



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA HOTEL BOUTIQUE
FRENTE A LA CRISIS COVID-19”**

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

Presentado por

Carlos Enrique Corbella Espinoza

Angela Maria Gil Montoya

Carlos Eduardo Manta Leon

Daniela Loren Murillo Cabrera

Asesor: Alejandro Flores Castro

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

Lima, febrero 2021

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias
por su inspiración y apoyo incondicional.

Resumen ejecutivo

El objetivo del presente trabajo de investigación es desarrollar un plan estratégico para un hotel boutique frente a la crisis originada por la pandemia del Covid-19, y su alto impacto en todo el sector turismo, a fin de mantener la continuidad operativa del hotel en medio de las estrategias aplicadas por el Gobierno para contener la enfermedad.

El plan estratégico se basa en replantear el modelo de negocio manteniendo el enfoque en diferenciación de servicios, ahora apoyado en la tecnología, implementando la transformación digital en todos los procesos y áreas para ofrecer al cliente una estadía segura minimizando el riesgo de contagio al evitar contacto humano sumando a ello la posibilidad de estadías más cortas que se adapten a las necesidades de los usuarios.

Durante el proceso de transformación se definen dos fases: La primera es la de contingencia, en la cual se diseña la nueva cadena de valor y se incorpora al hotel todos los elementos tecnológicos para soportar la operativa posterior. La segunda fase es la de reactivación, en la cual se reinicia la atención ofreciendo la posibilidad de mantener estadías sin contacto con el personal de servicio.

Con la implementación de las estrategias y la evaluación financiera se puede concluir que el hotel pudo afrontar este periodo de crisis manteniendo la generación de flujos necesarios para la continuidad de la operación y logrando obtener un margen de rentabilidad neta promedio del 10 % entre los años 2020 y 2024.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa.....	2
1. Consideraciones generales	2
2. Breve historia de la empresa	2
3. Descripción y perfil estratégico en la actualidad	2
4. Definición del problema que enfrenta la empresa.....	3
5. Enfoque y descripción de la solución prevista	3
6. Alcance de la propuesta	4
7. Limitaciones de la propuesta.....	4
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional.....	5
1. Análisis del macroentorno (Pesteg)	5
1.1. Entorno global.....	5
1.2. Entorno político y legal	6
1.3. Entorno económico	6
1.4. Entorno social	7
1.5. Entorno tecnológico	8
1.6. Entorno ecológico	8
2. Análisis del microentorno	9
2.1. Poder de negociación de los clientes.....	9
2.2. Poder de negociación de los proveedores	9
2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	9
2.4. Amenaza de nuevos productos sustitutos.....	10

2.5. Rivalidad entre competidores.....	10
2.6. Matriz EFE.....	10
Capítulo IV. Análisis interno	12
1. Modelo de negocio.....	12
1.1. Segmento de clientes.....	12
1.1.1. Consumidor final.....	12
1.1.2. Intermediarios	12
1.2. Propuesta de valor	13
1.3. Relación con el cliente	13
1.4. Canales de distribución	13
1.5. Ingresos	13
1.6. Actividades clave	13
1.7. Recursos clave.....	14
1.8. Asociados clave.....	14
1.9. Estructura de costos	14
2. Cadena de valor.....	14
2.1. Marketing y ventas.....	15
2.2. Personal de contacto.....	16
2.3. Soporte físico y habilidades	16
2.4. Prestación.....	16
2.5. Cliente	16
2.6. Organización interna y tecnología	17
2.7. Dirección general y recursos humanos.....	17
3. Análisis de áreas funcionales (Amofhit).....	17
3.1. Jefatura de administración, finanzas y recursos humanos.....	18
3.1.1. Marketing y ventas.....	19
3.1.1.1. Precio	20
3.1.1.2. Producto o servicio.....	20
3.1.1.3. Plaza	20

3.1.1.4. Promoción	21
3.1.2. Recursos humanos.....	21
3.2. Operaciones, logística y sistemas.....	22
3.3. Sistemas de información	23
3.4. Tecnología e innovación	23
4. Análisis VRIO.....	23
5. Estrategia competitiva.....	24
6. Matriz EFI.....	25
7. Conclusiones	26
Capítulo V. Perfil del consumidor	27
1. Características del consumidor de turismo en el Perú.....	27
2. Análisis del consumidor.....	27
3. Perspectivas actuales, bajo condiciones del Covid-19	27
Capítulo VI. Planeamiento estratégico 2020-2024	30
1. Misión	30
2. Visión.....	31
3. Objetivo general al 2024.....	31
4. Fase de contingencia	31
4.1. Aspectos administrativos y económicos	31
4.2. Cronograma de actividades.....	32
4.3. Presupuesto	33
4.4. Proyecciones financieras.....	34
5. Fase de reactivación.....	35
5.1. Alcance temporal	36
5.2. Estrategia competitiva.....	37
5.3. Estrategia corporativa.....	37
5.4. Objetivos estratégicos	37
5.5. Supuestos base de operatividad.....	38

5.6. Escenarios previstos	38
5.6.1. Moderado	39
5.6.2. Optimista.....	40
5.6.3. Pesimista	40
Capítulo VII. Planes funcionales	41
1. Plan de operaciones.....	41
1.1. Objetivos y estrategia de operaciones	41
1.2. Procesos y operaciones	42
1.2.1. Reserva.....	42
1.2.2. Llegada al hotel y <i>check-in</i>	43
1.2.3. Movilidad en el hotel y servicios al huésped	43
1.2.4. Limpieza del hotel.....	44
1.2.5. Lavandería.....	44
1.2.6. Mantenimiento	45
1.2.7. Restaurante bar.....	45
1.2.8. Servicio de transporte.....	45
1.2.9. Sistemas de información y tecnología.....	45
1.2.10. Compras y manejo de inventarios	46
1.2.11. Compras y manejo de inventarios	46
1.2.12. Capacidad.....	47
1.2.13. Imprevistos.....	47
1.3. Presupuesto de operaciones.....	47
2. Plan de marketing.....	48
2.1. Estrategia de marketing.....	48
2.2. Objetivos	48
2.3. Mercados meta	49
2.4. Estrategia de la mezcla de marketing.....	49
2.4.1. Producto o servicio.....	50
2.4.2. Precio	50

2.4.3. Plaza	51
2.4.4. Promoción	51
2.4.5. Personas	52
2.4.6. Procesos	52
2.4.7. Posicionamiento	52
2.5. Presupuesto de marketing	53
3. Plan de recursos humanos	53
3.1. Objetivo.....	53
3.2. Estrategia y acciones estratégicas	54
3.2.1. Atracción de talento	54
3.2.2. Gestión de administración de personal.....	54
3.2.3. Bienestar y salud	56
3.2.4. Formación y desarrollo	56
3.2.5. Gestión del desempeño	57
3.3. Dotación de recursos	57
3.4. Presupuesto de recursos humanos	59
4. Plan financiero	59
4.1. Objetivos	60
4.2. Supuestos	60
4.3. Flujos de caja y evaluación financiera	61
Conclusiones y recomendaciones	66
Bibliografía	69
Anexos	73
Notas biográficas	87

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno global	5
Tabla 2.	Entorno político y legal	6
Tabla 3.	Entorno económico.....	7
Tabla 4.	Entorno social.....	7
Tabla 5.	Entorno tecnológico.....	8
Tabla 6.	Entorno ecológico.....	8
Tabla 7.	Matriz EFE	11
Tabla 8.	Inversión histórica en marketing	19
Tabla 9.	Tabla de precios de habitación al 2019.....	20
Tabla 10.	Evolución anual de precios de habitación	20
Tabla 11.	Captación anual de mercado.....	21
Tabla 12.	Gastos de personal.....	22
Tabla 13.	Ocupabilidad.....	22
Tabla 14.	Inversión anual en mantenimiento.....	22
Tabla 15.	Análisis VRIO	24
Tabla 16.	Matriz EFI	25
Tabla 17.	Escenarios de proyección de la demanda	28
Tabla 18.	Presupuesto de inversión en tecnología.....	33
Tabla 19.	Presupuesto de tecnología de la empresa.....	34
Tabla 20.	Conclusión de fase de contingencia.....	35
Tabla 21.	Objetivos estratégicos.....	38
Tabla 22.	Objetivos del área de operaciones	41
Tabla 23.	Presupuesto de operaciones	47
Tabla 24.	Objetivos de marketing.....	48
Tabla 25.	Tarifas de habitación	50
Tabla 26.	Indicadores entregables del proveedor	52
Tabla 27.	Presupuesto de marketing.....	53
Tabla 28.	Objetivos del área de recursos humanos.....	53
Tabla 29.	Personal de la empresa y presupuesto 2020-2024	55
Tabla 30.	Personal adicional de la empresa y presupuesto 2022-2024	55
Tabla 31.	Definición de grupos de trabajo por riesgos de exposición	56
Tabla 32.	Plan y presupuesto de capacitación 2020-2024.....	57
Tabla 33.	Personal que retorna a la operación.....	58

Tabla 34.	Presupuesto de recursos humanos	59
Tabla 35.	Objetivos del plan financiero.....	60
Tabla 36.	FC sin Covid-19	62
Tabla 37.	Estado de resultados sin Covid-19.....	62
Tabla 38.	FC con Covid-19	63
Tabla 39.	Datos para hallar el WACC	64
Tabla 40.	Estado de resultados 2020	67
Tabla 41.	Proyección de estado de resultados	68

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de servicios	15
Gráfico 2.	Áreas funcionales del hotel	18
Gráfico 3.	Evolución de ventas.....	19
Gráfico 4.	Estructura del plan estratégico.....	30
Gráfico 5.	Cronograma de implementación.....	33
Gráfico 6.	Línea de tiempo de inicio de servicios	36
Gráfico 7.	Organigrama 2020.....	59

Índice de anexos

Anexo 1.	Decretos supremos asociados al estado de emergencia.....	74
Anexo 2.	Características por tipo de cliente.....	74
Anexo 3.	Flujograma de ingreso al hotel	76
Anexo 4.	Manual de protocolo Covid-19.....	76
Anexo 5.	Evolución del estado de resultados.....	82
Anexo 6.	Proyección de estados resultados y flujo de caja al 2020.....	83
Anexo 7.	Perfil de puestos	84

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para el Hotel Le Bonheur, el cual busca redefinir el modelo de negocio frente al contexto actual con Covid-19.

El plan estratégico busca implementar diversas herramientas tecnológicas para minimizar el contacto y riesgo de contagio, y con ello mejorar la calidad de nuestro servicio, así como implementar los protocolos de salubridad modificando la propuesta de valor orientada a mayores estándares de limpieza, seguridad y privacidad. La innovación e inversión en la infraestructura tecnológica serán clave y aportarán un mayor valor para los huéspedes.

Durante ese periodo el hotel se enfoca en mantener y mejorar la calidad del servicio como elemento diferenciador y manteniendo un precio competitivo en el mercado; para ello se incrementa la inversión en marketing y en el personal.

La estrategia sigue enfocada en mejorar el nivel de servicio y satisfacción de los clientes, de igual modo seguir maximizando el valor de los accionistas. La transformación digital ha permitido minimizar costos y optimizar el recurso humano, mientras que la oferta de microestadías permite brindar flexibilidad a los clientes.

Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa

1. Consideraciones generales

El Hotel Le Bonheur es un hotel boutique que nace en la década de 1920. Desde el año 2014 se encuentra bajo nuestra administración y al cierre del año 2019 se ha logrado un crecimiento en indicadores económicos y de gestión, que brindaron respaldo económico y permitieron redefinir las estrategias de crecimiento.

El año 2020 se vio marcado por una epidemia mundial que viene afectando a la economía global, lo que representa un reto para la gestión donde; se debe definir el mejor plan estratégico y, de acuerdo con la proyección, tomar la decisión de seguir en el mercado o liquidar.

2. Breve historia de la empresa

El Hotel Le Bonheur es un hotel boutique fundado en la década de 1920. Situado en el distrito turístico de Miraflores, cuenta con 50 habitaciones; caracterizado por su arquitectura y diseño. Fue reconocido como el lugar más feliz de la época. Durante la década de 1980 perdió popularidad, debido a las malas administraciones, y fue vendido a finales de la década de 1990. Bajo la administración de la familia Bump logró recuperar su prestigio. En el año 2014 nos fue encargada la dirección del hotel con el objetivo de hacer crecer el negocio y ofrecer una mayor rentabilidad para el accionista.

3. Descripción y perfil estratégico en la actualidad

El hotel tiene como objetivo la renta de noches de habitación a turistas tanto nacionales como extranjeros, se encuentra ubicado en el distrito de Miraflores, departamento de Lima, uno de los distritos más turísticos de la ciudad. Está enfocado en brindar un servicio basado en la diferenciación ofreciendo excelente calidad con precios competitivos en el mercado.

Al cierre del 2019, el hotel contaba con una tasa de ocupabilidad del 76 % en temporada alta y 55 % en temporada baja, que se atribuye al enfoque en lograr altos niveles de servicio y comodidad para los huéspedes; para ello se invirtió en capacitación y preparación del personal, consiguiendo un nivel de rotación de personal casi nulo.

Producto de la gestión en la empresa se logró el incremento de los indicadores económicos logrando un EBITDA de 49,4 % considerando los 2 periodos estacionales con demandas y características particulares. Al cierre del 2019, el hotel facturó 1,4 MM, lo que representa un crecimiento del 2 % respecto del 2018.

El incremento de las ventas se reflejó producto de los cambios en la gestión, donde se destacaron las campañas de marketing, formación del personal y optimización de costos.

4. Definición del problema que enfrenta la empresa

El principal problema que tiene el hotel es la dramática caída de las ventas generada por los efectos de la pandemia Covid-19, una externalidad que impacta negativamente la economía mundial, producto de esta enfermedad altamente contagiosa, los distintos gobiernos del mundo han generado planes de respuesta a la emergencia sanitaria siguiendo protocolos recomendados por la OMS que promueven la cuarentena y restricción de la libre circulación, cierre de aeropuertos y centros de reunión; por ello los niveles de turismo y demanda de hoteles han caído drásticamente, afectando con ello los ingresos y flujo de efectivo poniendo en riesgo de quiebra a múltiples negocios, entre ellos los asociados al turismo.

A razón de lo expuesto se hace necesario actualizar el plan estratégico para afrontar esta externalidad y continuar operando hasta que se restablezca la demanda producto del hallazgo de una vacuna o interiorización masiva de la nueva normalidad.

5. Enfoque y descripción de la solución prevista

El enfoque de la solución consiste en mantener el hotel y replantear la planificación estratégica a la nueva realidad que afronta el sector turismo asociado a las cuarentenas dictadas por el Gobierno y el miedo a contagiarse de Covid-19 por parte del público en general.

Somos conscientes de que ante cada situación adversa surgen también distintas oportunidades a ser aprovechadas. En ese sentido, y asumiendo que el desarrollo de una vacuna tomará varios meses, nos enfocamos en replantear nuestra oferta de valor ofreciendo una estadía tranquila y segura mediante la implementación de herramientas tecnológicas y cambios en nuestros procedimientos para asegurar que nuestros usuarios eviten el contacto con otros huéspedes o personal de servicio, incrementando con ello el nivel de privacidad y minimizando riesgos de

contagio. También agregamos las microestadias como una nueva opción a nuestra oferta de servicios para llegar a un público más amplio.

6. Alcance de la propuesta

Nuestra propuesta tiene como alcance el cambio del modelo de negocio para afrontar el contexto actual y futuro. Entendemos que los efectos post Covid-19 no son pasajeros o de corto plazo y que, en adelante, todo negocio debe adaptarse a una nueva normalidad marcada por el temor al contagio, por lo que modificamos nuestra oferta de valor para brindar mayores estándares de limpieza, seguridad y privacidad que le dé a nuestros huéspedes una mayor confianza durante su permanencia en nuestro hotel. Para esto, creemos que la innovación e inversión en nuestra infraestructura tecnológica son factores claves y aportarán un mayor valor para nuestros huéspedes.

La implementación de nuestra propuesta se divide en dos fases con alcances distintos:

- Fase de contingencia. Inicia en abril del 2020 con la disposición de la cuarentena dictada por el gobierno. En esta fase, el hotel se encuentra cerrado al público y el alcance es planificar e implementar los cambios en la infraestructura y procesos para sostener nuestra nueva propuesta de valor.
- Fase de reactivación. A partir de setiembre del 2020 se reinician las operaciones del hotel con una nueva propuesta de valor y enfoque tecnológico implementado para nuestros clientes. El 2020 nos enfocaremos en el turista y viajero de negocios local, dadas las restricciones de viaje y movilización. Posteriormente, según mejore el escenario turístico y de transportes, se ampliará el alcance para los mercados extranjeros.

7. Limitaciones de la propuesta

Consideramos que el modelo de negocio puede afrontar tanto el contexto actual y perdurar a futuro, por lo que nuestra oferta de valor se mantendrá luego de superados los efectos postpandemia.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pesteg)

Durante los últimos meses del año 2019, el mundo vivió cambios drásticos que afectan el entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico, a raíz del surgimiento del virus denominado Covid-19 en la ciudad de Wuhan - China.

1.1. Entorno global

Para el sector turístico, la aparición del virus y nivel de contagio es profundamente preocupante. La cuarentena obligó al cierre de las fronteras impidiendo el flujo de turistas extranjeros y el aislamiento social que impidió el flujo de turistas nacionales, lo que conlleva a la parálisis casi total de las actividades de este sector. Los turistas extranjeros cancelaron sus viajes de placer y negocios hasta que los gobiernos levanten los cierres de fronteras y el miedo a contagiarse durante un viaje se disipe por la implementación de medidas de bioseguridad. Se estima que la recuperación del sector será lenta y tardará, por lo menos, dos años.

A partir del análisis del entorno global, consideramos los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan:

Tabla 1. Entorno global

Variable	Tendencia	Efecto Probable en el Sector	Oportunidad Amenaza	Fuente
Aparición de virus de rápido contagio, pandémico y sin una vacuna existente.	Propagación del virus en el Perú con un alto impacto en la salud y economía de la población.	Impacto económico a nivel global, implica menor poder adquisitivo de potenciales clientes. Cierre de fronteras e inmovilización social. Paralización de actividades económicas no primarias.	A	https://idehpucp.pucp.edu.pe/notas-informativas/una-nueva-pandemia-en-el-mundo-globalizado-el-coronavirus-cov-2-y-su-expansion-internacional/
Protocolos de bioseguridad.	Protocolos de seguridad mas complejos para la apertura de establecimientos comerciales.	Interés general de implementación de políticas de salubridad y protocolos de limpieza. Disminución de los contagios.	O	https://www.gob.pe/9090-obtener-permiso-para-operar-durante-la-reanudacion-de-actividades

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.2. Entorno político y legal

A partir del análisis del entorno político y legal, consideramos los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan:

Tabla 2. Entorno político y legal

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad Amenaza	Fuente
Inestabilidad política y enfrentamiento de poderes, riesgo de cambio de políticas de seguridad económicas por cambio de gobierno.	Tendencia a seguir incrementándose la crisis política entre poder ejecutivo y legislativo en medio de la crisis sanitaria.	Inestabilidad política, incertidumbre en los inversionistas.	A	https://www.dw.com/es/ni-la-pandemia-de-coronavirus-evita-otra-crisis-pol%C3%ADtica-en-per%C3%BA/a-54453178
Normas dictadas por el gobierno decretando cierre de fronteras y aislamiento social obligatorio	Se prevee que el cierre de fronteras continuará hasta finales del año 2020, o hasta estabilizar los niveles de contagios y definir protocolos de salud seguros para los pasajeros.	Paralización de las actividades turísticas, disminución y casi nula demanda de clientes nacionales y extranjeros.	A	https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/108949-gobierno-dispone-el-cierre-de-las-fronteras-durante-estado-de-emergencia-nacional-por-15-dias https://pe.usembassy.gov/es/alerta-ampliacion-de-las-restricciones-de-cuarentena-y-actualizaciones-de-vuelos-de-repatriacion-peru-13-agosto-2020/
Medidas y beneficios otorgados por el Gobierno	La tendencia es que no continúen estímulos similares a los inicialmente otorgados por la caída del PBI y deterioro de la economía.	Acogimiento a beneficios otorgados que permiten asegurar la continuidad de las empresas.	O	https://gestion.pe/economia/economia-peruana-cierra-segundo-trimestre-con-caida-de-302-tras-el-golpe-de-la-pandemia-pbi-nndc-noticia/

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.3. Entorno económico

A partir del análisis del entorno económico, consideramos los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan:

Tabla 3. Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad Amenaza	Fuente
Crisis económica	Mientras dure la cuarentena obligatoria, prohibición de concentración de personas y restricciones de movilidad la tendencia es el cierre de mas negocios generando desempleo y caída del PBI.	Aumento de desempleo, disminución del poder adquisitivo, aumento del tipo de cambio, inflación.	A	https://elpais.com/economia/2020-08-21/la-economia-de-peru-cae-en-un-302-su-peor-registro-de-la-historia.html
Medidas de reactivación económica	El gobierno ofrece apoyo financiero a las empresas para buscar mantener su operatividad y sostener la cadena de pagos.	A través de Reactiva Perú proporcionar de liquidez a las empresas para asegurar la cadena de pagos.	O	https://www.mef.gob.pe/planeconomicocovid19/

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.4. Entorno social

A partir del análisis del entorno social, consideramos los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan:

Tabla 4. Entorno social

Variable	Tendencia	Efecto Probable en el Sector	Oportunidad Amenaza	Fuente
Inmovilización social obligatoria	Es probable que la inmovilización se mantenga mientras los indicadores de contagio sean altos, con el transcurrir del tiempo deben disminuir las restricciones.	Cierre de establecimientos hoteleros y afines.	A	http://www.exteriores.gob.es/Embajadas/LIMA/es/Noticias/Paginas/Articulos/Inmovilizaci%C3%B3n-social-obligatoria.aspx https://gestion.pe/peru/desde-hoy-rige-la-inmovilizacion-obligatoria-los-dias-domingos-noticia/
Exposición al contagio	La tendencia es que nuestro publico objetivo sienta temor de visitar lugares publicos para evitar contagios prefiriendo lugares de menor afluencia o particulares.	Disminución y/o nula concurrencia a lugares públicos	A	https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/prohibiendo-todo-tipo-de-espectaculo-publico-deportivo-y-no-dep-decreto-de-alcaldia-n-004-2020mdv-alc-1865397-1/
Retorno de repatriados	Este proceso es temporal, con el paso del tiempo debe disminuir y hasta extinguirse.	Contratos de hoteles con el gobierno peruano para ofrecer alojamiento de cuarentena a repatriados.	O	https://www.turiweb.pe/que-criterios-utiliza-el-mincetur-para-contratar-hoteles-y-transporte-durante-la-cuarentena/

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.5. Entorno tecnológico

A partir del análisis del entorno tecnológico, consideramos los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan:

Tabla 5. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto Probable en el Sector	Oportunidad Amenaza	Fuente
Delito informático	Se irá incrementando en el Perú tanto a empresas como a personas naturales.	Pérdidas económicas por el incremento de ataques a empresas. Daño reputacional por la exposición de datos personales. Incremento de costos en seguridad tecnológica.	A	https://gestion.pe/peru/fr-audes-en-linea-se-disparan-este-ano-en-peru-ante-mayor-uso-de-internet-noticia/
Mayor uso de la tecnología	Hubo ya un salto digital en consumidores y empresas, esto se irá incrementando con el pasar de los meses.	Implementación de teletrabajo generando ahorro en costos. Salto digital en las personas que favorece el uso de nuevas tecnologías, pagos electrónicos, etc.	O	https://www.ipae.pe/cade-digital-2020/
Oferta de nuevas tecnologías	Dada la coyuntura cada vez habrá mas start-ups y empresas que ofrecen distintos servicios asociados a la tecnología.	Reducción de costos por incremento de la oferta.	O	https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2020/04/covid-19-cual-es-el-estado-de-la-digitalizacion-de-america-latina-para-la-resiliencia-social-economica-y-productiva/

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.6. Entorno ecológico

A partir del análisis del entorno ecológico, consideramos los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan:

Tabla 6. Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad Amenaza	Fuente
Uso de plásticos de un solo uso y disposición final de EPPs	Se prevé un incremento del consumo de plástico de un solo uso este primer año, el cual debe tener a disminuir junto a los indicadores de contagio.	Incremento de plásticos de un solo uso e incremento de costos para la correcta disposición final de EPP	A	https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/675298/protocolo-actualizado.pdf

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Análisis del microentorno

En esta sección nos enfocaremos en el análisis del mercado de hoteles boutique en el distrito de Miraflores utilizando la herramienta matriz EFE a fin de analizar las oportunidades y amenazas que permitirán definir las estrategias a implementar para afrontar la crisis del Covid-19.

