



“ANÁLISIS DE OPCIONES ESTRATÉGICAS EN SITUACIÓN DE CRISIS – CASO HOTEL MIDAS”

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

Presentado por

**Sr. Bruno Rafael Osterloh Cueto
Sr. Ronald Elmer Cabanillas Vigo
Sr. Alfredo Ilich Cervantes Cacha
Sr. Félix Heber Francia Mendoza
Sr. Pierre Alexander Pezo Pérez**

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

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

Lima, marzo de 2021

“...if managers can’t find a strategy that works under traditional analysis, they may abandon the analytical rigor of their planning process altogether and base their decisions on gut instinct.”

“Since no player necessarily knows the best strategy in these environments, the shaper’s role is to provide a vision of an industry structure and standards that will coordinate the strategies of other players and drive the market toward a more stable and favorable outcome.”

Strategy under uncertainty.

Hugh G. Courtney, Jane Kirkland, and S. Patrick Viguerie.
McKinsey, 1997.

“...una opción es no proyectar la incertidumbre en el resultado real; otra, es hacerlo especificando los supuestos de la proyección con establecimientos de rangos... Son solo una referencia [los modelos] que la podemos usar como punto de partida, pero no más. Nadie puede leer el futuro...”

Carlos Parodi Trece.

Twitter @CparodiT.

02/10/2020.

“...somos prácticos; uno, sabemos nuestras capacidades y limitaciones; dos, nos adaptamos a la demanda; tres, corremos riesgos; cuatro, sabemos girar el timón en el momento adecuado; ...pensamos a largo plazo.”

Sergio Rivas Belloso.

Gerente de Operaciones, Hoteles Costa del Sol.

Entrevista con Pierre Pezo, 05/02/2020.

Dedicatoria

Queremos dedicar este trabajo a las personas que nos rodean: a nuestros padres y madres, hijos, esposas, novios y novias cuyo soporte hizo que lográramos alcanzar una meta importante en nuestro crecimiento profesional.

Finalmente, nuestro especial agradecimiento a nuestro asesor, el profesor José Díaz, quien identificó el potencial de nuestra idea antes, incluso, que nosotros mismos.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad explorar opciones estratégicas para el hotel Midas, que va a continuar en operaciones en medio de una situación de crisis planteada por la pandemia de la COVID-19.

De esta manera, en el primer capítulo se hace una revisión del trabajo que se realizará definiendo sus objetivos, alcances y planteando la metodología de investigación elegida.

Por su parte, en el segundo capítulo se plantea una radiografía de la compañía, describiendo su operación y cadena de valor, así como sus principales ratios financieros y de gestión al 31 de marzo de 2020.

Posteriormente, en el tercer capítulo se efectúa el análisis situacional del hotel, donde se detalla el entorno externo realizando el análisis PESTEL, la matriz FODA y la matriz PEYEA, para luego especificar el entorno interno y resumir las opciones estratégicas posibles: cesión, venta o continuidad operativa.

En el capítulo cuatro se plantea el problema teniendo definido el entorno y la situación interna del hotel, que busca resolverse, teniendo en cuenta que este ya viene presentando una gestión deficiente (hasta el 31 de marzo de 2020) y un entorno incierto.

Así, en el capítulo cinco se analizan –cuantitativamente y cualitativamente– las opciones estratégicas, las cuales son: la cesión, operación o venta. Para realizar esta evaluación, se ha efectuado un modelo económico-financiero y se han usado técnicas (modelo tradicional y opciones reales) de valoración empleando el valor actual neto (VAN) para su evaluación.

En el capítulo seis se analizan los resultados de la evaluación efectuada en el capítulo previo.

Luego de ello, en el capítulo siete se diagrama el plan de implementación de la alternativa elegida. Para estos efectos, se estudia la misión, visión, propuesta de valor, plan de *marketing*, de operaciones, de recursos humanos, financiero, de responsabilidad social, así como el modelo de negocio en la nueva realidad.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Introducción.....	1
Capítulo I. Trabajo realizado.....	2
1. Planteamiento de la investigación.....	2
2. Objetivo de la investigación.....	2
3. Alcance de la investigación	2
4. Metodología.....	2
Capítulo II. Antecedentes	4
1. La compañía.....	4
2. Operaciones y cadena de valor.....	4
2.1 Operaciones.....	4
2.2 Cadena de valor.....	5
2.2.1 Actividades primarias	6
2.2.2 Actividades de apoyo.....	6
3. Resultados financieros y de gestión al 31 de marzo de 2020.....	7
3.1 Niveles de ocupación	7
3.2 Ratios de rentabilidad	8
3.3 Ratios de liquidez.....	8
3.4 Ratios de solvencia y endeudamiento	9
Capítulo III. Análisis situacional	10
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	10
1.1 Análisis político	11
1.2 Análisis económico.....	11
1.2.1 El mundo.....	11
1.2.2 El Perú.....	14
1.2.2.1 Producto Bruto Interno (PBI)	14
1.2.2.2 Política fiscal	15

1.2.2.3	Inflación.....	15
1.2.2.4	Tipo de cambio.....	15
1.2.3	Sector hotelero.....	16
1.2.4	Perspectivas.....	17
1.2.4.1	La vacuna.....	17
1.2.4.2	Posvacuna.....	19
1.3	Análisis sociocultural.....	20
1.4	Análisis tecnológico.....	20
1.5	Análisis ecológico.....	21
1.6	Análisis legal.....	22
2.	Análisis del microentorno.....	25
2.1	El sector hotelero.....	25
2.2	Participantes potenciales.....	26
2.3	Sustitutos.....	27
2.4	Compradores.....	28
2.5	Proveedores.....	29
3.	FODA.....	29
3.1	FODA cruzado.....	30
4.	Matriz PEYEA.....	32
4.1	Análisis de factores de las dimensiones FF y FI.....	32
4.2	Análisis de factores de las dimensiones EA y VC.....	33
5.	Matriz Interna-Externa.....	34
6.	Resumen de opciones estratégicas.....	34
Capítulo IV. Planteamiento del problema.....		35
1.	Resultados de gestión deficiente.....	35
2.	Contexto de incertidumbre global.....	35
Capítulo V. Evaluación de opciones estratégicas.....		37
1.	Descripción.....	37
1.1	Cesión.....	37
1.2	Operación.....	37
1.3	Venta.....	37
2.	Estimación.....	37
2.1	Cesión.....	37

2.1.1 Alquiler del inmueble	38
2.1.2 <i>Royalty</i> (porcentaje de la utilidad neta)	38
2.2 Operación.....	39
2.2.1 Ingresos.....	40
2.2.1.1 Demanda.....	40
2.2.1.2 Precio.....	42
2.2.2 Gastos operativos y financieros	42
2.2.3 Creación de valor de McKinsey.....	45
2.3 Venta.....	48
2.3.1 Determinación de variables críticas.....	48
2.3.2 Cálculo de la volatilidad	51
2.3.3 Cálculo de la opción real de venta	52
Capítulo VI. Resultados.....	58
Capítulo VII. Plan de implementación.....	59
1. Misión.....	59
2. Visión.....	59
3. Propuesta de valor.....	60
4. Plan de <i>marketing</i>	61
5. Plan de operaciones.....	61
5.1 Objetivos.....	61
5.2 Estrategia.....	62
5.3 Procesos y calidad.....	62
5.4 Infraestructura.....	63
6. Plan de recursos humanos.....	64
6.1 Objetivos del plan de recursos humanos.....	64
6.2 Estrategia.....	65
6.3 Organización.....	65
7. Plan financiero	66
8. Plan de responsabilidad social	66
9. Modelo de negocio en la nueva realidad.....	67
Conclusiones y recomendaciones	68
1. Conclusiones.....	68

2. Recomendaciones	68
Bibliografía.....	70
Anexos.....	83
Notas biográficas.....	95

Índice de tablas

Tabla 1.	Ratios de rentabilidad	8
Tabla 2.	Ratios de liquidez	8
Tabla 3.	Ratios de solvencia y endeudamiento.....	9
Tabla 4.	PBI sectorial (variación % anual).....	14
Tabla 5.	Análisis de la oferta hotelera en Perú desde el 2004 al 2019	16
Tabla 6.	Normas emitidas por el Gobierno, relevantes para el sector hotelero	22
Tabla 7.	Matriz de evaluación de factores externos, al 31 de marzo de 2020	24
Tabla 8.	Matriz de evaluación de factores internos, al 31 de marzo de 2020.....	29
Tabla 9.	FODA al 31 de marzo de 2020.....	30
Tabla 10.	Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades).....	30
Tabla 11.	Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas).....	31
Tabla 12.	Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)	31
Tabla 13.	Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)	32
Tabla 14.	Análisis de factores FF y FI.....	32
Tabla 15.	Análisis de factores EA y VC.....	33
Tabla 16.	Ingresos y VAN de la cesión del Hotel por descuento de flujos	39
Tabla 17.	Variables a estimar vía el modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios	41
Tabla 18.	Ocupación estimada por periodos.....	41
Tabla 19.	RevPAR estimados por periodo	42
Tabla 20.	Estado de resultados proyectado, periodo 2020-2029	44
Tabla 21.	Flujo de Caja Económico y Flujo de Caja Financiero.....	45
Tabla 22.	Acciones por etapas del modelo de McKinsey para incrementar valor del Hotel..	47
Tabla 23.	VAN del Hotel por etapas de acuerdo al modelo de McKinsey	48
Tabla 24.	Variables críticas – Tornado VAN	49
Tabla 25.	Plan de <i>marketing</i> hotel	61
Tabla 26.	Modelo de epicentros.....	67

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organización del hotel.....	4
Gráfico 2.	Cadena de valor del hotel, al 31 de marzo de 2020.....	5
Gráfico 3.	Noches disponibles, capacidad.....	7
Gráfico 4.	Porcentaje de ocupación del hotel.....	8
Gráfico 5.	Evolución del patrimonio, periodo 2014-2019.....	9
Gráfico 6.	Comportamiento mundial del PBI (% anual).....	12
Gráfico 7.	Proyecciones del Fondo Monetario Internacional a junio 2020.....	13
Gráfico 8.	Crecimiento de la oferta de alojamientos vs. el arribo a los establecimientos de hospedaje.....	17
Gráfico 9.	Vacunas alrededor del mundo.....	18
Gráfico 10.	Comportamiento teórico del crecimiento del PBI en forma de “V”.....	19
Gráfico 11.	Fases de reactivación económica en Perú.....	23
Gráfico 12.	Precio de hospedajes en América Latina.....	26
Gráfico 13.	Matriz PEYEA.....	33
Gráfico 14.	Matriz interna - externa.....	34
Gráfico 15.	Mapa de escenarios por etapas.....	36
Gráfico 16.	Hexágono de McKinsey.....	46
Gráfico 17.	Tornado VAN (simulación).....	49
Gráfico 18.	Distribuciones estadísticas de las variables.....	50
Gráfico 19.	Sensibilidad de variables críticas.....	50
Gráfico 20.	Volatilidad.....	52
Gráfico 21.	Etapas para la continuidad de negocio.....	54
Gráfico 22.	Modelo de opciones para un activo único.....	55
Gráfico 23.	Árbol de activo subyacente.....	55
Gráfico 24.	Árbol de la opción real.....	56
Gráfico 25.	Opciones de abandono-venta del hotel.....	57
Gráfico 26.	Resultados de las opciones estratégicas.....	58
Gráfico 27.	Creación de valor, desde el 1 de abril del 2020.....	59
Gráfico 28.	<i>Journey</i>	60
Gráfico 29.	Ciclo de vida de la gestión de procesos – IMARIM.....	63
Gráfico 30.	Estrategia del plan de recursos humanos.....	64

Índice de anexos

Anexo 1.	Estados Financieros 2014 - 2019 (ER, BG, Flujo de Efectivo).....	84
Anexo 2.	Modelo de Estimación de la Demanda	86
Anexo 3.	Cálculo del WACC.....	88
Anexo 4.	Canvas, nueva normalidad.....	89
Anexo 5.	Scotiabank, respuesta para consolidar y reprogramar deuda, tasa de interés ...	90
Anexo 6.	Procesos de <i>check-in</i> y <i>check-out</i> del hotel	91
Anexo 7.	Tornado VAN.....	93
Anexo 8.	Tipos de opciones reales.....	94

Introducción

Midas fue el rey de Frigia, entre los años 740 a. C. y 696 a. C. Debido a su hospitalidad con su padre adoptivo Sileno, el dios Dionisio le otorgó el poder de convertir en oro cuanto tocaba. Por lo cual, su reinado significó la mayor época de esplendor de Frigia debido a las grandes relaciones comerciales que estableció, alcanzando extraordinaria riqueza.

Hospitalidad, confort, servicio y grandes relaciones son virtudes con las cuales se han identificado los directivos del hotel e incorporaron a su cultura, por lo que decidieron elegir el nombre Midas para su hotel. Crean experiencias deleitantes haciendo que sus huéspedes se sientan como reyes.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar las opciones estratégicas a seguir luego de que la pandemia de COVID-19 azote al mundo y, particularmente, al Perú, envolviendo a toda la economía global en una gran incertidumbre.

En este sentido, se analizará la continuidad de la operación, la cesión o la venta. Cada una de estas opciones estratégicas será evaluada desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa, para lo cual se recurrirá a herramientas de operaciones, logística, recursos humanos, *marketing*, finanzas, responsabilidad social, económicas, estadísticas y matemáticas, entre otras. Posteriormente, se obtendrá el beneficio económico de cada una de estas opciones y podrá elegirse la mejor estrategia.

Finalmente, se abordarán algunas consideraciones claves para aplicar la estrategia que resulte elegida.

Capítulo I. Trabajo realizado

1. Planteamiento de la investigación

El equipo de investigación optó por realizar el presente trabajo basado en el caso de negocio seleccionado por la Escuela: “Hotel Le Bonheur”, y su adaptación a un negocio hotelero desarrollado en Perú.

Los primeros seis años de operación del hotel se simularon en el espacio académico de la Escuela. Los resultados son el punto de partida para el trabajo de investigación que a continuación se desarrolla.

2. Objetivo de la investigación

El trabajo de investigación busca analizar, proponer y sustentar la mejor opción estratégica para el Hotel Midas (en adelante, “el Hotel”, “la Empresa”, “la Compañía” o “MIDAS”), a través del uso de herramientas metodológicas y académicas, que permitan la mejor decisión que genere valor para el accionista, en el contexto de incertidumbre por la pandemia global de la COVID-19.

3. Alcance de la investigación

La investigación se realiza en el marco de la pandemia global por la COVID-19, a partir del 31 de marzo del 2020, y plantea supuestos que permiten proyectar flujos futuros hasta el año 2029, para lo cual se han recogido elementos reales del contexto global y del país, que a criterio del equipo de investigación fueron necesarios tomar en cuenta para su desarrollo.

Las opciones de decisión estratégicas seleccionadas para ser analizadas son:

- La venta del hotel.
- La cesión o alquiler del hotel.
- La continuidad operativa.

4. Metodología

La metodología empleada consiste en identificar el valor actual neto (VAN) de tres potenciales opciones estratégicas. Así, la estrategia a ser implementada será aquella que presente un mayor VAN. A continuación, se presenta un resumen del análisis realizado:

- Se inició con una evaluación de los antecedentes del hotel, sección en la que se describe cómo este opera hasta el 31 de marzo de 2020.
- Luego de ello se efectúa un análisis situacional sobre el contexto interno y externo en el que se desenvuelve MIDAS.

- Posteriormente, se plantea, descriptiva y cualitativamente tres opciones estrategias que permitan responder a la situación negativa en la que se encuentra el Hotel al 31 de marzo del 2020. Estas opciones son: cesión, venta y operación del Hotel Midas.
- Se estima el valor actual neto (VAN) de cada una de las opciones. Así, en el caso de la opción de continuidad operativa, fue necesario, partir de la estimación de la demanda de habitaciones por noche. Para ello se empleó el modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) para calcular, econométricamente, la referida ecuación de la demanda. Luego de ello, habiendo realizado múltiples entrevistas a especialistas del sector, fue posible plantear los principales supuestos que permiten proyectar los flujos operativos de MIDAS. Posteriormente, se evalúa la solidez de la información proyectada a partir del método de Montecarlo. Finalmente, a través de la aplicación del Modelo de Opciones Reales se estima el VAN de venta.
- Se compara el VAN de las tres opciones estratégicas planteadas (cesión, venta u operación), lo cual permite elegir la opción que presente un mayor retorno.
- Finalmente, se emiten conclusiones y se realizan reflexiones clave para el éxito de la estrategia planteada.

Capítulo II. Antecedentes

1. La Compañía

La Compañía se dedica a la operación del Hotel Midas. Para ello, ha celebrado un contrato de arrendamiento del terreno en el cual construyó el Hotel por un periodo de cien años. Cabe señalar que el edificio construido es de propiedad de la Compañía. Asimismo, la Compañía es dueña de la marca: “Hotel Midas”.

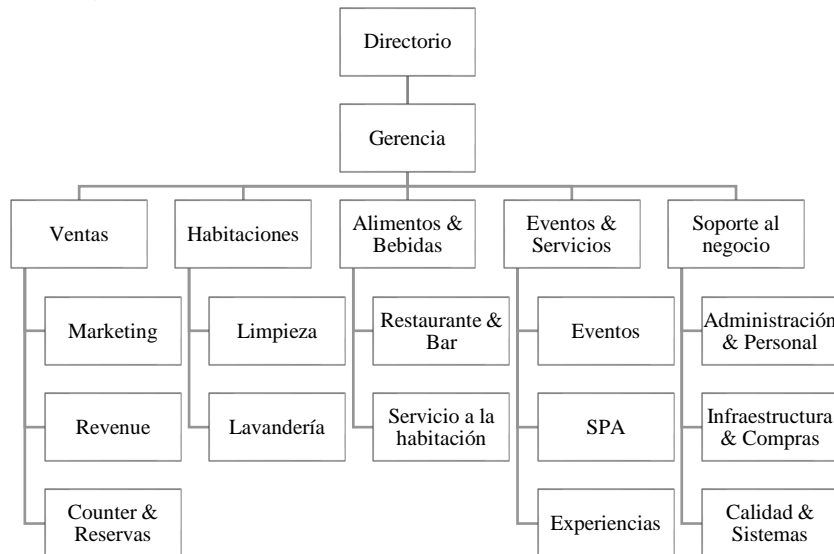
2. Operaciones y cadena de valor

2.1 Operaciones

Hotel Midas lleva 6 años operando en el mercado, siendo un hotel clasificado como *Upper Midscale*¹ o de escala media superior, categoría 4 estrellas. Con un área total de 1750 m² (1400 m² de habitaciones y 350 m² de áreas comunes, administración, etc.), cuenta con 70 habitaciones, 15 de las cuales son alquiladas, para una capacidad total de 140 huéspedes por noche.

El hotel se encuentra ubicado en el distrito de Barranco, Lima, Perú, y complementa el servicio de alojamiento con servicios de restaurante, *spa*, eventos y actividades de esparcimiento, los cuales son brindados en alianzas comerciales con terceros. Se cuenta con una organización funcional, compuestas por áreas con responsabilidades definidas y personal especializado, en el Gráfico 1 se presenta la estructura organizacional del hotel.

Gráfico 1. Organización del hotel







Fuente: Elaboración propia 2020, basada en O’Fallon y Rutherford (2011).

¹ STR, Clasificación de hoteles, segmentos de clase según su ADR. <https://str.com/es/data-insights/resources/glossary/c>.