2.1. Poder de negociación de los clientes

Es de nivel alto. Dada la coyuntura del Covid-19, el flujo de turistas extranjeros prácticamente desaparece en el 2020, se espera la apertura de los aeropuertos para finales de año. Así, la recuperación del sector se dará gradualmente en el 2021, iniciando este año con la captación de turistas nacionales, por ello su poder de negociación se eleva considerablemente dada la poca demanda de los servicios hoteleros y turísticos.

Los primeros viajantes serán los turistas internos y viajeros por negocios, por lo que deberemos realizar algunas negociaciones a nivel empresarial asegurando protocolos de seguridad en la salud y calidad de servicio.

2.2. Poder de negociación de los proveedores

Es de nivel alto en sectores primarios. Se prevé el incremento de la demanda de servicios y productos asociados a la salud; también se espera un incremento de precios en los productos de limpieza que aseguren la inocuidad de virus y bacterias que puedan generar enfermedades al consumidor.

Es de nivel bajo en sectores complementarios. Las restricciones se levantarán gradualmente durante el 2020 y la necesidad de trabajo hará que se incremente el trabajo informal, aumentando la oferta y disminuyendo los precios de estos.

2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Es de nivel bajo. Dada la coyuntura del 2020 para el rubro hotelero, son pocas las probabilidades de que existan competidores entrantes, en un escenario donde los hoteles buscan sobrevivir es probable que los hoteles cierren o sean absorbidos por inversores que tengan un mayor capital y

know-how para mantener a estos hoteles a flote mientras el sector se recupera y así poder obtener mayores réditos.

2.4.Amenaza de nuevos productos sustitutos

Es de nivel alto. Dado que en su mayor parte serán viajes de negocios, es altamente probable que servicios de hospedajes tipo Airbnb tengan un alto nivel de demanda por la percepción de menor interacción entre personas. Muchas personas tratarán de quedarse en casa de familiares donde sientan cierta seguridad familiar.

2.5.Rivalidad entre competidores

Es de nivel alto. El objetivo de todos los hoteles, dadas las proyecciones, será buscar mantenerse hasta que la situación mejore, por ende, la rivalidad será alta. Las campañas agresivas de marketing, la búsqueda de acuerdos con el Estado y la implementación de políticas de seguridad que eviten contagios serán constantes para lograr ventas ante la esperada baja demanda de servicios hoteleros.

Por otro lado, en los hoteles boutique, los costos fijos suelen ser altos, ya que son considerados hoteles de lujo y buscan especializar la atención y el trato a sus huéspedes. La capacidad suele ser reducida- El hotel cuenta con 50 habitaciones, por lo que el público objetivo suele ser específico y peculiar. No es un mercado muy amplio.

2.6.Matriz EFE

La matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los directivos resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y con ello definir si las estrategias implementadas son adecuadas.

Tabla 7. Matriz EFE

Matriz EFE del Hotel Boutique Le Bonheur			Peso	Valor	Ponderación
Factores Externos Clave					
Oportunidades					
1	Global	Interés general de implementación de políticas de salubridad y protocolos de limpieza	7 %	2	0,14
2	Político y legal	Medidas y beneficios otorgados por el Gobierno	6 %	2	0,12
3	Económico	Medidas de reactivación económica	7 %	3	0,21
4	Social	Cuarentena obligatoria en hoteles para el retorno de repatriados	3 %	1	0,03
5	Tecnológico	Salto digital, público mas abierto al uso de nuevas tecnologías y medios de pago digitales.	11 %	2	0,22
6	Tecnológico	Mayor oferta de nuevas tecnologías	11 %	2	0,22
Amenazas					
1	Global	Aparición de virus de rápido contagio, pandémico y sin una vacuna existente.	10 %	1	0,1
2	Político y legal	Enfrentamiento de poderes y riesgo de cambio políticas de seguridad y económicas por cambio de gobierno.	3 %	2	0,06
3	Político y legal	Normas dictadas por el Gobierno decretando cierre de fronteras y aislamiento social obligatorio	10 %	1	0,1
4	Económico	Aumento de desempleo, disminución del poder adquisitivo, aumento del tipo de cambio, inflación.	7 %	2	0,14
5	Social	Inmovilización Social Obligatoria	10 %	1	0,1
6	Social	Temor del público por exposición al contagio.	6 %	1	0,06
7	Tecnológico	Incremento del crimen informático.	6 %	2	0,12
8	Ecológico	Incremento de plásticos y disposición final de EPPs	3 %	2	0,06
Total			100 %		1,68
Clasificar entre 1 y 4			4	Muy importante	
			3	Importante	
			2	Poco importante	
			1	Nada importante	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Luego del análisis efectuado con un resultado del 1,68 %, se hace evidente que ante situaciones impredecibles, como la originada por el Covid-19, la organización no está preparada para aprovechar las oportunidades existentes y contrarrestar las potenciales amenazas externas, por lo que resulta necesario replantear y adaptar las estrategias al entorno actual.

Capítulo IV. Análisis interno

Este capítulo describe el diagnóstico interno en función a la evaluación de los recursos que posee el Hotel Le Bonheur al 2019, donde analizaremos el modelo de negocio, la cadena de valor, el análisis de las áreas funcionales (Amofhit) y análisis VRIO, todo esto para entender de qué manera está estructurada la operación del hotel, identificar los aspectos que más aportan valor para satisfacer al cliente y el ciclo operativo, donde encontraremos las fortalezas y debilidades de cada área y así definir nuestra ventaja competitiva.

1. Modelo de negocio

Para el análisis del modelo de negocio nos basamos en la metodología del *business model canvas* desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2009), herramienta que permite tener un mejor conocimiento de los clientes, canales de distribución, recursos y socios, los elementos de la cadena de valor que a su vez respalda la propuesta de valor a los clientes objetivos.

1.1.Segmento de clientes

En el mercado hotelero existen dos tipos de clientes, el consumidor final y el intermediario. Estos son sus perfiles:

1.1.1. Consumidor final

- Clientes nacionales de niveles socioeconómicos (NSE) A y B con ingresos entre S/ 7.020,00 y S/ 12.660,00 de los cuales el 2 % se encuentra en el NSE A y 10 % en el NSE B, dispuestos a pagar más de S/ 300,00 en una noche
- Clientes extranjeros dispuestos a pagar más de S/ 300,00 en una noche
- Clientes corporativos en viaje de negocios, que cumplan las condiciones mencionadas anteriormente

1.1.2. Intermediarios

- Agencias de viaje físicas y *online* (OTAS)

1.2.Propuesta de valor

La estrategia se basó en la diferenciación, combinando un ambiente clásico con el confort y los servicios de calidad cuyos atributos se detallan a continuación:

- Alto nivel de mantenimiento de las instalaciones, con un índice de calidad de 96,1
- Alto nivel de servicio, logrando un índice de calidad promedio en el mercado nacional de 1,01
- Precios competitivos en el mercado. Mantenemos un rango de precios promedio del mercado, ofreciendo un alto nivel de servicio e instalaciones.
- Capacidad hotelera. Contamos con 18.000 noches disponibles al año.

1.3.Relación con el cliente

Se busca mantener a los clientes a través de propuesta de fidelización, lo cual permite relaciones a largo plazo, por medio de encuestas de satisfacción del servicio. Asimismo, se cuenta con un programa de referidos, el cual incentiva a los clientes vigentes y a los nuevos.

1.4.Canales de distribución

El hotel cuenta con varios canales de distribución para darse a conocer en el mercado y realizar ventas, a través de agencias de viaje, redes sociales, ferias y eventos, así como las OTAS, en paralelo se realizan alianzas estratégicas con empresas para hospedar a sus empleados.

Este proceso está soportado por una campaña de marketing constante para la que se destina una inversión que ha ido creciendo y en el 2019 representó un promedio del 5 % de las ventas.

1.5.Ingresos

La principal fuente de ingresos proviene de la reserva y venta de noches de habitación, y la fuente secundaria de ingresos son los intereses de ventas a plazos otorgados a las agencias.

1.6.Actividades clave

Consideramos las siguientes actividades clave:

- Remodelación y mantenimiento de las instalaciones
- Campañas de marketing y ventas

- Capacitación al personal
- Prestación de servicio de calidad

1.7. Recursos clave

Determinamos que los recursos clave son:

- Diseño clásico de la infraestructura hotelera y bien conservada
- Capacidad financiera sólida
- El equipo de ventas y marketing
- Personal altamente capacitado
- Gestión eficiente de inventarios

1.8. Asociados clave

Los socios estratégicos son todos los intermediarios (empresas, agencias y OTAS), alianzas con empresas, proveedores de servicios y de insumos.

1.9. Estructura de costos

La estructura de costos se compone de lo siguiente:

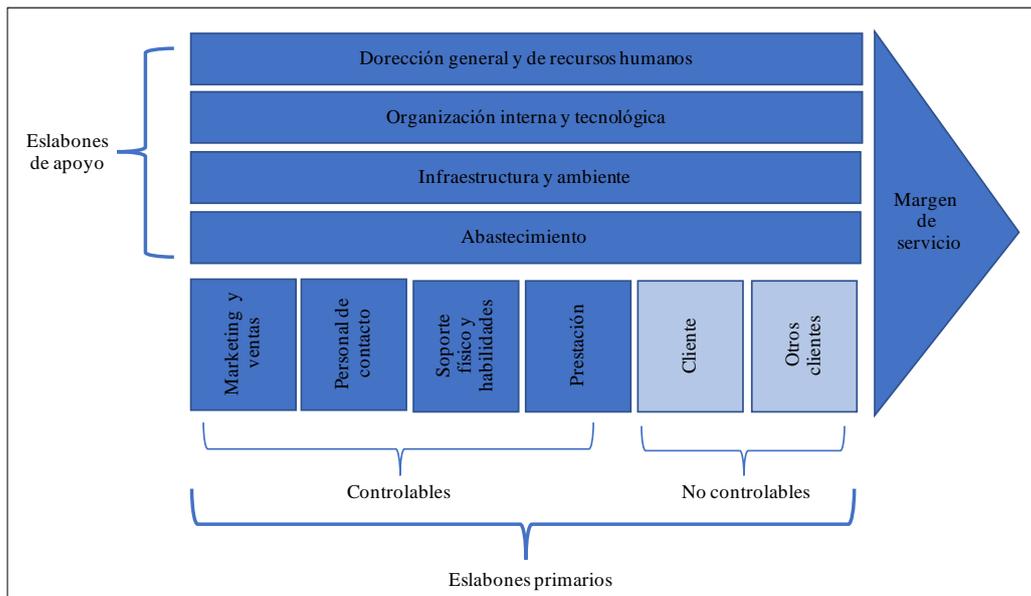
- Arrendamiento
- Mantenimiento y renovación de las instalaciones y equipos
- Insumos de limpieza
- Gastos administrativos
- Gastos de marketing y ventas
- Costos y gastos generales de la operación, comisiones
- Gastos de personal
- Gastos financieros por préstamos

2. Cadena de valor

La cadena de valor permite analizar las ventajas competitivas, a partir del análisis de las actividades primarias claves (marketing y ventas, personal de contacto, soporte físico y habilidades, prestación y cliente) y actividades de apoyo (dirección general y recursos humanos, organización interna y tecnología, infraestructura y ambiente, abastecimiento), siendo estas las

más relevantes para la organización. Asimismo, a partir de ello se puede analizar la contribución de valor que genera cada una de esas actividades y la relación que puede existir entre ellas. Para el presente capítulo se tomó como referencia el modelo de cadena de valor de servicios propuesto por Gustavo Alonso.

Gráfico 1. Cadena de valor de servicios



Fuente: Alonso 2008.

2.1. Marketing y ventas

Tiene la responsabilidad de realizar actividades de comunicación interna y externa, teniendo como principal objetivo el desarrollo de las campañas de relanzamiento de la marca. Con una propuesta enfocada en la calidad del servicio como elemento diferenciador. La labor de ventas en el hotel apunta a la captación y fidelización de clientes, tanto empresas como viajeros de negocios, eventos corporativos y familias.

Durante nuestra gestión se destinó a la inversión en marketing un promedio de S/ 250.000 por año, teniendo un impacto significativo en el crecimiento de nuestras ventas de 38 %.

2.2. Personal de contacto

Responsables de realizar los procedimientos asociados al servicio, mediante personal altamente capacitado para brindar al cliente una gran experiencia durante su estadía.

En el transcurso de los 6 años se destinó cerca del 20 % de los ingresos en gastos de personal y capacitaciones, con el objetivo de obtener un nivel calidad superior, llegando a mantener un índice de calidad de 1,01 en el mercado.

2.3. Soporte físico y habilidades

El hotel boutique ofrece instalaciones con hasta 18.000 noches de capacidad hotelera, manteniendo un estilo y diseño clásico. Para cubrir las necesidades que demanda el hotel, se cuenta con personal calificado de acuerdo con cada perfil; asimismo, con programas de capacitación que permiten reforzar y actualizar los conocimientos requeridos; el índice de rotación de personal se ha mantenido cercano al 0 %, lo cual ayuda a mantener las competencias del personal en un nivel alto.

Estos factores constituyen el recurso clave para el crecimiento del índice de ocupabilidad logrando incrementarse de un 52,10 % a un 75,96 % en los últimos 6 años.

2.4. Prestación

La propuesta de diferenciación es brindar un servicio de calidad a un precio competitivo dentro del mercado. Trabajamos para ofrecer una experiencia satisfactoria y atender al 100 % las necesidades de los clientes, superando sus expectativas.

2.5. Cliente

El público consumidor son clientes de NSE A y B, con ingresos superiores a S/ 7.020,00 y dispuestos a pagar más de S/ 300,00 la noche, Se caracterizan por viajar de acuerdo con las temporadas.

2.6. Organización interna y tecnología

Al 2019, nuestros procesos fueron reestructurados para ofrecer al huésped un alto nivel de confort y servicio. Se brindaron con un personal permanente con bajo nivel de rotación y personal temporal contratado para atender la demanda de la temporada alta en verano.

Los esfuerzos de ahorro dedicados durante estos seis años de operación representaron, en promedio, el 2.11 % de los ingresos.

A nivel de tecnología se cuenta con un *software* de gestión hotelera, así como infraestructura para mantener la seguridad de las redes del hotel.

2.7. Dirección general y recursos humanos

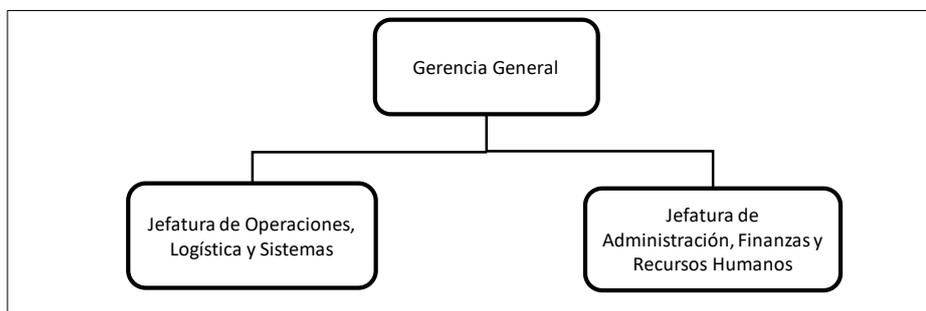
La adecuada planificación de esta área nos permite contar con la estructura de personal necesaria para atender las necesidades de los clientes teniendo en cuenta la estacionalidad.

La gestión del área se enfocó en hacer más eficiente el gasto de personal haciéndolo variable de acuerdo con la demanda y temporada, manteniendo un salario competitivo en el mercado y capacitando al personal para elevar el nivel de compromiso y los niveles de servicio al cliente. Esto se reflejó en los ahorros sobre el presupuesto de recursos humanos y los niveles de rotación próximos al 0 %.

3. Análisis de áreas funcionales (Amofhit)

Este análisis permite conocer las principales responsabilidades de todas las áreas estratégicas de la organización, buscando así la claridad de las funciones que compete a cada una de ellas.

Gráfico 2. Áreas funcionales del hotel



Fuente: Elaboración propia 2020.

3.1. Jefatura de administración, finanzas y recursos humanos

Está a cargo de planificar, controlar, organizar, crear estrategias y liderar el buen funcionamiento de los procesos transversales de la organización; esto es realizar las funciones administración, finanzas, recursos humanos, contabilidad y marketing; los dos últimos son procesos tercerizados.

Al 2019, se implementaron políticas orientadas al mejoramiento de la estructura financiera de la empresa, niveles razonables de efectivo y equivalentes, reducción en el endeudamiento de largo plazo con terceros obteniendo ahorros en gastos financieros por interés. De igual modo, se incrementó el plazo de crédito otorgado a clientes, en este caso agencias de viaje, pasando de 30 a 60 días, obteniendo mejores tarifas por reservas e ingresos por financiamiento. Esfuerzo en ahorro de costos mediante la tercerización de algunas funciones no esenciales y se aprobó una política de pago de dividendos anual otorgando así un retorno sobre su inversión a los accionistas.

Dentro de los objetivos más importantes logrados durante nuestra gestión y que se reflejan en la evolución satisfactoria de los resultados entre el 2014 y 2019, cuyo detalle se puede ver en el anexo 5, se encuentran:

- Rendimiento del accionista: La tasa de retorno acumulado para el accionista es de 7,31 % colocándonos en el puesto 7 respecto de la competencia, sobre el promedio del mercado, pero 1,48 puntos por debajo del rendimiento más alto del mercado de 8,79 %.
- Valor de mercado de las acciones: Logramos rentabilizar el valor del mercado de nuestras acciones con un incremento del valor de cotización de S/ 119,67 a S/ 268,65 en 6 años.
- Ingresos: Incremento del 11,63 %.
- EBITDA: Incremento del 15,96 %.

- ROCE: Pasamos de 5,47 a 7,63.
- Apalancamiento: Logramos reducir el ratio de endeudamiento pasando de un 85,36 % a 24,99 % mediante la amortización de los préstamos de largo plazo.

3.1.1. Marketing y ventas

Este proceso está tercerizado a cargo de una empresa especialista y tiene la finalidad de ejecutar estrategias de precio, producto, plaza y promoción de acuerdo con los objetivos definidos por la empresa.

Con una inversión en marketing total de S/ 1.452.270 entre el 2014 y el 2019 logramos un incremento en ventas del 38 % pasando de S/ 4.070.994 a S/ 5.632.508.

A continuación, se detalla la evolución de ventas anuales del 2013 al 2019.

Gráfico 3. Evolución de ventas



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Inversión histórica en marketing

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio S/
Marketing	112.980,00	209.605,00	198.055,00	236.700,00	415.000,00	279.930,00	242.045,00
% mercado captado	7%	10%	8%	9%	8%	8%	8%

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.1.1.1. Precio

Para lograr este objetivo, el área de marketing cuenta con estrategias para la definición de tarifas dirigida a los niveles socioeconómicos A, B y estas varían de acuerdo con el canal de venta y la estacionalidad.

Tabla 9. Tabla de precios de habitación al 2019

Tarifa de habitación	Tarifa S/ (por noche)
Temporada de verano	495,00
Temporada de invierno	458,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

La evolución de precios se muestra de la siguiente tabla:

Tabla 10. Evolución anual de precios de habitación

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tarifa promedio de habitación	365	367	366	429	475	476

Fuente: Elaboración propia.

Se obtiene como resultado un beneficio promedio neto por habitación de S/ 13.500 al año.

3.1.1.2. Producto o servicio

El hotel busca cubrir las principales necesidades de los clientes en alojamiento, alimentación y bebidas, todo ello con un adecuado nivel de servicio, el cual encaja con la cultura de servicio, contexto físico y social que satisfaga las principales expectativas de los clientes. Asimismo, la infraestructura y características del hotel boutique hacen posible que cada huésped encuentre una experiencia personalizada.

3.1.1.3. Plaza

El hotel se encuentra ubicado en Miraflores, uno de los distritos con mayor potencial turístico en Lima por la concentración de atractivos como la cercanía al mar y zonas de interés, variedad de restaurantes, centros comerciales, zonas de diversión y hoteles.

Respecto del mercado, en los últimos seis años captamos un promedio de 9 % del total del mercado, como se muestra a continuación:

Tabla 11. Captación anual de mercado

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ocupacion Hotelera Mercado	1.439	1.525	1.755	1.558	1.579	1.614
% Mercado Captado	8 %	10 %	8 %	9 %	8 %	8 %

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.1.1.4. Promoción

Mantenemos promociones durante todo el año; sin embargo, el grado de intensidad es mayor en la temporada de invierno. Todas las promociones se realizan a través de los canales de operadores turísticos, la plataforma *online* y los canales corporativos. Asimismo, se realizan por tipo de clientes frecuentes y campañas promocionales.

3.1.2. Recursos humanos

El área de recursos humanos está bajo la dirección de la jefatura de administración, finanzas y recursos humanos, que reporta a la gerencia general. La nueva administración se encargó de realizar cambios en la estrategia del área; dada la variabilidad de la venta por temporadas, se cambió el modelo de colaboradores fijos a mantener un equipo mixto disminuyendo la cantidad de colaboradores fijos e incrementando el personal temporal según la demanda de la temporada.

Actualmente, la empresa cuenta con 33 colaboradores, de los cuales 5 son administrativos y 28 son personal operativo permanente. Nuestros colaboradores perciben una remuneración fija, que se encuentra dentro del rango superior del mercado. El personal recibe capacitaciones periódicas enfocadas en el crecimiento profesional del colaborador y en elevar el nivel de atención al cliente.