2.2 Cadena de valor

La cadena de valor² del Hotel tiene procesos interdependientes, las cuales están divididas en dos grupos: primarias y de apoyo, como se muestran en el gráfico 2, el cual es presentado a continuación:

Gráfico 2. Cadena de valor del hotel, al 31 de marzo de 2020

ACTIVIDADES DE APOYO		INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				MARGEN
		Finanzas, <i>e-commerce</i> , <i>marketing</i> y ventas: forman la estructura organizacional que permite al hotel responder a los compromisos que se tienen con los clientes y socios estratégicos, así como a las nuevas necesidades del mercado.				
		ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
		Personal capacitado, capaz de responder activamente a los requerimientos del cliente y en el control preventivo de la bioseguridad, teniendo una excelente empatía y relación con el cliente.				
		DESARROLLO DE TECNOLOGÍA				
		Desarrollar sistemas y aplicaciones amigables para hacer placentera la estadía del cliente desde el primer contacto hasta el retorno a casa (<i>end to end</i>).				
		ABASTECIMIENTO				
		Compra de materias primas, insumos, energía, combustible, materiales de oficina y productos de desinfección y limpieza. Tener excelentes relaciones con los proveedores.				
	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES Y SERVICIOS	LOGÍSTICA EXTERNA	COMERCIAL Y MARKETING	VOZ DEL HUESPED	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reserva digital en cualquiera de los canales de contacto. 2. <i>Check-in</i> digital o presencial. 3. Elección de las habitaciones y servicios. 4. Asistencia digital personalizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios a las habitaciones. 2. Servicio de restaurante y bebidas. 3. Servicio de <i>spa</i>. 4. Experiencias fuera del hotel. 5. Eventos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reservación y pago de habitaciones. 2. <i>Check-out</i> digital o presencial (registro de salida del cliente y facturación del servicio). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promocionar los servicios del hotel por canales digitales y medios de comunicación escrita y televisiva. 2. Promoción a clientes (corporativos y agencias). 3. Reservaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buzón de sugerencias digital y físico. 2. Análisis de satisfacción al cliente. 	
	ACTIVIDADES PRIMARIAS					

Fuente: Elaboración propia 2020.

² El modelo de la cadena de valor de Michael Porter (1991).

2.2.1 Actividades primarias

Para la logística de entrada el huésped puede iniciar su contacto con el hotel con anticipación, desde cualquier parte del mundo, desde su aplicación o cualquiera de las plataformas y canales de contacto, el huésped podrá comunicar sus preferencias desde antes de su llegada, elegir su habitación, alimentación preferida, movilidad, horarios de limpieza, programar actividades diversas, acceder a los servicios de hotel, etc.

Operaciones y servicios garantizan la funcionalidad al 100% de las habitaciones, limpias y en cumplimiento de los protocolos de bioseguridad. Los alimentos serán servidos siempre frescos y de variedad, su almacenamiento cumple con los estándares de seguridad y de manejo para alimentos. Los colaboradores tienen un alto grado de preparación, lo que les permite brindar un alto nivel de servicio al huésped y el cumplimiento de los protocolos y estándares operativos.

Logística externa o de salida permite completar la experiencia del huésped en el hotel, de manera digital, optimizando los tiempos en realizar el procedimiento de salida, la facturación y pago de los servicios. De requerirlo, el huésped puede hacer el *check-out* de forma presencial.

Comercial y *marketing*, buscan a través de los diferentes canales y segmento comunicar la propuesta de valor y motivar que un potencial cliente se convierta en huésped del hotel. Lograr una experiencia deleitante del huésped asegura su retorno y recomendación a otros potenciales huéspedes. Mantener la relación con los clientes, conocer y analizar las tendencias del mercado, las acciones de los competidores, el desempeño de los operadores y canales de distribución, le permiten al hotel plantear y ejecutar las mejores estrategias de '*revenue*' o de gestión de ingresos posibles.

2.2.2 Actividades de apoyo

Infraestructura, debe garantizar un excelente servicio para nuestro cliente; debe ser cuidado y mantenido con esmero con la finalidad que brinde un espacio de descanso, relax y diversión para el cliente, garantizando la experiencia deleitante que se ofrece.

Administración de recursos humanos es un proceso de soporte clave para la propuesta de valor. La gestión de recursos humanos es vital debido al contacto que se tiene con el huésped. Una política de respeto, desarrollo humano, profesional y de beneficios, logran motivación y compromiso de los colaboradores.

Soporte tecnológico es una actividad estratégica, debido a que en ella descansa eficiencia de los procesos, la generación de experiencias, simplificación de procesos y reducción de tiempo para los clientes, la integración con proveedores y asociados clave, con menos puntos de contacto que generan confianza y seguridad.

El abastecimiento de recursos y servicios es crítico, como la calidad de los productos que los huéspedes consumen, los servicios de mantenimiento o de seguridad que requiere el hotel para estar 100% operativo, etc. El proceso de evaluación y selección de proveedores debe ser riguroso y debe garantizar el cumplimiento de los diferentes estándares de calidad, protocolos y normar vigentes.

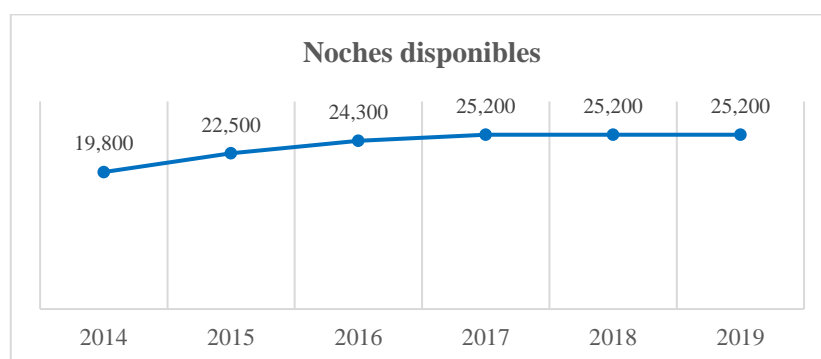
3. Resultados financieros y de gestión al 31 de marzo de 2020

El hotel mostró un comportamiento estable de los resultados de gestión entre los años 2014 y 2018 (ver el anexo 1). En el año 2019 las ventas del Hotel cayeron en -46% al mismo tiempo que los gastos se incrementaron en 8%, lo que significó que el Hotel cerrara con pérdida ese año, esto debido a malas decisiones tomadas en las temporadas previas que afectaron las reservas.

3.1 Niveles de ocupación

Durante los años 2014 y 2016 el hotel fue incrementando su capacidad instalada hasta llegar a las 70 habitaciones en el año 2017, lo que equivale a 25.200 noches disponibles al año.

Gráfico 3. Noches disponibles, capacidad

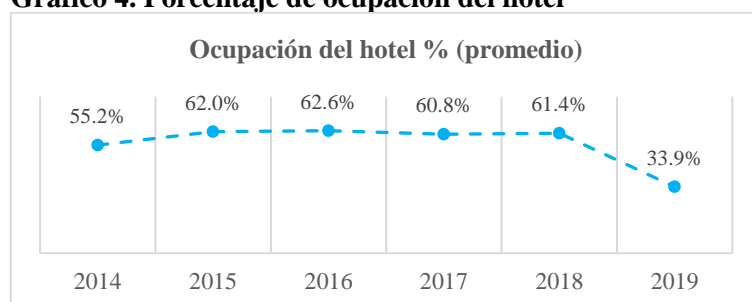


Fuente: Cesim Service: Small Service Business Simulation (2020)³. Elaboración propia 2020.

Durante los años 2015 a 2018, el Hotel mantuvo niveles de ocupación superiores al 60% de su capacidad instalada. En el 2019 la ocupación cayó a 33,9%.

³ Cesim Service es el simulador usado en la fase de taller de investigación el 2019. Los resultados obtenidos se usan como punto de partida para la investigación.

Gráfico 4. Porcentaje de ocupación del hotel



Fuente: Cesim Service (2020). Elaboración propia 2020.

3.2 Ratios de rentabilidad

Los retornos sobre el activo y el patrimonio en el año 2019 fueron deficientes, fue un año de pérdida. Estos resultados se deben en gran medida a la disminución de las ventas, con -46%, lo que ha llevado a cerrar el 2019 con pérdida de S/1,62 millones.

Tabla 1. Ratios de rentabilidad

Ratios de rentabilidad	Histórico					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Margen bruto (U. Bruta / Ventas)	71%	78%	75%	77%	79%	73%
Margen EBITDA (EBITDA/ Ventas)	30%	33%	28%	32%	35%	-16%
Margen operativo (U. Operativa / Ventas)	22%	27%	21%	26%	29%	-27%
ROS (U. neta / Ventas)	9%	12%	9%	13%	15%	-44%
ROE (U. neta / Patrimonio)	3%	6%	4%	6%	6%	-11%
ROA (EBIT / Activo total)	6%	8%	6%	8%	9%	-2%
Rentabilidad de capital (U. neta/Capital propio)	7%	12%	8%	13%	16%	-25%

Fuente: Cesim Service (2020). Elaboración propia 2020.

3.3 Ratios de liquidez

La liquidez hasta el año 2018 fue positiva, lo que significó que la empresa contaba con los suficientes activos para asumir mayor deuda a corto plazo. No obstante, dada la caída en las ventas del 2019 se obtuvo un ratio de liquidez de 0,74, cambiando así el panorama pues el activo corriente no cubriría las deudas a corto plazo. Sin embargo, todos los activos corrientes son de alto grado de liquidez tal como lo muestra la prueba ácida.

A continuación, se presenta la tabla 2, que muestra la evolución de los principales ratios de liquidez para el periodo 2014-2019.

Tabla 2. Ratios de liquidez

Ratios de liquidez	Histórico					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez general (T. activo corriente/T. pasivo corriente)	20,10	16,87	12,65	6,55	12,30	0,74
Prueba ácida	20,10	16,87	12,65	6,55	12,30	0,74
Capital de trabajo	2.767.484	2.952.727	2.061.914	1.022.799	2.081.397	-273.716

Fuente: Cesim Service (2020). Elaboración propia 2020.

3.4 Ratios de solvencia y endeudamiento

La solvencia del activo al 2019 muestra que por cada sol del patrimonio neto se debe 0,44 soles, es decir, el pasivo tiene un peso por debajo del 50% de los recursos propios en la financiación del Hotel.

A continuación, se presenta la tabla 3, que muestra la evolución de los principales ratios de solvencia y endeudamiento para el periodo 2014-2019.

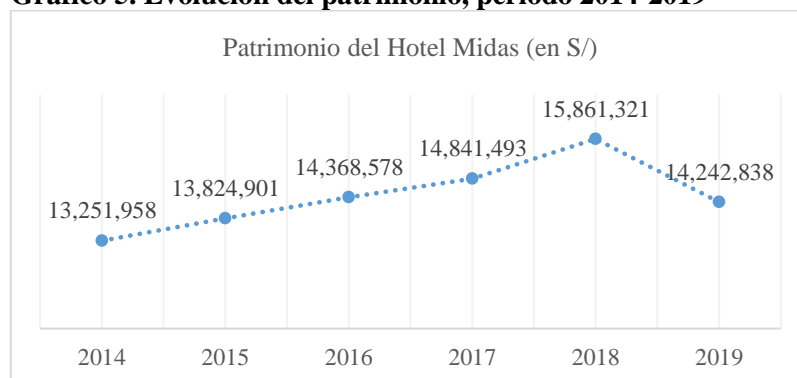
Tabla 3. Ratios de solvencia y endeudamiento

Ratios de solvencia y endeudamiento	Histórico					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Solvencia del activo (Pasivo total/activo total)	50%	47%	49%	44%	42%	44%
Solvencia del patrimonio (Pasivo total/Patrimonio)	0,99	0,90	0,96	0,79	0,72	0,78
Ratio endeudamiento a LP (Pasivo no corriente/Patrimonio)	0,98	0,88	0,94	0,78	0,71	0,71
Ratio endeudamiento a CP (Pasivo corriente/Patrimonio)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,07
Calidad de la deuda (Pasivo corriente/Pasivo total)	0,01	0,02	0,01	0,02	0,02	0,09

Fuente: Cesim Service (2020). Elaboración propia 2020.

La gestión del Hotel ha mostrado una mejora en el ratio de solvencia del patrimonio, pasando de 0.99 en el 2014 a 0,72 en el 2018 a 0,78 en el 2019. Esta mejora se debe principalmente a la reducción de deuda y al incremento en el patrimonio, aunque este último se vio muy impactado con la pérdida de beneficio del 2019. Ver el gráfico 5, que se presenta a continuación:

Gráfico 5. Evolución del patrimonio, periodo 2014-2019



Fuente: Cesim Service (2020). Elaboración propia 2020.

Al cierre del 2019, solo el 1% corresponde a deuda de corto plazo y 99% a deuda de largo plazo. Se entiende que la calidad de deuda es buena, ya que se ha tomado más deuda a largo plazo.

Capítulo III. Análisis situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

Incertidumbre, es quizá la palabra que mejor define el 2020. A nivel global se vive una nueva crisis económica, consecuencia del ‘confinamiento’ al que gran parte del mundo se ha visto obligado por la propagación de la enfermedad respiratoria causada por el coronavirus SARS-CoV-2 o COVID-19, detectado en China, a finales del 2019⁴.

La crisis económica y sanitaria ha significado que desde mediados de marzo cada país del mundo accione drásticas medidas para proteger a sus ciudadanos, cerrando fronteras e implantando el aislamiento social y el confinamiento, reduciendo la movilidad de las personas, al mismo tiempo que se trataba de entender el nivel de complejidad del virus y hallar lo más pronto posible una vacuna, mientras las estadísticas de casos confirmados y de letalidad crecían exponencialmente en el mundo.

La comunidad científica global, laboratorios, Gobiernos e instituciones diversas se sumaron en la búsqueda de la vacuna que logre dar tranquilidad a una economía que empezó a caer rápidamente. En junio, el FMI proyectó que el PBI mundial caería en -4,9%, y se esperaba que América Latina llegará al -9,4%. Los analistas indican que la vacuna tomaría 12 a 18⁵ meses en ser descubierta y al menos otros 6 a 12 meses en que pueda estar disponible para su consumo, por lo que el proceso de recuperación podría tomar al menos dos años.

Esta crisis global ha empujado a gobiernos, empresas y personas a una mayor conectividad digital, al uso de los canales y de las herramientas disponibles. La oferta y la demanda encontraron en el *e-commerce* y los *marketplace*⁶, plataformas para reinventarse, seguir generando ingresos, atender y cubrir necesidades de sus segmentos.

El sector hotelero a nivel mundial ha cerrado hoteles. La OMT estima que el turismo internacional podría caer hasta un 60 a 80% en el 2020⁷. Aún con la incertidumbre de como cambiará la forma de viajar, los hoteles idean formas para poder sobrevivir, lograr recuperarse y establecer acciones para llegar a la nueva normalidad, es posible que no todos lo logren.

4 Medidas económicas para enfrentar el COVID-19. Reporte económico Macroconsult. Abril 2020 (actualizado mayo 2020). <https://sim.macroconsult.pe/medidas-economicas-para-enfrentar-el-covid-19-abril-2020/>

5 Castro (2020). Setenta proyectos científicos en el mundo buscan la vacuna contra el COVID-19. Ojo Público. 15 de abril del 2020. <https://ojo-publico.com/1693/setenta-proyectos-cientificos-buscan-la-vacuna-contr-el-covid-19>.

6 COVID-19: Impacto y escenarios de recuperación en consumo y distribución. Deloitte. 27 de marzo del 2020.

7 Las cifras de turistas internacionales podrían caer un 60-80% en 2020. UNWTO (OMT). 7 de mayo del 2020. <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>.

1.1 Análisis político

Después de la disolución del Congreso de la República el 30 de setiembre del 2019, el 26 de enero 2020 se eligió un nuevo parlamento, pero el comienzo de la pandemia por la COVID-19 hizo que el inicio de las actividades del nuevo poder Legislativo se retrase. Según Campos (2020)⁸, la relación entre el Congreso y el Ejecutivo no era buena, incluso el nuevo presidente del Congreso menciona que el Gobierno estaba fracasando frente a la pandemia.

Por otro lado, durante las primeras semanas de la crisis sanitaria y económica, especialistas locales e internacionales opinaron favorablemente por las medidas adoptadas por el Gobierno. El Gobierno y los organismos especializados transmitían medidas diariamente a la población para tratar de controlar el avance del virus y reducir el impacto en la economía, pero semanas después la percepción fue diferente.

Según la encuesta de opinión del Instituto de Estudios Peruanos (IEP) de abril 2020, la aprobación del presidente Vizcarra subió a 80% cuando en febrero fue del 55%, ello por las medidas adoptadas en el inicio de la emergencia. Pero cuando se analizan con mayor detalle otras preguntas, los resultados cambian, solo el 18% calificó como muy buena su gestión, el 42% como buena y el 30% como regular.

La corrupción y la delincuencia continúan siendo los principales problemas para la población, según el informe técnico de INEI Perú de marzo: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones, de mayo del 2020. El mismo informe precisa que la corrupción está principalmente asociada al sistema político que gobierna el país (INEI 2020b). En este contexto, el Gobierno implementó medidas para inyectar liquidez a las empresas, reducir la carga laboral, aliviar los compromisos tributarios y estableció un plan para la reanudación de actividades económicas en etapas⁹.

1.2 Análisis económico

1.2.1 El mundo

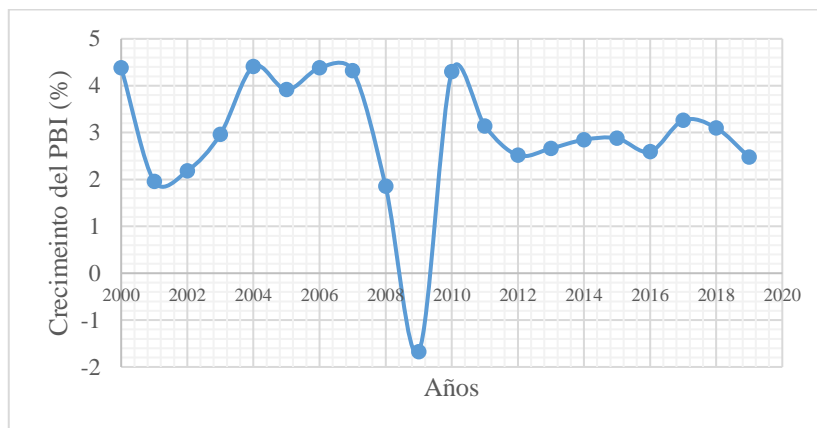
A principios de la década, la crisis financiera del 2009 tuvo un impacto indudable dentro de la economía mundial, con una caída en el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) anual¹⁰, como se muestra en el gráfico 6.

⁸ Perú: Medidas contra la COVID-19 y enfrentamientos con el Congreso. Agenda Pública, Fecha de consulta: 20/05/2020. <https://agendapublica.es/peru-medidas-contra-la-covid-19-y-enfrentamientos-con-el-congreso/>

⁹ Propuesta de reactivación económica, bajo criterios económicos-productivos y de mitigación de riesgos del COVID-19. Ministerio de la Producción. Abril 2020.

¹⁰ Crecimiento del PIB (% anual), Banco Mundial (2020b). Fecha de consulta: 25/05/2020. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2019&start=2003>

Gráfico 6. Comportamiento mundial del PBI (% anual)



Fuente: Basado en información del Banco Mundial (2020a). Elaboración propia 2020.

El 2019 presentó el crecimiento más bajo desde la crisis del 2009, fue de 2,47%, debido, principalmente a la guerra comercial entre Estados Unidos y China. En enero del año 2020, sin un claro ganador, se firmó un acuerdo entre ambos países¹¹.

Para el 2020, Naciones Unidas, en su informe *Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2020: Resumen Ejecutivo* menciona que la economía mundial crecería 2,5 % que posteriormente se redujo a 1,8%, por la reavivación de las tensiones comerciales y geopolíticas, sumado a una inestabilidad financiera que debilitaría la economía y el crecimiento.

La pandemia de COVID-19 tuvo su origen en China¹² y debido a su enorme facilidad de contagio y la cantidad de personas asintomáticas¹³, se propagó en pocos meses alrededor de todo el mundo. La alta transmisión obligó a tomar medidas para la mitigación del coronavirus como los confinamientos, una medida que combina distintas disposiciones para reducir las interacciones sociales que han golpeado fuertemente la economía mundial.

El confinamiento ha afectado la economía peruana debido a que más de la mitad de los hogares dependen de ingresos generados por trabajadores sin contrato e independientes informales. El aislamiento social cobra importancia ya que el virus se transmite a través de “gotículas”

¹¹ Acuerdo EE. UU.-China: quién es el ganador de la guerra comercial entre las dos mayores economías del mundo, (2020). BBC News Mundo (2020a). Fecha de consulta: 15/04/2020. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-51129740>

¹² Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Organización Mundial de la Salud – OMS (2020). Fecha de consulta: 20/10/2020. <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

¹³ Por qué es tan importante la cuarentena para combatir el coronavirus. Swart (2020). El Comercio. Fecha de consulta: 20/04/2020. <https://www.elcomercio.es/sociedad/importante-cuarentena-combatir-coronavirus-20200319180044-nt.html>

respiratorias que el enfermo puede expulsar por la nariz o boca. La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomendó mantener mínimo un metro de distancia entre las personas. El Banco Mundial¹⁴ estimó que el PBI mundial se iba a reducir alrededor de 5,2% este año.

El impacto que tendrá la COVID-19 dentro de la economía mundial se puede apreciar en tres aspectos: impacto directo a la producción, interrupción de la cadena de suministro y del mercado, y las repercusiones financieras en las empresas y los mercados financieros¹⁵.

Las cuarentenas, implementadas en los países alrededor del mundo, hacen que todas las empresas productoras entren en un paro forzado de sus actividades, afectando la producción. La cadena de suministro, con actividades de comercio exterior restringidas, orientadas principalmente a atender el tránsito de productos relacionados a la sanidad, la demanda y oferta por bienes e insumos intermedios no va a poder ser satisfecha. La falta de movilidad interna en los países será otra causa. El Fondo Monetario Internacional¹⁶ en su informe de *Actualización de las perspectivas de la economía mundial* de junio del 2020, menciona que existe un grado de incertidumbre muy grande.

En el gráfico 7 podemos ver que Europa y América Latina tienen las proyecciones de PBI con mayores caídas, -10,2% y -9,4%, respectivamente. Estados Unidos se proyecta -8,0%, seguidos de Oriente Medio y Asia Central con -4,7% y -3,2% para parte de África. Las proyecciones para el 2021 se categorizaron como una “recuperación parcial”.

Gráfico 7. Proyecciones del Fondo Monetario Internacional a junio 2020



Fuente: Fondo Monetario Internacional (2020).

¹⁴ La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, Banco Mundial (2020a). Fecha de consulta: 20/06/2020. <https://bit.ly/3eXd6w2>

¹⁵ El impacto económico de COVID-19 (nuevo coronavirus). COVID-19 podría afectar a la economía mundial de tres maneras principales. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html#>

¹⁶ Actualización de las perspectivas de la economía mundial. Junio 2020. Fondo Monetario Internacional (2020). Fecha de consulta: 10/08/2020. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdate-June2020>

1.2.2 El Perú

1.2.2.1 Producto Bruto Interno (PBI)

El Banco Mundial prevé una caída del 12% del PBI en el presente año, cifra que contrasta con el 3.2% de proyección en enero del 2020. La caída se debió al confinamiento para controlar el número de contagios y al cierre de actividades de la mayoría de las empresas del país. El economista Diego Macera¹⁷, señala que esta caída del PBI no solo se debe a la cuarentena prolongada, sino a que el Ejecutivo vio como prioridad la reactivación económica de los negocios y empresas, pero no la generación de ingresos para los ciudadanos.

En cuanto a los sectores de la economía peruana, se proyecta una caída del PBI de 5,5% en los sectores no primarios por paralización y menor demanda, siendo el sector Construcción el de mayor impacto con un -10,5%, seguido por “otros servicios” con -5,1%. En cuanto al sector primario la caída proyectada es de -2,6%, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. PBI sectorial (variación % anual)

	2020				2021
	1T	2T	2S	Año	Año
Agropecuario	2,2	1,7	2,1	2,0	3,5
* Pecuario	0,8	1,1	1,0	0,4	3,9
Pesca	-23,3	8,0	12,0	4,6	1,8
Minería e hidrocarburos	-8,0	-9,4	-0,5	-4,4	4,3
* Minería metálica	-8,0	-8,7	-0,1	-4,0	3,8
* Hidrocarburos	-7,9	-15,0	-4,0	-7,5	8,0
Manufactura	-8,8	-8,6	-0,4	-4,4	4,3
*Primaria	-8,0	-6,7	-1,2	-4,1	1,8
*No primaria	-9,0	-9,3	-0,2	-4,7	5,2
Electricidad y agua	-8,0	-15,4	0,3	-5,7	8,1
Construcción	-15,9	-28,5	-0,8	-10,5	10,3
Comercio	-8,3	-12,3	0,7	-4,6	6,7
Otros servicios	-7,5	-13,7	0,3	-5,1	5,9
PBI	-7,7	-12,0	-0,1	-4,9	5,6
* Primario	-5,8	-5,3	0,3	-2,6	3,7
* No primario	-8,3	-14,1	-0,2	-5,5	6,2

Fuente: BCRP. Elaboración y proyección: Macroconsult (2020).

La demanda interna sería la más impactada en el 2020, con un -7.3% de contracción por una caída de la inversión privada en -15,9%. Nuestras exportaciones sufrirían una reducción de -4,6% y las importaciones se contraerían en -14,1%, comparadas con el 2019. Todo esto impactaría en un crecimiento del desempleo de más de 10% solo en Lima Metropolitana, según estudio de Macroconsult (2020).

¹⁷ Macroconsult (2020). Reporte Económico. Medidas Económicas para enfrentar el COVID-19. Abril 2020 (actualizado a mayo 2020). Fecha de consulta: 10/07/2020. <https://sim.macroconsult.pe/reportes-economicos-medidas-economicas-para-enfrentar-el-covid-19-demo/>

En resumen, los sectores más afectados por la crisis actual de la COVID-19 son: consumo de productos no esenciales, restaurantes, cines, teatros, transporte de pasajeros, turismo, hotelería, etc. Por otro lado, también tenemos actividades que se beneficiarían de la crisis como: consumo de bienes básicos, salud, comercio electrónico y *delivery*, servicios en línea.

1.2.2.2 Política fiscal

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) está generando una serie de medidas para contrarrestar el impacto de la crisis en la economía, como la inyección de 90.000 millones de soles para atender la emergencia sanitaria, dar liquidez a las pequeñas y microempresas, atender a 2,8 millones de familias vulnerables (bono de S/380) y a 800.000 trabajadores (informales y autónomos).

Asimismo, se aprobó que los trabajadores dependientes puedan retirar hasta S/2.400 de la CTS y para aquellos quienes no hayan aportado en los últimos 6 meses a las Administradoras de Fondos de Pensiones pueden retirar hasta S/2.000 de su fondo. Por otro lado, se postergaron obligaciones tributarias que significan una inyección de USD 3.000 millones a la economía y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) colocará USD 8.000 millones para financiar créditos de la banca privada garantizados por el Gobierno.

1.2.2.3 Inflación

Según el Reporte de Inflación de junio del 2020 del BCRP¹⁸, la inflación interanual se ha mantenido por debajo del centro del rango meta desde setiembre del año pasado. En mayo del 2020 la inflación de Perú fue de 1,8% anual. Se proyecta que la inflación anual sea menor en los meses restantes del año por los choques negativos de la demanda, ubicando la tasa de inflación del 2020 por debajo del límite inferior del rango meta a fines de año, para el próximo año se espera una tasa de 0,5%.

1.2.2.4 Tipo de cambio

El Reporte de Inflación de junio del 2020 del BCRP, menciona que, entre diciembre de 2019 y junio de 2020, hubo una depreciación del sol por cuatro motivos: el *sell-off* de los activos financieros por la expansión del coronavirus (luego que la OMS declarara al virus como pandemia), el aumento de la aversión global al riesgo a niveles históricos, la caída del precio del petróleo y temores de una recesión global. A pesar de esta difícil situación, el sol se mantuvo como una de las monedas con menor volatilidad dentro de la región, y en el mes de abril hubo una ligera apreciación.

¹⁸ Reporte de Inflación de junio del 2020 del BCRP. Fecha de consulta: 28/07/2020. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>

1.2.3 Sector hotelero

El Perú es un destino turístico y gastronómico importante en el mundo, y eso hizo que la demanda hotelera creciera con el transcurso de los años. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo¹⁹, la cantidad de turistas internacionales se duplicó desde el 2010 (en el 2010 visitaron el Perú 2,3 millones de turistas mientras que en el 2019 se tuvo una visita de turistas internacionales de 4,4 millones).

La oferta hotelera del país también creció. El número de establecimientos al 2019 fue de alrededor de 23.900, casi 2 veces de la cantidad de establecimientos que había 10 años atrás (en 2009 la cantidad de establecimientos fue de 12.600). En la siguiente tabla se puede observar la cantidad de establecimientos, el número de habitaciones y el número de plazas-camas dentro del periodo que comprende del año 2004 al 2019.

Tabla 5. Análisis de la oferta hotelera en Perú desde el 2004 al 2019²⁰

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
N.º establecimientos (miles)	9,0	9,6	10,0	10,6	11,4	12,6	13,5	14,5	15,5	16,7	18,1	19,5	20,6	21,6	22,1	23,9
N.º habitaciones (miles)	142,0	150,9	158,2	166,2	176,8	188,5	197,3	206,8	215,5	232,1	245,3	260,0	271,8	287,2	296,8	311,0
N.º Plazas-cama (miles)	248,7	263,8	276,7	291,6	310,3	331,5	345,7	361,0	375,1	403,6	425,6	451,5	472,3	498,9	516,2	541,5

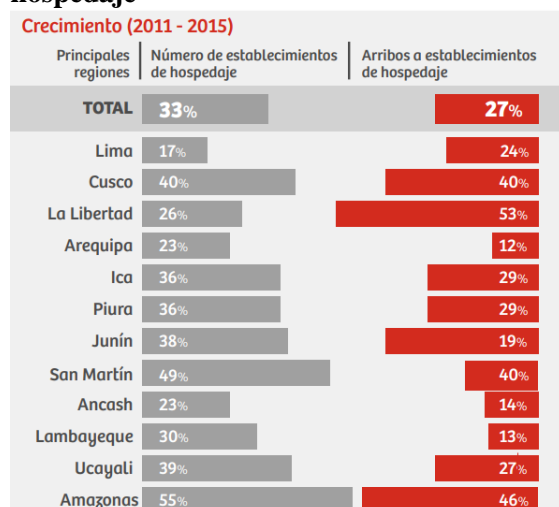
Fuente: Mincetur (2020).

El sector de Turismo y Hotelería concentra el 3,8% de la PEA (Población Económicamente Activa). En el año 2015 se dio un gran incremento en la oferta y demanda de hoteles dentro del país, creciendo alrededor de 33% en número de establecimientos de hospedaje y en 27% los arribos a establecimientos de hospedaje.

¹⁹ Sistema de Información-Estadística de Turismo. Arribo, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Fecha de consulta: 15/08/2020 <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

²⁰ Cabe indicar que para el 2015, la información usada corresponde a los meses de enero a noviembre.

Gráfico 8. Crecimiento de la oferta de alojamientos vs. el arribo a los establecimientos de hospedaje



Fuente: Mincetur (2016).

Lima es la región con más inversión teniendo alrededor del 56% de la inversión. De los 43 nuevos hoteles realizados dentro del periodo analizado, 13 fueron para la capital peruana, mientras que los restantes 30 hoteles se repartieron alrededor de los otros departamentos. Según Mincetur, del 2017 al 2021, se tenía previsto la construcción de 62 nuevos hoteles y gran parte de la inversión iba a ser en la capital peruana.

El sector hotelero es uno de los sectores que tuvo mayor impacto por el cierre de fronteras, la prohibición de tránsito de pasajeros a nivel nacional, restricciones de circulación y reuniones. Según Canatur, el sector Turismo perdería entre USD 650 y USD 2.000 millones este año, como consecuencia del coronavirus. El turismo receptivo generó USD 3.409 millones en ingresos el 2019, según el BCRP, donde el 69% de las empresas del sector son informales.

El Gobierno implementó un paquete de medidas para ayudar a los sectores con mayor vulnerabilidad. Reactiva Perú, creada mediante DL 1455, es el programa que tiene como objetivo dar una respuesta rápida de liquidez que tienen las empresas por la pandemia del coronavirus. De los préstamos otorgados por Reactiva Perú, el sector hotelero solo representó el 5% (3.631 empresas) del total de empresas beneficiadas por el programa, la gran mayoría de estas se encuentran en Lima.

1.2.4 Perspectivas

1.2.4.1 La vacuna

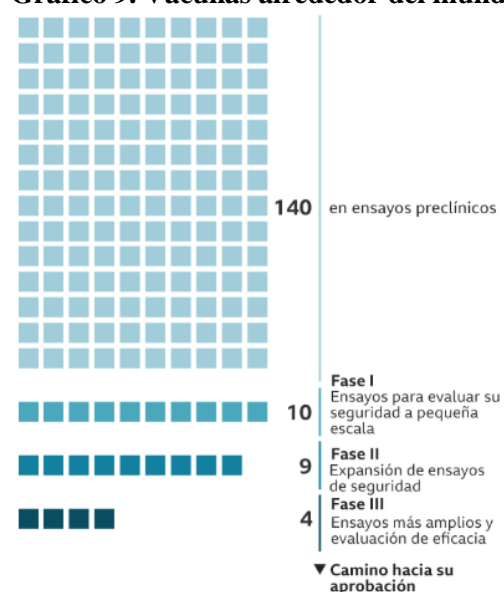
Los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades de Estados Unidos (CDC) y la

Universidad de Oxford mencionan que se tienen tres fases dentro de la fabricación de una vacuna. Antes de realizar la primera fase la vacuna debe superar una fase preclínica que incluye pruebas en animales, si esta fase es exitosa recién se pueden realizar los estudios clínicos.

Por el momento, diferentes empresas farmacéuticas de distintos países se encuentran en la búsqueda de la vacuna²¹, aunque por el momento solo cuatro se encuentran en la fase 3 del proceso de desarrollo de la vacuna. De las casi 200 vacunas alrededor del mundo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) está siguiendo de cerca de 140 de ellas. De estas 140, solo 18 se encuentran en la etapa de ensayos clínicos, y de estas 18 solo 3 se encuentran en la fase final del proceso.

Los países que se encuentran en la recta final de la búsqueda son China (CanSino), el Reino Unido (Universidad de Oxford) y Estados Unidos (Moderna).

Gráfico 9. Vacunas alrededor del mundo



Algunas vacunas están en dos fases simultáneamente, pero las hemos contado solo una vez

Fuente: BBC News Mundo (2020b).

La científica jefa de la OMS, Soumya Swaminathan, ha dicho que no espera que la vacuna contra el coronavirus esté disponible antes de mediados del 2021. Aunque muestra admiración por la rapidez con la que se ha desarrollado el proceso para conseguir una vacuna, menciona que incluso una vacuna que pase de manera exitosa la fase tres, no necesariamente es efectiva, segura y lista para ser usada.

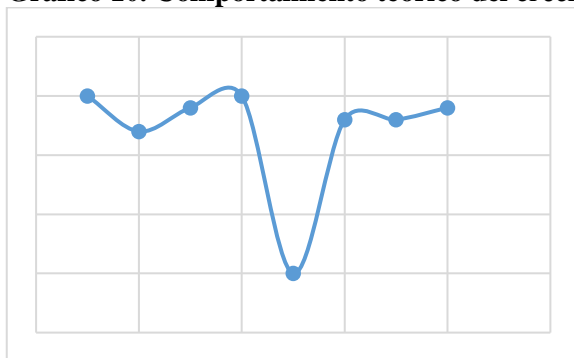
²¹ Así avanzan las vacunas más prometedoras contra el coronavirus, El Periódico. Fecha de consulta: 15/12/2020. <https://www.elperiodico.com/es/ciencia/20201124/vacunas-mas-avanzadas-ensayos-clinicos-coronavirus-covid-19-8053855>

1.2.4.2 Posvacuna

La pandemia por coronavirus cambió al mundo, y hasta que se encuentre una vacuna nos vamos a tener que conformar con una “nueva normalidad”. Pero en estos momentos la duda no es el desarrollo de una vacuna, ya que es inminente, sino la pregunta es cuándo va a estar lista.

José Tessada, director de la Escuela de Administración de la Universidad Católica de Chile, mencionó que existen muchas predicciones respecto al comportamiento futuro de la economía, pero las más populares son la V, W y U. El escenario ideal es que el crecimiento del PBI siga la forma de una “V” y esto se debe a que, aunque se tenga una caída bastante pronunciada se espera que la recuperación sea igual de pronunciada (Banco Mundial 2020b)²².

Gráfico 10. Comportamiento teórico del crecimiento del PBI en forma de “V”



Fuente: Elaboración propia 2020.

Los estándares de bioseguridad van a cumplir un rol fundamental a la hora de elegir un hotel. La seguridad y protección de los huéspedes va a ser más estricta, y las medidas y protocolos tomados por los hoteles van a tener que ser cumplidos con mayor rigidez.

Los hoteles van a promover el desayuno a la carta, el servicio a la habitación y el consumo de productos envasados. Espacios como el *spa*, gimnasio y la piscina permanecerán cerrados o por turnos debido a la constante limpieza demandada.

El *check-in*, *check-out* y otros servicios virtuales toman relevante importancia en una estrategia de bioseguridad contra el coronavirus. El *check-in* y *check-out* se podrá realizar por WhatsApp, desde un teléfono celular o tableta. El acceso a servicios propios del hotel o con terceros, será un diferenciador para lograr que la propuesta de valor se logre y que el huésped viva, de una forma diferente, una experiencia deleitante.

²² Crecimiento del PIB (% anual). Banco Mundial (2020b). Fecha de consulta: 25/05/2020. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2019&start=2003>

1.3 Análisis sociocultural

Según el INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020a), la población del Perú es de 32,6 millones de personas al 2020, y proyecta que en 30 años tenga 39,4 millones de habitantes. El censo del 2017 evidenció una pirámide poblacional con una base un poco más angosta y la parte central más ancha, lo que significa que se tiene una menor tasa de nacimientos y que la población económica activa aumentó en los últimos años, y el crecimiento en la población adulta mayor.

En el 2019, según el INEI (2020a), basándose en los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), el 20,2% de la población era pobre. En cuanto a la pobreza extrema, el resultado fue de 2,9%, con un ligero crecimiento respecto del 2018 (2,8%). Según el INEI, la informalidad al 2018 era de 72,4%, porcentaje muy similar a los porcentajes de toda la década que en promedio es de 74,5%.

La BBC menciona 12 aspectos de la nueva vida o la “nueva normalidad”, un aspecto importante que es resaltado por Zoe Kleinman, periodista de tecnología, es la dependencia de la tecnología. El uso de plataformas como Zoom o Whatsapp han demostrado que son bastante eficientes y por el momento la única forma de trabajar de forma remota, estudiar e incluso hacer ejercicio. (BBC News Mundo 2020c).

Nuestros hábitos de consumo, protección y seguridad están cambiando, la industria tendrá normas más exigentes, y huéspedes temerosos a quienes se les debe garantizar seguridad y confiabilidad. Los protocolos de bioseguridad mencionan que los responsables de la cocina deben usar agua, jabón y desinfectante cada turno y cambiarse las mascarillas con frecuencia²³.

1.4 Análisis tecnológico

Angus y Westbook, consultoras de Euromonitor International, mencionan que «la tendencia Cautívame en segundos ha ido evolucionando y fortaleciéndose gracias a la mayor accesibilidad y uso de la tecnología que ha hecho posible entregar información instantánea y funcionalidad a los usuarios» (Angus & Westbook 2020: 19).

El uso de tecnología no es ajeno al sector hotelero. La calidad del wifi no es un tema menor cuando se evalúa la experiencia en un hotel, la gran mayoría de turistas llevan dispositivos móviles y requieren tener una buena conectividad; soluciones de domótica en su habitación, una

²³ MINSA: ¿Qué protocolos de higiene deben cumplir los restaurantes que hacen delivery? Instituto Nacional de Salud (2020). Fecha de consulta: 12/06/2020. <https://web.ins.gob.pe/index.php/es/prensa/noticia/minsa-que-protocolos-de-higiene-deben-cumplir-los-restaurantes-que-hacen-delivery>

aplicación para la gestión de reservas y servicios, y tecnologías que respeten el medio ambiente. Los hoteles deben tratar de cumplir para poder captar una mayor cantidad de huéspedes, según el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), los huéspedes muestran una gran afinidad tecnológica²⁴.

La crisis del coronavirus aceleró la inclusión tecnología y el uso de herramientas digitales. El teletrabajo, las clases virtuales y el *e-commerce* son quizá ejemplos que más resaltan en nuestro país. El Ministerio de Educación (Minedu) firmó convenios de cooperación con distintas empresas e instituciones para fortalecer la educación virtual, las capacitaciones y el apoyo a los docentes en el contexto de emergencia sanitaria. Hasta el momento 32 de las 52 universidades públicas han podido migrar de manera exitosa a la plataforma virtual (Minedu 2020).