A lo largo de los años (2014-2019), el 89 % del presupuesto de recursos humanos fue dirigido a gastos de remuneración de personal: el 73 % para personal permanente y el 16 % para personal temporal; asimismo, el 10 % del presupuesto fue destinado a gastos de formación de personal, con la finalidad de aumentar la calidad en los servicios y manteniendo los niveles de competencia de los perfiles profesionales; en reclutamiento y despidos se invirtió el 2 % de presupuesto, ya

que la rotación de personal se mantuvo en 0,03 %. Con respecto a las ventas, el gasto de personal representa el 21 % del total.

Tabla 12. Gastos de personal

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio S/	Promedio %
Personal permanente	632.688,00	696.178,24	552.328,58	669.154,85	827.231,95	559.112,19	656.115,63	62 %
Personal temporal	124.631,63	244.202,15	291.674,80	234.986,50	216.227,10	336.702,13	241.404,05	23 %
Formación	75.320,00	142.912,50	118.833,00	142.513,13	267.675,00	171.957,00	153.201,77	14 %
Reclutamiento y despidos	508,20	9.551,90	155,07	57.376,08	7,11	56.557,66	20.692,67	2 %
Total gasto personal	833.147,83	1.092.844,13	962.991,92	1.104.031,79	1.311.142,84	1.124.329,90	1.071.414,74	100 %

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.2. Operaciones, logística y sistemas

El hotel boutique ofrece hasta 18.000 noches de capacidad hotelera, manteniendo una tasa de ocupabilidad al 69 % con un promedio de 12.372 noches al año. La evolución de los últimos 6 años es la siguiente:

Tabla 13. Ocupabilidad

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ocupacion	11.840	13.540	13.114	11.964	12.019	11.756

Fuente: Elaboración propia 2020.

En cuanto al mantenimiento, se invirtió un promedio S/ 230.000, mostrando la siguiente evolución en los últimos 6 años:

Tabla 14. Inversión anual en mantenimiento

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mantenimiento	186.417,00	304.880,00	288.080,00	189.360,00	207.500,00	199.950,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

A lo largo de los años, se ha mantenido la calidad ofrecida, logrando un alto nivel de confort y servicio.

3.3.Sistemas de información

Son responsables de la implementación, soporte y mantenimiento del *software* e infraestructura tecnológica del hotel, tanto para asegurar el correcto funcionamiento de los correos, generación de *backups* de la información, así como las capacitaciones a usuarios sobre sistemas, aplicaciones móviles propias y de sistemas terceros para las reservas vía intermediarios. Las mejoras y correcciones que surgen, niveles de soporte específicos son realizados vía contratos de soporte y mantenimiento con los proveedores de cada aplicación.

Una oportunidad de mejora es la implementación de la ISO-27001 respecto de estándares de la seguridad de la información que involucran una mayor inversión en equipos que permitan evitar intrusiones no deseadas.

3.4.Tecnología e innovación

La administración y el área de sistemas son los responsables de mantener e implementar mejoras respecto de la infraestructura tecnología del hotel. Si bien se cuenta con el equipo mínimo necesario para operar y ofrecer internet a los huéspedes, el hotel no se caracteriza por tener la innovación tecnológica como pilar de diferenciación.

Identificamos oportunidades y herramientas en el mercado que se pueden implementar con una mayor inversión tanto en infraestructura y aplicaciones móviles que brinden mayores y mejores servicios al huésped, así como permitirnos recolectar más datos y retroalimentación sobre el comportamiento y preferencias de los clientes dentro del hotel.

4. Análisis VRIO

El modelo VRIO permite determinar si las competencias centrales, recursos y capacidades son valiosas, raras, inimitables y si estos permiten a la organización captar valor. Analizamos los siguientes criterios:

- Valioso: ¿En qué medida neutraliza las amenazas o aprovecha las oportunidades?
- Raro: ¿Cuántos competidores poseen el recurso?
- Inimitabilidad: ¿Es fácil o difícil para los competidores imitar los recursos?
- Organización: ¿En qué medida se organiza la empresa para aprovechar el recurso?

Tabla 15. Análisis VRIO

Áreas funcionales	Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Alineado a la organización
Recursos financieros	Liquidez	Sí			Sí
	Acceso a créditos	Sí			Sí
Recursos físicos	Hotel boutique de 50 habitaciones	Sí			Sí
	Infraestructura remodelada periódicamente	Sí	Sí		Sí
	Diseño del hotel	Sí	Sí	Sí	Sí
	Ubicación del hotel	Sí			Sí
Recursos humanos	Entrenamiento continuo	Sí	Sí		Sí
	Personal de servicio experimentado	Sí	Sí	Sí	Sí
	Clima laboral	Sí			Sí
	Cultura organizacional	Sí		Sí	Sí
Tecnología	Opciones de reservas en línea	Sí			Sí
	Sistema de gestión hotelera	Sí			Sí
Procesos	Campañas de marketing	Sí			Sí
	Mantenimiento y limpieza de las instalaciones	Sí	Sí		Sí
	Altos niveles de atención al cliente	Sí			Sí
	Encuestas de satisfacción	Sí			Sí
	Múltiples canales de venta	Sí			Sí

Fuente: Elaboración propia 2020.

En el modelo VRIO realizado para nuestro hotel podemos apreciar dos fuentes importantes de ventaja competitiva que son aprovechados para sostener la estrategia competitiva, estas son el diseño del hotel y el alto nivel de calidad logrado por nuestro personal con experiencia y entrenamiento.

También podemos apreciar otros factores importantes que en conjunto nos permiten concluir que la estrategia competitiva de nuestro hotel es el enfoque en diferenciación basada en la calidad de atención al cliente.

5. Estrategia competitiva

A continuación, listamos las estrategias competitivas seguidas durante los periodos de servicio hasta finales del 2019:

- Definimos una estrategia de enfoque en diferenciación, por lo que elevamos nuestra calidad de servicio, mantenimiento de instalaciones y atención al cliente para satisfacer al público objetivo.
- La estrategia de precios fue buscar mantenernos en un nivel superior respecto del mercado, pero no apuntando a ser el más caro; por el contrario, buscamos ofrecer un alto nivel de servicio a precios competitivos.

- Respecto de comunicaciones y marketing, nos enfocamos en invertir incrementalmente en campañas de marketing que permitan captar más clientes tanto en el mercado nacional como el extranjero.
- En recursos humanos definimos un equipo de personal fijo y otro temporal que varía según la estación para mantener nuestros niveles de servicio satisfaciendo la demanda, así incrementamos personal temporal para cubrir los picos de demanda en verano y nos contraemos para hacer eficiente el gasto de personal en la temporada de invierno.
- Asimismo, optamos por no liderar los pagos al personal, pero sí ofrecer un salario competitivo, que se complemente con un alto nivel de capacitación para potenciar las competencias y habilidades de nuestros colaboradores, manteniendo con ello un indicador de rotación casi nula para conservar la experiencia.

6. Matriz EFI

A continuación, mostramos a detalle las principales fortalezas y debilidades con las cuales cuenta el hotel boutique Le Bonheur. Para poder darle una valoración a estos aspectos se realiza la ponderación, peso y clasificación a cada una. El peso se asigna de acuerdo con la relevancia, donde 0,0 no tiene importancia y 1,0 tiene mucha importancia. La suma de todos los valores deberá resultar 1; la clasificación se asigna en una escala del 1 al 4, donde 1 representa una debilidad mayor; 2, debilidad menor; 3, fortaleza menor; y 4, fortaleza mayor.

Tabla 16. Matriz EFI

Factores internos clave		Peso	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas				
1	Infraestructura y mobiliario	0,05	4	0,2
2	Diseño del hotel	0,05	3	0,15
3	Alianzas estratégicas	0,05	4	0,2
4	Capacitación al personal	0,1	4	0,4
5	Mantenimiento y remodelación constante	0,1	4	0,4
6	Servicio altamente personalizado	0,05	4	0,2
7	Personal calificado y con experiencia	0,1	4	0,4
8	Calidad del servicio	0,1	4	0,4
9	Gestión eficiente de inventarios	0,05	3	0,15
10	Estabilidad financiera	0,05	3	0,15
Debilidades				
1	Poca innovación	0,1	1	0,1
2	Impulso en fuerza de ventas	0,05	2	0,1
3	Inversión en tecnología	0,1	1	0,1
4	Mercado competitivo	0,05	2	0,1
		1		3,05

Fuente: Elaboración propia 2020.

Finalmente, el resultado de la valoración de 3.05 nos ubica por encima de la media, reflejando un buen nivel de eficiencia interna.

7. Conclusiones

Elaboramos una propuesta de valor diferente e innovadora, que permita la continuidad del negocio, y nos enfocamos en la diferenciación a través de la calidad y servicio al cliente que le podríamos ofrecer.

- Se analizaron las diferentes fortalezas y debilidades para reforzar y mejorar lo que está faltando en relación con la competencia.
- Se hace una propuesta de valor para diferenciarnos ante la competencia y atraer más clientes.
- La tecnología, hoy más que nunca, juega un papel fundamental en la mejora de los niveles de competitividad de los hoteles.
- Análisis de las áreas funcionales para detectar falencias e irregularidades y corregirlas o mejorarlas.

Capítulo V. Perfil del consumidor

1. Características del consumidor de turismo en el Perú

El hotel boutique se encuentra ubicado en el departamento de Lima, en el distrito de Miraflores, uno de los más turísticos de la ciudad. Lima es la puerta de entrada al país con arribos nacionales (3,30 MM) e internacionales (3,47 MM). El distrito de Miraflores atrae a muchos turistas nacionales y extranjeros, ya que este distrito no solo cuenta con parques amigables y vista al mar, sino también con atractivos turísticos culturales, culinarios, de ocio y diversión nocturna. Además, es uno de los distritos más seguros de Lima.

La comparación entre las características de los clientes nacionales y extranjeros se puede apreciar en el anexo 2.

2. Análisis del consumidor

Sobre la base del análisis de las características del consumidor de turismo en el Perú, el público objetivo son clientes nacionales y extranjeros que cumplan con las siguientes características:

- Consumidor nacional: NSE A y B. Focalizamos nuestra atención a público *millennial* y generación X, dispuesto a gastar en hospedaje de un hotel más de S/ 300,00 por noche, los cuales pueden viajar por placer durante sus vacaciones o para hacer negocios.
- Consumidor extranjero: Turistas que arriban a Lima por viaje de negocios o por vacaciones, los cuales están dispuestos a gastar en hospedaje de un hotel más de S/ 300,00 por noche. Focalizamos nuestra atención a público *millennial* y generación X, los cuales provienen de Latinoamérica y Norteamérica.

Nuestra estrategia de marketing estará enfocada en atraer clientes a través de redes sociales, páginas de internet, agencias de viaje físicas y *online*.

3. Perspectivas actuales, bajo condiciones del Covid-19

El año 2020 nos ha puesto al frente una de las mayores crisis mundiales. Mientras la comunidad científica y médica realiza valerosos esfuerzos por tratar a los pacientes y encontrar una vacuna en el más breve plazo, se han registrado más de 22 millones de casos de coronavirus en todo el mundo, incluidas casi 800.000 muertes.

Esta tendencia también se refleja en el Perú; al 30 de agosto del 2020, se reportan 652.037 casos confirmados y 28.944 fallecidos de los cuales se concentran en Lima el 43 % de casos confirmados y 40 % de fallecidos.

Esta pandemia ha motivado a la mayoría de los países en el mundo a implementar políticas severas para la prevención del contagio, privilegiando la salud pública sobre el impacto económico, por ejemplo, el aislamiento social, el cierre de aeropuertos y terminales de transporte, restricción de movilidad de las personas, cierre de escuelas y de todo ambiente público o privado que genere la concurrencia de personas. Teniendo como consecuencia un impacto sin precedentes en distintos sectores de la economía, especialmente en el turismo que solo en Lima genera 181.600 puestos de empleo y representa el 3,6 % del PBI nacional.

El Gobierno informó, a través del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el pasado 15 de agosto, que en el periodo enero-junio de este año, el PBI disminuyó en 17,37 % y el desempleo subió a más del doble respecto del segundo semestre del 2019.

El sector turístico ha sido uno de los más golpeados por el Covid-19, según proyecciones. La situación actual de la economía hotelera en el Perú es muy complicada, considerando que los aeropuertos continúan cerrados en el Perú y muchas partes del mundo, lo que extingue el flujo de turismo extranjero e interno en el país.

Dentro de las principales variables que han afectado el comportamiento de los turistas post-Covid-19 se encuentran las siguientes:

- Turistas con problemas económicos a superar antes de reiniciar viajes.
- Falta de confianza en los protocolos de salud y limpieza aplicados en los hospedajes. El 86 % de los consumidores indican que la limpieza será muy importante al seleccionar alojamiento después del Covid-19 (Tripadvisor 2020).

Tabla 17. Escenarios de proyección de la demanda

Pernoctaciones de visitantes nacionales y extranjeros a establecimientos hoteleros								
Proyección nacional y extranjero	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Turistas extranjeros	9.801.764	7.681.591	7.423.422	8.517.809	7.823.268	6.640.121	6.889.477	2.066.843
Turistas nacionales	36.903.982	34.213.195	34.349.586	37.923.357	38.894.477	40.022.015	47.663.022	14.298.907
Total	46.705.746	41.894.786	41.773.008	46.441.166	46.717.745	46.662.136	54.552.499	16.365.750

Pernoctaciones de visitantes nacionales y extranjeros a establecimientos hoteleros							
Participación del mercado Hotel Le Bonheur	11.840	13.540	13.114	11.964	12.019	11.756	
	0,03 %	0,03 %	0,03 %	0,03 %	0,03 %	0,02 %	

Proyección de la demanda					
Escenario pesimista	2020	2021	2022	2023	2024
Turistas extranjeros	1.779.782	5.586.930	5.754.538	5.927.174	6.104.990
Turistas nacionales	15.887.674	25.935.771	26.713.845	27.515.260	28.340.718
Total	17.667.456	31.522.702	32.468.383	33.442.434	34.445.707
Participación del mercado Hotel Le Bonheur	1.904	3.397	6.745	6.948	7.156
	0,01%	0,01%	0,02%	0,02%	0,02%
Escenario optimista	2020	2021	2022	2023	2024
Demanda extranjeros	2.046.749	6.424.970	6.617.719	6.816.251	7.020.738
Demanda nacionales	18.270.825	29.826.137	30.720.921	31.642.549	32.591.825
Total	20.317.574	36.251.107	37.338.640	38.458.800	39.612.563
Participación del mercado Hotel Le Bonheur	2.189	7.169	10.744	14.528	14.964
	0,01%	0,02%	0,03%	0,04%	0,04%
Escenario Moderado	2020	2021	2022	2023	2024
Demanda extranjeros	1.957.760	6.145.623	6.329.992	6.519.892	6.715.489
Demanda nacionales	17.476.441	28.529.349	29.385.229	30.266.786	31.174.789
Total	19.434.201	34.674.972	35.715.221	36.786.678	37.890.278
Participación del Mercado Hotel Le Bonheur	2.094	6.857	10.277	10.585	10.903
	0,01%	0,02%	0,03%	0,03%	0,03%
Escenario - Estimación PERT	2020	2021	2022	2023	2024
Demanda extranjeros	1.942.928	6.099.066	6.282.038	6.470.499	6.664.614
Demanda nacionales	17.344.044	28.313.217	29.162.614	30.037.492	30.938.617
Total	19.286.972	34.412.283	35.444.651	36.507.991	37.603.231
Participación del mercado Hotel Le Bonheur	2.078	6.289	9.727	10.566	10.883
	0,01%	0,02%	0,03%	0,03%	0,03%

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base del informe de pernoctaciones realizado por el Mincetur entre los años 2013 y 2019, estimamos que el año 2020 cerrará en un 30 % en referencia a las cifras del 2019, lo que significa 16,3 millones de turistas entre nacionales y extranjeros que pernoctarán en hoteles de Lima.

Con esa estimación como punto de partida hemos proyectado tres escenarios distintos, suponiendo circunstancias adversas referentes al manejo y evolución de la pandemia, por ejemplo, en el escenario más pesimista se supuso que no se encontraría una vacuna, que habría rebrote y continuarían las restricciones de movilidad. De igual forma, para los otros escenarios, se cuantificaron las posibilidades reales de apertura y de esta forma se estableció los períodos en los cuales el hotel podrá reiniciar operaciones. A partir de estos escenarios, realizamos una estimación tomando como base el método PERT que corresponde a la desviación estándar de los escenarios antes citados, lo que nos permitió concluir que el escenario que hemos denominado como moderado es el más consistente con un estimado de 19,4 millones de turistas entre nacionales y extranjeros que pernoctarán en hoteles de Lima durante el año 2020.

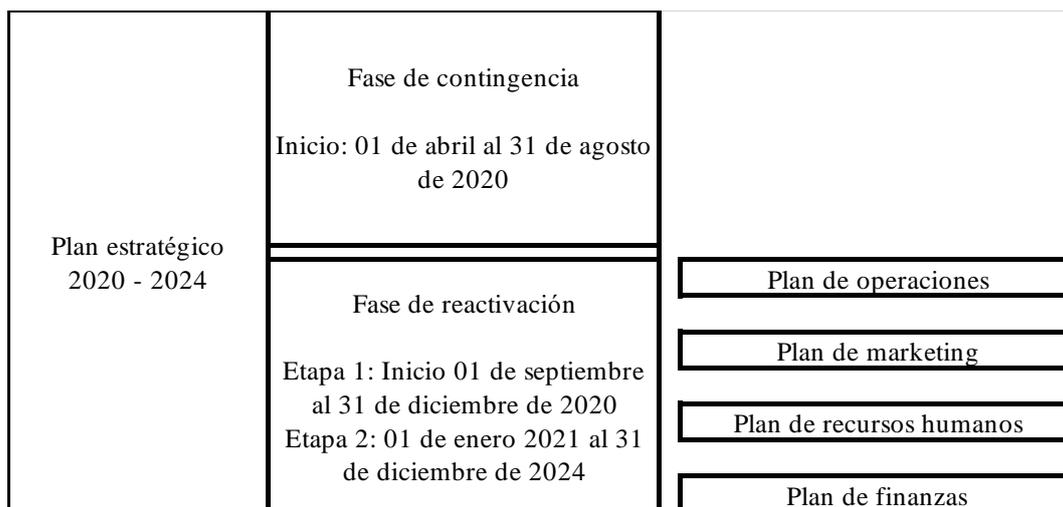
Sobre la base de ese resultado, definimos utilizar esta información para construir los modelos financieros que permitan determinar el futuro del hotel.

Capítulo VI. Planeamiento estratégico 2020-2024

El plan estratégico de nuestro hotel está enfocado en innovar en tecnología brindando un servicio digital a nuestros huéspedes, con la finalidad de evitar el contacto humano, evitando con ello el riesgo de contagio; además de brindar flexibilidad en el tiempo de estadía que se ajuste a la necesidad del cliente.

Este capítulo tiene como objetivo definir los lineamientos base previos al desarrollo de las estrategias de marketing, recursos humanos, finanzas y operaciones. Asimismo, se definirá la identidad y las metas de la organización enmarcadas en nuestra misión, visión, objetivos y planes de protección de salubridad.

Gráfico 4. Estructura del plan estratégico



Fuente: Elaboración propia 2020.

1. Misión

Brindar a nuestros huéspedes, por placer o negocios, experiencias inolvidables y un descanso tranquilo, seguro y confortable.

Ser reconocidos como un hotel referente dentro del sector con altas tasas de ocupabilidad generando de esta manera mayores ingresos y rentabilidad para el accionista.

2. Visión

Ser reconocidos, al 2035, como un hotel boutique digital, saludable, con el mejor servicio en Lima y líder en la satisfacción de nuestros clientes.

3. Objetivo general al 2024

Al 2024, buscamos posicionarnos dentro del mercado de hoteles boutique, promoviendo el bienestar de nuestros huéspedes con altos estándares de calidad y tecnología como factor diferenciador, el cual nos genere altos niveles de rentabilidad y satisfacción.

A corto plazo, nos enfocaremos en la transformación digital del hotel y sus servicios; con ello marcaremos una línea de tendencia innovadora que busca mantener la calidad de nuestros servicios y contribuir con el bienestar no solo de nuestros huéspedes sino también del país.

4. Fase de contingencia

Esta etapa se desarrollará durante el periodo del 1 de abril al 31 de agosto del 2020.

A finales de marzo del 2020, el Gobierno peruano declara al país en estado de emergencia sanitaria, por el que se implanta una cuarentena nacional y se restringe el libre tránsito de las personas. Para afrontar este periodo se tomó la decisión de cerrar temporalmente el hotel e implementar cambios en la infraestructura tecnológica que soporten la nueva propuesta de valor para la etapa de reactivación.

Este periodo involucra una serie de procesos y desarrollo de proyectos que se detalla a continuación:

4.1. Aspectos administrativos y económicos

Durante la fase de contingencia se ejecutará una serie de acciones preliminares a la apertura, dentro de las principales se encuentran las siguientes:

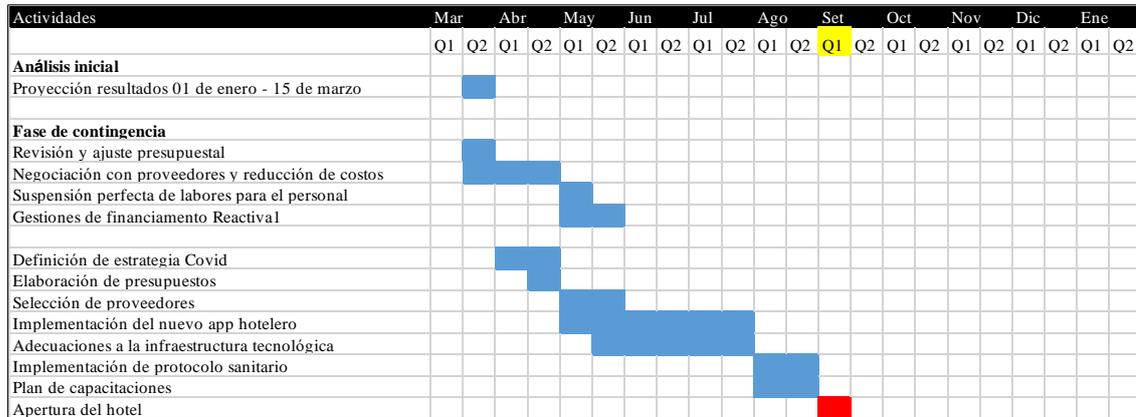
- Reactiva Perú: Nos acogimos al préstamo liberado por el Gobierno por la suma de S/ 1.408.127 a una tasa de 1,2 % EA, el cual fue desembolsado en el mes de mayo, para la adecuación de la nueva estrategia y la implementación del plan de salud.