El teletrabajo ha sido un cambio obligado y necesario para la gran mayoría de empresas, aunque algunas fomentaban el teletrabajo, no esperaban su uso masivo en un tiempo tan corto. El titular del Ministerio de Trabajo, Martín Ruggiero, mencionó que el Poder Ejecutivo decidió extender el periodo de la modalidad del teletrabajo hasta el 31 de julio del próximo año²⁵ como medida para disminuir los contagios por coronavirus.

Para Lenita Vargas²⁶, Directora Latam de Retail de Kantar, el gran destaque de esta pandemia fue la aceleración en las compras digitales, los compradores empiezan a aumentar su presupuesto para este canal.

1.5 Análisis ecológico

María Coronado, consultora sénior en sostenibilidad, precisa que en el 2019 el 60% de los consumidores en el mundo se mostraron preocupados por el cambio climático, la ecoansiedad está afectando las decisiones de compra. La revolución de la reutilización y el queremos aire limpio en todos lados, son dos de las 10 tendencias globales de consumo que Euromonitor Internacional propuso para este 2020 (Angus & Westbook 2020).

El World Resources Institute considera a Perú como uno de los países “megadiversos” del mundo. Según GO2PERU, el Perú posee alrededor de 84 de las 104 zonas de vida existentes del mundo,

²⁴ Los huéspedes muestran mayor afinidad tecnológica que los hoteles. Tecno Hotel. Fecha de consulta: 01/04/2020. <https://bit.ly/3cMkhVd>

²⁵ Trabajo remoto se amplía hasta el 2021 sin cambios en el corto plazo: ¿se deben realizar ajustes? Chávez (2020). El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/peru/trabajo-remoto-se-amplia-hasta-el-2021-sin-cambios-en-el-corto-plazo-se-deben-realizar-ajustes-ministerio-de-trabajo-mtpe-pedro-cateriano-noticia/>

²⁶ E-commerce el gran ganador de esta pandemia. Lenita Vargas Mattar. Kantar World Panel. 20 de agosto del 2020. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Ecommerce-el-ganador-de-esta-pandemia>.

con la capacidad de desarrollar el turismo ecológico, sin dañar el ambiente y evitando daños dentro de la naturaleza²⁷. Ello abre oportunidades para un turismo sostenible, que promueva un comportamiento ético dentro de los turistas y poder mantener la naturaleza del Perú.

Al ser Perú un país diverso, el cuidado del medioambiente es importante debido a que es vulnerable a sus efectos. La confinación obligatoria en muchas ciudades del mundo ha reducido significativamente las emisiones de CO2 y contaminación.

China y Estados Unidos, que han visto sus economías afectadas por la pandemia (caída del 8 % del PBI en Estados Unidos y crecimiento solo del 1% para China (FMI 2020), estarían muy ansiosos por llegar a niveles de producción anteriores al virus. Para poder lograr este objetivo, van a tener que recurrir a prácticas anteriores y por consiguiente aumentar la cantidad de emisiones de CO2.

1.6 Análisis legal

El 26 de marzo, el Congreso aprobó delegar facultades legislativas al Ejecutivo en el marco del estado de emergencia decretado por el Gobierno para evitar la propagación del coronavirus. Las facultades le permitían al Gobierno legislar sobre salud, economía, tributaria, inversión pública, empleo, seguridad ciudadana, educación, entre otras materias.

El Gobierno implementó una serie de normas que en el ámbito de su competencia establecían mecanismos para reducir y controlar el avance de la pandemia²⁸, así mencionamos las más relevantes para nuestra investigación:

Tabla 6. Normas emitidas por el Gobierno, relevantes para el sector hotelero

Fecha	Alcance	Norma
11/03/2020	Emergencia Sanitaria Nacional por el plazo de 90 días calendarios.	Decreto de Urgencia 008-2020-SA
13/03/2020	Suspenden de vuelos desde y hacia Europa y Asia.	Decreto Supremo 008-2020-MTC
14/03/2020	Suspenden de arribo de cruceros.	Decreto Supremo 009-2020-MTC
15/03/2020	Se restringe el derecho al tránsito, la realización de eventos públicos, el cierre de fronteras.	Decreto Supremo 044-2020-PCM
16/03/2020	Prorrogan el cumplimiento de obligaciones tributarias a Mipymes.	R. Superintendencia 055-2020/SUNAT

²⁷ ¿Qué es el ecoturismo y que tipos de actividades de ecoturismo se pueden realizar? Entorno Turístico. Fecha de consulta: 20/05/2020. <https://bit.ly/2OND6zd>

²⁸ Estado de Emergencia – Principales Normas emitidas durante el Estado de Emergencia por el COVID-19. Diario El Peruano (2020). <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/covid19>

Fecha	Alcance	Norma
17/03/2020	Se autoriza la repatriación de peruanos y la salida de extranjeros.	Decreto Supremo 044-2020-PCM (Precisión)
18/03/2020	Inmovilización social obligatoria y otras limitaciones al libre tránsito.	Decreto Supremo 046-2020-PCM
20/03/2020	Se crea el Fondo de Apoyo Empresarial para las Mypes.	Decreto de Urgencia 029-2020
23/03/2020	Alojamiento temporal en cuarentena en el marco de la emergencia por COVID-19.	Decreto de Urgencia 031-2020
24/03/2020	Disposiciones para el trabajo remoto	Decreto Supremo 010-2020-TR
27/03/2020	Liberación de la CTS, suspensión de aporte para AFP, subsidio laboral del 35% de la remuneración.	Decreto de Urgencia 033-2020
1/04/2020	Guía técnica para atención de viajeros con sospecha de COVID-19.	RM 154-2020/MINSA
6/04/2020	Creación del programa Reactiva Perú.	Decreto Legislativo 1455
14/04/2020	Suspensión perfecta de labores.	Decreto de Urgencia 038-2020
1/05/2020	Se amplían prorrogas para el cumplimiento de obligaciones tributarias.	R. Superintendencia 075-2020/SUNAT
2/05/2020	Reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva.	Decreto Supremo 080-2020-PCM

Fuente: Elaboración propia 2020.

A través del Decreto Supremo N°080-2020-PCM, el Gobierno dispuso la reanudación de manera gradual y en cuatro fases de las actividades económicas, iniciando en el mes de mayo del 2020.

Gráfico 11. Fases de reactivación económica en Perú



Fuente: Rodríguez (2020). Elaboración: PCM.

Una de las medidas para controlar la pandemia fue el cierre de fronteras, debido a esto muchos peruanos que se encontraban fuera del país no pudieron retornar. Los vuelos humanitarios fueron la forma en que los gobiernos trasladaban a sus ciudadanos de regreso a su país, pero estos tenían que cumplir una cuarentena estricta para comprobar si los ciudadanos estaban contagiados.

Mediante el Decreto de Urgencia N° 031-2020, el Estado le otorgo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo un presupuesto de 26 millones de soles para poder contratar servicios de alojamiento y comida para los ciudadanos que tenían que cumplir con la cuarentena. Se llegó a un acuerdo con alrededor de 60 hoteles de Lima para que los repatriados puedan pasar la cuarentena.

En el ámbito internacional, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTC) presentó protocolos para la reactivación del sector turismo enfocados en la profunda limpieza y lavado de manos del personal y huéspedes del hotel, protocolos de desinfección, fomento de pago electrónico para evitar el contacto entre las personas, el uso de escaleras y del servicio a la habitación.

Considerando la información antes descrita es posible construir la matriz de factores externos de la Compañía al 31 de marzo de 2020.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos, al 31 de marzo de 2020

Factor crítico	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Reapertura de fronteras y reanudación de vuelos.	0,25	4	1
Descubrimiento de la vacuna para la COVID-19.	0,2	4	0.8
Medidas del Gobierno de apoyo a la empresa.	0,15	3	0.45
Tendencias en uso de tecnología y cuidado medio ambiente.	0,1	3	0.3
Amenazas			
Reducción de las ventas por olas adicionales de confinamiento social nacional y extranjera.	0,1	1	0.1
Demora en el descubrimiento de la vacuna para la COVID-19.	0,1	1	0.1
Competencia agresiva basada en precios bajos.	0,05	2	0.1
Inacción del Gobierno para apoyar al sector del turismo.	0,05	2	0.1
Valor ponderado			2,95

Fuente: Elaboración propia 2020.

Hosteltur plantea que existen grandes ventajas de formar parte de una cadena hotelera²⁹, ser parte de una cadena es compartir el prestigio y llegar a un mercado internacional mayor. También el hotel se vería beneficiado por la cantidad de *marketing* y potentes alianzas que podrían tener las cadenas hoteleras dentro del sector turístico. Al ser parte del grupo económico de la cadena hotelera, el hotel se puede beneficiar de tecnología, conocimientos en *marketing* y finanzas, entre otros, para facilitar el desarrollo exitoso del hotel.

2. Análisis microentorno

2.1 El sector hotelero

Durante el 2018, según Promperú (2018a), los turistas extranjeros visitaron en su mayoría (72%) la capital peruana, seguida por Cuzco (36%) y Tacna (27%). Dentro de este grupo de turistas el 35% se hospedó en hoteles de 3 estrellas, mientras que el 23% optó por un hotel de 4 o 5 estrellas. La estadía de los turistas fue de 1 a 3 noches por viaje y el gasto por turista promedio fue de USD 932 por visita. Otro aspecto importante por resaltar es que más del 50 % de turistas ingreso al país acompañado mientras que el 37 % lo hizo solo.

El Perfil del Vacacionista Nacional 2018 de Promperú (2018b), menciona que el departamento más visitado fue Lima (27%), seguido de Ica (12%) y Piura (8%). El tipo de alojamiento más utilizado son los hoteles, pero no se especifican las estrellas de cada hotel. A comparación de los turistas internacionales, el perfil del turista peruano difiere en gran medida en los días de estadía promedio, los turistas nacionales tienen una estadía promedio de 2 noches, y al igual que los turistas internacionales el mayor porcentaje (53%) de noches por permanencia fue de 1 a 3. El gasto promedio por persona durante un viaje dentro del país es de alrededor de S/465, pero a diferencia de los turistas internacionales, los turistas peruanos tienden a viajar en menor porcentaje solos (13%).

Se definen como competidores directos del hotel, aquellos hoteles de 4 estrellas ubicados en el departamento de Lima. Según el Diario Gestión (2017), de acuerdo a un estudio realizado por el buscador Kayak, Lima ha evolucionado hasta ser la ciudad con los precios más altos dentro de las opciones de hoteles de 4 estrellas, llegando a tener una diferencia importante con el resto de las capitales como Buenos Aires y Bogotá.

²⁹ 10 ventajas de formar parte de una cadena hotelera mundial. Hosteltur. Fecha de consulta: 10/04/2020. https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/021263_10-ventajas-de-formar-parte-de-una-cadena-hotelera-mundial.html

Gráfico 12. Precio de hospedajes en América Latina



Fuente: Kayak (2016). Elaboración: Kayak³⁰.

La Sociedad de Hoteles del Perú estimaba que, durante el 2019, se iban a abrir 18 nuevos hoteles entre 3 y 4 estrellas y que, al mes de julio del 2019, solo faltaban que 12 de ellos abrieran. Las características de los hoteles anteriormente mencionados estaban dirigidos a hombres de negocio, por lo que estaban ubicados en las distintas zonas empresariales a lo largo de Lima (Portal del Turismo 2019).

De los 18 hoteles, 10 de tres estrellas y 8 de cuatro estrellas, con 12 hoteles ubicados en Lima, siete están ubicados en el distrito de Miraflores, cuatro en San Isidro y uno en Surco, siendo este último distrito un nuevo foco de inversiones hoteleras según la gerente general de la Sociedad de Hoteles del Perú, Tibisay Monsalve (Portal de turismo 2019)³¹.

2.2 Participantes potenciales

Según la Agencia Peruana de Noticias (2019)³², en el 2019 las inversiones dentro del sector Turismo eran bastante alentadoras para Perú. Se proyectaba que desde el segundo semestre del 2019 hasta el año 2021, Perú tendría alrededor de 22 nuevos proyectos hoteleros. El valor de la inversión prevista superaba los 780 millones de dólares, y de los 22 hoteles más del 80 % se ubicaban en Lima, principalmente de 4 y 5 estrellas.

³⁰ Kayak: Cuánto cuesta hospedarse en América Latina. Fecha de consulta: 15/04/2020. <https://www.es.kayak.com/news/cuanto-cuesta-hospedarse-en-america-latina/>

³¹ Tibisay Monsalve destaca crecimiento en la ocupación corporativa en la industria hotelera peruana. Fecha de consulta: 10/05/2020. <https://portaldeturismo.pe/noticia/tibisay-monsalve-destaca-crecimiento-en-la-ocupacion-corporativa-en-la-industria-hotelera-peruana/>

³² América Economía: Perú: Inversiones del sector turismo en marcha al 2021 suman US\$ 600M. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-inversiones-del-sector-turismo-en-marcha-al-2021-suman-us600m>

En cuanto a los huéspedes, se puede observar que dentro de los hoteles de cadenas, la mitad de los asistentes pertenece al segmento empresarial, mientras que la otra mitad pertenece a personas que están de vacaciones.

Las cadenas hoteleras tienen una mayor capacidad de gasto en publicidad y un segmento del mercado leal a la marca, por lo tanto, un hotel nuevo de una marca reconocida podría tener un mayor porcentaje de éxito. Por otro lado, un hotel independiente debe dar una experiencia distinta y gran calidad en el servicio que le otorga al huésped un producto diferenciado para poder tener una mayor cantidad de huéspedes en el futuro.

Un jugador importante es el Estado, y esta coyuntura ha puesto en agenda la deficiente e inadecuada infraestructura de los servicios de salud. Según el documento técnico *Indicadores de Brechas de Infraestructura y Equipamiento del Sector Salud*, aprobado por el Minsa el 23 de enero de 2020, el 77,78% de los establecimientos del primer nivel de atención tienen capacidad instalada inadecuada.

2.3 Sustitutos

Superado el impacto del coronavirus en el mundo, el retorno a la dinámica económica global será diferente, las sociedades habrán conocido y experimentado a la fuerza los beneficios y el bajo costo de las herramientas digitales. Servicios que le den al cliente la percepción de protección y seguridad, tendrán un posicionamiento prioritario en su escala de decisiones.

Se pensará un poco más antes de invertir en un viaje de miles de kilómetros cuando es posible hacer una video llamada, o elegir, en perder tiempo en el tráfico para asistir a un seminario en un hotel o las clases de la universidad, versus hacer una video conferencia que una a varios participantes en diferentes ubicaciones de la ciudad o del mundo. Las reuniones, sean por la razón que sean, sufrirán un cambio, empezando por restricciones de seguridad sanitaria que limitarán la capacidad máxima de los grupos humanos en un espacio.

El antropólogo Raúl Castro, en la nota publicada en la Revista *Somos* del día 11 de abril, mencionó que: «En unos años, la biotecnología nos ayudará a enfrentar mejor este tipo de situaciones. Habrá una explosión de formas de testear el grado de contaminación de cada sujeto, como saber si es coronavirus o no, a través de chips implantados en ropa inteligente o en los mismos teléfonos móviles. Estos dispositivos van a poder predecir si eres un agente patógeno gracias a la geolocalización. Toda esta información se va a recabar para decidir quién puede y quien no puede asistir a un evento público» (Chavez, 2020: párr. 8).

Airbnb es otro actor importante que se ha popularizado en la última década, a pesar de existir desde el 2007. Las claves del éxito de Airbnb, según Economipedia (2019), se encuentran en lo económico y en la experiencia del usuario. El tema económico es un aspecto importante al momento de decidir un hospedaje, la idea de compartir un departamento a un precio menor al de un hotel surge en la crisis inmobiliaria del 2007-2008. Otra característica es la facilidad acceder al servicio.

De acuerdo con el Observatorio Turístico³³ de la Universidad de San Martín de Porres, la demanda de los hoteles de tres y cuatro estrellas se contrajo en 30% en el 2019, esto se debió a Airbnb y otras aplicaciones que realizan las mismas funciones. Según el director del Observatorio Turístico, la gran mayoría de alquileres por Airbnb se dan en las grandes ciudades peruanas como Lima y Cusco, pero el 40% de alquileres por la plataforma se dan dentro de la capital (Martínez 2019). My Revenue, precisa que en la capital peruana las propiedades de Airbnb aumentaron de 2.139 a 14.655 en solo 3 años (My Revenue 2020).

2.4 Compradores

En una conferencia realizada por Hotel Perú News, el primero de abril del 2020, Juan Stoessel, mencionó que la reactivación de actividades, en cuanto a los hoteles de Perú, será por segmentos. El primer segmento por reactivarse es el corporativo de negocios local, seguido por el turismo interno, luego por el corporativo internacional y finalmente el turismo receptivo (Baz 2020a).

Los principales compradores o clientes que tienen los hoteles son las agencias de viajes, el sector corporativo y los turistas. En cuanto a las agencias de viajes, el poder de negociación depende de la cantidad de clientes, la cantidad productos que vendan, la diferenciación de su producto y la identificación de la marca. Con respecto a la cantidad de clientes, si en una ciudad se tienen un gran número de clientes y pocas agencias de viajes, el poder de negociación lo tienen las agencias de viajes. Pero en cambio si se tienen una gran cantidad de agencias y pocos turistas o clientes, el poder de negociación es de los turistas.

El Mincetur, el año 2019, registró 17.200 empresas prestadoras de servicios turísticos y la viceministra Liz Chirinos proyectó que en el 2020 se preveía un aumento del 30% en el número de prestadores de servicios turísticos. Los departamentos que tienen una mayor cantidad de establecimientos que prestan servicios turísticos son Cusco con 6.810, seguido por Lima con 3.639 y luego por Arequipa, Ancash y San Martín.

³³ El Comercio: 'Airbnb' en el Perú: ¿Cómo ha impactado al mercado de hoteles? Observatorio Turístico. Fecha de consulta: 10/05/2020. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/efecto-airbnb-peru-hoteles-usmp-plataformas-colaborativas-noticia-653252-noticia/>

2.5 Proveedores

Hotel Midas brinda una experiencia integral, donde los proveedores son aliados claves dentro de nuestra propuesta de valor. Las agencias de viajes son en la estrategia de desarrollo comercial actores estratégicos dentro de los canales de venta del hotel. Se espera que las agencias de viaje generen al menos el 50% de la ocupación del hotel, por lo que su poder de negociación es alto. En ocasiones, los hoteles son los que proporcionan clientes a las agencias de viajes, para esta situación las agencias de viaje no poseen de un gran poder de negociación.

Los proveedores de alimentos y bebidas tienen un poder de negociación bajo, debido a que existe una gran cantidad de ellos y generalmente no se buscan productos muy raros, por lo que el servicio es en muchas ocasiones estándar. En cuanto al mantenimiento del hotel se prevé un poder de negociación medio ya que si una empresa es bastante eficiente en la operación que realiza puede cobrar un precio mayor al del mercado. Considerando la información antes descrita es posible construir la matriz de factores internos de la Compañía al 31 de marzo de 2020.

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos, al 31 de marzo de 2020

Factor crítico	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Personal altamente capacitado y entrenado.	0,2	4	0,8
Calidad y confort de la infraestructura.	0,15	4	0,6
Ubicación conveniente y céntrica.	0,1	3	0,3
Integración digital de los servicios.	0,15	3	0,45
Debilidades			
Alto nivel de endeudamiento.	0,2	1	0,2
Altos costos operativos, alquileres, personal.	0,1	1	0,1
Capacidad de gestión del equipo gerencial.	0,05	2	0,1
Posicionamiento en canales de distribución.	0,05	2	0,1
Valor ponderado			2,65

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. FODA

La matriz FODA que se muestra en la tabla 9 incorpora los factores analizados en las matrices de evaluación de factores externos e internos y corresponde a la situación del Hotel al 31 de marzo de 2020.

Tabla 9. FODA al 31 de marzo de 2020

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal altamente capacitado y entrenado. - Calidad y confort de la infraestructura. - Ubicación conveniente y céntrica. - Integración digital de los servicios que actualmente se brindan. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de endeudamiento. - Altos costos operativos. - Gestión del equipo gerencial. - Posicionamiento del hotel.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reapertura de fronteras y vuelos. - Vacuna para la COVID-19. - Medidas de apoyo del Gobierno. - Tendencias tecnológicas y cuidado del medio ambiente. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demora de la vacuna para la COVID-19. - Reducción de las ventas por olas adicionales de confinamiento social nacional y extranjera. - Competencia agresiva en precios bajos. - Inacción del gobierno para apoyar al sector del turismo.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Después de esquematizar el FODA general se realizará el FODA cruzado, donde se analizarán estrategias.