- Para el mes de abril se acordó con todo el personal la reducción de la jornada laboral y salario al 50 %. Asimismo, no se renovó el contrato del personal temporal.
- Suspensión perfecta: El 14 de abril se promulgó esta ley. Se tomó la decisión de acogernos a ella y el 1 de mayo, una vez aprobada la solicitud por el Ministerio de Trabajo, se aplicó al 80 % del personal operativo.
- Beneficios tributarios: Respecto del pago de la renta anual, fue postergado para realizar el pago en el mes de julio.
- Negociación de proveedores: A partir de abril llegamos a acuerdos con nuestros distintos proveedores, y se dio por terminado de mutuo acuerdo el contrato de alquiler de espacios sin pago de penalidad.
- Reducción de costos: Se realizó una revisión minuciosa de costos y gastos; se tomaron determinaciones para rebajar y cancelar momentáneamente.
- Durante el mes de agosto, comenzamos la implementación del Manual de Protocolo Covid-19 (Programa de Prevención, Control, Manejo y Operación); este se puede ver en el anexo 4. Asimismo, se actualiza el plan de salud ocupacional a la normativa definida por el Ministerio de Salud. La ejecución de este plan se realiza antes de la apertura de servicios.
- Transformación digital: A partir del mes de mayo se da inicio al diseño e implementación de los distintos proyectos de inversión en infraestructura y tecnología para brindar el soporte digital a los servicios del hotel como parte de la oferta de valor.
- Elaboración de matrices de riesgo del personal frente al Covid-19 y ejecución de acciones según los resultados.

4.2.Cronograma de actividades

A continuación, se presenta el cronograma de las actividades principales a implementar durante la fase de contingencia; se puede apreciar que la fecha de reapertura es el 1 de septiembre, iniciando la fase de reactivación.

Gráfico 5. Cronograma de implementación



Fuente: Elaboración propia 2020.

4.3. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto de inversión en tecnología, el cual considera los costos en proyectos de inversión para la transformación a un modelo de hotel con cero contacto. También se incluye el presupuesto anual del área de sistemas.

Tabla 18. Presupuesto de inversión en tecnología

Proyectos de inversión	Capex	Depreciación	Mes	Deprec. acumulada FY20	Saldo FY20	OPEX
Activación						Mensual
Amortización						
App hotelero						
Compra Sistema + Implementación	87.500	1.458	Ago-20	5.833	81.667	
Soporte Mensual						1.750
Camaras térmicas						
Compra e Implementación	33.250	554	Ago-20	2.217	31.033	
Servicio recurrente						1.050
Cerraduras eléctricas						
Compra de equipos + Implementación	40.000	667	Ago-20	350	39.650	
Total Capex	160.750			8.400	152.350	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 19. Presupuesto de tecnología de la empresa

Presupuesto anual	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Total
Total	36.849	36.849	36.849	36.699	40.699	40.849	41.024	43.649	42.945	43.120	42.945	42.995	485.471
Depreciación	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	36.621	36.621	36.621	36.621	413.083
Deprec.inmueb, maq. y eq.- Equipos tecnológicos													
Cámaras térmicas - Soporte mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	554	554	554	554	2.217
Cerraduras electricas	0	0	0	0	0	0	0	0	667	667	667	667	2.667
Activos fijos	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	399.900
Covid-Salud									617	617	617	617	2.467
Amortiz. intangibles – Programas computo(software)													
App Hotelero									1.458	1.458	1.458	1.458	5.833
Otros gastos	3.524	3.524	3.524	3.374	3.374	3.524	3.524	3.524	3.524	3.524	3.524	3.574	42.038
Alquiler de computadoras	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Gastos de toner y papel	150	150	150	0	0	150	150	150	150	150	150	150	1.500
Internet	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600
Central telefónica	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Celulares y módems	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	250	2.450
Licencias de <i>software</i>	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	1.008
Otros Gastos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Asesoría de sistemas	0	0	0	0	4.000	4.000	4.175	6.800	2.800	2.975	2.800	2.800	30.350
AppHotelero - Soporte y Mantenimiento	0	0	0	0	0	0	0	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	8.750
Cámaras térmicas - Soporte mensual - Mantenimiento	0	0	0	0	0	0	0	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	5.250
Reposición de tarjetas (Trimestral)	0	0	0	0	0	0	175	0	0	175	0	0	350
Jefe de proyecto de TI	0	0	0	0	4.000	4.000	4.000	4.000	0	0	0	0	16.000

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.4. Proyecciones financieras

Se proyectó trabajar con el 100 % de la capacidad instalada y con las siguientes consideraciones:

- Se reprogramó la cuota del crédito a largo plazo hasta julio del 2020; asimismo, en este mes se solicitó al banco una refinanciación con una tasa preferencial del 8,5 % anual a 60 meses.
- Aplicamos al crédito Reactiva Perú, el cual fue desembolsado en mayo con un año de gracia y una tasa de 1,2 % EA.
- Nos acogimos a la reprogramación de presentación del impuesto a la renta.
- Se efectuó la cobranza de las ventas al crédito.
- Se canceló el crédito corto plazo.
- Se cancelaron deudas corrientes con proveedores.

En el anexo 6 se presenta una proyección de estado de resultados y flujo de caja a 2020 con los supuestos planteados.

Como resultado y conclusión de la fase de contingencia se presenta el siguiente cuadro con las estrategias a implementar en la fase de contingencia que finalizará el día 31 de agosto de 2020.

Tabla 20. Conclusión de fase de contingencia

	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
FINANCIERO	* Analisis de EEEF al 15 de marzo * Revisión y ajuste presupuestal.	* Solicitud de acogimiento al prestamo reactiva Peru. * Elaboracion de presupuestos. * Se reprograma el credito a largo plazo hasta Julio	* Desembolso del prestamo Reactiva Peru por 1,408,127.00 a una tasa de 1.5% EA con un año de gracia.	* se paga la renta anual la cual se postergo como medida implementada por el gobierno	* Se realiza una refinanciacion del credito a LP, negociando una mejor tasa	
RRHH		* Reduccion de la jornada laboral para todo el personal al 50% * No se renovaron los contratos del personal temporal. * Se presenta al Ministerio de Trabajo solicitud de suspension perfecta.	* Con la Aprobacion por parte del Ministerio de trabajo, se le dio suspension perfecta al 80% de nuestro personal operativo hasta el 31 de julio. * El personal administrativo continua con reduccion de la jornada laboral. * Quedan 3 personas operativas con su salario y jornada laboral al 100%		* Elaboracion del Plan Para la Vigilancia y Control del Covid - 19	* Implementacion del Plan Para la Vigilancia y Control del Covid - 19 * Plan de capacitaciones al personal. * Ingresa el personal operativo nuevamente con su jornada laboral al 50%.
OPERACIONES		* Negociaciones con Proveedores. Definicion Estrategias Covid * se da por terminado el contrato de alquiler del espacio adicional que se tenía.	* Diseño e implementacion del proyecto de inversion en infraestructura y tecnologia			

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Fase de reactivación

Esta fase se divide en dos etapas:

- Etapa 1: Inicia el 1 de setiembre con la apertura del hotel, hasta el 31 de diciembre de 2020.
- Etapa 2: Inicia el 1 de enero de 2021 hasta el 31 de diciembre de 2024 (conforme al periodo en evaluación).

La propuesta de hotel *boutique* se rediseña de acuerdo con el contexto actual del Covid-19 para ofrecer al público usuario una alternativa de servicio con diseño clásico y con la opción de cero contacto para minimizar el riesgo de contagio que le brinde un descanso seguro.

Nuestro modelo de negocio a través del uso de las herramientas tecnológicas permite a los usuarios personalizar las características de la habitación y acceder a los diferentes servicios del hotel durante su estancia.

También lanzamos un nuevo servicio de microestadias, en el que ofrecemos nuestras habitaciones por lapsos de 3, 6 y 12 horas; el huésped podrá escoger su hora de entrada y salida, y pagando solo por el tiempo realmente ocupado.

Se tiene programado ofrecer los servicios de microestadias, turismo nacional y atención a empresas a partir del 1 de septiembre, se estima que la vacuna llegaría a fines de marzo de 2021, por lo que se proyecta una reactivación del turismo extranjero a partir de julio de 2021 en adelante, conforme se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 6. Línea de tiempo de inicio de servicios

	2020		2021		2022		2023		2024	
	Ene. - Ago.	Set. - Dic.	Ene. - Jun.	Jul. - Dic.						
Microestadias										
Turismo nacional										
Atención a empresas										
Turismo extranjero										

Fuente: Elaboración propia 2020.

A raíz de la pandemia del Covid-19, nos reinventamos para seguir brindando el mejor servicio, digitalizando nuestros procesos desde la reserva hasta el *check-out*, logrando, a elección del huésped, cero interacción con nuestro personal de servicio, asegurando así el menor riesgo de contagio sin disminuir el nivel de servicio hacia los huéspedes.

La innovación tecnológica permitirá brindar un servicio con mayor personalización, exclusividad y discreción, incorporando aplicaciones (app) que permitan gestionar la reserva, *check-in*, pedidos al restaurante, reserva de salas, pedidos especiales, *check-out* y pagos vía app.

Los servicios se ajustarán a todos los programas de salud y protocolos de seguridad sanitaria para que el cliente viva una experiencia diferente con toda la tranquilidad y confianza posibles.

5.1. Alcance temporal

Reiniciaremos operaciones en septiembre de 2020, brindando un servicio diferenciado basado en el uso de tecnología y transformación digital, dada la coyuntura queremos evitar el contacto entre el huésped y los empleados, ofreciendo a los clientes un ambiente con las medidas de bioseguridad idóneas acompañadas del buen servicio. Se ha decidido reorientar la operación bajo esta estrategia

hasta el 2024, ya que no se sabe con exactitud cuándo se tendrá la vacuna para evitar los contagios del Covid-19.

5.2.Estrategia competitiva

Según la definición de Porter de la estrategia competitiva, nos orientamos al enfoque de diferenciación en servicio, basado en el uso de tecnología y de la transformación digital para ofrecer nuevas y mejores posibilidades y experiencias a los clientes.

Mediante el uso de nuestra app durante su estancia, los clientes se conectarán a todos los servicios del hotel desde su ingreso, a través de la generación de un código QR al terminar su reserva, *self-service* que no tomará más de un minuto en el *check-in* y *check-out*, dejando de lado el llenado de formularios, este se realizará en terminales con pantalla táctil y lector de código de barras para el documento de identidad. Del mismo modo, el terminal entregará la llave de la habitación con tarjetas RFID o activará mayores funcionalidades al código QR; esta misma funcionará como método de pago en las instalaciones del hotel, el cargo será efectuado directamente a la tarjeta de crédito o débito del cliente y el recibo será enviado a su correo electrónico.

Para el nuevo servicio de habitación por horas, dirigido específicamente a personas que tienen una larga escala entre vuelos, viajes por negocios o quizá algún evento u ocasión especial, también se le brinda toda la comodidad de reservar por la app con flexibilidad, personalización y tarifas especiales.

5.3.Estrategia corporativa

Manejamos una estrategia de penetración en el mercado, con el fin de incrementar nuestra participación. En este caso atraemos nuevos clientes con el formato de cero contacto proporcionando al huésped una seguridad adicional para el no contagio, asimismo con nuestro nuevo formato por horas con el que proporcionamos tarifas más bajas y se paga solo por el tiempo que se utiliza sin necesidad de ocupar el hotel una noche entera.

5.4.Objetivos estratégicos

Considerando el plan estratégico hacia el 2024, se plantea los siguientes objetivos para lograr la misión trazada como empresa y generar valor para los accionistas:

Tabla 21. Objetivos estratégicos

Objetivo	Objetivo específico
De rentabilidad	Recuperar ingresos y cuando menos un 15 % de rentabilidad anual.
De crecimiento	Incrementar la ocupación promedio anual de habitaciones hasta lograr un 60 % al 2024.
De sostenibilidad	Posicionamiento de la marca como un hotel con servicio con un enfoque tecnológico y de calidad superior. 90 % de satisfacción del cliente según encuestas del servicio.

Fuente: Elaboración propia 2020.

5.5. Supuestos base de operatividad

A inicios de septiembre 2020 se presenta un gran impacto negativo para las empresas relacionadas con el turismo, como aerolíneas, agencias de viaje, agencias de transporte interprovincial, hoteles y restaurantes. Si bien estos tipos de empresas están empezando a operar nuevamente, las ventas son bajas por el temor al contagio. Por otro lado, los costos operativos se ven incrementados por las políticas de seguridad y salud que están obligadas a implementar, por ello varias empresas están comenzando a liquidarse.

Según cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), entre enero y mayo del 2020, la recepción de turistas extranjeros habría caído 54 %. Asimismo, el Gobierno tiene aún en revisión la apertura de los vuelos internacionales para el presente año.

Los datos microeconómicos indican que la economía peruana se contrajo 3,4 % el Q1 y se espera un desplome de 31,9 % para el Q2, no registrando una caída similar desde la década de 1980, la tasa de desempleo registra un aumento del 7 % en febrero y del 13,1 % en mayo. Este crecimiento seguirá en aumento, pudiéndose cuantificar en una pérdida de empleo solo en Lima de 2,3 millones de personas.

Cabe señalar que recientemente el Gobierno dispuso la transferencia de S/ 500 millones para la creación del FAE-Turismo. Este programa tiene como principal objetivo beneficiar con créditos a las micro y pequeñas empresas del sector turismo que no hayan sido beneficiarias de Reactiva Perú o FAE-MYPE.

5.6. Escenarios previstos

Sobre la base del contexto actual se han planteado los posibles escenarios:

5.6.1. Moderado

Recientemente, con el inicio de la fase 3 de reactivación, se autorizan las actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, así como los servicios de alojamiento en general. No obstante, este último servicio aún está sujeto a la restricción del uso de espacios comunes. De acuerdo con fuentes del sector, se espera que el proceso de reanudación de actividades sea sumamente lento, ya que las familias, principal componente del turismo doméstico, demorarían en retomar los viajes al interior del país. Así, según el estudio anual del Perfil del Vacacionista 2018 (Promperú 2019), la población más joven del país, de entre 20 y 35 años, son los más dispuestos a realizar turismo interno este año.

Un hito importante para el reinicio de actividades será el comienzo de los viajes terrestres y aéreos a nivel nacional. De este modo, con el objetivo de evitar las aglomeraciones, los destinos como campo o playa serían los más favorecidos. Pese a estos avances, las empresas del rubro esperan que la recuperación en julio y agosto sea muy reducida y, probablemente, para finales del 2021 ya deberíamos tener un nivel de actividad económica similar al que teníamos en el 2019. Durante el 2022 estaremos en un punto parecido al 2019, aunque no en condiciones similares. Siempre y cuando no se registre un rebrote significativo del Covid-19 y que no se retorne a una cuarentena, y así las medidas de reactivación caminen por buen rumbo.

Se mantendrá el mismo formato de hotel cero contacto, servicio basado en el uso de la tecnología y la seguridad sanitaria postpandemia hasta que sea necesario.

Según el estudio del Perfil del Vacacionista 2018 (Promperú 2019) el segmento de la población que va a estar dispuesto a retomar viajes turísticos son los jóvenes entre 20 y 35 años. Ellos van a buscar naturaleza, espacios abiertos, diversión, estar con sus amigos y áreas protegidas. Además, usarán medios de transporte aéreo, pagarán con medios electrónicos, tarjetas o app y preferirán los autoservicios para interactuar lo menos posible. Este perfil, junto con los empresarios del sector turismo y parejas jóvenes, es el que calza perfectamente con nuestra oferta de servicios y para el cual nos hemos reinventado.

Considerando la cantidad de turistas que arribaron a Lima el 2019 e hicieron uso de servicios de hospedaje (Mincetur 2020), y proyectando una caída del 70 % para el presente año, estimamos que el universo de turistas que se hospedarán en hoteles de Lima el 2020 serían:

- 1.957.760 huéspedes extranjeros anuales

- 17.476.411 huéspedes nacionales anuales

5.6.2. Optimista

En un escenario positivo consideramos la aparición de una vacuna a finales del 2020 y con ello, a partir del primer trimestre del 2021, comienza el regreso a la normalidad junto a la reactivación económica por la reapertura de negocios y retorno del consumo masivo.

En este escenario, iniciamos operaciones con la reanudación del transporte interprovincial, proyectando una cantidad de 20,3 millones de turistas entre nacionales y extranjeros que pernoctarán en hoteles de Lima durante el año 2020.

Estimamos que la oferta de valor pueda generar una tasa de ocupabilidad del 60 %. El punto de equilibrio se logra con el 50 % de ocupabilidad.

5.6.3. Pesimista

En este escenario se contempla que aún no aparece una vacuna, como consecuencia los casos de contagios y tasa de mortalidad van en aumento, el nivel de ocupabilidad de salas UCI en los hospitales no es suficiente para atender a los pacientes. Por ello, el Gobierno decide restablecer la cuarentena de manera indefinida, imposibilitando la reactivación del hotel al 100 %. Para sobrellevar la crisis económica, tomamos como opción habilitar el hotel para recibir a pacientes Covid-19 y de manera corporativa para empresas con trabajadores que demanden hacer cuarentena antes de iniciar sus labores.

Asimismo, estimaciones del Banco Mundial (2020) proyectan una caída de -12 % del PBI en el 2020, por lo que no nos arriesgaríamos a realizar mayores inversiones en nuestro hotel.

Finalmente, como se comentó en el capítulo anterior, el plan estratégico en la fase de reactivación se elaborará bajo las consideraciones de un escenario moderado.

Capítulo VII. Planes funcionales

De acuerdo con los lineamientos definidos en la misión y visión, el compromiso es brindar un servicio a los clientes con experiencias basadas en innovación digital y microestadias, fusionando la comodidad y el buen servicio con la seguridad de un ambiente saludable y libre de riesgo de contagio.

La reapertura de operaciones el 1 de septiembre del 2020 está dirigida al segmento de la población de jóvenes entre 20 y 35 años, empresarios y parejas jóvenes, acostumbrados al uso de medios electrónicos, tarjetas de crédito y app, que preferirán los autoservicios para interactuar lo menos posible. Este perfil es el que calza perfectamente con la oferta de servicios y para la cual hemos reinventado y adaptado nuestra operación.

1. Plan de operaciones

Tiene como fin hacer tangible la oferta de valor de nuestro hotel a los potenciales clientes, así como delimitar las funciones de cada una de las personas que participan en la operación, determinar políticas y procedimientos para definir la forma de operar en correctas condiciones siendo consecuentes con el objetivo principal.

1.1. Objetivos y estrategia de operaciones

A continuación, mostramos los objetivos generales y específicos del plan de operaciones para operar el hotel en las máximas condiciones de calidad y salubridad, otorgando al huésped seguridad y tranquilidad.

Tabla 22. Objetivos del área de operaciones

Objetivo	Objetivos generales	Objetivo específico
De rentabilidad	Utilizar la tecnología como herramienta principal para incrementar la venta, y ganar eficiencia operativa	El 2020 tenemos como objetivo lograr nuestro punto de equilibrio. Desde el 2021 hasta el 2024 apuntamos a generar una rentabilidad del 15 % anual.
De crecimiento	Atraer nuevos huéspedes e incrementar la venta comunicando nuestra oferta de valor de 0 contacto físico y ampliando los servicios ofrecidos como los micro horarios.	Incrementar la ocupación promedio anual de habitaciones logrando al 2024 un 60 %. Desde el 2021 hasta el 2024 esperamos incrementar la venta un 10 % cada año.

Objetivo	Objetivos generales	Objetivo específico
De sostenibilidad	Operar nuestro hotel en las máximas condiciones de calidad y salubridad, otorgando a nuestro huésped seguridad y tranquilidad. Cumplir a cabalidad los planes y protocolos del Covid-19. Mayor seguridad y comodidad apoyada en la tecnología reduciendo el contacto físico.	Lograr un índice de satisfacción del cliente igual o superior al 90 %. Priorizar la seguridad y salud ocupacional, con la finalidad de mantener índice de 0 accidentes laborales. Cumplimiento al 100 % de los planes de mantenimiento y correctivos a los equipos de hotel.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Para cumplir los objetivos se define la siguiente estrategia:

- Modernizar con el uso de la tecnología los procesos, a fin de garantizar a los huéspedes el servicio de cero contacto; en casos especiales, a demanda del huésped, se brindará el servicio con un mínimo contacto y respetando el distanciamiento de acuerdo con los protocolos.
- El uso de la tecnología nos permitirá minimizar tiempos y costos en personal requerido para la realización de nuestros procesos.
- Mantener un equipo de sistemas in situ y contratos de soporte tercerizados para mantener operativos los sistemas e infraestructura del hotel.
- Asegurar el correcto mantenimiento de las instalaciones y equipos.
- Asegurar que nuestro personal esté capacitado en técnicas de servicio y uso de equipos tecnológicos para incrementar el nivel de satisfacción del cliente.

1.2. Procesos y operaciones

La propuesta de valor se enfoca en ofrecer al usuario cero contacto para asegurar la tranquilidad del huésped y minimizar riesgos de contagio, para ello se han actualizado los procesos. El detalle se puede observar en el anexo 3. A continuación, se describe cada proceso.

1.2.1. Reserva

Con la implementación de la plataforma digital, los clientes podrán acceder a información general y realizar diferentes operaciones en línea tales como reservas, peticiones especiales y pago de servicios. Como flujos de excepción se ofrecerá soporte telefónico o físico a solicitud del cliente.

Para la reserva, la app y la página web del hotel permiten al visitante seleccionar la habitación, fechas y horarios de estadía, registrar datos del huésped, revisar cotización y efectuar el pago de la reserva para la cual debe suministrar los datos de su tarjeta débito o crédito, después de

realizado le enviará un código QR de confirmación al correo electrónico suministrado y con ello se da por terminado el proceso de reserva.

En caso de requerir soporte telefónico o presencial, el personal de recepción solicitará y registrará la misma información en el sistema.

1.2.2. Llegada al hotel y *check-in*

El huésped puede ingresar al hotel por la puerta principal o por la cochera en caso de llegar en auto, en ambos casos una cámara térmica verificará si los huéspedes tienen fiebre; esta cámara solicitará el código QR de reserva, impreso o digital; al validar el código se abrirán las puertas.

Si el huésped no contase con un *smartphone*, no tuviese reserva previa o si solicitase asistencia personal, se deberá dirigir a la recepción, donde se le atenderá a través de una protección de vidrio siguiendo los protocolos Covid-19 para realizar la reserva y el *check-in*.

Durante la reserva digital, el huésped indicará si desea asistencia para cargar sus maletas o si prefiere alguna característica especial en su habitación.

Las maletas serán llevadas a la zona de desinfección, y luego se enviarán a la habitación del huésped.

1.2.3. Movilidad en el hotel y servicios al huésped

El acceso a las habitaciones se realiza mediante la característica NFC del teléfono o código QR enviado durante la reserva. En caso de no contar con un *smartphone*, en la recepción, a pedido del cliente, se le entregará una tarjeta de proximidad NFC que servirá como llave para abrir la habitación.

En caso de requerir algún servicio a la habitación, requerimiento especial o asistencia, se puede realizar desde el celular mediante la app. Esto incluye reservas en el restaurante o realizar pagos de servicios mediante la tarjeta de crédito registrada. En caso de no contar con un *smartphone*, la asistencia será brindada por el personal de recepción.

En caso de que el huésped requiera contactarse con el personal de recepción para atender una consulta, requerimiento o queja, esto se puede realizar mediante la opción de contacto con recepción de la app, el anexo telefónico de la habitación o acercándose a la recepción directamente.

El personal de recepción realiza la atención de las aplicaciones, así también atiende y canaliza los incidentes reportados entre las distintas áreas de soporte y así brindarle una solución al huésped.

El buzón de quejas y sugerencias es electrónico y también se encuentra disponible desde la aplicación móvil.