3.1 FODA cruzado

Nos permitirá analizar los factores internos y externos con el fin de proponer cuatro tipos de estrategias.

Tabla 10. Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal altamente capacitado. 2. Calidad y confort de la infraestructura. 3. Ubicación conveniente y céntrica. 4. Integración digital de los servicios que actualmente se brindan. Se utiliza un único lenguaje en los sistemas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reapertura de fronteras y vuelos. 2. Vacuna para la COVID-19. 3. Medidas de apoyo del Gobierno. 4. Tendencias tecnológicas y cuidado del medio ambiente.
Estrategias FO	
<p>FO1: Contamos con personal clave que posee altos niveles de capacitación y experiencia. En tal sentido, las políticas de ayuda del Gobierno permitirán retenerlos y continuar con su desarrollo profesional en nuestra Compañía.</p> <p>FO2: Nuestros sistemas utilizan lenguajes únicos y transversales que nos permiten diseñar nuevas formas de construir soluciones digitales que entreguen el control al cliente a través de una aplicación autogestionable y más conveniente (simple y ágil). Estas nuevas tecnologías nos permitirán reducir el contacto en la atención brindando mayor seguridad y protección a nuestros empleados y al cliente.</p> <p>FO3: Aprovechamiento de infraestructura actual para brindar servicios adicionales al hospedaje hasta que se normalice la demanda. Además, podremos poner énfasis en la venta B2B en lugar del B2C.</p>	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 11. Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

Fortalezas	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal altamente capacitado. 2. Calidad y confort de la infraestructura. 3. Ubicación conveniente y céntrica. 4. Integración digital de los servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demora de la vacuna para la COVID-19. 2. Reducción de las ventas por olas adicionales de confinamiento social nacional y extranjera. 3. Competencia agresiva en precios bajos. 4. Inacción del Gobierno para apoyar al sector del turismo.
Estrategias FA	
<p>FA1: Reforzar el conocimiento y los procedimientos en el manejo de bioseguridad del personal y certificar las operaciones con organismos reconocidos de la industria y gobierno, local e internacional.</p> <p>FA2: Establecer un plan de adecuación de la infraestructura del hotel (habitaciones, restaurante, áreas comunes y accesos) que implemente las medidas de bioseguridad y recomendaciones para la protección, seguridad y confort de los huéspedes.</p> <p>FA3: Diseñar e implementar acciones que promocionen el hotel, con una estrategia agresiva desde la gestión de ingresos ‘<i>revenue</i>’, posicionamiento en los canales de distribución locales e internacionales, que permitan generar oportunidades de ingresos en nuevos segmentos y servicios, diferentes a los mercados tradicionales, dada la coyuntura e incertidumbre por el impacto de la COVID-19 en los próximos 2 años.</p>	

Fuente: Elaboración propia 2020

Tabla 12. Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

Debilidades	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto nivel de endeudamiento. 2. Altos costos operativos. 3. Gestión del equipo gerencial. 4. Posicionamiento del hotel. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reapertura de fronteras y vuelos 2. Vacuna para la COVID-19. 3. Medidas de apoyo del Gobierno. 4. Tendencias tecnológicas y cuidado del medio ambiente.
Estrategias DO	
<p>DO1: Renegociar las deudas con los acreedores y aprovechar las medidas de apoyo del Gobierno para mejorar el flujo de caja.</p> <p>DO2: Revisar los costos de las actividades del hotel para optimizarlos y al mismo tiempo incorporar partidas para la implementación de medidas antiCOVID-19.</p> <p>DO3: Reforzar el programa de <i>marketing</i> y ventas con miras a la reapertura de fronteras y vuelos, tomando como base las tendencias tecnológicas actuales.</p>	

Fuente: Elaboración propia 2020

Tabla 13. Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

Debilidades	Amenazas
1. Alto nivel de endeudamiento. 2. Altos costos operativos. 3. Gestión del equipo gerencial. 4. Posicionamiento del hotel.	1. Demora de la vacuna para la COVID-19. 2. Olas adicionales de confinamiento social. 3. Competencia agresiva en precios bajos. 4. Inacción del Gobierno para apoyar al sector del turismo.
Estrategias DA	
DA1: Realizar una estimación de precios durante la fase críticas de la industria hotelera, y fase posvacuna.	
DA2: Incorporar un área encargada de mejorar el posicionamiento del hotel frente a la competencia.	
DA3: Analizar la opción de venta o liquidación del hotel.	
DA4: Analizar la opción de cesión del Hotel a un tercero.	

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Matriz PEYEA

Esta herramienta permitirá a la Empresa definir estrategias a partir de la clasificación de los factores y la determinación de la postura que tomará la organización: competitiva, defensiva, conservadora o agresiva. Es una matriz de cuatro dimensiones, donde los ejes de su matriz están representados por dos dimensiones internas: La Ventaja Competitiva (VC) y Fortaleza Financiera (FF); y dos dimensiones externas: Fortaleza de la Industria (FI) y Estabilidad del Ambiente (EA).

4.1 Análisis de factores de las dimensiones FF y FI

A los factores que constituyen las dimensiones FF y FI se les asignará un valor del +1 (peor) al +6 (mejor).

Tabla 14. Análisis de factores FF y FI

Fortaleza Financiera - FF	Puntos	Fortaleza de la industria - FI	Puntos
Retorno de la inversión	2	Potencial de crecimiento	2
Apalancamiento	2	Potencial de utilidades	2
Liquidez	1	Estabilidad financiera	3
Flujo de caja	2	Conocimientos tecnológicos	4
Facilidad de salida del mercado	5	Facilidad de entrada en el mercado	4
Riesgo involucrado en el negocio	6	Productividad	2
		Utilización de la capacidad	2
Promedio	3,0	Promedio	2,71

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.2 Análisis de factores de las dimensiones EA y VC

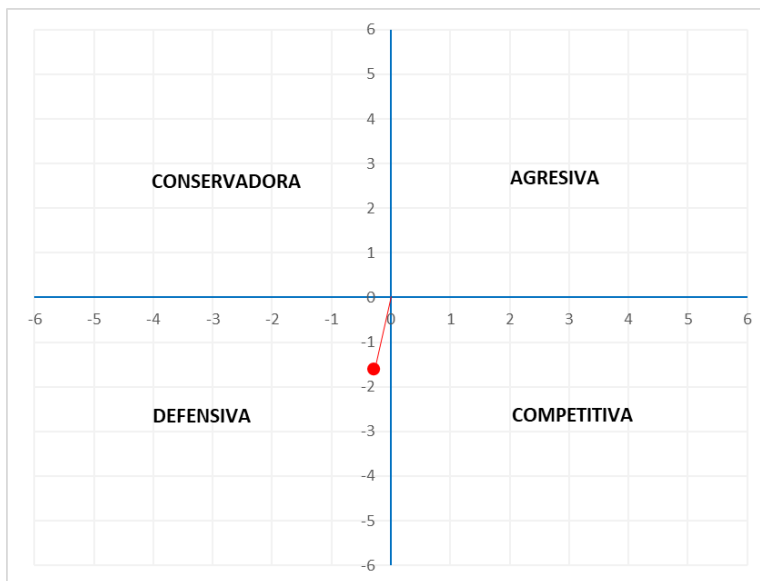
A los factores que constituyen las dimensiones EA y VC se les asignará un valor del -6 (peor) al -1 (mejor)

Tabla 15. Análisis de factores EA y VC

Estabilidad Ambiental - EA	Puntos	Ventaja Competitiva - VC	Puntos
Cambios tecnológicos	-1	Participación de mercado	-6
Tasa de inflación	-6	Calidad del producto	-1
Variabilidad de la demanda	-6	Lealtad del cliente	-3
Rango de precios de los productos de la competencia	-4	Capacidad competitiva	-3
Presión competitiva	-6	Integración vertical	-2
Promedio	-4,6	Promedio	-3,0

Fuente: Elaboración propia 2020

Gráfico 13. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia 2020.

De acuerdo a los resultados del análisis efectuado en la matriz, el hotel se encuentra con una postura defensiva, con unas coordenadas -0,29 en el eje X y -1,6 en el eje Y.

$$\text{Eje X} = \text{FI} + \text{VC} = 2,71 - 3 = -0,29$$

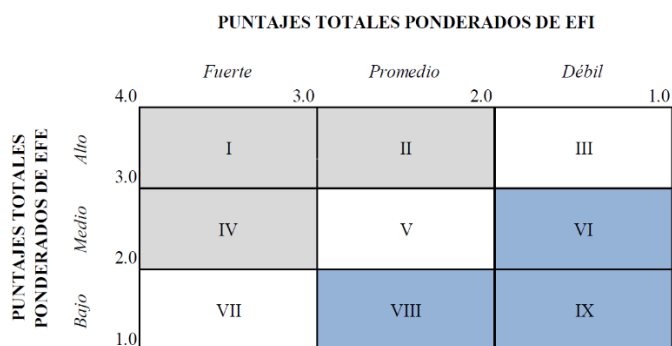
$$\text{Eje Y} = \text{FF} + \text{EA} = 3 - 4,6 = -1,6$$

De acuerdo a esta postura la empresa debe buscar disminuir las debilidades y evitar las amenazas, de este modo, para lograr lo mencionado, se plantea las siguientes estrategias: venta o cesión del hotel.

5. Matriz Interna-Externa

Es una herramienta que permite evaluar a la empresa en base a dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de la Matriz EFI en el eje “x” y los puntajes totales de la Matriz EFE en el eje “y”.

Gráfico 14. Matriz interna - externa



Fuente: Elaboración propia 2020.

Una vez colocada ambas ponderaciones en la Matriz Interna-Externa, se podrá optar por tomar una de las siguientes estrategias:

- Crecer y construir (I, II y IV: Integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal; Penetración de Mercado; Desarrollo de Mercado o Desarrollo de Producto).
- Conservar y Mantener (III, V y VII: Penetración de Mercado o Desarrollo de Producto).
- Cosechar o Desinvertir (VI, VIII y IX: Recorte de Gastos o Desinversión).

El puntaje ponderado obtenido en la Matriz EFI fue de 2,65 y la Matriz EFE de 2,95.

La intersección de ambas ponderaciones se ubica en la zona V, por que correspondería aplicar la estrategia de **conservar y mantener**.

6. Resumen de opciones estratégicas

Las opciones estratégicas de acuerdo al análisis de las matrices son las siguientes:

- Venta o cesión del hotel.
- Conservar y mantener la operación del hotel.

Capítulo IV. Planteamiento del problema

Con la información analizada en los capítulos II y III, se puede plantear que el Hotel Midas tiene dos problemas:

1. Resultados de gestión deficiente

Malas decisiones de gestión que afectaron las reservas de habitaciones significaron la caída de la ocupación para el año 2019, las ventas alcanzadas no fueron suficientes para cubrir los altos costos operativos de ese año. La aparente inacción en tomar medidas que reduzcan o eliminen el impacto en los resultados del hotel es de responsabilidad de la gerencia.

2. Contexto de incertidumbre global

Durante los primeros meses de la pandemia el mundo viajará con restricciones. Para el Perú, el turismo receptivo será nulo y el turismo nacional, amén de los esfuerzos del Gobierno, estará muy por debajo de los volúmenes, de pasajeros e ingresos, que se generaron en el año 2019.

Los expertos del sector estiman que tomaría dos años volver a los niveles de operación del año 2019, es decir, para el año 2022 o principios del 2023³⁴, condicionado al descubrimiento de una vacuna, al tiempo que tome de hacerlo, a las medidas que los gobiernos del mundo implementen para permitir el desplazamiento de las personas entre los países, en términos de bioseguridad y control sanitario, y a las consecuencias económicas que la pandemia ocasione en las economías de las personas.

Resolviendo el primer problema a través del nombramiento de un nuevo equipo gerencial de emergencia, el reto de la nueva gerencia estará en proponer a los accionistas la mejor opción estratégica para el hotel, opciones que serán desarrolladas en el siguiente capítulo.

La nueva gestión toma toda la información investigada y trabajada en los primeros capítulos y desarrolla un mapa que ubica en el tiempo las principales ideas, acciones y supuestos base, contextualizando en etapas los siguientes meses con hitos que, para la investigación realizada, son claves para el corto y mediano plazo.

³⁴ myHotel. Tercer Conversatorio Latinoamericano de Hotelería. 20 de mayo 2020. Fecha de consulta: 15/06/2020. <https://myhotel.com.es/3o-conversatorio-latinoamericano-de-hoteleria/>.

Gráfico 15. Mapa de escenarios por etapas

HOTEL MIDAS

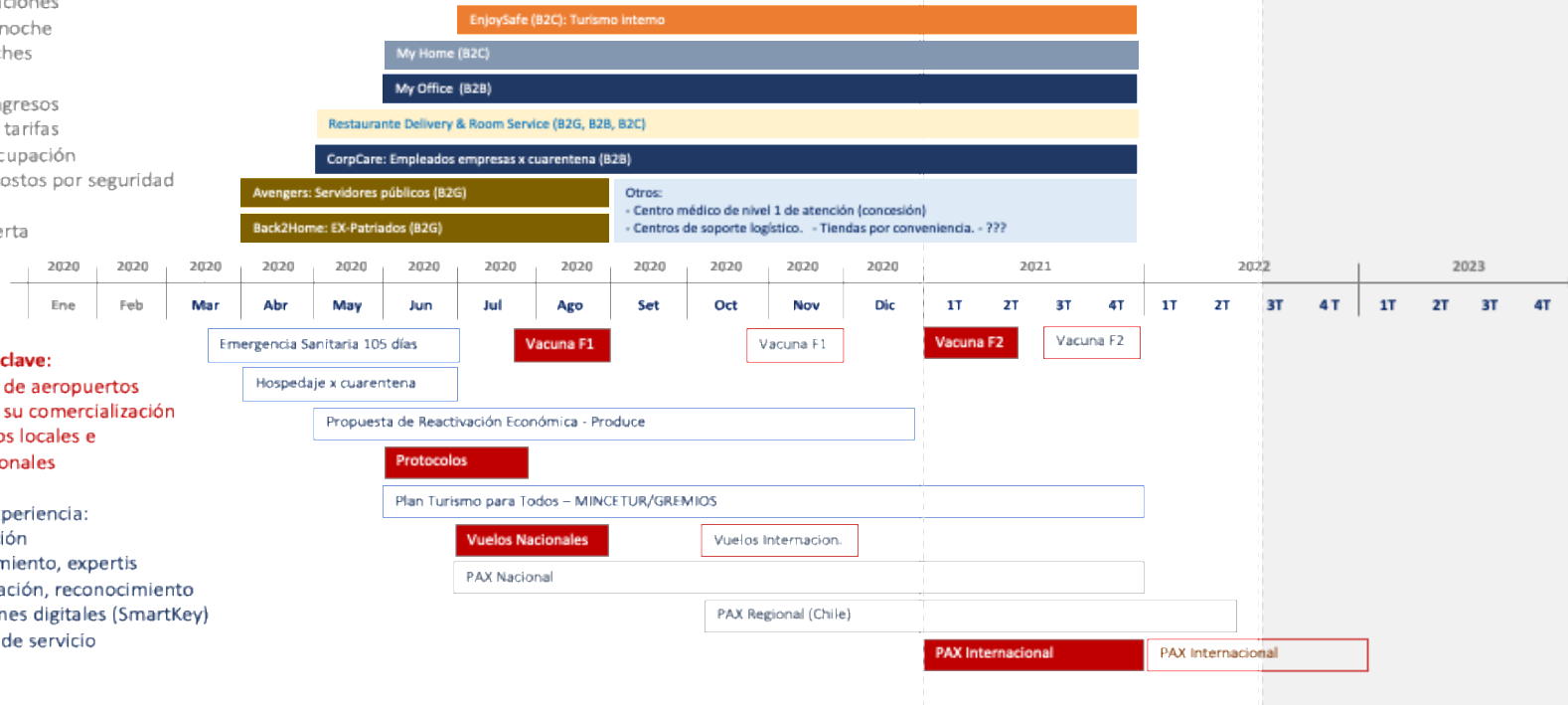
UPPER MIDSCALE - Barranco
 4**** (57% ocupación 2019)
 ADR: S/ 450 x noche
 RevPAD: S/ 315 x noche
 70 habitaciones
 140 pax/noche
 2100 noches

Menos ingresos
 Menores tarifas
 Menor ocupación
 Nuevos costos por seguridad sanitaria
 Sobre oferta

ETAPA 1:
 SUPERVIVENCIA
 NUEVOS PRODUCTOS/SEGMENTOS
 <50% ventas 2019
 25-35% ocupación

ETAPA 2:
 RECUPERACIÓN
 <30% ventas 2019
 35-40% ocupación

ETAPA 3:
 NUEVA NORMALIDAD
 =100% ventas 2018-2019
 >45% ocupación



Factores clave:
 Apertura de aeropuertos
 Vacuna y su comercialización
 Protocolos locales e internacionales

Nueva experiencia:
 - Protección
 - Conocimiento, expertis
 - Certificación, reconocimiento
 - Soluciones digitales (SmartKey)
 - Calidez de servicio

Fuente: Elaboración propia 2020

Capítulo V. Evaluación de opciones estratégicas

En este capítulo se explicará en detalle cada una de las opciones estratégicas consideradas para el presente trabajo de investigación. Se describirá el aspecto cualitativo de las estrategias planteadas, así como los criterios seguidos para la estimación del VAN correspondiente en cada caso.

1. Descripción

En esta sección a continuación se describe cada una de las opciones estratégicas:

1.1 Cesión

La primera opción para evaluar consiste en ceder la operación del Hotel a un operador hotelero. Por dicho concepto se prevé obtener una renta variable mensual y un porcentaje de las ventas anuales del Hotel.

1.2 Operación

La segunda opción estratégica para estudiar corresponde a continuar operando el Hotel. Para ello, resulta fundamental, realizar una transformación del negocio de forma que se pueda obtener la mayor rentabilidad posible.

En este sentido, se requerirán esfuerzos en todos los campos de la gestión, principalmente en aquellos asociados a la operación, logística, recursos humanos, responsabilidad social, *marketing*, ventas y finanzas; que se reflejan en un plan de negocio y de implementación.

1.3 Venta

La tercera opción consiste en estimar el precio de venta de la empresa, a través de una metodología de opciones reales, para lo cual se analizará la “opción de abandono-venta”.

2. Estimación

Con la finalidad de realizar una comparación entre las tres opciones propuestas y poder elegir aquella que represente un mayor valor para los accionistas, ha sido necesario estimar el VAN de cada una de las referidas estrategias. A continuación, se presenta el detalle correspondiente.

2.1 Cesión

En esta opción se establece el valor mínimo esperado en el escenario de alquilar la infraestructura del hotel a un operador. Para esta opción, se han realizado consultas a expertos del sector como

Katherine Tito Reyes, Gerente comercial del hotel Terrazas de Bocapan, 2011-2013, lo que nos ha permitido definir cuáles serían las consideraciones y valores mínimos de ceder el hotel a un operador.

Al respecto, se nos informó que esta opción consiste en el cobro de un alquiler por el inmueble, así como una participación de la utilidad neta del negocio (*royalty*).

En este sentido, el monto a cobrar sería el siguiente:

- Monto a facturar = (Alquiler del inmueble) + (*Royalty*)

A continuación, se presenta el detalle del referido cálculo:

2.1.1 Alquiler del inmueble

Se toma en cuenta el valor de alquiler comercial por m² considerando que el inmueble se encuentra ubicado en el distrito de Barranco. Para la presente estimación, se ha considerado el valor de USD 13,42 m² por mes, que publicó Colliers³⁵ en el mes de agosto, donde establece una media por m² de los distritos de Lima para el segundo trimestre del 2020.

Tomando en cuenta el área total del hotel y el precio de alquiler por m², con un tipo de cambio de S/3,60 por dólar, se tiene que el alquiler mensual sería de S/84.546 y anual de S/1.014.552, más IGV.

- 1.750 m² x USD 13,42 = USD 23.485 mensual.