1.2.4. Limpieza del hotel

Las habitaciones son aseadas y desinfectadas por el personal de limpieza luego de cada estadía, siguiendo los protocolos de bioseguridad Covid-19, se colocan desinfectantes de manos en las áreas públicas, señalización de distanciamiento social, ascensores, salones, comedor y baños públicos son limpiados y desinfectados continuamente.

Se utilizará desinfectantes a base de alcohol al 75 % y pulverizadores electrostáticos y máquinas de lavado con luz ultravioleta para desinfectar las áreas y equipajes. El sistema de aire acondicionado del hotel cuenta con filtros purificadores y sanitizadores asegurando la calidad del aire.

1.2.5. Lavandería

El servicio de lavandería es tercerizado y utilizado según la demanda, todas las prendas a lavar serán debidamente empacados en bolsas y registrado en un formato para el manejo del inventario, una vez sean entregados o recibidos en la recepción se corroborará que estén las piezas indicadas.

Los acuerdos con el proveedor de lavandería implican tener también implementadas políticas Covid-19, y que se genere una liquidación mensual y pagos a 30 días.

1.2.6. Mantenimiento

Se tiene personal encargado de atender cualquier daño o avería en las instalaciones del hotel, atendiendo de forma inmediata cualquier inconveniente, haciendo uso de mascarillas protectoras.

Asimismo, se lleva un cronograma de actividades de los mantenimientos preventivos sobre las instalaciones para asegurar el buen estado de los diferentes ambientes y habitaciones del hotel.

1.2.7. Restaurante bar

Por políticas de Covid-19, el restaurante tiene capacidad limitada, por lo que es importante hacer la reserva vía la app o solicitar sus pedidos a la habitación también desde la app del hotel.

La carta digital brinda diferentes opciones, el personal encargado de la cocina atenderá la cola de solicitudes y esta será llevada a la habitación si así lo desea el huésped.

Se estima que, durante el 2020, el consumo en el restaurante será principalmente entre los huéspedes que tienen un alojamiento mayor a 6 horas de habitación, donde el 50 % de dichos huéspedes consumirá servicios del restaurante y con un *ticket* promedio del S/ 150. Para este primer año, dadas las restricciones de movimiento nocturnos, se considera el uso de 2 cocineros para cubrir los turnos de atención diurnos. Se estima que los ingresos del restaurante se incrementarán gradualmente para los años siguientes, conforme se vaya normalizando la situación tanto en la tasa de consumo como en el *ticket* promedio.

1.2.8. Servicio de transporte

Se tiene un convenio con una empresa de transportes para brindar seguridad a precios más bajos teniendo como opción que el cobro de este servicio sea cargado a su cuenta, asimismo se ofrece traslado ida y vuelta de su lugar de origen.

1.2.9. Sistemas de información y tecnología

Se cuenta con personal especializado en tecnología para brindar capacitación, soporte y mantenimiento a los sistemas de información, app web y la infraestructura tecnológica del hotel,

así como para ejecutar las políticas de seguridad de la información y tratamiento de datos personales.

El alcance de su responsabilidad cubre la atención de primer y segundo nivel de la mesa de ayuda de TI. Para los casos más complejos, de tercer nivel de la mesa de ayuda, se cuenta con contratos de soporte y mantenimiento con los proveedores de tecnología para atender los incidentes y realizar las correcciones en las aplicaciones, así como contratos de garantía sobre los equipos de infraestructura.

Durante la etapa de implementación de los sistemas, en fase de contingencia, se contrata a un jefe de proyectos de TI temporal externo para asegurar la correcta implementación y puesta en marcha. Esto incluye la capacitación a usuarios e inducción técnica para el personal de soporte.

1.2.10. Compras y manejo de inventarios

El personal contratado a cargo de limpieza y mantenimiento se encargará de informar al jefe de administración y finanzas. Igualmente, se cuenta con sistema de inventarios donde se hacen los descargos y mensualmente se realiza una auditoría interna de verificación y estados de los mismos.

Se tiene contratos con diferentes proveedores para garantizar el *stock* siempre disponible sin ocasionar contratiempos.

1.2.11. Check-out

El *check-out* se realiza digitalmente desde la habitación o cualquier parte del hotel mediante la app móvil generando la liquidación de los servicios pendientes, y con la aceptación del usuario se ejecuta el cobro de los servicios a través de la tarjeta de crédito registrada, la boleta o factura por los servicios es enviada directamente al correo electrónico registrado.

Existen cámaras de circuito cerrado en el hotel, que vigilan el tránsito de personas en pasillos y áreas comunes. Ello es un disuasivo frente a algún comportamiento anómalo de huéspedes.

1.2.12. Capacidad

La capacidad del hotel es de 50 habitaciones y el aforo es de 100 huéspedes, considerando 2 personas por habitación a fin de cumplir con los protocolos de distanciamiento Covid-19.

1.2.13. Imprevistos

En caso de que suceda algún inconveniente o alguna solicitud, se contará con personal de soporte las 24 horas para atender dichos requerimientos, solo basta con reportarlo a través de la app móvil.

1.3. Presupuesto de operaciones

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto de operaciones del hotel.

Tabla 23. Presupuesto de operaciones

	Presupuesto 2020 - expresado en S/ - escenario al 100%									2020
	Fase de contingencia					Fase de reactivación				
	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	
Gastos de personal	12.939	4.142	4.142	4.142	15.010	57.996	58.906	59.076	62.789	279.141
Permanente	12.939	4.142	4.142	4.142	15.010	25.878	25.878	25.878	25.878	143.883
Contingencia, personal temporal	-	-	-	-	-	3.000	3.000	3.000	3.000	12.000
Clima laboral	-	-	-	-	-	-	-	-	4.200	4.200
Costos directos	-	-	-	-	-	29.119	30.029	30.199	29.712	119.058
Administración	27.172	27.172	27.322	27.322	27.322	27.322	30.653	30.653	30.703	255.644
Marketing	-	-	-	-	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	90.000
Pagos de alquiler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despido y reclutamiento	186.436	-	-	-	-	-	-	-	-	186.436
Entrenamiento de personal	-	-	-	-	8.000	4.000	6.400	8.000	1.200	27.600
Servicios Tercerizados	-	-	-	-	12.400	12.400	12.400	12.400	12.400	62.000
Mantenimiento	3.333	3.333	3.333	3.333	8.331	7.655	7.894	7.939	7.811	52.960
Presupuesto Covid-Salud	-	-	-	-	17.254	17.254	17.254	17.254	17.254	86.269
Asesoría de sistemas	-	4.000	4.000	4.175	6.800	2.800	2.975	2.800	2.800	30.350
Gastos totales	242.819	42.788	42.938	43.113	128.127	205.424	213.389	215.198	215.746	1.349.541

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Plan de marketing

A continuación, se detalla el plan de marketing elaborado para las modificaciones en la oferta de servicios con miras a afrontar la nueva normalidad, el objetivo es afrontar el actual periodo de recesión económica con una estrategia diferente que permita generar venta. Para ello se identificaron oportunidades a partir de la desconfianza y el miedo del público consumidor a contagiarse mientras trata de restablecer sus actividades diarias.

Se elabora este plan con el fin de elaborar objetivos y estrategias a plantear y seguir para llegar a un mejor resultado alineado con el objetivo general del hotel.

2.1. Estrategia de marketing

Siguiendo el proceso de Kotler y Keller (2016), descrito en su libro *Dirección de Marketing*, definiremos objetivos específicos, por los cuales podamos medir posteriormente avance, un mercado meta, donde enfoquemos nuestros servicios y una estrategia de posicionamiento que identifique nuestra marca, beneficios y diferenciación.

2.2. Objetivos

Los objetivos del plan de marketing se alinean a los objetivos estratégicos; consideramos los siguientes:

Tabla 24. Objetivos de marketing

Objetivo	Objetivos generales	Objetivo específico
De rentabilidad	Identificar y retroalimentar al área de operaciones y dirección de los insights del público objetivo y del valor que nuestros huéspedes brindan a los servicios ofrecidos.	Mantener y mejorar el costo de adquisición de clientes (CAC) asignado de S/ 22. Reducir el CAC en un 10 % al 2024. Incrementar el consumo de servicios adicionales promedio del cliente durante su visita, de S/ 38 para el año 2021 e incrementarlo en un 50 % al 2024.
De crecimiento	Atraer nuevos huéspedes comunicando y diferenciando nuestra oferta de valor basada en el uso de la tecnología y nuevos servicios ofrecidos.	Lograr una ocupación promedio anual de un 60 % al 2024. Desde el 2021 hasta el 2024 esperamos incrementar la venta un 10 % cada año.

Objetivo	Objetivos generales	Objetivo específico
De sostenibilidad	Posicionarse en el mercado como un alojamiento saludable, seguro e innovador en tecnología. Incrementar nuestra cantidad de seguidores totales y nuevos seguidores en redes sociales.	Conseguir el 70 % de reservas a través de la app o web del hotel Conseguir un índice de satisfacción de clientes superior al 90 %. Conseguir un total de 6,000 seguidores en redes sociales al término del 2021 y en adelante 500 nuevos seguidores por mes. Que al 2024 el 40 % de reservas provenga de una interacción que parte desde las de nuestras redes sociales al 2024.

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.3. Mercados meta

Se ha considerado un balance entre la segmentación demográfica y conductual, tanto de usuarios finales como de intermediarios. Entre las principales variables se encuentran: edad, tipo de acompañamiento, nacionalidad, disposición de gasto, necesidades, roles de decisión, ocasión de uso y lealtad a la marca.

Por tipo de clientes, consideramos como mercado objetivo:

- Clientes nacionales, de NSE A y B, durante el año 2020 mayoritariamente realizando viajes de negocio. En los años posteriores, luego de las vacunas Covid-19, en viajes de placer o negocios.
- Clientes extranjeros, dispuestos a pagar más de S/ 300,00 en una noche. Durante el año 2020, al mantenerse los aeropuertos cerrados, no es un tipo de cliente común.
- Clientes corporativos, en viaje de negocios, que cumplan las condiciones mencionadas anteriormente.
- Intermediarios o agencias. Durante el año 2020, por las condiciones de cuarentena, no es un canal con demanda. Se espera que con la apertura de los aeropuertos se regularice el tráfico de consumidores con el que este canal contribuye a la venta del hotel.

2.4. Estrategia de la mezcla de marketing

Utilizamos el modelo de las siete “P”, donde consideramos factores que aportan a la cadena de valor ofrecida:

2.4.1. Producto o servicio

El servicio principal consiste en brindar alojamiento a huéspedes en las 50 habitaciones, así también:

- Opción de privacidad y cero contacto con personal de servicio para evitar riesgos de contagio mediante el uso de tecnología.
- Habitaciones con camas matrimoniales o dobles.
- Ofrecemos ocupación de la habitación por noche entera o en microestadias por múltiplos de tres horas.
- Enfoque en la seguridad. Cumplimiento de protocolos de seguridad para el personal y público usuario, a la entrada del hotel se realiza una toma de temperatura automática a través de cámaras térmicas previniendo el paso de personas con síntomas de Covid-19.
- Servicio de cochera con vigilancia interna y externa.
- Servicio de restaurante, reserva de mesas y pedidos a la habitación mediante nuestra app hotelera, el salón y cocina cumplen los protocolos de seguridad establecidos con capacidad reducida y con reserva.
- Sistema hotelero que permite al huésped interactuar desde su celular con todos los servicios que el hotel ofrece: información, reservas, *check-in*, *check-out*, apertura de habitación, reserva de mesas, servicios a la habitación, pedidos especiales, pago de servicios.

2.4.2. Precio

Dado el contexto de la economía nacional y del sector en particular, todas las empresas hoteleras buscan generar venta volviendo la oferta muy competitiva tanto en servicios como en costos. Por nuestra parte, la estrategia de precios es reducir nuestras tarifas alineándonos a las tendencias de grandes cadenas, pero por encima de nuestro punto de equilibrio para hacer rentable la empresa; para sostener la estrategia es crucial hacer eficientes los procesos internos apoyándonos en la tecnología para trasladar estos ahorros al usuario a través de mejores tarifas.

Tabla 25. Tarifas de habitación

Tiempo de estancia	Precio
Noche de habitación	400
Micro-Estancia 12 (12h)	300
Micro-Estancia 6 (6h)	230
Micro-Estancia 3 (3h)	180

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.4.3. Plaza

El hotel cuenta con un único local en Miraflores, donde se brinda el servicio a los clientes.

Sobre los canales de distribución, si bien podemos realizar la venta directa en ventanilla con los protocolos de seguridad correspondientes, nuestra oferta apunta a minimizar el contacto, por ello brindamos diferentes modos de contratar el servicio:

- Vía la central telefónica, página web y app descargable al celular para el contacto directo con los clientes.
- Vía las agencias de viaje físicas y *online* (OTAS) que ofrecen nuestros servicios y reservas a través de su infraestructura física y tecnológica.

2.4.4. Promoción

El objetivo es aumentar las ventas, con ello asegurar el cumplimiento del presupuesto anual de ingresos y fidelizar a los clientes; para ello enfocamos el presupuesto de publicidad y promoción de la siguiente manera, siempre y cuando el contexto Covid-19 lo permita.

Para las empresas intermediarias realizaremos visitas o videoconferencias de mantenimiento con las agencias de viaje, anunciando márgenes de comisión competitivos y mejores tarifas.

Consideramos destinar S/ 10.000 mensuales con proyección para los años siguientes de destinar el 15 % de los ingresos del hotel en actividades de marketing y publicidad.

Dado el enfoque digital y los segmentos de clientes, consideramos que el principal canal de comunicación son las redes sociales, por lo que los esfuerzos en marketing apuntan a su gestión, así como de la prensa especializada y, en menor medida, a los medios clásicos como la televisión.

Para realizar la campaña digital contrataremos una empresa del rubro que gestione nuestro enfoque en redes, envíe publicidad y asegure el incremento de la venta a través de este canal.

En ese sentido, la empresa proveedora de servicios debe lograr objetivos por red social:

Tabla 26. Indicadores entregables del proveedor

Plataforma	Indicadores a evaluar
Youtube	<ul style="list-style-type: none">• Total de reproducciones• Total de “me gusta”• Total de nuevos suscriptores
Facebook e Instagram	<ul style="list-style-type: none">• Total de “me gusta”• Total de nuevos suscriptores
Google Analytics	<ul style="list-style-type: none">• Páginas visitadas• Duración media de la sesión• Número total de sesiones

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.4.5. Personas

El detalle de la estructura laboral se encuentra en el capítulo asociado a recursos humanos.

2.4.6. Procesos

La información asociada a los procesos del hotel se encuentra en el capítulo de procesos.

2.4.7. Posicionamiento

Dado el contexto actual del Covid-19, encontramos oportunidades para hacer frente a competidores sobre la base de la diferenciación, identificamos en el público nacional y extranjero el temor al contagio, que se mantendrá por un tiempo largo, para los diferentes públicos objetivos. Así, la demanda de servicios hoteleros que cumplan el protocolo sanitario será la base para elaborar nuestro factor diferencial: la tecnología, que permitirá a los usuarios evitar contacto con otros huéspedes y el personal, esto sumado a la calidad de la infraestructura, las instalaciones y el servicio acostumbrado.

La estrategia de posicionamiento del hotel es el enfoque en la diferenciación por el uso de la tecnología para brindar servicios personalizados al huésped, minimizando con ello el riesgo de contagio del Covid-19.

2.5. Presupuesto de marketing

Las actividades de marketing en el hotel están bajo la dirección del área de administración y finanzas. Se terceriza los servicios por medio de una empresa de marketing que se encargará de la gestión de la publicidad, optimizando los medios digitales para generar mayores ventas e incrementar visibilidad en los medios, a fin de cumplir los objetivos definidos en el plan de marketing.

Tabla 27. Presupuesto de marketing

Conceptos	Presupuesto mensual
Servicio tercerizado de marketing digital	10.000
Presencia en prensa especializada	6.000
Papelería y <i>merchandising</i>	2.000
Total	18.000

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Plan de recursos humanos

3.1. Objetivo

El área de administración y finanzas tiene la responsabilidad de realizar las funciones competentes a recursos humanos; busca alinear las estrategias del hotel generando la mejor experiencia para el capital humano. Los procesos buscan la mejora continua y la correcta administración para los colaboradores, que ellos se conviertan en el mejor activo para diferenciarnos de la competencia, incorporando nuestra cultura y valores como parte de su estilo de trabajo.

Para mantener y desarrollar a nuestro capital humano, buscamos proveer de condiciones salariales equivalentes en el mercado, planes desarrollo y formación de competencias, un adecuado clima laboral y bienestar en temas de salud.

Tabla 28. Objetivos del área de recursos humanos

Objetivo	Objetivos generales	Objetivo específico
De rentabilidad	Mantener a nuestro personal en buenas condiciones laborales, con la finalidad de evitar altos índices de rotación que afecte a la operación	Mantener el índice de rotación de personal por debajo del 5 % Implementar al 100 % los planes de protección ante el Covid-19 para evitar contagios en el personal.

Objetivo	Objetivos generales	Objetivo específico
		Mantener en 0 % el índice de vacaciones vencidas no gozadas
De crecimiento	Desarrollar y fortalecer las habilidades del personal que vayan alineadas a los objetivos de nuestro hotel	Cumplir al 100 % con el plan anual de capacitación
De sostenibilidad	Posicionarse en el mercado como uno de los mejores hoteles para trabajar. Contratar de manera eficiente y oportuna.	Conseguir el grado de satisfacción en las encuestas de clima laboral al 95 % Cubrir al 100 % las posiciones vigentes

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.2.Estrategia y acciones estratégicas

La estrategia de recursos humanos gira en torno a seis subprocesos, los cuales tienen como objetivo principal lo siguiente:

3.2.1. Atracción de talento

Este subproceso busca definir lineamientos de la gestión de atracción del talento que nos permita incorporar personas idóneas a los puestos de trabajo vacantes de acuerdo con nuestra estructura de puesto (ver organigrama en el gráfico 6), teniendo presente las leyes locales vigentes. Asimismo, incorporar a personal bajo un esquema de compensaciones competitivo dentro del mercado, el cual asegure una contratación exitosa.

Bajo la coyuntura de la pandemia del Covid-19 hemos elaborado un plan que pueda soportar los gastos de selección de personal a través de una base de datos de personal temporal, considerando la rotación para personal que se encuentra con riesgo medio y alto de exposición (ver tabla 27), los costos son resumidos en el presupuesto (ver tabla 31).

3.2.2. Gestión de administración de personal

Tiene como función principal asegurar todos los beneficios compensatorios de acuerdo a ley para cada uno de los colaboradores (pago de remuneración, pago de gratificaciones, pago de beneficios sociales, pago de liquidaciones, entre otros).

Tabla 29. Personal de la empresa y presupuesto 2020-2024

Personal de planilla						
Tipo	Rol	Cantidad	Salario base	Costo base mes	Costo empresa mes	Costo total anual
Admin	Gerente general	1	10.000,00	10.000,00	14.481,00	173.772,00
Admin	Jefe de administracion y finanzas	1	4.000,00	4.000,00	5.792,40	69.508,80
Admin	Jefe de operaciones	1	5.000,00	5.000,00	7.240,50	86.886,00
Admin	Analista de sistemas	2	2.000,00	4.000,00	5.792,40	69.508,80
Personal administrativo		5	21.000,00	23.000,00	33.306,30	399.675,60
Operat	Coordinador de recepción	3	1.500,00	4.500,00	6.516,45	78.197,40
Operat	Personal de limpieza	5	930	4.650,00	6.733,67	80.803,98
Operat	Cocinero	2	1.500,00	3.000,00	4.344,30	52.131,60
Operat	Ayudante de cocina	2	930	1.860,00	2.693,47	32.321,59
Operat	Personal auxiliar y mantenimiento	2	1.000,00	2.000,00	2.896,20	34.754,40
Operat	Botones	2	930	1.860,00	2.693,47	32.321,59
Personal operativo		16	6.790,00	17.870,00	25.877,55	310.530,56
Gasto total - personal de planilla		21	27.790,00	40.870,00	59.183,85	710.206,16
Personal de terciarizado						
Tipo	Rol	Cantidad	Salario base	Costo base mes	Costo empresa mes	Costo total anual
Terciarización	Seguridad Patrimonial	0	8.900,00	8.900,00	8.900,00	106.800,00
Terciarización	Contador	0	3.500,00	3.500,00	3.500,00	42.000,00
Terciarización	Enfermera (*)	0	-	-	-	-
					12.400,00	148.800,00
Gasto total - personal terciarizado		0	27.790,00	40.870,00	71.583,85	859.006,16

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 30. Personal adicional de la empresa y presupuesto 2022-2024

Personal de Planilla después del Covid						
Tipo	Rol	Cantidad	Salario base	Costo base mes	Costo empresa mes	Costo total anual
Admin	Administrador	1	2.000,00	2.000,00	2.896,20	34.754,40
Personal administrativo		1	2.000,00	2.000,00	2.896,20	34.754,40
Operat	Cocinero	2	1.500,00	3.000,00	4.344,30	52.131,60
Operat	Ayudante de cocina	2	930	1.860,00	2.693,47	32.321,59
Operat	Meseros	2	930	1.860,00	2.693,47	32.321,59
Operat	Barman	2	930	1.860,00	2.693,47	32.321,59
Personal operativo		8	4.290,00	8.580,00	12.424,70	149.096,38
Gasto total - Personal de planilla		9	6.290,00	10.580,00	15.320,90	183.850,78

Fuente: Elaboración propia 2020.

Dentro de esta coyuntura Covid-19, tendrá como principal función planificar y organizar al personal para la asignación de suspensión perfecta, así como organizar y validar la estrategia con el cliente interno para el retorno del personal, dependiendo de la criticidad frente al trabajo.

Para la fase de reactivación de nuestra operación, el 1 de setiembre, se considerará solo al personal operativo al 100 % de la jornada laboral. Una vez que el personal retorne a sus posiciones, se

organizará de manera transversal con las áreas de capacitación, salud y operaciones para que el personal esté preparado antes de iniciar sus labores.

3.2.3. Bienestar y salud

Este subproceso forma parte de uno de los valores fundamentales del hotel, el cuidado de la salud y el bienestar de los colaboradores es uno de los pilares de las actividades de recursos humanos.

Frente a la coyuntura Covid-19, el área de salud organizó y elaboró protocolos para el cuidado del personal, en el cual se distribuye al personal de acuerdo con la criticidad y al riesgo de exposición.

Tabla 31. Definición de grupos de trabajo por riesgos de exposición

Cargo	Riesgo de exposición al Covid-19				
	Área de trabajo		Riesgo de exposición a SARS-COV-2		
	Teletrabajo	Operación	Bajo	Medio	Alto
Gerente general	X		X		
Jefe de administración y finanzas	X		X		
Jefe de operaciones	X	X		X	
Analista de sistemas	X	X		X	
Coordinador de recepción		X			X
Personal de limpieza		X			X
Cocinero		X		X	
Ayudante de cocina		X		X	
Personal auxiliar y mantenimiento		X			X
Botones		X			X
Seguridad patrimonial		X			X
Contador	X		X		
Enfermera		X			X

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.2.4. Formación y desarrollo

Estamos comprometidos con la implementación de las mejores prácticas de gestión de personas. Para ello contamos con un plan anual de capacitaciones tanto internas como externas, las cuales están orientadas a formar y cerrar brechas comportamentales y técnicas de nuestros colaboradores, las cuales están alineadas a los objetivos anuales del hotel.

Se detalla el plan de capacitación propuesto para la fase de reactivación y el presupuesto que se empleará.

Tabla 32. Plan y presupuesto de capacitación 2020-2024

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Reinducción al puesto								-					-
Manual de protocolo covid - 19								-					-
Uso de aplicaciones tecnológicas								-	-				-
Métodos de limpieza y desinfección - Covid-19								4.000,00					4.000,00
Técnicas de asepsia en las instalaciones								4.000,00					4.000,00
Cursos de seguridad y salud ocupacional									4.000,00				4.000,00
Atención al cliente										6.400,00			6.400,00
Calidad de servicio al cliente											8.000,00		8.000,00
Nuevas tendencias en gestión hotelera												1.200,00	1.200,00
2020	0	0	0	0	0	0	0	8.000	4.000	6.400	8.000	1.200	27.600
Cursos de seguridad y salud ocupacional									4.800,00				4.800,00
Atención al cliente	8.000,00			8.000,00			8.000,00			8.000,00			32.000,00
Calidad de servicio al cliente		10.000,00			10.000,00			10.000,00			10.000,00		40.000,00
Nuevas tendencias en gestión hotelera			1.500,00			1.500,00			1.500,00			1.500,00	6.000,00
2021	8.000,00	10.000,00	1.500,00	8.000,00	10.000,00	1.500,00	8.000,00	10.000,00	6.300,00	8.000,00	10.000,00	1.500,00	82.800,00
Cursos de seguridad y salud ocupacional									5.600,00				5.600,00
Atención al cliente	14.400,00			14.400,00			14.400,00			14.400,00			57.600,00
Calidad de servicio al cliente		17.400,00			17.400,00			17.400,00			17.400,00		69.600,00
Nuevas tendencias en gestión hotelera			1.800,00			1.800,00			1.800,00			1.800,00	7.200,00
2022	14.400,00	17.400,00	1.800,00	14.400,00	17.400,00	1.800,00	14.400,00	17.400,00	7.400,00	14.400,00	17.400,00	1.800,00	140.000,00
Cursos de seguridad y salud ocupacional									6.400,00				6.400,00
Atención al cliente	16.800,00			16.800,00			16.800,00			16.800,00			50.400,00
Calidad de servicio al cliente		20.300,00			20.300,00			20.300,00			20.300,00		60.900,00
Nuevas tendencias en gestión hotelera			2.100,00			2.100,00			2.100,00			2.100,00	6.300,00
2023	16.800,00	20.300,00	2.100,00	16.800,00	20.300,00	2.100,00	16.800,00	20.300,00	8.500,00	16.800,00	20.300,00	2.100,00	124.000,00
Cursos de seguridad y salud ocupacional									7.200,00				7.200,00
Atención al cliente	19.200,00			19.200,00			19.200,00			19.200,00			57.600,00
Calidad de servicio al cliente		23.200,00			23.200,00			23.200,00			23.200,00		69.600,00
Nuevas tendencias en gestión hotelera			2.400,00			2.400,00			2.400,00			2.400,00	7.200,00
2024	19.200,00	23.200,00	2.400,00	19.200,00	23.200,00	2.400,00	19.200,00	23.200,00	9.600,00	19.200,00	23.200,00	2.400,00	141.600,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.2.5. Gestión del desempeño

El hotel, como parte de sus de buenas prácticas empresariales, tiene como objetivo difundir la cultura de alto desempeño y meritocracia, a través del proceso de gestión del desempeño, el cual garantiza la transmisión de los objetivos a los colaboradores.

El ciclo de gestión del desempeño cuenta con cinco etapas: definición de objetivos, revisión de medio año, autoevaluación, evaluación y calibración de desempeño, *feedback* y plan de desarrollo.

3.3. Dotación de recursos

La estructura vigente está conformada por personal con planilla del hotel y personal tercerizado, con la finalidad de garantizar la correcta funcionalidad del hotel. Actualmente, la dotación de recursos se basa en dos tipos de labores: las administrativas realizadas por teletrabajo desde casa y el personal operativo que regresa al hotel para trabajar en una jornada completa.

Para la activación del hotel se ha priorizado el regreso de posiciones específicas a la operación:

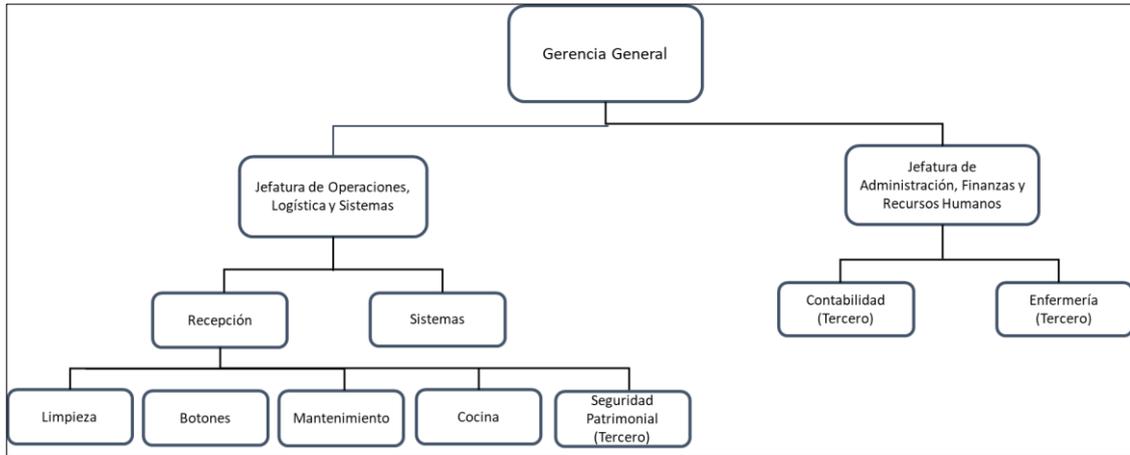
Tabla 33. Personal que retorna a la operación

Personal que retorna a la operación			
Cargo	Área de trabajo		Función
	Teletrabajo	Operación	
Jefe de operaciones	X	X	Supervisar y gestionar al personal operativo, con la finalidad que el hotel opere al 100% de lo planificado. Realizará su trabajo desde casa y desde el hotel.
Analista de sistemas	X	X	Será responsable de brindar el primer y segundo nivel de soporte a los sistemas. Podrá realizar sus funciones desde casa y desde la operación, de acuerdo a la coyuntura del hotel.
Coordinador de recepción		X	Será responsable de atender a los huéspedes orientándolos en el Procedimiento de Check In y Check Out. Manejo de caja y cuadre de la misma. Asignación de habitaciones previa revisión de requerimientos. Facturar las cuentas de los clientes. Sus funciones son al 100% en la operación.
Personal de limpieza		X	Son responsables de mantener limpio todas las áreas asignadas en el hotel. Sus funciones son al 100% en la operación.
Cocinero		X	Será responsable de elaborar todos los platos solicitados por lo clientes y de elaborar la carta de alimentos, así como solicitar los insumos y planificar la logística de su área de trabajo. Sus funciones son al 100% en la operación.
Ayudante de Cocina		X	Será responsable de realizar la limpieza profunda de las instalaciones y equipos conforme a la planificación. Elaborar los platos fríos y entradas del menú correspondiente. Realizar la habilitación de los insumos del menú correspondiente. Sus funciones son al 100% en la operación.
Personal auxiliar y mantenimiento		X	Será responsable de asegurar el correcto funcionamiento técnico de la operación del hotel. Sus funciones son al 100% en la operación.
Botones		X	Será responsable de transportar el equipaje de los huéspedes, así como brindar asesoría y atención en caso lo necesiten. Sus funciones son al 100% en la operación.
Seguridad patrimonial		X	Son responsables de brindar la bienvenida y despedida a todos los clientes, del control de ingreso y salida de proveedores, control de asistencia de personal, revisión de ingreso y salida del personal, verificación de instalaciones, así como velar por los activos e inmuebles de la empresa y por la seguridad de colaboradores y clientes. Sus funciones son al 100% en la operación.
Enfermera		X	Su función principal será apoyar con el triaje médico, orientar al colaborador en su condición de salud y reportar los casos críticos frente al Covid-19. Apoyo en la entrega del equipo de protección personal necesarios que ayuden a prevenir el contagio de Covid-19 en el marco de los lineamientos de salud ocupacional y lo dispuesto por el Ministerio de Salud. Emitir reportes e informes sobre los casos médicos. Sus funciones son al 100% en la operación.

Fuente: Elaboración propia 2020.

La estructura de los puestos está conformada según el organigrama:

Gráfico 7. Organigrama 2020



Fuente: Elaboración propia 2020.

Los perfiles de las posiciones se encuentran descritos en el anexo 7.

En caso de que haya rotación de personal, personas con descansos médicos prolongados, entre otros, se tendrá un presupuesto de contingencia para contratar personal temporal.

3.4. Presupuesto de recursos humanos

Se ha considerado el presupuesto desde la fase de reactivación en el 2020 hasta el 2024, tomando en cuenta las actividades principales del área de capacitación y las actividades de clima laboral.

Tabla 34. Presupuesto de recursos humanos

Procesos de recursos humanos	2020	2021	2022	2023	2024
Plan de capacitación	27.600,00	82.800,00	140.000,00	124.000,00	141.600,00
Clima laboral	4.200,00	4.200,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Selección de personal	12.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.360,00
Total	31.800,00	87.000,00	146.000,00	130.000,00	147.600,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Plan financiero

El siguiente plan financiero tiene como propósito mostrar la viabilidad financiera de acuerdo con el escenario actual pre y post Covid-19, y sin Covid-19.

La comparación de ambos resultados ayudará a determinar si el plan estratégico diseñado en el escenario de Covid-19 dio un buen resultado. Se tendrán en cuenta los siguientes objetivos que están alineados con el objetivo general del hotel.

4.1. Objetivos

Tabla 35. Objetivos del plan financiero

Objetivo	Objetivos generales	Objetivo específico
De rentabilidad	Desde el 2021 al 2024 generar Benéficos netos anuales promedio del 17 %.	Lograr los ingresos presupuestados. Desde el 2021 hasta el 2024 apuntamos a generar una rentabilidad del 15 % anual.
De crecimiento	Para el 2021 recuperar los niveles de ingreso con un crecimiento anual hacia el 2024 de 24 % promedio anual.	Lograr una ocupación promedio anual de un 60 % al 2024. Desde el 2021 hasta el 2024 esperamos incrementar la venta un 10 % cada año.
De sostenibilidad	Mantener el punto de equilibrio desde setiembre 2020 a mayo 2021.	Conseguir un índice de satisfacción de clientes superior al 90 %.

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.2. Supuestos

- En febrero se realizaron las cuentas por cobrar pendientes al 31 de diciembre de 2019.
- Se cambio la política de ventas al crédito a las agencias por solo ventas al contado.
- Se canceló la totalidad de pasivos con proveedores.
- Nos acogimos a la reprogramación de presentación del impuesto a la renta.
- Se reprogramó el crédito a largo plazo hasta julio; asimismo, en este mes se solicitó al banco una refinanciación con una tasa preferencial del 8,5 % EA a 60 meses.
- En el mes de marzo del 2020 se canceló el contrato de alquiler.
- Se canceló el total de los créditos de corto plazo.
- Nos acogimos a la reprogramación de presentación del impuesto a la renta 2019, haciendo efectivos la declaración y el pago en el mes de julio del 2020.
- Desde el 15 de marzo al 1 de setiembre se suspendieron actividades y no se generaron ingresos.
- Nos acogimos al programa Reactiva Perú por la suma de S/ 1.408.127,00 a una tasa de 1,2 % EA, préstamo que fue desembolsado en el mes de mayo para soportar la operación, realizar la adecuación de la nueva estrategia y para la implementación del plan de salud.

- Para el mes de abril se acordó con todo el personal la reducción de la jornada laboral y el salario al 50 %; asimismo, no se renovó el contrato del personal temporal.
- Suspensión perfecta: El 14 de abril se promulgó esta ley. Se tomó la decisión de acogernos a ella y el 1 de mayo, una vez aprobada nuestra solicitud por el Ministerio de Trabajo, se aplicó al 80 % del personal operativo.
- En el mes de mayo del 2020 se iniciaron los trabajos de adecuación y transformación digital de las instalaciones y la oferta de servicio.
- El 1 de setiembre del 2020 se reinició actividades con tarifas diferenciadas, con la oferta de microestadías. La mayor demanda está proyectada para los rangos de 6 y 3 horas durante el 2020 y 2021.
- Estimamos que para el segundo semestre del 2021, ya con la vacuna para el Covid-19, retorne paulatinamente al flujo de turistas extranjeros.
- La ocupabilidad por microestadías ha sido estimadas sobre la base de la ponderación del flujo de huéspedes esperado (ver tabla 13).
- Se ha incorporado el rubro de otros ingresos que corresponde a la implementación de cobro por servicio de alimentación. Estos se han estimado considerando que 1/3 del flujo de huéspedes de 6 horas a más consume un *ticket* promedio del 35 % de la tarifa ponderada por habitación, con un costo directo del 40 %.
- Entre los meses de setiembre del 2020 y mayo del 2021 el objetivo es generar ingresos suficientes para alcanzar el punto de equilibrio.
- A partir de junio del 2021 se estima un crecimiento promedio mensual del 1 %.
- El costo directo por habitación se estima en S/ 24,00, cuyos principales componentes son: limpieza, reposición, suministros y mantenimiento.
- La junta general de accionistas, en línea con las obligaciones contraídas del programa Reactiva Perú, acordó no retirar dividendos, ampliando esta decisión hasta el año 2024.
- Se tiene programado destinar un 6 % de los ingresos para el mantenimiento de la infraestructura que contempla aire acondicionado, carpintería, cerrajería y vidriería, sistema de agua, instalaciones de seguridad, almacenes y bodegas, fuego y explosión, ascensores e instalaciones eléctricas.

4.3. Flujos de caja y evaluación financiera

Como se ha mencionado, el objetivo del análisis financiero practicado es determinar el resultado del plan estratégico diseñado para el escenario del Covid-19.

Este análisis consiste en la comparación de los resultados de los flujos de caja proyectados.

Tabla 36. FC sin Covid-19

Flujo de caja sin Covid		2020	2021	2022	2023	2024
	799.800,00					
Resultado operativo		2.592.086	2.570.903	2.528.284	2.460.626	2.363.845
Impuesto a la renta		-439.677	-657.656	-651.301	-638.515	-618.218
CxC - CxP		441.245				
FCE		2.593.653	1.913.247	1.876.983	1.822.111	1.745.627
Amortización de capital		-1.669.805	-1.399.650	-1.399.650	-382.804	-
Intereses pagados		-306.991	-276.292	-248.662	-223.796	-
Ahorro fiscal			92.097	82.887	74.599	67.139
Dividendos		-239.940	-263.934	-290.327	-290.327	-290.327
FCF	799.800,00	1.176.718	65.469	21.230	999.782	1.522.439
Valor residual						20.574.380
Flujo de caja total	799.800	1.176.718	65.469	21.230	999.782	22.096.819

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 37. Estado de resultados sin Covid-19

	2020	2021	2022	2023	2024
Cuenta de resultados S/					
Los ingresos por ventas	5.970.458	6.328.686	6.708.407	7.110.911	7.537.566
Doméstico					
Otros ingresos					
Los ingresos totales	5.970.458	6.328.686	6.708.407	7.110.911	7.537.566
Gastos de personal	1.299.712	1.429.683	1.572.651	1.729.916	1.902.908
Beneficio bruto	4.670.747	4.899.003	5.135.756	5.380.995	5.634.658
Gastos totales	2.078.661	2.328.100	2.607.473	2.920.369	3.270.814
EBITDA	2.592.086	2.570.903	2.528.284	2.460.626	2.363.845
Depreciación/Amortización	399.900	399.900	399.900	399.900	399.900
EBIT	2.192.186	2.171.003	2.128.384	2.060.726	1.963.945
Ingresos y gastos financieros					
Ingresos por intereses					
Int.exp. en préstamos a largo plazo	306.991	276.292	248.662	223.796	
Int.exp. en préstamos a corto plazo					
Ingresos antes de impuestos	1.885.195	1.894.711	1.879.721	1.836.930	1.963.945
Impuestos directos	565.559	568.413	563.916	551.079	589.183
Beneficio neto del período	1.319.637	1.326.298	1.315.805	1.285.851	1.374.761

Fuente: Elaboración propia 2020.

Supuestos considerados:

- Crecimiento de ventas 6 % anual.
- El 23 % promedio representa el gasto de personal respecto de los ingresos, que se componen de personal permanente, contingente, temporal, clima laboral, capacitaciones y costos directos.

- Los gastos totales representan el 39 % en promedio sobre los ingresos, constan de gastos administrativos, marketing, alquiler, despido y reclutamiento, entrenamiento de personal, servicios tercerizados, mantenimiento.
- Se termina de pagar el crédito en el 2023.

Para el escenario sin Covid-19 se consideraron las proyecciones económicas estables y un crecimiento en ventas anual de un 6 %, y un incremento promedio en gastos totales de 30 % teniendo en cuenta que nuestro objetivo principal era prestar el mejor servicio con la mayor calidad.

Tabla 38. FC con Covid-19

Flujo de caja con Covid		2020	2021	2022	2023	2024
	799.800					
Resultado operativo		255.356	896.696	1.667.286	1.875.283	2.170.203
Impuesto a la renta	-	-439.677		-91.470	-270.786	-417.730
CxC - CxP		441.245				
CAPEX		-203.650				
FCE	799.800	53.273	896.696	1.575.816	1.604.497	1.752.474
Reactiva Perú		1.408.127				
Amortizacion de capital		-910.583	-1.204.532	-1.507.141	-1.106.859	-943.768
Intereses pagados		-218.566	-304.901	-239.908	-164.956	-90.431
Ahorro fiscal		-		91.470	71.972	49.487
Dividendos		-	-	-	-	-
FCF	799.800	332.251	-612.736	-79.763	404.653	767.761
Valor residual						10.375.598
Flujo de caja total	799.800	332.251	-612.736	-79.763	404.653	11.143.359

Fuente: Elaboración propia 2020.

Para el escenario con Covid-19 se han considerado los supuestos mencionados en el presente capítulo.

A continuación, se detallan los supuestos para hallar el VAN de cada escenario.

Tabla 39. Datos para hallar el WACC

Unlevered Beta	Beta u	0.887
Beta Apalancado	Beta l	1.060
Total Equity Risk Premiun	Rm	6.99%
Estructura de capital (D/E)	D/E	27.91%
Bonos del Tesoro	Rf	0.00%
Spread+EMBIG	Rp	1.46%
Riesgo Tipo de Cambio	TC	0.00%

Fuente: Elaboración propia 2020.

No se ha considerado riesgo de tipo de cambio, dado que la estructura de activos y pasivos es en moneda nacional. De igual modo, la compañía no cuenta con inversiones ni deuda estructurados mediante emisión de bonos.

- Kd: 15,15 % costo de la deuda financiera
- Wd: 21,82 % la deuda financiera respecto de la estructura de capital D/E
- Ke: 8,87 % costo de los fondos propios
- We: 78,18 % los fondos propios respecto a la estructura de Capital D/E

Para finalmente obtener un resultado:

- WACC: 9.25 %

A continuación, se muestran los resultados obtenidos del VAN 1 (sin Covid-19) y VAN 2 (con Covid-19), conforme los flujos de la tabla 33 y la tabla 34, respectivamente:

- VAN 1: 15.249.719

El VAN 1 representa lo que el hotel iba a generar con las estrategias y sin que ocurriera la pandemia:

- VAN 2: 6.374.551

El VAN 2 representa lo que se generó con el plan estratégico creado para mantenernos en el mercado que, aunque es bajo con respecto al anterior, demuestra que generamos valor y lograremos recuperarnos en los siguientes años:

- VAN 1 - VAN 2: 8.875.167

A pesar de que el VAN 2 resulta menor en S/ 8.875.167, es necesario precisar que el VAN 1 nunca se va a dar; sin embargo, la implementación del plan estratégico genera resultados positivos que permitirán crear los cimientos para un crecimiento sostenible en el largo plazo.

Conclusiones y recomendaciones

El habernos visto obligados a replantear el modelo de negocio, debido a los efectos del Covid-19, nos permitió crear una oferta de valor basada en la implementación y uso de la tecnología. Ello nos convirtió en pioneros, en el país, en ofrecer un servicio cero contacto totalmente digital, además de un formato de microestadías acordes con las necesidades de los clientes.

La transformación digital de la operación nos permite ahorrar significativamente en costos, en las diferentes áreas.

Las estrategias de negocio implementadas han hecho posible la continuidad del negocio y asegurar los flujos futuros y retorno para los accionistas más allá del 2024, además de mejorar la posición de endeudamiento con terceros.

Por los resultados obtenidos durante la fase de reactivación y las perspectivas de crecimiento obtenidas luego de controlada la pandemia, recomendamos a la junta de accionistas continuar con el modelo de negocio implementado.