2.1.2 Royalty (porcentaje de la utilidad neta)

Este posible ingreso está sujeto a negociación, no existe una regla y dependerá de las expectativas de rentabilidad que el operador haya estimado para los siguientes años de operación, al igual que el arrendador.

Para los fines de esta investigación y tomando como referencia el porcentaje que usualmente se acuerda como ‘royalty’ por el uso de una marca, en este caso Hotel Midas, el porcentaje sería el 10% de los beneficios netos del periodo. Está claro que por el año 2019 no se habría recibido monto alguno, pero por los beneficios obtenidos en el año 2018 (Anexo 1) y de lograr resultados similares en la etapa de nueva normalidad, este monto podría estar alrededor de los S/360.000.

³⁵ Vidal, Sandro (2020). Lima, Oficinas 2T Segmento B+ y B. Lima, Perú: Colliers Internacional. 22/08/2020. <https://www.colliers.com/es-pe/research/ofib2t2020>

El año 2020, y hasta el 2022 la economía mundial se va a recuperar paulatinamente y en especial en sector de hotelería y turismo, por ello no se esperarían beneficios importantes sino a partir del año 2023 en adelante, por lo que solo se podría tener un mayor grado de certeza por el alquiler del hotel.

Considerando las estimaciones propuestas para alquiler del inmueble y *royalty* del presente trabajo de investigación, es posible obtener el siguiente resultado en ingresos y valor del Hotel:

Tabla 16. Ingresos y VAN de la cesión del Hotel por descuento de flujos

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Alquiler	760.914	1.014.552	1.014.552	1.014.552	1.014.552	1.014.552	1.014.552	1.014.552	1.014.552	1.014.552
Royalty	0	0	0	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
Ingresos	760.914	1.014.552	1.014.552	1.374.552	1.374.552	1.374.552	1.374.552	1.374.552	1.374.552	1.374.552
WACC ³⁶	14,44%									
VAN	S/8.116.307									

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2 Operación

De acuerdo con Copeland, Koller y Murrin (2004), las empresas prosperan cuando crean valor económico real para sus accionistas. Las opciones para generar valor en la empresa inician por la comprensión profunda de su valor actual en el mercado, después la estimación de su valor real, así como el valor potencial introduciendo mejoras internas y externas, las oportunidades de crecimiento y finalmente las oportunidades de incrementar valor mediante ingeniería financiera.

Para poder estimar el valor de continuar operando es preciso realizar el Plan de Continuidad de Negocio 2020-2029, el cual incorpora un conjunto de acciones propuestas y proyecta el flujo económico-financiero esperado en soles, descontados a la tasa que incorpora el riesgo y la incertidumbre del mercado. De este análisis se obtendrá como resultado el valor actual neto (VAN) de los flujos proyectados.

Las acciones propuestas contemplan un conjunto de planes que buscan reforzar la estrategia original del Hotel, pero con claras respuestas a los problemas identificados, creando las condiciones que le permitan al hotel sobrevivir el contexto de incertidumbre, recuperarse y estar preparado para la nueva normalidad, donde el viajero tendrá un fuerte interés en su seguridad y salud.

Con la finalidad de estimar el VAN de la operación el presente plan identifica e incorpora supuestos razonables y reales recogidos a lo largo de la investigación, a través de entrevistas y consultas realizadas a expertos del sector, la banca, y la promoción del turismo; la revisión y el análisis de notas

³⁶ El detalle del cálculo del WACC se puede revisar en el anexo 3 del presente trabajo.

especializadas publicadas en diferentes medios, y la participación en conferencias o ‘webinars’ de organismos e instituciones de la industria hotelera en el país y la región.

Esta información ha permitido elaborar y proponer un mapa que busca relacionar en el tiempo los principales factores claves externos y las acciones de gestión que desde el hotel se podrían implementar con cada una de las etapas, supervivencia, recuperación y nueva normalidad, ver el gráfico 15.

En este sentido, ha sido necesario estudiar algunos de los principales componentes del estado de resultados del Hotel. A continuación, se presenta el detalle de la referida investigación:

2.2.1 Ingresos

Con la finalidad de estimar los ingresos que el Hotel generaría, fue necesario analizar la cantidad a ser demandada por los huéspedes, así como los precios correspondientes a la ocupación de las habitaciones.

2.2.1.1 Demanda

Con respecto a la demanda, por los próximos meses el sector hotelero aplicará una serie de acciones para crear nuevos productos y servicios, crear y atender nuevos nichos y segmentos, e inclusive analizar acciones fuera de su negocio principal o giro, con el objetivo de generar el ingreso máximo posible en el entorno de crisis, en efecto la demanda tradicional ha desaparecido temporalmente y regresará de forma paulatina durante los próximos dos años.

Los supuestos incorporan hitos puntuales que impactan en mayor medida la movilidad local, regional y global de las personas, como son:

- El descubrimiento y acceso comercial general a la vacuna.
- La reanudación de vuelos comerciales locales y regionales.
- La reanudación de los vuelos comerciales transcontinentales.
- Los esfuerzos de los gobiernos y el sector para la reactivación del sector.

Dado ello, se considera como supuesto principal que la demanda se normalizará y volverá a los niveles previos a la pandemia, luego de la aplicación de las vacunas contra la COVID-19. Así, a través del *software* econométrico Stata y del modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO), se estimó la ecuación de la demanda, para lo cual se consideraron las variables exógenas detalladas en la siguiente tabla:

Tabla 17. Variables a estimar vía el modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios

Variable	Concepto
X1	Precio
X2	<i>Marketing</i>
X3	Número de empleados
X4	Calidad de empleados
X5	Calidad de habitaciones

Fuente: Elaboración propia 2020.

De la estimación del modelo aplicado, cuyo detalle se encuentra expuesto en el anexo 2 se obtiene la siguiente ecuación:

$$Y1 = 4,7121 + 0,3299*x1 + 0,0551*x2 + 0,5814*x3 - 0,37220*x4 + 0,08970*x5$$

De otro lado, los precios han sido estimados en base a las entrevistas y opiniones de los expertos consultados en las diferentes etapas.

Para las etapas de supervivencia y de recuperación, los porcentajes de ocupación se han estimado en base a la atención de dos segmentos, el Gobierno y la empresa minera, básicamente como hoteles de cuarentena para expatriados, personal médico y personal del sector minero. Otros productos y servicios, como rentar las habitaciones como vivienda temporal u oficinas, también han sido incluidos, pero con expectativas menores de ingresos.

La etapa de nueva normalidad se propone en dos periodos. Un primer periodo donde se presentaría una mayor demanda por las campañas y promociones que realizará la industria para su rápida reactivación, y el segundo, donde se normaliza a los niveles de ocupación previos a la COVID-19.

El modelo econométrico, nos ha permitido estimar los niveles de ocupación en base a la capacidad instalada de 70 habitaciones, así como el gasto requerido para poder lograr ese porcentaje de ocupación. Aquí hacemos un giro estratégico para explotar al máximo la capacidad instalada, dejando de alquilar las 15 habitaciones, pero manteniendo el gasto, lo que nos eleva el porcentaje esperado de ocupación:

Tabla 18. Ocupación estimada por periodos

Variables - Ocupación	Periodo	Valores	Estrategia
Ocupación etapa sobrevivencia	2020-2021	45%	May. 2020-jul. 2021 (en base a 55 habitaciones)
Ocupación etapa recuperación	2021-2022	62%	Ago. 2021-jun. 2022 (en base a 55 habitaciones)

Variables - Ocupación	Periodo	Valores	Estrategia
Ocupación etapa nueva normalidad	2023-2024	87%	Jul. 2022-jun. 2024 (en base a 55 habitaciones)
Ocupación etapa nueva normalidad	2025-2029	73%	Jul. 2024-jun. 2029 (en base a 55 habitaciones)

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2.1.2 Precio

El negocio hotelero se gestiona, al igual que otros sectores, por indicadores claves, la ocupación es uno de ellos, y relacionado al precio o tarifa tenemos el ADR (*average daily rate*) o tarifa promedio, y el RevPAR (*revenue per available room*) o ingreso medio por habitación.

El ADR permite posicionar a través de la tarifa la categoría del Hotel Midas, ello permite clasificar al Hotel en la categoría *Upper Midscale*, pues cuenta un ADR de S/450 + impuestos (promedio de sus tarifas *rack* o públicas). Por otro lado, su RevPAR es de S/315 + impuestos, es decir, es el ingreso promedio que realmente factura por habitación. La diferencia es por la estrategia de ‘*revenue*’ o ingresos y de descuentos a través de sus diferentes canales de venta y segmentos.

El plan, en las etapas de supervivencia y recuperación, plantea una estrategia de ‘*revenue*’ basada en una mezcla de descuentos y nuevos servicios. Para la nueva normalidad se proyecta recuperar los niveles del RevPAR previos a la COVID-19.

Tabla 19. RevPAR estimados por periodo

Variables - Precio	Periodo	Valores	Estrategia
RevPAR etapa supervivencia	2020-2021	S/116,90	May. 2020-jul. 2021 (a base de 55 habitaciones)
RevPAR etapa recuperación	2021-2022	S/ 196,00	Ago. 2021-jun. 2022 (a base de 55 habitaciones)
RevPAR nueva normalidad	2023-2029	S/315,00	Jul. 2022-jun. 2029 (a base de 55 habitaciones)

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2.2 Gastos operativos y financieros

Existe una correlación entre ingresos y gastos, a menos ingresos proyectados, el plan plantea la necesidad de ajustar los gastos operativos, gestionando los gastos que crean valor al negocio y reduciendo los que no.

- Reducción temporal del pago de alquiler de terreno

El Hotel fue construido en un terreno que es alquilado por un periodo de 100 años. La crisis generada por la COVID-19, ha reducido los ingresos en casi todos los sectores económicos, obligando a arrendadores y arrendatarios acordar nuevas condiciones comerciales. Ellas, varían, desde la condonación total o parcial de algunos meses de alquiler, la reducción porcentual y temporal del monto de alquiler por un periodo acordado hasta la cancelación del contrato por imposibilidad de pago.

Según Ramírez (2020), el costo del alquiler de vivienda se redujo en 30% y de locales comerciales en 50%. En ese sentido, el plan para el Hotel considera una reducción del 40% por dos años, que será pagado al final del contrato, generando un ahorro anual de S/484.625.

- Cancelar el alquiler de las 15 habitaciones

Esta acción, está justificada en los resultados del modelo econométrico, con una ocupación esperada de 67% equivalente a 47 habitaciones, se puede dejar de alquilar las 15 habitaciones que se rentan, eliminando el pago de S/88.848 mensuales. Con ello, la capacidad instalada de 55 habitaciones cubre con holgura la demanda estimada, elevando el nivel de ocupación a 85%.

- Consolidación de deuda de corto y largo plazo

El sistema financiero, previendo el riesgo de no pago por la falta de ingresos, creó una serie de productos para la banca personal y para empresa. Estos productos permitían suspender el pago de las cuotas de algún crédito por 3 o 6 meses sin intereses o costos adicionales. Para deudas mayores, los bancos establecieron acuerdos específicos a cada caso, como nos lo explicaron los ejecutivos de banca Pyme y Empresa consultados en el BCP y Scotiabank.

EL Hotel Midas, por su facturación 2019, califica como una empresa mediana. Al hacer la consulta con el Scotiabank, en un escenario real, el hotel hubiera podido consolidar su deuda de corto y mediano plazo, a un plazo mayor, pasando de 10 a 15 años, con un periodo de gracia de un año, la tasa efectiva anual en soles podría situarse entre 6,5% y 8% (ver el anexo 5). Cabe precisar que el edificio entraría como garantía de pago.

- Aplicar a los programas Reactiva 1 y 2

A nivel laboral, tributario y financiero, el gobierno implementó una serie de medidas para reducir el impacto de las empresas por la falta de liquidez en el mercado. Tributariamente amplió los plazos para el pago de impuestos, en lo laboral implementó medidas como la suspensión perfecta

de labores o subvención de salarios mínimos al inicio de la pandemia. Esto tiene un efecto en la empresa formal que alberga a menos del 20% de la PEA.

El fondo Reactiva³⁷ nace como medida para inyectar liquidez directa a las empresas, micro, pequeña, mediana o grande, de hasta tres veces la facturación promedio de un mes del 2019, hasta por S/ 10 millones, para pagar en 3 años, que incluye 1 año de garantía. El Gobierno, a través de Cofide, garantiza el préstamo. El Hotel Midas aplicaría a este plan de incentivos para tener liquidez para continuar con la operación.

- Reducción temporal de sueldos

Para gerente y jefes que son el personal de confianza, se ha incluido una reducción del 15% del sueldo hasta diciembre del 2021 debido a la contracción económica, también se tuvo un acuerdo posible con el personal de confianza. Por lo tanto, considerando lo descrito previamente en la sección de operación del hotel, ha sido posible construir el estado de resultados proyectado para el periodo 2020-2029, el cual es presentado en la tabla 20.

Tabla 20. Estado de resultados proyectado, periodo 2020-2029

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ESTADO DE DERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO	Costo	Costo	Costo	Costo	Costo	Costo	Costo	Costo	Costo	Costo
Ingresos por ventas										
Hospedaje	1,614,878	1,610,128	3,919,432	5,432,767	4,992,889	4,553,010	4,553,010	4,553,010	4,553,010	4,553,010
Alimentos y bebidas 40%	645,951	644,051	1,567,773	2,173,107	1,997,155	1,821,204	1,821,204	1,821,204	1,821,204	1,821,204
Servicios 10%	87,139	100,254	391,943	543,277	499,289	455,301	455,301	455,301	455,301	455,301
Total ingresos	2,347,969	2,354,433	5,879,147	8,149,151	7,489,333	6,829,515	6,829,515	6,829,515	6,829,515	6,829,515
Costos										
Personal directo	-380,265	-442,135	-852,186	-953,345	-870,578	-787,812	-787,812	-787,812	-787,812	-787,812
Costos operativos	-211,317	-211,899	-529,123	-733,424	-674,040	-614,656	-614,656	-614,656	-614,656	-614,656
Alimentos y bebidas	-193,785	-193,215	-470,332	-651,932	-599,147	-546,361	-546,361	-546,361	-546,361	-546,361
Total costos directos	-785,367	-847,250	-1,851,641	-2,338,700	-2,143,765	-1,948,830	-1,948,830	-1,948,830	-1,948,830	-1,948,830
Utilidad bruta	1,562,601	1,507,183	4,027,507	5,810,451	5,345,568	4,880,685	4,880,685	4,880,685	4,880,685	4,880,685
Gastos										
Ventas	-61,103	-87,670	-198,610	-250,820	-235,644	-220,468	-220,468	-220,468	-220,468	-220,468
Marketing	-144,551	-241,363	-519,615	-643,331	-607,371	-571,411	-571,411	-571,411	-571,411	-571,411
Mantenimiento	-143,487	-146,779	-291,602	-371,052	-347,958	-324,865	-324,865	-324,865	-324,865	-324,865
Administración	-465,601	-453,470	-751,689	-880,806	-831,423	-782,040	-782,040	-782,040	-782,040	-782,040
Alquiler de terreno	-355,392	-290,775	-420,008	-484,625	-484,625	-484,625	-484,625	-484,625	-484,625	-484,625
Alquiler de habitaciones	-355,392	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Esfuerzo de reducción de costos	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000
Bioseguridad	-24,500	-42,000	-44,094	-61,119	-56,170	-51,221	-51,221	-51,221	-51,221	-51,221
Derechos de franquicia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total costos indirectos	-1,562,026	-1,274,056	-2,237,617	-2,703,752	-2,575,191	-2,446,629	-2,446,629	-2,446,629	-2,446,629	-2,446,629
EBITDA	575	233,127	1,789,889	3,106,698	2,770,377	2,434,056	2,434,056	2,434,056	2,434,056	2,434,056
Depreciación	-426,470	-426,470	-426,470	-426,470	-426,470	-426,470	-426,470	-426,470	-426,470	-426,470
Utilidad operativa	-425,895	-193,343	1,363,419	2,680,228	2,343,907	2,007,586	2,007,586	2,007,586	2,007,586	2,007,586
Financiación y gastos										
Ingresos por intereses										
Intereses sobre préstamos a LP	0	-861,393	-823,184	-782,013	-737,652	-689,852	-638,348	-582,853	-523,057	-458,626
Intereses sobre préstamos a CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses sobre préstamo de reactiva Perú 1	0	-2,614	-1,665	-88	0	0	0	0	0	0
Intereses sobre préstamo de reactiva Perú 2	0	-3,191	-4,721	-820	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-425,895	-1,060,542	533,850	1,897,307	1,606,255	1,317,734	1,369,238	1,424,733	1,484,529	1,548,960
Impuesto a la renta	0	0	-160,155	-569,192	-481,877	-395,320	-410,771	-427,420	-445,359	-464,688
UTILIDAD NETA	-425,895	-1,060,542	373,695	1,328,115	1,124,379	922,414	958,466	997,313	1,039,170	1,084,272

Fuente: Elaboración propia 2020.

³⁷ Medidas Económicas para enfrentar el COVID-19. Reporte Económico Macroconsult. Abril 2020 (Actualizado a mayo 2020).

La aplicación de los supuestos de gestión detallados previamente dio como resultados los siguientes flujos proyectados (ver la tabla 21).

Tabla 21. Flujo de Caja Económico y Flujo de Caja Financiero

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos										
<i>Hospedaje</i>	1,614,877	1,610,128	3,919,432	5,432,767	4,992,889	4,553,010	4,553,010	4,553,010	4,553,010	4,553,010
<i>Alimentos y bebidas</i>	645,951	644,051	1,567,773	2,173,107	1,997,155	1,821,204	1,821,204	1,821,204	1,821,204	1,821,204
<i>Servicios</i>	87,141	100,254	391,943	543,277	499,289	455,301	455,301	455,301	455,301	455,301
Egresos										
Costos										
Personal directo										
<i>Habitaciones</i>	-184,078	-196,391	-335,663	-392,373	-335,663	-278,953	-278,953	-278,953	-278,953	-278,953
<i>Alimentos y bebidas</i>	-155,570	-197,975	-357,121	-367,850	-357,121	-346,392	-346,392	-346,392	-346,392	-346,392
<i>Servicios</i>	-40,617	-47,769	-159,402	-193,121	-177,794	-162,467	-162,467	-162,467	-162,467	-162,467
Costos operativos										
<i>Habitaciones</i>	-145,339	-144,911	-352,749	-488,949	-449,360	-409,771	-409,771	-409,771	-409,771	-409,771
<i>Alimentos y bebidas</i>	-58,136	-57,965	-141,100	-195,580	-179,744	-163,908	-163,908	-163,908	-163,908	-163,908
<i>Servicios</i>	-7,843	-9,023	-35,275	-48,895	-44,936	-40,977	-40,977	-40,977	-40,977	-40,977
Alimentos y bebidas										
<i>Costo de Alimentos y bebidas</i>	-193,785	-193,215	-470,332	-651,932	-599,147	-546,361	-546,361	-546,361	-546,361	-546,361
Gastos										
<i>Ventas</i>	-61,103	-87,670	-198,610	-250,820	-235,644	-220,468	-220,468	-220,468	-220,468	-220,468
<i>marketing</i>	-144,551	-241,363	-519,615	-643,331	-607,371	-571,411	-571,411	-571,411	-571,411	-571,411
<i>Mantenimiento</i>	-143,487	-146,779	-291,602	-371,052	-347,958	-324,865	-324,865	-324,865	-324,865	-324,865
<i>Administración</i>	-465,601	-453,470	-751,689	-880,806	-831,423	-782,040	-782,040	-782,040	-782,040	-782,040
<i>Alquiler de terreno</i>	-355,392	-290,775	-420,008	-484,625	-484,625	-484,625	-484,625	-484,625	-484,625	-484,625
<i>Alquiler de habitaciones</i>	-355,392	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Esfuerzo de reducción de costos</i>	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000
<i>Bioseguridad</i>	-24,500	-42,000	-44,094	-61,119	-56,170	-51,221	-51,221	-51,221	-51,221	-51,221
Impuestos										
<i>Impuesto a la renta</i>	-173	-69,938	-536,967	-932,009	-831,113	-730,217	-730,217	-730,217	-730,217	-730,217
Flujo de caja económico	402.8	163,188.8	1,252,922.4	2,174,688.8	1,939,264.0	1,703,839.2	1,703,839.2	1,703,839.2	1,703,839.2	1,703,839.2
Financiamiento										
<i>Prestamo reactiva Perú 1</i>	300,000									
<i>Prestamo reactiva Perú 2</i>	600,000									
<i>Amortización de prestamos a LP</i>	0	-493,025	-531,234	-572,405	-616,766	-664,566	-716,070	-771,565	-831,361	-895,792
<i>Amortización de prestamos a CP</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Amortización prestamo reactiva Perú 1</i>	0	-111,524	-150,519	-37,958	0	0	0	0	0	0
<i>Amortización prestamo reactiva Perú 2</i>	0	-123,628	-299,645	-176,727	0	0	0	0	0	0
<i>Intereses sobre prestamos a LP</i>	0	-861,393	-823,184	-782,013	-737,652	-689,852	-638,348	-582,853	-523,057	-458,626
<i>Intereses sobre prestamos a CP</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Intereses prestamo reactiva Perú 1</i>	0	-2,614	-1,665	-88	0	0	0	0	0	0
<i>Intereses prestamo reactiva Perú 2</i>	0	-3,191	-4,721	-820	0	0	0	0	0	0
<i>Ahorro fiscal</i>	0	260,160	248,871	234,876	221,296	206,956	191,505	174,856	156,917	137,588
Flujo de caja financiero	900,403	-1,172,027	-309,175	839,554	806,141	556,377	540,926	524,277	506,338	487,009
Efectivo al inicio del periodo	775,400	1,675,803	503,776	194,601	1,034,156	1,840,297	2,396,673	2,937,599	3,461,876	3,968,214
Efectivo al final del periodo	1,675,803	503,776	194,601	1,034,156	1,840,297	2,396,673	2,937,599	3,461,876	3,968,214	4,455,223