Tabla 40. Estado de resultados 2020

Cuenta de resultados S/	Presupuesto 2020 - expresado en S/ - escenario al 100%												
	Ejecutado - 2020			Fase de contingencia					Fase de reactivación				2020
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Los ingresos por ventas	980	999	500	-	-	-	-	-	839	866	870	856	
Doméstico	469.376	478.763	239.382	-	-	-	-	-	191.373	197.354	198.470	195.270	
otros ingresos									21.769	22.449	22.576	22.212	
Los ingresos totales	469.376	478.763	239.382	-	-	-	-	-	213.141	219.803	221.046	217.482	2.058.992
Gastos de personal	98.463	98.463	98.463	12.939	4.142	4.142	4.142	15.010	57.996	58.906	59.076	62.789	574.530
Permanente	46.593	46.593	46.593	12.939	4.142	4.142	4.142	15.010	25.878	25.878	25.878	25.878	283.661
Contingencia, personal temporal	28.059	28.059	28.059	-	-	-	-	-	3.000	3.000	3.000	3.000	96.176
Clima laboral												4.200	4.200
Costos directos	23.812	23.812	23.812	-	-	-	-	-	29.119	30.029	30.199	29.712	190.493
Beneficio bruto	370.913	380.300	140.919	-12.939	-4.142	-4.142	-4.142	-15.010	155.145	160.896	161.970	154.693	1.484.462
Otros gastos operacionales													
Administración	43.976	43.976	43.976	27.172	27.172	27.322	27.322	27.322	27.322	30.653	30.653	30.703	387.571
Marketing	23.328	23.328	23.328	-	-	-	-	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	159.983
Pagos de alquiler	41.656	41.656	41.656	-	-	-	-	-	-	-	-	-	124.969
Despido y reclutamiento	-	-	-	186.436	-	-	-	-	-	-	-	-	186.436
Entrenamiento de personal	14.330	14.330	14.330	-	-	-	-	8.000	4.000	6.400	8.000	1.200	70.589
Servicios tercerizados	9.998	9.998	9.998	-	-	-	-	12.400	12.400	12.400	12.400	12.400	91.993
Mantenimiento	16.663	16.663	16.663	3.333	3.333	3.333	3.333	8.331	7.655	7.894	7.939	7.811	102.947
Presupuesto Covid-Salud	-	-	-	-	-	-	-	17.254	17.254	17.254	17.254	17.254	86.269
Asesoría de sistemas	-	-	-	-	4.000	4.000	4.175	6.800	2.800	2.975	2.800	2.800	30.350
Gastos totales	149.949	149.949	149.949	216.941	34.505	34.655	34.830	98.108	89.431	95.576	97.046	90.168	1.241.107
EBITDA	220.964	230.351	-9.031	-229.880	-38.647	-38.797	-38.972	-113.117	65.714	65.320	64.924	64.525	243.356
Depreciación/Amortización	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	37.238	37.238	37.238	37.238	415.550
EBIT	187.639	197.026	-42.356	-263.205	-71.972	-72.122	-72.297	-146.442	28.477	28.083	27.687	27.287	-172.194
Ingresos y gastos financieros													
Ingresos por intereses	4.166	4.166	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.331
Int.exp. en préstamos a largo plazo	28.425	28.425	28.425	-	-	-	-	28.867	28.477	28.083	27.687	27.287	225.676
Int.exp. en préstamos a corto plazo	1.222	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.222
Ingresos antes de impuestos	162.157	172.767	-70.781	-263.205	-71.972	-72.122	-72.297	-175.310	0	0	0	0	-390.761
Impuestos directos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficio neto del período	162.157	172.767	-70.781	-263.205	-71.972	-72.122	-72.297	-175.310	0	0	0	0	-390.761

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 41. Proyección de estado de resultados

Cuenta de resultados S/	2020	2021	2022	2023	2024
	Total	Total	Total	Total	Total
Los ingresos por ventas		9.750	10.727	10.937	11.955
Doméstico		2.520.308	3.407.009	3.662.865	4.009.869
otros ingresos		374.896	584.302	634.591	701.727
Los ingresos totales	2.058.992	2.895.204	3.991.311	4.297.456	4.711.596
Gastos de personal	574.530	737.781	1.002.213	1.030.624	1.085.978
Permanente	283.661	310.531	459.627	468.819	478.196
Contingencia, personal temporal	96.176	36.000	36.000	36.000	36.360
Clima laboral	4.200	4.200	12.000	6.000	-
Costos directos	190.493	387.050	494.586	519.805	571.422
Beneficio bruto	1.484.462	2.157.423	2.989.097	3.266.832	3.625.618
Otros gastos operacionales					
Administración	387.571	508.324	580.211	603.419	615.488
Márketing	159.983	216.000	220.320	224.726	229.221
Pagos de alquiler	124.969	-	-	-	-
Despido y reclutamiento	186.436	-	-	-	-
Entrenamiento de personal	70.589	82.800	140.000	163.200	186.400
Servicios Tercerizados	91.993	148.800	178.560	182.131	185.774
Mantenimiento	102.947	151.218	204.421	219.772	240.592
Presupuesto COVID-SALUD	86.269	155.284	-	-	-
ASESORIA DE SISTEMAS	30.350	34.300	34.300	34.300	34.300
Gastos totales	1.241.107	1.296.726	1.357.812	1.427.549	1.491.775
EBITDA	243.356	860.696	1.631.286	1.839.283	2.133.843
Depreciación/Amortización	415.550	446.850	446.850	446.850	446.850
EBIT	-172.194	413.846	1.184.436	1.392.433	1.686.993
Ingresos y gastos financieros					
Ingresos por intereses	8.331	-			
Int.exp. en préstamos a largo plazo	225.676	304.901	239.908	164.956	90.431
Int.exp. en préstamos a corto plazo	1.222	-		-	
Ingresos antes de impuestos	-390.761	108.946	944.528	1.227.476	1.596.562
Impuestos directos	-	-	198.814	368.243	478.969
Beneficio neto del período	-390.761	108.946	745.714	859.233	1.117.594

Fuente: Elaboración propia 2020.

Bibliografía

Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: Palermo Business Review. N°2, 2008. [En línea]. Fecha de consulta: 02/12/2020. Disponible en: <https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf>.

Cámara de Comercio de Lima (2020). “Perú, uno de los países que más subsidios monetarios entregó en la región”. [En línea]. Fecha de consulta: 28/06/2020. Disponible en: <<https://lacamara.pe/peru-es-uno-de-los-paises-que-mas-subsidios-monetarios-ha-entregado-en-la-region/>>.

Cámara de Comercio de Lima (2020). “Oportunidades para el sector hotelero tras la pandemia”. [En línea]. Fecha de consulta: 28/6/2020. <<https://lacamara.pe/oportunidades-para-el-sector-hotelero-tras-la-pandemia/>>.

Cámara Nacional de Turismo del Perú (2020). “Vuelos nacionales se reanudarán la primera quincena de julio” en Portal de Turismo. [En línea]. Fecha de consulta: 06/07/2020. Disponible en: <<https://portaldeturismo.pe/noticia/vuelos-nacionales-se-reanudaran-la-primera-quincena-de-julio/>>.

Deloitte. Barómetro de Empresas (2020). “Covid-19, Edición especial impacto económico” en Deloitte [En línea]. Fecha de consulta: 6/7/2020. Disponible en: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-Barometro-de-empresas-COVID-19-20200329.pdf>>

Deutsche Welle (2020). “Impacto psicológico del COVID-19 en la sociedad no debe ser ignorado”. En America Economía. [En línea]. Fecha de consulta: 04/07/2020. Disponible en: <<https://clustersalud.americaeconomia.com/sector-publico/impacto-psicologico-del-covid-19-en-la-sociedad-no-debe-ser-ignorado>>.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Gestión (2020). “Bajo esta realidad llegó el coronavirus al Perú, según reporte del BID”. En Diario Gestión [En línea]. Fecha de consulta: 19/06/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/bajo-esta-realidad-llego-el-coronavirus-al-peru-segun-reporte-del-bid-noticia/?ref=gesr>>.

Gestión (2020). “Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM”. [En línea]. Fecha de consulta: 06/07/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/>>.

Gob.Pe - Plataforma digital del estado peruano (2020). “Apoyos económicos del estado por el aislamiento social obligatorio” [En línea]. Fecha de consulta: 06/07/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/8895-presidencia-del-consejo-de-ministros-coronavirus-apoyos-economicos-del-estado-por-el-aislamiento-social-obligatorio>>.

Gob.pe. Plataforma digital del estado peruano (2020). “Consulta de Decretos de urgencia”. [En línea]. Fecha de consulta: 20/06/2020. Disponible en: <[https://www.gob.pe/busquedas?contenido\[\]=normas&institucion\[\]=presidencia&reason=sheet&sheet=1](https://www.gob.pe/busquedas?contenido[]=normas&institucion[]=presidencia&reason=sheet&sheet=1)>.

Gob.pe. Plataforma digital del estado peruano (2020). “Coronavirus: preguntas y respuestas sobre el estado de emergencia”. [En línea]. Fecha de consulta: 20/06/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/8784>>.

Infotur Perú (2020). “Covid-19 y su impacto en el turismo: ¿Cómo afrontar la colisión de la emergencia?”. [En línea]. Fecha de consulta: 20/06/2020. Disponible en: <<https://www.infoturperu.com.pe/index.php/empresa/item/8400-covid-19-y-su-impacto-en-el-turismo-como-afrontar-la-colision-de-la-emergencia>>.

International Found Monetary (2020). “Policy Tracker by Country”. IMF. [En línea]. Fecha de consulta: 04/07/2020. Disponible en: <<https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>>.

Ipsos (2020). “Características de los niveles socioeconómicos en el Perú”. [En línea]. Fecha de consulta: 06/07/2020. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>>.

Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. 15ª ed. México. Pearson.

La voz del 21 (2020). “Entrevista a Pedro Canales, presidente de CANATUR en Diario Perú21”. [En línea]. Fecha de consulta: 20/06/2020. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=CmAl-EeGaRk>>.

Martin, Laura (2020). “Los (inesperados) beneficios del coronavirus para el medio ambiente”. [En línea]. Fecha de consulta: 01/07/2020. Disponible en: <<https://www.compromisoempresaria1.com/coronavirus/2020/04/inesperados-beneficios-coronavirus-medio-ambiente/>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2020). “Arribos, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje” en Sistema de Información Estadística de Turismo. [En línea]. Fecha de consulta: 02/07/2020. <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>>.

Mincetur (2020). “Reporte mensual de turismo 2018, 2019”. [En línea]. Fecha de consulta: 06/07/2020. Disponible en: <<https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/reporte-mensual-turismo/>>.

Ministerio de Salud (2020). “Sala situacional Covid-19”. [En línea]. Fecha de consulta: 06/07/2020. Disponible en: <https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp>.

Organización Mundial del Turismo (2020). “Evaluación del impacto del brote de Covid-19 en el turismo internacional”. [En línea]. Mayo 2020. Fecha de consulta: 15/06/2020. Disponible en: <<https://www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidencia-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional>>.

París Gallego, A. (2020). “Turismo y la recuperación post Covid-19” En Atrevia. [En línea]. Fecha de consulta: 20/6/2020. Disponible en: <<https://www.atrevia.com/blog/turismo-y-la-recuperacion-post-crisis-covid-19/>>.

Prieto, Carlos (2020). “Covid-19 La crisis como oportunidad”. Diario Gestión.[En línea]. Fecha de consulta: 04/07/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/opinion/covid-19-la-crisis-como-oportunidad-economia-peruana-coronavirus-noticia/?ref=gesr>>.

Promperú (2019). “Perfil del Turista Extranjero 2018”. [En línea]. Fecha de consulta: 06/07/2020. Disponible en: <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_41_PERFIL%20DEL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202018_compressed.pdf>.

Promperú (2020). “Conoce al vacacionista nacional 2019”. [En línea]. Fecha de consulta: 06/07/2020. Disponible en: <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac>>.

Anexos

Anexo 1. Decretos supremos asociados al estado de emergencia

Estado de emergencia nacional y aislamiento social obligatorio		
Decreto Supremo	Desde	Hasta
Decreto Supremo N° 044-2020-PCM	16 de marzo del 2020	30 de marzo del 2020
Decreto Supremo N° 051-2020-PCM	31 de marzo del 2020	12 de abril del 2020
Decreto Supremo N° 064-2020-PCM	13 de abril del 2020	26 de abril del 2020
Decreto Supremo N° 075-2020-PCM	27 de abril del 2020	10 de mayo del 2020
Decreto Supremo N° 083-2020-PCM	11 de mayo del 2020	24 de mayo del 2020
Decreto Supremo N° 094-2020-PCM	25 de mayo del 2020	30 de junio del 2020
Decreto Supremo N° 116-2020-PCM	01 de julio del 2020	31 de julio del 2020

Fuente: Elaboración propia 2020

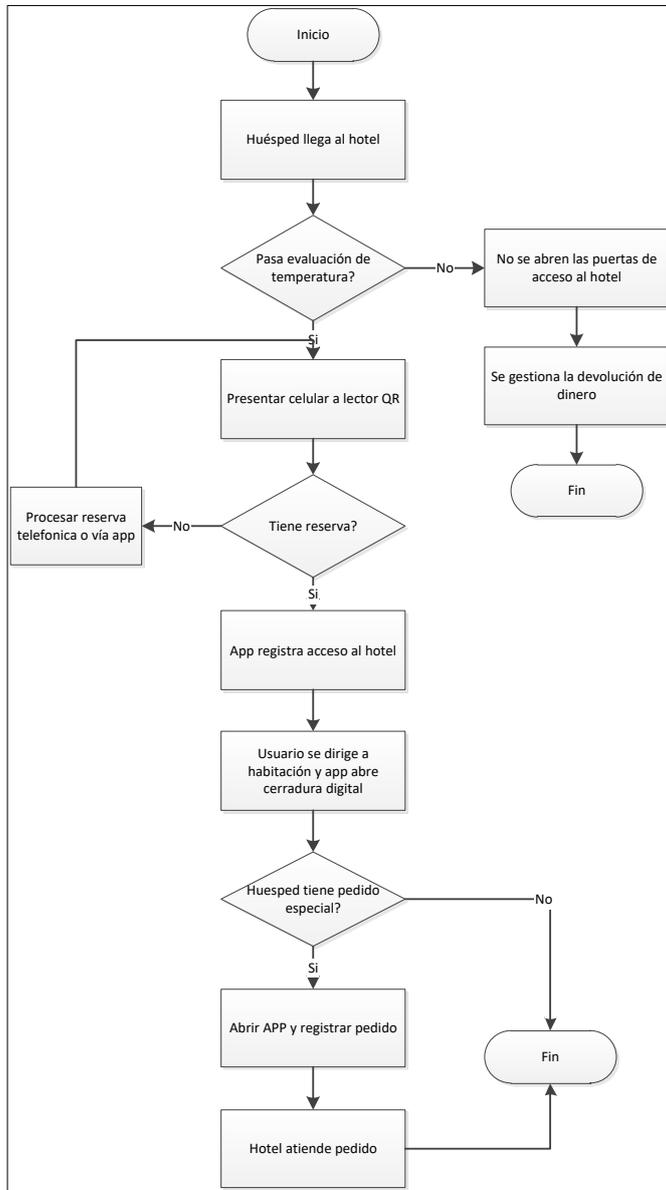
Anexo 2. Características por tipo de cliente

Factores	Turista nacional	Turista extranjero
Generación	<i>Millennials</i> (44 %), generación X (27 %), <i>centennials</i> (19 %) y <i>baby boomers</i> (10 %)	<i>Millennials</i> (45 %), generación X (23 %), <i>centennials</i> (15 %) y <i>baby boomers</i> (16 %), generación silenciosa (1 %)
Sexo	Mujeres (57 %) y hombres (43 %)	Mujeres (38 %) y hombres (62 %)
Nivel socioeconómico	AB (51 %), C (49 %)	
Estado civil	Con pareja (54 %), soltero (46 %).	Soltero (46 %), Casado o conviviente (42 %), Con pareja (11 %)
Grado de instrucción	Técnica (43 %), Básica (33 %), Universitaria (23 %), Posgrado (1 %)	Técnica (14 %), básica (18 %), universitaria (43 %), posgrado (25 %)
Categoría laboral	Trabajador independiente (35 %), trabajador del sector privado (34 %), ama de casa (13 %), estudiante (8 %), trabajador del sector público (8 %), jubilado (1 %), desempleado (1 %)	Trabajador independiente (23 %), trabajador del sector privado (40 %), ama de casa (3 %), estudiante (6 %), trabajador del sector público (17 %), jubilado (8 %), desempleado (2 %)
Lugar de Origen	El interior del país	Latinoamérica (60 %), Anglosajón (19 %), Europa (15 %), Asia (4 %), África y Oceanía (2 %)
Motivo de viaje	Relajarse (32 %), salir con la familia (22 %), conocer nuevos lugares (20 %), diversión (12 %), conocer atractivos turísticos (7 %), salir de la rutina (5 %), conocer otras costumbres (2 %)	Vacaciones (65%), negocios (15 %), visitar a familiares (12 %), salud (3 %), asistir a seminarios, conferencias o congresos (3 %), educación (1 %), misiones o voluntariados (1 %)
Planificación de viaje	Sí (83 %), no (17 %)	Sí, entre 1 a 4 meses de anticipación (49 %), menos de mes de anticipación (35 %), más de 4 meses de anticipación (15 %)
¿Dónde busca información de viaje?	Internet (88 %), referencias de familiares y amigos (30 %), folletos (8 %), agencias de viajes y turismo (5 %), ferias turísticas (2 %)	Internet (63 %), Recomendaciones de amigos (28 %), Recomendaciones de familiares (11 %), Redes sociales (7 %), Documentales (7 %)
¿Con quiénes viajan?	Con amigos o parientes sin niños (32 %), grupo familiar (24 %), en pareja (22 %), solo (13 %), con amigos o familiares con niños (9 %)	Solo (39 %), amigos o parientes sin niños (29 %), con pareja (23 %), grupo familiar (7 %), con amigos o parientes con niños (2 %)

Factores	Turista nacional	Turista extranjero
Medio de transporte	Ómnibus interprovincial (64 %), avión (16 %), movilidad particular (9 %), auto propio (8 %), otros (3 %)	Aéreo internacional (48 %)
Principales regiones visitadas	Lima (27 %), Ica (12 %), Piura (8 %), Cusco (75 %), Junín (75 %), Áncash (6 %), Arequipa (5 %), La Libertad (5 %), Lambayeque (4 %), Cajamarca (4 %)	Lima (73 %), Cusco (37 %), Tacna (28 %), Puno (17 %), Arequipa (17 %), Tumbes (16 %), Ica (13 %), Piura (11 %), La Libertad (5 %), Áncash (3 %), Madre de Dios (25 %), Loreto (2 %)
Dónde se aloja	Casa de familiares o amigos (28 %), hotel 1 y 2 estrellas (22 %), hostal (20 %), hotel 3 estrellas (16 %), casa de hospedaje pagada (7 %), carpas o campamentos (3 %), hotel 4 y 5 estrellas (2 %), otros (2 %)	Vacaciones: Hotel 3 estrellas (37 %), hotel 2 estrellas (36 %), hotel 4 o 5 estrellas (21 %), albergue u hostal (16 %), <i>camping</i> (10 %), familiares o amigos (7 %), alojamiento alquilado (6 %), <i>lodge</i> (3 %) Negocios: Hotel 3 estrellas (25 %), hotel 2 estrellas (5 %), hotel 4 o 5 estrellas (69 %), albergue u hostal (3 %), <i>camping</i> (13 %), familiares o amigos (3 %), alojamiento alquilado (5 %), <i>lodge</i> (0 %)
Tiempo de permanencia promedio	4 noches	Por origen: Europeos-19 noches, África y Oceanía-16 noches, Anglosajón 13-noches, Asia-11 noches, Latinoamérica-7 noches Por motivo de viaje: Visitas a familiares o amigos 14 noches, Vacaciones 10 noches, Negocios 6 noches
Promedio de gastos	De 600 soles a más (27 %), de 500 a 599 soles (10 %), de 400 a 499 soles (10 %), de 300 a 399 soles (12 %), de 200 a 299 soles (19 %), de 100 a 199 soles (18 %), menos de 100 soles (4 %)	Menos de 500 dólares (45 %), de 500 a 999 dólares (21 %), de 1000 a 1499 dólares (14 %), de 1500 a 1999 dólares (8 %), de 2000 a 2499 dólares (5 %), de 2500 dólares a más (7 %)
Distribución de gasto	Alimentación (31 %), transporte (26 %), alojamiento (17 %), actividades turísticas (10 %), transporte al interior de la ciudad (7 %), compras (4 %), diversión nocturna (3 %), compras de artesanías (2 %)	Alojamiento (25 %), restaurantes y alimentación (25 %), actividades turísticas (21 %), compras (9 %), transporte entre ciudades (8 %), traslados internos (7 %), otros (4 %)

Fuente: Promperú 2018. Elaboración propia 2020

Anexo 3. Flujograma de ingreso al hotel



Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 4. Manual de protocolo Covid-19

Programa de prevención, control, manejo y operación ante la presencia del Covid-19.

1. Objetivo:

Asegurar que nuestro hotel cuente con los procedimientos y pautas correctas para brindar un servicio seguro y de calidad, que brinden óptimas condiciones de salubridad a los huéspedes, así como cumplir con las normativas legales impuestas por el Gobierno.

2. Áreas involucradas:

- Recepción
- *Room service*
- Restaurante
- Áreas comunes
- Habitaciones
- Recepción de mercadería y proveedores

3. Recomendaciones generales:

- Es obligatorio mantener la distancia de 1,5 metros entre persona y persona, así como respetar las señalizaciones puestas por el hotel.
- Lavarse las manos por lo menos cada 60 minutos o cada vez que sea necesario (después de sonarse la nariz, rascarse, ir al baño, manipular dinero o alimentos, tocar perillas, puertas o equipos)
- Evitar llevarse las manos a la cara, ojos, nariz y boca
- Al toser o estornudar cubrirse la boca con el antebrazo o con un pañuelo.
- Evitar saludar de manos, beso o abrazo
- Desinfectar los celulares con toallas húmedas desinfectantes cada 60 minutos o cada vez que sea necesario
- Utilizar las estaciones de alcohol antibacterial y pediluvio.

Nuestro hotel cuenta con personal capacitado, quienes vigilan en todo momento el cumplimiento de las medidas señaladas. En caso de incumplimiento se tomarán las medidas necesarias.

4. Medidas preventivas adoptadas y protocolos de atención según áreas

4.1 Durante el *check-in*

- El hotel contará en la recepción y áreas comunes con gel antibacterial para uso a libre demanda. Sin embargo, el huésped o persona que ingrese deberá poseer mascarilla y desinfectarse las manos en los dispensadores de alcohol en gel que se encontrarán en el ingreso del hotel.
- Los huéspedes desinfectarán sus manos con el alcohol en gel que será colocado en el área para su uso al momento del ingreso.

- Solo usarán los recepcionistas guantes descartables cuando tengan que realizar *check-in* o la manipulación de maletas de los huéspedes (tener en cuenta que estos serán rociados con amonio cuaternario sin contacto en la piel al momento del ingreso, previa autorización por parte del huésped).
- Al ingreso del hotel se contará con un pediluvio para que las personas que ingresen al hotel (huéspedes en su mayoría) puedan desinfectar su calzado. Asimismo, el personal de seguridad tomará la temperatura corporal con un termómetro infrarrojo de aproximación, de no presentar síntomas de fiebre (37,5 °C o más), podrá ingresar al hotel. a) En caso de huésped con fiebre se deberá guardar el aislamiento en su habitación reportando el caso al médico ocupacional, también se preguntará al huésped si presenta dolor de garganta, malestar general, tos.
- Se solicitará a los huéspedes que se ubiquen en los stickers que verán pegados en el piso, los cuales guardan la distancia de 1,5 metros.
- Nuestro hotel dejara en los dormitorios documentos a todos los huéspedes que describa las acciones que se están tomando como empresa para la prevención de Covid-19.
- Después de atender a cada huésped, el recepcionista deberá desinfectar con alcohol al 70° las superficies donde estuvo el huésped asimismo deberán desinfectarse todos aquellos accesorios que fueron utilizados por los huéspedes (lapiceros, POS, bandejas, etc.).
- En caso algún huésped presente temperatura de 37,5 °C o más deberá permanecer en aislamiento en su habitación y comunicarse con los teléfonos de atención médica del Minsa, llamar al 113. De ser un huésped de una empresa privada, su empresa debe contactar con un médico particular.

4.2 Durante la permanencia

- Se colocará material informativo en todas las áreas comunes donde reforzaremos los cuidados que deben tener durante su estadía:
- Se indicará que se limita el uso de ascensores a 2 personas, manteniendo los 1,5 metros de distancia entre persona y persona y se colocará información donde se les recomiende evitar la marcación de botones con los dedos, se colocará palitos para presionar los botones, los cuales deberán ser usados y desechados por los huéspedes.
- En los baños colocaremos mensajes para que todos los que ingresen se laven las manos con abundante agua y jabón durante 20 segundos.
- En la recepción habrá mensajes que indiquen desinfectar las maletas y equipaje traído de afuera, así como, desinfectar sus manos y artículos que hayan estado en contacto con otras personas.
- Se colocarán dispensadores con alcohol desinfectante en gel a la entrada/salida de los elevadores y escaleras de emergencia en todos los pisos

- A la salida e ingreso de los elevadores se colocarán mensajes de prevención sobre la importancia del lavado de manos, desinfección y protección personal.
- Se reduce el aforo de todas las áreas al 50 %.
- Absolutamente todos los colaboradores, durante su jornada laboral usarán mascarillas reutilizables (autorizadas por el Minsa). Estas mascarillas las usarán por un periodo de tres días y luego serán desechadas. La empresa proveerá de dos mascarillas por colaborador. Una para el uso dentro de las instalaciones y otra para que la usen en el tránsito de su domicilio al hotel y viceversa. Serán entregados en una bolsa Ziploc, la cual deberán desinfectar constantemente
- Diariamente reforzaremos en todos los briefings las medidas de protección que se deben tener en cada una de las áreas.
- Siempre recordar a los huéspedes que deben de portar su mascarilla.
- La habitación será entregada con la desinfección completa y con el fin de resguardar dicha inocuidad, la limpieza de la habitación ocupada será a solicitud del mismo huésped.
- Se desinfectará las áreas comunes cinco veces al día, haciendo énfasis en las perillas de las puertas, botones de los ascensores y cabina en sí, pasamanos de las escaleras, mesas del restaurante, controles de aire acondicionado, controles de TV y teléfonos. Esta desinfección se dará usando todos los EPP que sean necesarios y con una solución de hipoclorito de sodio (lejía) 3.5 ml con agua 1 litro de agua.

4.2.1 *Stock* dentro de la habitación

- Dejaremos dentro de cada habitación un kit de desinfección personal para cada huésped, esto contendrá un spray de alcohol al 70 % como mínimo y papel tissue desechable.
- Retiraremos toda la papelería de las habitaciones (directorio, carta de room service, material informativo), ello será reemplazado por comunicaciones virtuales a través del app hotelero. Así también, retiraremos la almohada y frazada extra que normalmente se tiene en la habitación, así como también la manta y almohadas decorativas de la cama.

4.2.2 Proceso de limpieza de habitaciones

- La desinfección de la habitación se dará con mayor esmero en los principales puntos de contacto como escritorio, telefono, lámparas de cama y escritorio, interruptores, controles de TV, controles de aire acondicionado, grifos de lavamanos, perilla del inodoro, etc. Usando producto desinfectante e hipoclorito de sodio (lejía), 3,5 ml ,con 1 litro de agua.
- El personal que ingrese a realizar la limpieza de la habitación contará con sus EPP (mascarilla, lentes, guantes, cofia, zapatos antideslizantes). En caso, el huésped sea positivo en Covid-19 el personal ingresará a realizar la limpieza con overol de bioseguridad.

- De contar con algún huésped con dos de los síntomas de Covid-19, será considerado como un caso sospechoso, deberá hacer cuarentena en su habitación y se le brindará las facilidades para que contacte a un médico o su seguro particular. Durante su periodo de aislamiento no se ingresará a limpiar su habitación y su alimentación será por room service en envases descartables. Si desea cambio de ropa de cama o toallas, se le proveerá unas bolsas rojas para que pueda dejar lo que desee sacar de la habitación y se le dejará ropa de cama o toallas limpias. Una vez que el huésped haga check out se procederá a desinfectar la habitación con un equipo neonebulizador en amonio cuaternario de quinta generación y se procederá con la limpieza con mucho mayor esmero.

4.2.3 Proceso de restaurante y bar

- Todo el personal de restaurantes deberá usar mascarillas y se prohíbe el uso de cualquier tipo de joyas y celulares.
- Si utiliza guantes, se deberá de hacer el cambio como máximo de una hora de uso medio (restaurante) y en el caso de cocina solo utilizará guantes en el área de fríos o despacho mas no el de área calientes para evitar accidentes. El uso de guantes por ningún motivo reemplaza el lavado de manos.
- Los mozos pedirán a los comensales que arriben al restaurante, que hagan el ritual de desinfección; el comensal desinfectará sus manos al ingreso. Si bien las mesas y sillas se encontraran desinfectadas, el personal de restaurante volverá a realizar la desinfección delante del huésped para su seguridad.
- Mantener distancia entre las personas de al menos un metro y medio de distancia (solo trabajara 1 personal por turno, tanto en cocina como en restaurante)
- Nuestro servicio de desayuno se manejará bajo dos tipos de servicios:
 - Servicio room service: se le hará un tipo de desayuno a escoger al huésped entre la variedad de 3 tipos que manejaremos criollo, *light* y clásico. Se entregarán al huésped con temperatura adecuada y en envases descartables para facilitar el desecho de estos.
 - Servicio en restaurante: se servirá las mismas tres opciones de desayuno ya mencionadas en un solo plato y se les dará una bebida caliente (café, leche o infusión) y jugo de fruta.
- El servicio de desayuno post Covid-19 tendrá un receso de 30 minutos entre las 08:00-08:30 am en que se procederá a la desinfección del restaurante. Al terminar su turno se relevarán en el servicio y desecharán sus implementos de seguridad (guantes, mascarilla y tocas).
- Solo se permitirá el ingreso al restaurante a las personas que tengan reservas anticipadas.
- Terminado el estado de emergencia, o según indicaciones normativas, se atenderá con el 50 % de aforo permitido con separaciones de mesas de metro y medio como mínimo.

- En caso de que haya una afluencia de público asegurada se procederá con el montaje, de manera anticipada colocando y respetando la inocuidad del espacio.
- Eliminaremos cartas plastificadas. Se implementará las cartas en el papel del individual y de manera digital.
- El lavado de manos del todo el equipo será cada 20 minutos con agua y jabón, con la finalidad de reducir el contagio y contaminación, así como después de cada contacto con dinero, desechos, etc.
- Transportaremos los platos protegidos (utilizando campanas para cubrir los alimentos) dentro de restaurante
- Para la desinfección del menaje se deberá tener en cuenta lo siguiente:
- Cubiertos y cristalería utilizada se lavará en lavavajillas o a mano usando guantes desechables con agua caliente y detergente, después de su uso debe dejarlos secar por separado y eliminar los guantes y realizar lavado de manos. Se debe incluir en este proceso la vajilla, cubiertos y cristalería que no se haya usado, pero haya podido estar en contacto con las manos de los clientes. Con la medida de 7.5 ml de hipoclorito (lejía) por cada litro de agua.
- El lavavajilla tendrá la temperatura de más de 50 grados para eliminar algún resto de microorganismo o bacteria.
- Para la recepción de proveedores y mercadería se tendrá en consideración lo siguiente:
- Al ingreso de los proveedores se les rociara con amonio cuaternario en todo el auto y verificara que lleguen al hotel con mascarilla y guantes.
- Se recibe los productos en el almacén, donde el encargado de posicionamiento y desinfección recibirá la mercadería la cual será sometida a desinfección por yodo o hipoclorito.
- Desinfección con yodo: se aplicará sumergiendo los productos perecibles (frutas, verduras, huevos, etc.) ya que tendrán un uso pronto y no se almacenarán por mucho tiempo, en una solución de 2ml por cada 1ml de agua.
- Desinfección con amonio C. o H. P.: se aplicará a los productos no perecibles (abarrotes en general, envasados, etc.) ya que tendrán un tiempo más largo de duración y se almacenarán en su mayoría, en una medida de 2ml por cada litro de agua.

4.3 Al *Check-out*

- Se procederá con el procedimiento regular de *check-out*, utilizando todos los implementos necesarios de bioseguridad necesarios para la operación.

Anexo 5. Evolución del estado de resultados

Cuenta de resultados S/	Expresado en S/					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TC	3.766	3.811	3.601	3.945	4.150	S/ 3.999
Ingresos	4.314.240,19	5.007.043,45	4.822.290,37	5.157.733,48	5.733.039,12	S/ 5.632.507,91
Ingresos Totales	4.314.240,19	5.007.043,45	4.822.290,37	5.157.733,48	5.733.039,12	S/ 5.632.507,91
Gastos de personal						
Permanente	632.688,00	696.178,24	552.328,58	669.154,85	827.231,95	S/ 559.112,19
Temporal	124.631,63	244.202,15	291.674,80	234.986,50	216.227,10	S/ 336.702,13
Costos directos	340.370,10	367.626,37	302.676,53	287.810,29	300.471,45	S/ 285.741,64
Beneficio bruto	3.216.550,46	3.699.036,69	3.675.610,46	3.965.781,84	4.389.108,62	S/ 4.450.951,95
Otros gastos operacionales						
Administración	380.609,98	394.868,19	341.426,20	327.918,80	336.246,28	S/ 527.707,77
Márketing	112.980,00	209.605,00	198.055,00	236.700,00	415.000,00	S/ 279.930,00
Pagos de alquiler	470.750,00	476.375,00	450.125,00	493.125,00	518.750,00	S/ 499.875,00
Despido y reclutamiento	508,20	9.551,90	155,07	57.376,08	7,11	S/ 56.557,66
Entrenamiento de personal	75.320,00	142.912,50	118.833,00	142.513,13	267.675,00	S/ 171.957,00
Esfuerzos de ahorro de costos	45.192,00	45.732,00	93.626,00	157.800,00	166.000,00	S/ 119.970,00
Mantenimiento	186.417,00	304.880,00	288.080,00	189.360,00	207.500,00	S/ 199.950,00
Gastos totales	1.271.777,18	1.583.924,59	1.490.300,27	1.604.793,01	1.911.178,39	S/ 1.855.947,43
EBITDA	1.944.773,28	2.115.112,10	2.185.310,19	2.360.988,83	2.477.930,23	S/ 2.595.004,52
Depreciación	376.600,00	381.100,00	360.100,00	394.500,00	415.000,00	S/ 399.900,00
EBIT	1.568.173,28	1.734.012,10	1.825.210,19	1.966.488,83	2.062.930,23	S/ 2.195.104,52
Ingresos y gastos financieros						
Ingresos por intereses	95.837,48	107.840,69	68.047,09	47.180,84	50.986,77	S/ 49.987,50
Int.exp. en préstamos a largo plazo	545.558,73	633.072,36	440.427,05	337.700,75	389.924,72	S/ 341.100,73
Int.exp. en préstamos a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	5.786,44	S/ 14.659,72
Ingresos antes de impuestos	1.118.452,03	1.208.780,43	1.452.830,23	1.675.968,92	1.718.205,84	S/ 1.889.331,57
Impuestos directos	335.535,61	362.634,13	435.849,07	502.790,68	515.461,75	S/ 566.799,47
Beneficio neto del período	782.916,42	846.146,30	1.016.981,16	1.173.178,24	1.202.744,09	S/ 1.322.532,10

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Proyección de estados resultados y flujo de caja al 2020

Cuenta de resultados S/	Presupuesto 2020 - expresado en S/ - escenario al 100 %												
	Ejecutado - 2020			Fase de contingencia					Fase de reactivación				2020
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Los ingresos por ventas	980	999	500	-	-	-	-	-	839	866	870	856	
Doméstico	469.376	478.763	239.382	-	-	-	-	-	191.373	197.354	198.470	195.270	
otros ingresos									21.769	22.449	22.576	22.212	
Los ingresos totales	469.376	478.763	239.382	-	-	-	-	-	213.141	219.803	221.046	217.482	2.058.992
Gastos de personal	98.463	98.463	98.463	12.939	4.142	4.142	4.142	15.010	57.996	58.906	59.076	62.789	574.530
Permanente	46.593	46.593	46.593	12.939	4.142	4.142	4.142	15.010	25.878	25.878	25.878	25.878	283.661
Contingencia, personal temporal	28.059	28.059	28.059	-	-	-	-	-	3.000	3.000	3.000	3.000	96.176
Clima laboral												4.200	4.200
Costos directos	23.812	23.812	23.812	-	-	-	-	-	29.119	30.029	30.199	29.712	190.493
Beneficio bruto	370.913	380.300	140.919	-12.939	-4.142	-4.142	-4.142	-15.010	155.145	160.896	161.970	154.693	1.484.462
Otros gastos operacionales													
Administración	43.976	43.976	43.976	27.172	27.172	27.322	27.322	27.322	27.322	30.653	30.653	30.703	387.571
Marketing	23.328	23.328	23.328	-	-	-	-	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	159.983
Pagos de alquiler	41.656	41.656	41.656	-	-	-	-	-	-	-	-	-	124.969
Despido y reclutamiento	-	-	-	186.436	-	-	-	-	-	-	-	-	186.436
Entrenamiento de personal	14.330	14.330	14.330	-	-	-	-	8.000	4.000	6.400	8.000	1.200	70.589
Servicios tercerizados	9.998	9.998	9.998	-	-	-	-	12.400	12.400	12.400	12.400	12.400	91.993
Mantenimiento	16.663	16.663	16.663	3.333	3.333	3.333	3.333	8.331	7.655	7.894	7.939	7.811	102.947
Presupuesto Covid-salud	-	-	-	-	-	-	-	17.254	17.254	17.254	17.254	17.254	86.269
Asesoría de sistemas	-	-	-	-	4.000	4.000	4.175	6.800	2.800	2.975	2.800	2.800	30.350
Gastos totales	149.949	149.949	149.949	216.941	34.505	34.655	34.830	98.108	89.431	95.576	97.046	90.168	1.241.107
EBITDA	220.964	230.351	-9.031	-229.880	-38.647	-38.797	-38.972	-113.117	65.714	65.320	64.924	64.525	243.356
Depreciación/Amortización	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	33.325	37.238	37.238	37.238	37.238	415.550
EBIT	187.639	197.026	-42.356	-263.205	-71.972	-72.122	-72.297	-146.442	28.477	28.083	27.687	27.287	-172.194
Ingresos y gastos financieros													
Ingresos por intereses	4.166	4.166	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.331
Int.exp. en préstamos a largo plazo	28.425	28.425	28.425	-	-	-	-	28.867	28.477	28.083	27.687	27.287	225.676
Int.exp. en préstamos a corto plazo	1.222	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.222
Ingresos antes de impuestos	162.157	172.767	-70.781	-263.205	-71.972	-72.122	-72.297	-175.310	0	0	0	0	-390.761

Cuenta de resultados S/	Presupuesto 2020 - expresado en S/ - escenario al 100 %												
	Ejecutado - 2020			Fase de contingencia					Fase de reactivación				2020
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Impuestos directos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficio neto del período	162.157	172.767	-70.781	-263,205	-71.972	-72.122	-72.297	-175.310	0	0	0	0	-390.761
Flujo de caja	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Saldo inicial de caja	799.800	273.824	1,139.189	985.096	755.216	1.963.946	1.925.150	1.403.601	1.204.301	1.186.831	1.168.968	1.150.709	799.800
Flujo mensual	195.482	206.092	-37.456	-229.880	-38.647	-38.797	-38.972	-141.985	40.238	40.238	40.238	40.238	36.789
Cuentas cobrar com	-	775.911	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	775.911
Reactiva Perú	-	-	-	-	1.408.127	-	-	-	-	-	-	-	1.408.127
Préstamos a largo plazo	-116.638	-116.638	-116.638	-	-	-	-	-57.316	-57.707	-58.100	-58.497	-58.896	-640.428
Prestamos a corto plazo	-270.155	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-270.155
Acreedores comerciales	-334.666	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-334.666
Impuesto a la Renta 2019	-	-	-	-	-	-	-439.677	-	-	-	-	-	-439.677
Capex	-	-	-	-	-160.750	-	-42.900	-	-	-	-	-	-203.650
Dividendos													
Saldo final	273.824	1.139.189	985.096	755.216	1.963.946	1.925.150	1.403.601	1.204.301	1.186.831	1.168.968	1.150.709	1.132.051	1.132.051

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Perfil de puestos

- Gerente General: Experiencia de 10 años en el rubro, haber asumido como mínimo 5 años en puestos de Jefatura o Responsable de un hotel. Contar con estudios en Administración, Hotelería y Turismo o carreras afines, así como contar con estudios de maestría. Dominio del idioma inglés. Será responsable de gestionar, planificar, organizar, controlar, organizar, supervisar y liderar el buen funcionamiento del hotel, además de crear estrategias y estar alineado con todas las áreas a su cargo.

- Jefe de Administración y Finanzas: Experiencia de 5 años liderando la administración de un hotel. Contar con estudios de universitarios en Administración, Hotelería y Turismo, o carreras afines, así también contar con estudios de post grado y dominio del idioma inglés. Será responsable de elaborar los planes de trabajo y proyecciones de ingresos-egresos, anuales y semestrales. Apoyo en la contratación de personal nuevo. Mantener un ambiente laboral positivo entre el personal. Elaboración y pago de nómina del personal. Coordinación de diseño, elaboración y distribución de comunicados y avisos.
- Jefe de Operaciones: Experiencia de 7 años de experiencia en el rubro hotelero, siendo responsable directo del manejo total del hotel a su cargo. Estudios universitarios completos en Hotelería y Turismo o en Administración de Empresas, asimismo contar dominio del idioma inglés. Será responsable de elaborar los planes de trabajo, preparar y elaborar la descripción de tareas y funciones del personal, así como monitorear y supervisar al personal.
- Coordinador de Recepción: Experiencia mínima de 2 años realizando funciones similares en hoteles boutique. Estudios universitarios culminados de la carrera Administración Hotelera, Turismo, administración. Contar con un nivel avanzado del idioma inglés. Será responsable de atender solicitudes y brindar información a los huéspedes. Realizar el Procedimiento de Check In y Check Out de los huéspedes. Manejo de caja y cuadre de la misma. Asignación de habitaciones previa revisión de requerimientos. Facturar las cuentas de los clientes.
- Analista de Sistemas: Experiencia 5 años realizando servicios de soportes al sistema y a la infraestructura tecnológica del hotel. Egresado de la carrera de Ingeniería de sistemas. Brindar el primer y segundo nivel de soporte a los sistemas, tener contacto con los proveedores para el tercer nivel de servicio. Así también, evaluará los acuerdos de niveles de servicio a los proveedores. Conocimientos de ITIL¹.
- Contador: Experiencia 5 años como contador comprobado en el rubro hotelero. Manejo de sistema integrales contables, tributarios y financieros. Responsable de elaboración y análisis de los estados financieros y elaboración de estados financieros proyectados. Conocimientos de aplicación de las normas contables, financieras y NIIF. Conocimiento de legislación laboral y tributario.
- Operarios de Limpieza: Experiencia 6 meses realizando labores de limpieza. Estudios de Secundaria completa. Será responsable de mantener limpio todas las áreas asignadas por su jefe inmediato, así también de solicitar los materiales necesarios para la limpieza y desinfección.

¹ ITIL, Information Technology Infrastructure Library, es un marco de referencia que describe un conjunto de buenas practicas para administrar servicios de TI.

- Botones: Experiencia 2 años realizando labores de la posición en hoteles boutique. Estudios técnicos culminados en hotelería y turismo, obligatorio dominio del idioma inglés y habilidades para el servicio al cliente. Será responsable de transportar el equipaje de los huéspedes, así como brindar asesoría y atención en caso lo necesiten.
- Operario de Mantenimiento: Experiencia mínima de 2 años realizando distintos mantenimientos (electricidad, carpintería, bombas de agua, etc.) para hoteles. Estudios técnicos en curso o culminado. Será responsable de asegurar el correcto funcionamiento técnico de la operación del hotel, así como solicitar los materiales necesarios para el mantenimiento oportuno de las instalaciones.
- Cocinero: Experiencia mínima de 5 años en hoteles o casinos, titulado de la carrera técnica de Cocina. Será responsable de elaborar todos los platos solicitados por lo clientes y de elaborar la carta de alimentos, así como solicitar los insumos y planificar la logística de su área de trabajo. Tendrá a su cargo a un ayudante cocina.
- Ayudante de Cocina: Experiencia mínima de 02 años en hoteles o casinos, contar con estudios terminados en cocina. Será responsable de realizar la limpieza profunda de las instalaciones y equipos conforme a la planificación. Elaborar los platos fríos y entradas del menú correspondiente. Realizar la habilitación de los insumos del menú correspondiente. Colaborar en la preparación de alimentos de acuerdo al menú. Cualquier otra función que sea necesaria para cumplir con la misión del puesto.
- Seguridad Patrimonial: Experiencia mínima de 5 años como seguridad en hoteles o casinos, de preferencia Licenciado de fuerzas armadas, contar con conocimientos básicos de primeros auxilios y uso de extintores. Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos. Será el responsable de brindar la bienvenida y despedida a todos los clientes del control de ingreso y salida de proveedores, control de asistencia de personal, revisión de ingreso y salida del personal, verificación de instalaciones, así como velar por los activos e inmuebles de la empresa y por la seguridad de colaboradores y clientes. Asimismo, brindar las charlas de seguridad a participantes de los eventos.
- Enfermera: Experiencia mínima de 5 años como enfermera ocupacional o áreas clínicas. Licenciada y colegiada de la carrera de enfermería. Su función principal será apoyar con el triaje médico, orientar al colaborador en su condición de salud y reportar los casos críticos frente al Covid-19. Apoyo en la entrega del equipo de protección personal necesarios que ayuden a prevenir el contagio de Covid-19 en el marco de los lineamientos de salud ocupacional y lo dispuesto por el Ministerio de Salud. Emitir reportes e informes sobre los casos médicos.

Notas biográficas

Carlos Enrique Corbella Espinoza

Nació en Lima, el 16 de febrero de 1973. Contador público colegiado egresado de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con un diplomado en Gestión Tributaria Empresarial y NIIF por la Universidad ESAN y con estudios de Administración de Negocios en la Pacífico Business School y ESADE Business School (España).

Tiene 24 años de experiencia en reestructuración y liquidación de patrimonios, en la dirección y gestión del departamento de contabilidad y finanzas, planeamiento tributario y administración de empresas. Actualmente, desempeña el cargo de gerente general en Estratega Consultores S.A.C.

Angela María Gil Montoya

Nació en Medellín, Colombia, el 6 de noviembre de 1982. Ingeniera financiera egresada de la Universidad de Medellín. Cuenta con un diplomado en Salud Ocupacional y en Finanzas.

Tiene más de diez años de experiencia en dirección, administración y manejo financiero de empresas. Actualmente, desempeña el cargo de gerenta de administración y finanzas en una consultora española.

Carlos Eduardo Manta León

Nació en Lima, el 1 de agosto de 1978. Ingeniero de sistemas egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con diplomados en Gestión de Proyectos PMI en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y Gestión de Pequeñas Empresas en la Universidad ESAN.

Tiene 20 años de experiencia en el rubro de tecnología y sistemas; ha dirigido proyectos de implementación de *software* financiero en el Perú y otros países de Latinoamérica. Actualmente, se desempeña como gerente de sistemas en Sodexo Perú.

Daniela Loren Murillo Cabrera

Nació en Lima, el 10 de abril de 1990. Bachiller en Psicología egresada de la Universidad Ricardo Palma, especializada en el área de Recursos Humanos.

Cuenta con ocho años de experiencia, desempeñándose en el área de atracción, formación, desempeño, desarrollo y clima laboral. Actualmente, ocupa el cargo de analista *senior* de cultura y desarrollo en Volcan Compañía Minera.