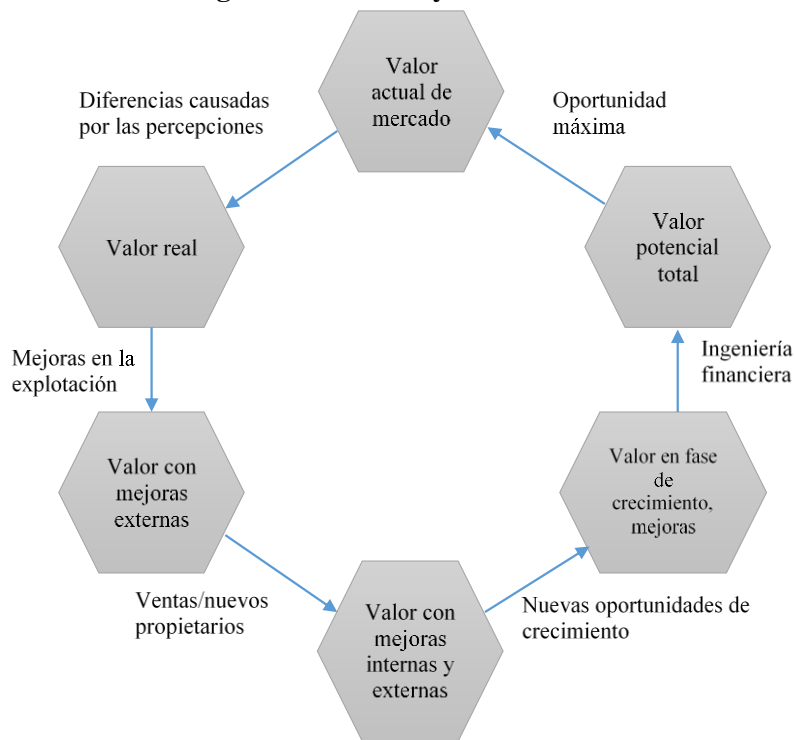
Fuente: Elaboración propia 2020.

Valorando el Hotel por descuento de flujos, el VAN resultante es de **S/11.896.063**.

2.2.3 Creación de valor de McKinsey

Para el Hotel Midas las opciones de generar valor, se basan en la teoría de Copeland, Koller y Murrin (2004), resumida el siguiente modelo:

Gráfico 16. Hexágono de McKinsey



Fuente: Valoración, medición y gestión del valor. Copeland, Koller y Murrin (2004).

Cada etapa del modelo descrito ha sido analizada con el fin de incrementar el valor del hotel, y las acciones aplicadas y los valores que se obtienen por cada etapa son un camino que se describe en las siguientes tablas:

Tabla 22. Acciones por etapas del modelo de McKinsey para incrementar valor del Hotel

Acciones para incrementar el valor del hotel							
Etapa	1	2	3	4		5	6
	Valor actual de mercado	Valor real	Valor con mejoras internas	Valor con mejoras externas (ventas)		Valor con nuevas oportunidades de crecimiento	Valor con ingeniería financiera
Acciones por etapa	Valor del mercado de acciones	Capacidad instalada con 70 habitaciones.	Capacidad instalada con 70 habitaciones.	Capacidad instalada con 55 habitaciones.	Opción de cesión del hotel.	Desarrollo e implementación del <i>journey</i> .	Renegociación de deudas con acreedores.
	Valor de mercado precio por m ² del inmueble	Análisis del nivel de ocupación del hotel por juicio de expertos para la etapa de sobrevivencia y recuperación y data histórica para la nueva normalidad.	Análisis econométrico e identificación de variables significativas que afectan el nivel de ocupación del hotel.	Eliminar el alquiler de 15 habitaciones de forma permanente.	Opción de venta del hotel.	Incremento de ingresos por servicios asociados al <i>journey</i> : restaurante, <i>spa</i> , ventas, otros.	Renegociación de periodos de pago y tasas.
		Análisis de precios por habitación: etapa de sobrevivencia, recuperación y nueva normalidad.	Aplicación del modelo econométrico para proyectar del nivel de ocupación del hotel.	Renegociación de precios de alquiler de terreno en etapa de sobrevivencia y recuperación.			Oportunidades de financiamiento mediante Reactiva Perú.
		Ratios históricos de costos y gastos.	Optimización de variables que agregan valor e incrementan la ocupación del hotel.	Aplicación del modelo econométrico para proyectar el nivel de ocupación del hotel bajo la nueva capacidad instalada en la nueva normalidad.			
			<i>Benchmarking</i> a nivel de costos y gastos con hoteles similares (obtención de ratios óptimos)	Estrategias para explotar al máximo la capacidad instalada del hotel.			
			Análisis de necesidades óptimas de personal (indicadores)				
Resultados	Valor de mercado	<i>Cash flow</i> y resultados iniciales	<i>Cash flow</i> y resultados con mejoras internas	<i>Cash flow</i> y resultados con mejoras externas	<i>Cash flow</i> Cesión y valor de venta	<i>Cash flow</i> y resultados con oportunidades de crecimiento	<i>Cash flow</i> y resultados con ingeniería financiera

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 23. VAN del Hotel por etapas de acuerdo al modelo de McKinsey

	1	2	3	4	5	6
Etapa	Valor actual de mercado	Valor real	Valor con mejoras internas	Valor con mejoras externas (ventas)	Valor con nuevas oportunidades de crecimiento	Valor con ingeniería financiera
VAN (Soles)	11.375.000	2.355.311	2.785.039	9.349.087	11.499.960	11.896.063

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.3 Venta

A continuación, se estimará el precio de venta de la empresa a través de la metodología de opciones reales, “opción de abandono-venta”, para lo cual se requiere el análisis del VAN, que se realiza descontando los flujos futuros a la tasa WACC determinada.

Posteriormente, a través del VAN se determinará las variables críticas de acuerdo al modelo planteado con el apoyo del *software* Crystal Ball, generando el gráfico de tornado, al determinar estas variables se realizará la simulación de cada una de ella, usando la Simulación de Montecarlo de acuerdo al tipo de distribución asociada.

Es así que con la determinación de las variables se pasa a calcular la volatilidad (usando *software* Cristal Ball), que se encuentra de manera intrínseca dentro del modelo, usando la teoría planteada en el libro *Real Options Analysis* (página 19) para evaluación en volatilidad en incertidumbre.

Finalmente, con los parámetros ya determinados, realizaremos la simulación de la opción de venta, lo cual lo realizaremos con el *software* “Real Opción SLS”. Este nos ayudará a determinar el valor óptimo de la venta.

El detalle de lo anteriormente descrito se presenta a continuación.

2.3.1 Determinación de variables críticas

Para la determinación de las variables críticas se requiere, previamente, descontar los flujos de caja futuros y obtener el VAN de la empresa. En este caso se ha optado por realizar el análisis con la tasa de descuento WACC que es igual al 14,44% (ver el anexo 3).

Para la cual se ha determinado el flujo futuro residual mediante la fórmula:

$$VR_n = CF_n * (1+g) / (k-g)$$

K = WACC	14,44%
g	1,50%
Valor residual año 2029	S/3.820.554,71

Con este valor hemos determinado el VAN de los flujos.

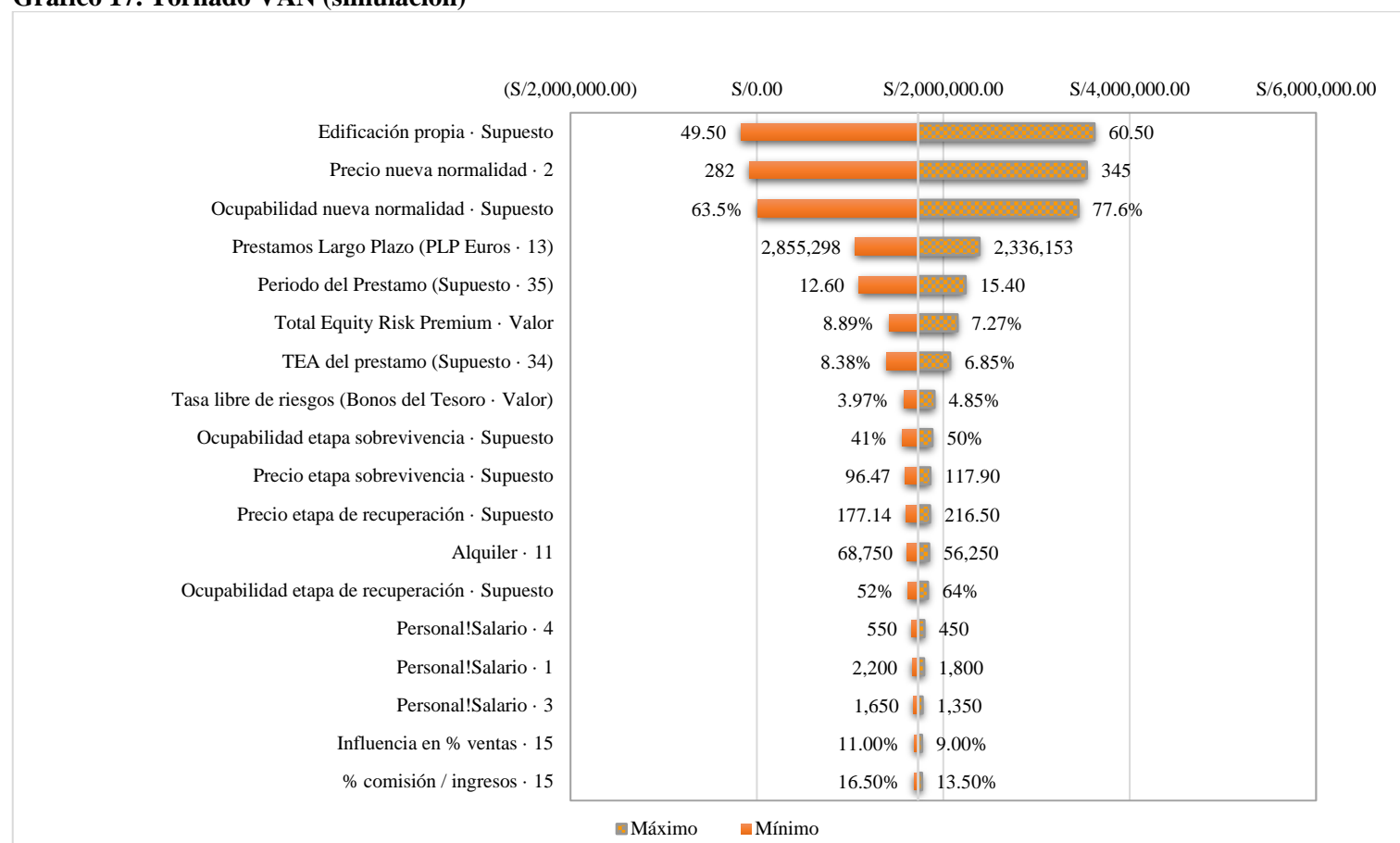
VAN @ Flujos anual	S/ 1.492.317,39
VAN @ Flujo anual + Valor residual	S/ 2.484.092,65

Con la finalidad de poder hallar la distribución del VAN y la volatilidad que esta pueda tener, resulta importante identificar entre las variables críticas (Mun 2002: 328), aquellas que se componen de mayor incertidumbre y control sobre su comportamiento.

Identificadas las variables críticas de incertidumbre se procede a modelar el comportamiento de cada variable de acuerdo con la información que se tiene, las cuales se ajustan a las distribuciones estadísticas disponibles, para después hacer uso del *software* Crystal Ball versión 11.1.4716.0, año 2017 (Charnes 2007: 36).

Las variables críticas (Mun 2002: 114) de incertidumbre determinadas en el gráfico de tornado son las que se muestran a continuación:

Gráfico 17. Tornado VAN (simulación)



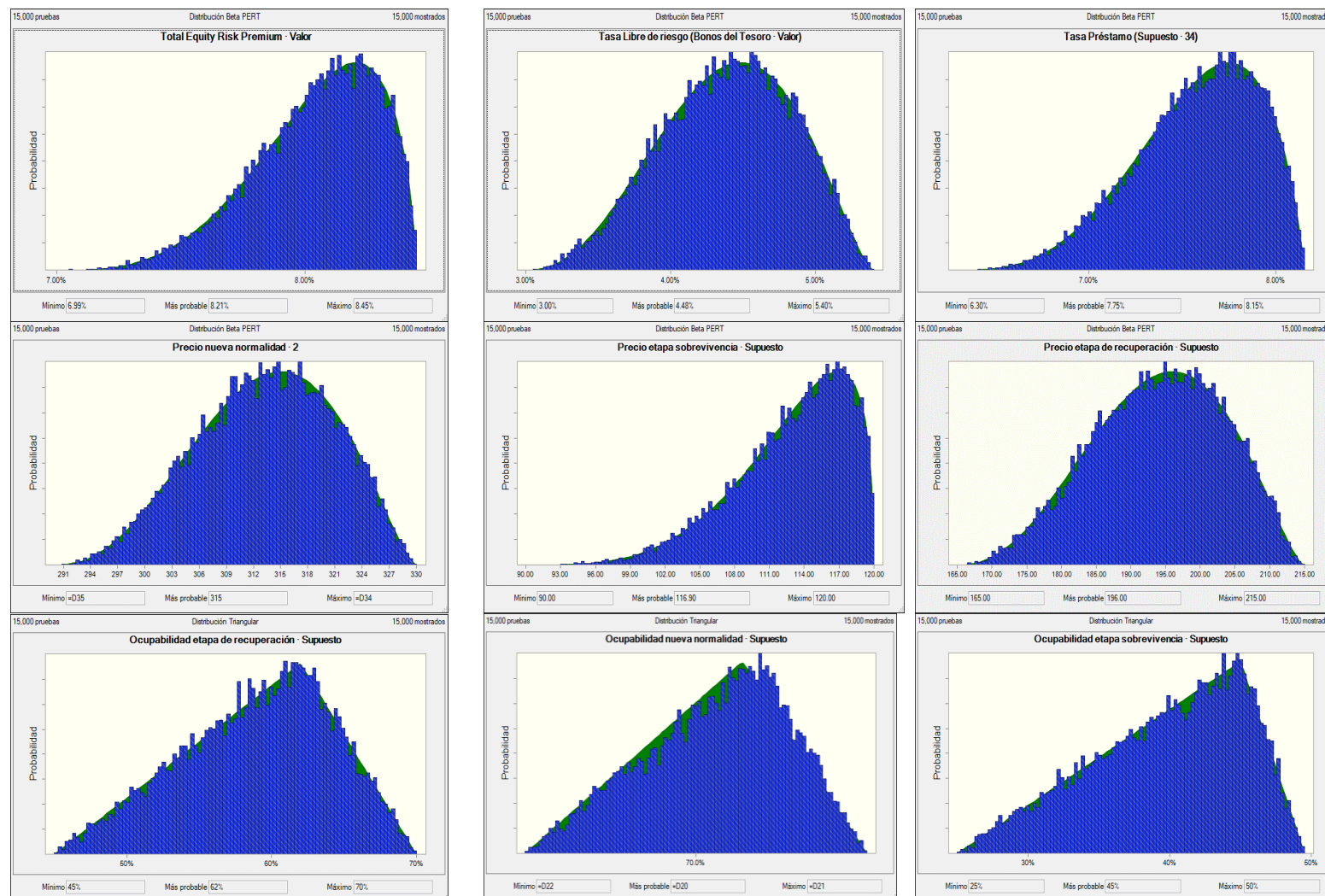
Fuente: Análisis con Crystal ball, Elaboración propia 2020.

Tabla 24. Variables críticas – Tornado VAN

VARIABLES	UNIDAD	MÁXIMO	MÁS PROBABLE	MÍNIMO	DISTRIBUCIÓN
Ocupación etapa sobrevivencia	%	50	45	25	Triangular
Precio etapa de sobrevivencia	S/	120	116.9	90	Beta PERT
Ocupación etapa recuperación	%	70	62	45	Triangular
Precio etapa de recuperación	S/	215	196	165	Beta PERT
Ocupación etapa nueva normalidad	%	78	73	62	Triangular
Precio etapa de nueva normalidad	S/	330	315	290	Beta PERT
TEA del préstamo	%	8.15	7.75	6,3	Beta PERT
Tasa libre de riesgos	%	5.4	4.48	3	Beta PERT
Total Equity Risk Premium	%	8.45	8.41	6,99	Beta PERT

Fuente: Elaboración propia 2020.

Gráfico 18. Distribuciones estadísticas de las variables

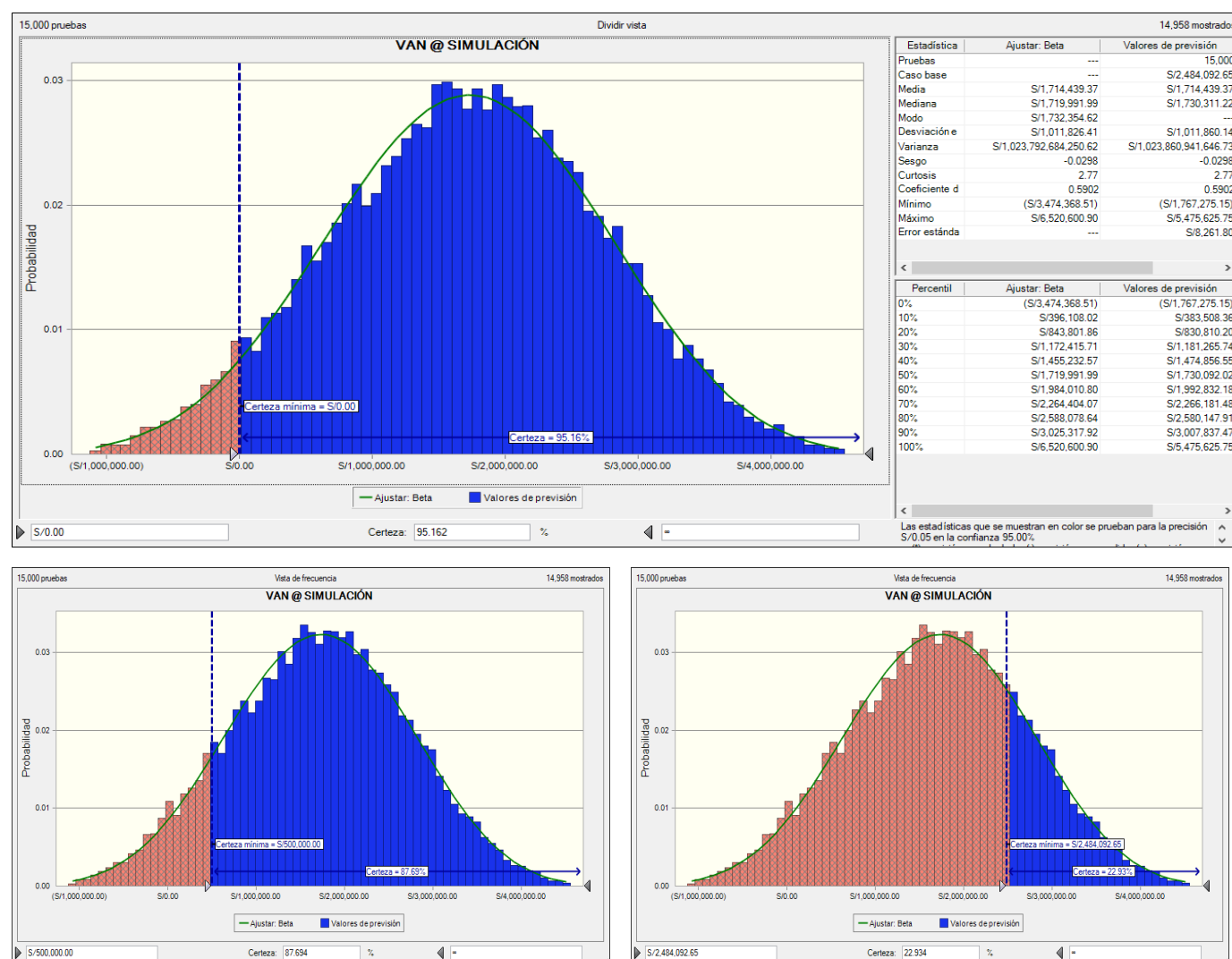


Fuente: Análisis con Crystal ball, Elaboración propia 2020.

Obtenidas las variables se procede a introducirlas en el modelo de flujo de caja, y se simula los diferentes escenarios mediante la Simulación de Montecarlo tomando como base 15.000 iteraciones.

Realizando la sensibilidad del VAN (Mun 2002: 86) se obtiene como resultado la consistencia del modelo lo que se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 19. Sensibilidad de variables críticas



Fuente: Análisis con Crystal ball, Elaboración propia 2020.

Los resultados obtenidos muestran una consistencia en el modelo de 95,16% teniendo un VAN positivo. Además, se ha realizado la simulación para dos escenarios de expectativas pretendiendo tener un VAN mayor a S/0,5 millones para lo cual se tiene un nivel de confianza en el modelo de 87,69% y si queremos tener un VAN mayor al VAN estático se tiene un nivel de confianza de 22,93%.

2.3.2 Cálculo de la volatilidad

Después de realizar el análisis del tornado en el cálculo del VAN de los flujos futuros, se toman las nueve variables críticas determinadas del cual depende el valor del VAN, a estas se les han designado las distribuciones Beta PERT y Triangular debido a que presentan incertidumbre y poca información.

Estas variables se caracterizan por no poder ser menor a cero y no contar con restricciones de crecimiento teniendo una desviación positiva de la distribución (*positive skewness*) (Mun 2002: 328).

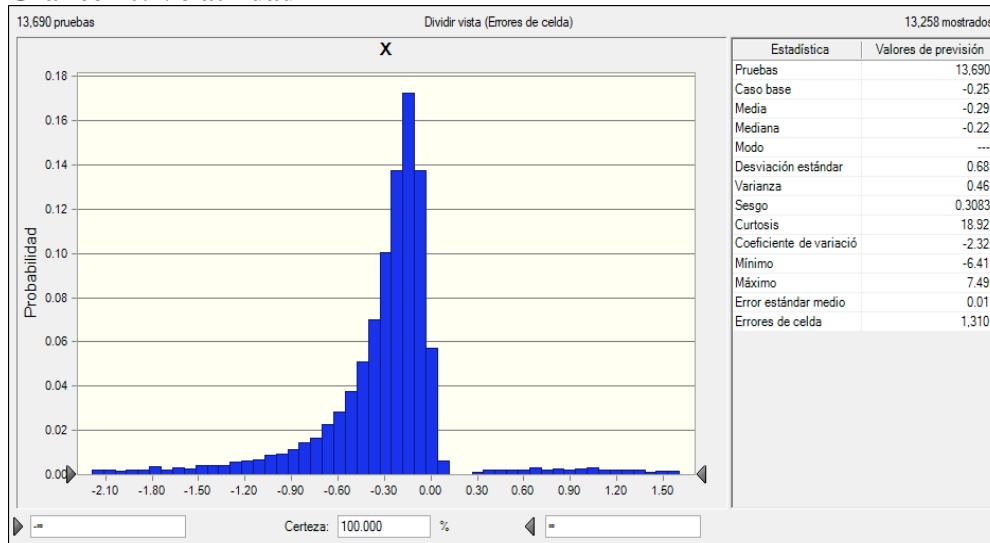
Para la evaluación de las opciones se utilizan los árboles binomiales que se desarrollan sobre la base de la volatilidad. Cabe mencionar que, al no existir información histórica disponible de situación similar y dada las particularidades del entorno y de las condiciones económicas de la empresa se opta por una metodología de cálculo para hallar la volatilidad. En esta metodología se utilizan los retornos logarítmicos del valor presente de los flujos futuros en dos momentos.

$$X = \ln \left[\frac{\sum_{i=1}^n VPFC_i}{\sum_{i=0}^n VPFC_i} \right]$$

Esta metodología consiste en calcular el retorno logarítmico del valor presente de los flujos futuros definido como la variable intermedia (X) (Mun 2002: 197). VPFC, representa el valor presente de los flujos de caja futuro en un periodo.

Dicha variable es calculada bajo diversos escenarios del flujo de caja obtenidos mediante la simulación de Montecarlo. A través de esta simulación se generan valores aleatorios de las variables críticas de incertidumbre de acuerdo con su distribución estadística previamente definida X, y consecuentemente su desviación estándar, para el caso analizado es de 68%, que representa la volatilidad para la evaluación a ser utilizada en el análisis de opciones reales.

Gráfico 20. Volatilidad



Fuente: Análisis con Crystal ball, Elaboración propia 2020.

2.3.3 Cálculo de la opción real de venta

Para las evaluaciones por opciones reales se debe tener algunos conceptos como:

- **Una opción financiera** es un tipo de contrato que da a su poseedor el derecho, no la obligación a comprar (opción de compra, *call*) o a vender (opción de venta, *put*) un activo financiero por un precio determinado en una fecha determinada y por adquirir ese derecho se paga un precio.

Los elementos que están presentes en una opción financieras son las siguientes:

- Precio del activo subyacente: precio del activo sobre el que se adquiere el derecho en el momento de adquirir dicho derecho.
- Precio del ejercicio (*strike price*): precio al que se adquiere el derecho de comprarlo o venderlo.
- Opción de compra (*call option*): derecho de compra de un activo a un precio de ejercicio.
- Opción de venta (*put option*): derecho de vender un activo a un precio de ejercicio.
- Fecha de vencimiento (*expiration date*): fecha en la que termina el derecho de la opción.
- Prima (*premium*): costo de la opción.

Existen varios tipos de opciones, pero haremos referencia a las más utilizadas como las opciones europeas que consisten en que el derecho de ejercer la opción, puede ejercerse solo en la fecha de vencimiento; y las opciones americanas que consisten en el derecho de ejercer en cualquier momento hasta la fecha de vencimiento. Existen 04 tipos de opciones financieras, las de compra, opción tipo *call*, *put* y las de venta *call*, *put*.

El método de opciones reales suma al método tradicional, tomando acciones que derivan de las oportunidades futuras que pueda tener el activo, teniendo en cuenta factores como la incertidumbre y la volatilidad que influyen el flujo de caja futuro. En el método de opciones reales utilizaremos el modelo binomial.

- **Una opción real** (empresa, inversión, marca, patente, etc.), es el derecho, pero no la obligación de poder tomar una decisión (diferir, ampliar, postergar, abandonar, expandir) un proyecto a un determinado costo por un determinado periodo de tiempo.

Y en este caso, los conceptos y parámetros vistos anteriormente con las opciones financieras, se transforman en las siguientes:

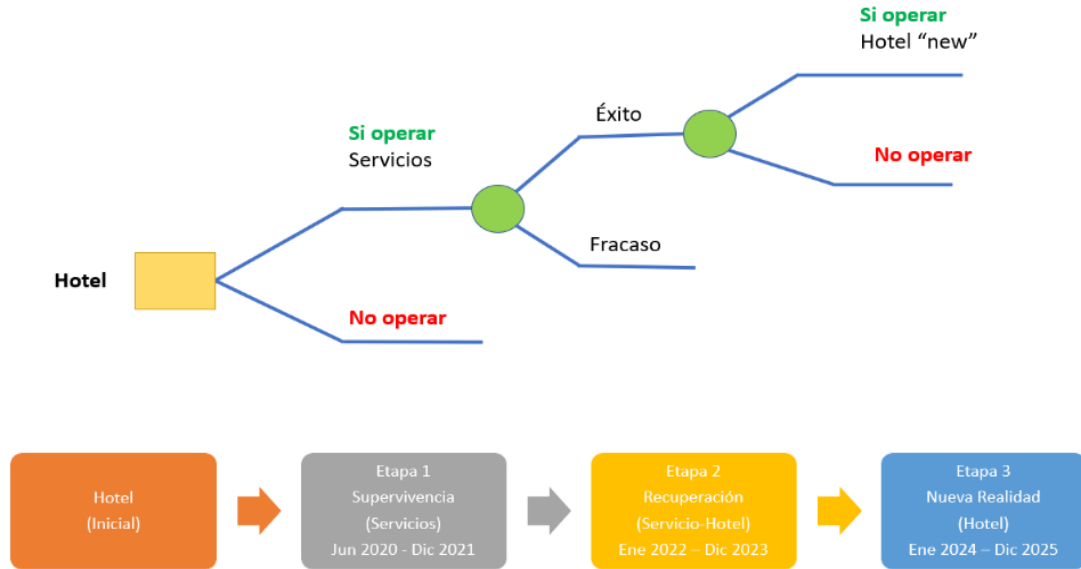
- Precio del activo subyacente (S) es el valor actual de los flujos de caja que se espera que genere dicho activo.
- El precio de ejercicio (X) es el precio a pagar por hacerse con el activo real subyacente, que puede ser el precio que el propietario del activo subyacente tiene derecho a comprarlo o venderlo.
- Tiempo hasta el vencimiento (t): tiempo de que dispone el propietario de la opción para ejercerla o sea tiempo hasta la fecha del vencimiento.
- Volatilidad (ρ) asociada al riesgo, es la varianza o desviación típica de los rendimientos del activo subyacente.
- Tipo de interés sin riesgo (r_f), tipo de interés de la deuda del estado.
- Dividendos: en las opciones de compra el dinero que genera el activo subyacente mientras el propietario de aquella no la ejerza.

A diferencia del análisis tradicional estático, la evaluación de opciones reales permite evaluar la flexibilidad estratégica del proyecto y adaptarse a los cambios del entorno las cuales están dadas por la gran incertidumbre teniendo los resultados sujetos a una volatilidad alta, las cuales darán importantes flexibilidades (opciones) que, si son aprovechadas, estas pueden significar variaciones significativas en los flujos de caja y por lo tanto en el valor final del proyecto.

El tratamiento de las opciones reales consiste en comparar el VAN básico, con el VAN teniendo en cuenta la o las opciones pertinentes, para ello se calcula del árbol subyacente con la opción y de forma conocida se va retrocediendo hasta el valor actual en el año cero, el resultado obtenido del VAN se compara con el VAN básico. Las opciones por considerar son: ampliar, reducir, diferir, cierre o abandono total o temporal y el de cambio.

Teniendo todo lo descrito anteriormente debemos de tener claro que el “clásico modelo de negocio de un hotel” debería verse de manera diferente de tal manera de tomar las mejores decisiones estratégicas para la empresa en la cual se enmarcan tres etapas para la continuidad del negocio.

Gráfico 21. Etapas para la continuidad de negocio



Fuente: Elaboración propia 2020.

El modelo realizado contempla las tres etapas como: supervivencia, recuperación y nueva realidad las cuales se realizan de manera consecutiva una tras otra durante el periodo de diez años, teniendo la etapa de nueva realidad con la mayor influencia.

Para realizar la evaluación con opciones reales se tienen las variables estimadas como la volatilidad, la tasa libre de riesgos, el periodo de evaluación de la empresa y el VAN calculado por el método tradicional, con estos definidos, se procede al calcular el valor de las opciones estratégicas a través de los árboles binomiales.

Para la construcción de los mencionados árboles es necesario definir las siguientes variables de construcción en función a la data previamente mencionada.

- Factor de subida entre cada nodo del árbol binomial: $u = e^{\sigma\sqrt{\delta}t}$
- Factor de bajada entre cada nodo del árbol binomial: $d = \frac{1}{u}$
- Probabilidad neutral al riesgo: $p = \frac{e^{rf*\delta t} - d}{u - d}$

Donde:

- $\sigma =$ Volatilidad.

- $\delta t =$ Tiempo transcurrido entre cada nodo del árbol binomial.
- $rf =$ Tasa libre de riesgo.

Con los datos previamente calculados del factor de subida (u) y el factor de bajada (d), se procede a construir el árbol del activo subyacente (VAN de los flujos de la empresa), y posteriormente el árbol de la opción asociada.

El árbol de la opción se construirá con la probabilidad neutral al riesgo (p).

Conocidas las variables de construcción del modelo para evaluar la opción de abandono-venta, se procede a desarrollar el árbol del activo subyacente y posteriormente los árboles correspondientes a las opciones estratégicas de la opción de abandono-venta.

Gráfico 22. Modelo de opciones para un activo único

Option Valuation Audit Sheet									
Assumptions					Intermediate Computations				
PV Asset Value (\$)	\$19,824,332.74				Stepping Time (dt)	0.1000			
Implementation Cost (\$)	\$17,340,240.10				Up Step Size (up)	1.2399			
Maturity (Years)	10.00				Down Step Size (down)	0.8065			
Risk-free Rate (%)	4.48%				Risk-neutral Probability	0.4568			
Dividends (%)	0.00%				Results				
Volatility (%)	68.00%				Auditing Lattice Result (10 steps)	28295876.30			
Lattice Steps	100				Super Lattice Results	28537739.49			
Option Type	Modificar								
Terminal Equation	Max(Asset,Residual)								
Intermediate Equation	Max(Residual,OptionOpen)								
Intermediate Equation (Blackouts)									
Custom Variables									
Name	Residual								
Value	17340240.10								
Starting Step	0								

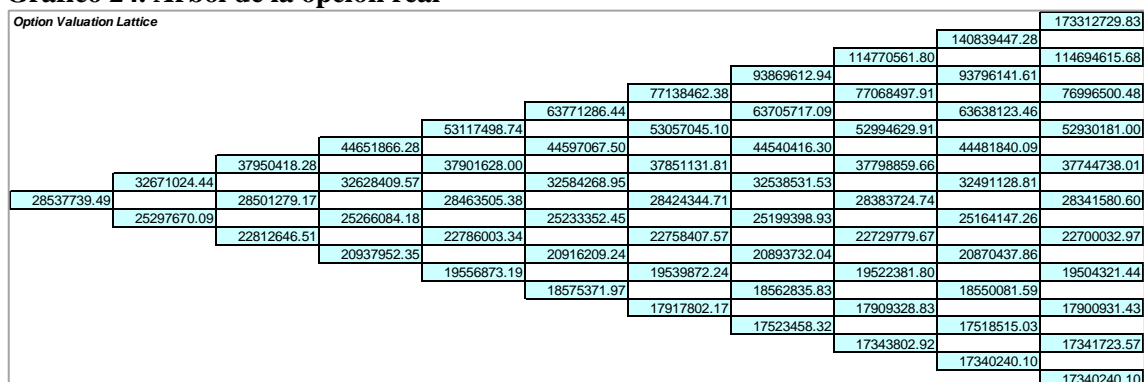
Fuente: Análisis con *software* Real Options SLS. Elaboración propia 2020.

Gráfico 23. Árbol de activo subyacente

Underlying Asset Lattice									
								137307651.21	170248463.22
						89313644.99	110740447.97	89313644.99	110740447.97
					72032643.25	58095285.38	72032643.25	58095285.38	72032643.25
			46854620.78	58095285.38	46854620.78	46854620.78	46854620.78	46854620.78	46854620.78
		37788875.19	37788875.19	37788875.19	37788875.19	37788875.19	37788875.19	37788875.19	37788875.19
	30477230.73	30477230.73	30477230.73	30477230.73	30477230.73	30477230.73	30477230.73	30477230.73	30477230.73
19824332.74	24580292.16	19824332.74	24580292.16	19824332.74	24580292.16	19824332.74	24580292.16	19824332.74	24580292.16
	15988588.17	15988588.17	15988588.17	15988588.17	15988588.17	15988588.17	15988588.17	15988588.17	15988588.17
		12895009.13	12895009.13	12895009.13	12895009.13	12895009.13	12895009.13	12895009.13	12895009.13
			10399996.47	10399996.47	10399996.47	10399996.47	10399996.47	10399996.47	10399996.47
				8387735.55	8387735.55	8387735.55	8387735.55	8387735.55	8387735.55
					6764820.35	6764820.35	6764820.35	6764820.35	6764820.35
						5455917.63	5455917.63	5455917.63	5455917.63
							4400270.18	4400270.18	4400270.18
								3548876.46	3548876.46
									2862216.09
									2308415.37

Fuente: Análisis con *software* Real Options SLS. Elaboración propia 2020.

Gráfico 24. Árbol de la opción real



Fuente: Análisis con *software* Real Options SLS. Elaboración propia 2020.

Del análisis realizado en la sección de opción de venta se describe lo siguiente:

- La evaluación para la continuidad de la empresa se da porque, el VAN es positivo y asciende a S/2,4 millones (VAN del flujo financiero incluido el valor residual) además; el modelo estructurado tiene una consistencia del 95,16%.
- La evaluación de la opción de abandono-venta consiste en analizar los valores sobre el resultado obtenido, teniendo como valor de rescate la evolución de los flujos de la empresa a largo plazo.
- En nuestro caso se evalúa esta opción estratégica de abandono-venta porque el VAN estático es solo de S/2,4 millones durante 10 años y se tiene una volatilidad de 68% lo cual genera gran incertidumbre mirando hacia el futuro; la opción sería una venta con características de una opción “*put* americana” modificada.
- Una vez obtenido el valor de la opción de venta y dadas sus características de recorridos independientes y no mutuamente excluyentes, este se calcula partiendo del VAN estático, incluido el flujo residual + patrimonio + pasivos. Esta da como opción optima de venta S/28.537.739,49.
- Esta posibilidad permite incrementar significativamente el valor de la empresa y reducir el riesgo. El poder de decidir no ejecutar las opciones en escenarios desfavorables y ejecutarlos solo en los escenarios favorables.
- Al realizar el análisis de los posibles valores de la matriz inferior la cual se toma debido a la coyuntura adversa (incertidumbre y volatilidad); esta nos arroja la opción de abandono-venta optima y también diferentes valores, que van de forma decreciente. Estos también pueden ser tomados como referencia para una opción dependiendo de la influencia del mercado en un determinado momento.

Gráfico 25. Opciones de abandono-venta del hotel

Opción	Valores
Óptimo	28 537 739,49
P8	25 297 670,09
P7	20 937 952,35
P6	19 556 873,19
P5	18 562 283,83
P4	17 917 802,17
P3	17 523 458,32
P2	17 343 802,92
P1	17 340 240,10

Fuente: Árbol de la opción real gráfico 24, elaboración propia 2020.

Capítulo VI. Resultados

Del análisis efectuado en el capítulo V del presente trabajo, se resume los resultados obtenidos de la siguiente manera:

Gráfico 26. Resultados de las opciones estratégicas

Opción estratégica evaluada	VAN (en S/)
Venta (Opciones reales)	28.537.739
Operación (Plan de negocio)	11.896.063
Cesión (Alquiler + <i>Royalty</i>)	8.116.307

Fuente: Elaboración propia 2020.

Como se muestra en la tabla, la opción estratégica que genera mayor VAN es aquella correspondiente a la venta del Hotel. Es preciso señalar que para obtener el precio de venta de S/28 millones es necesario considerar no solo el valor del activo, sino también, un riguroso plan de operación y continuidad de negocio que permita maximizar la utilidad del accionista. Asimismo, resulta importante señalar que este valor está condicionado a una volatilidad del 68%.

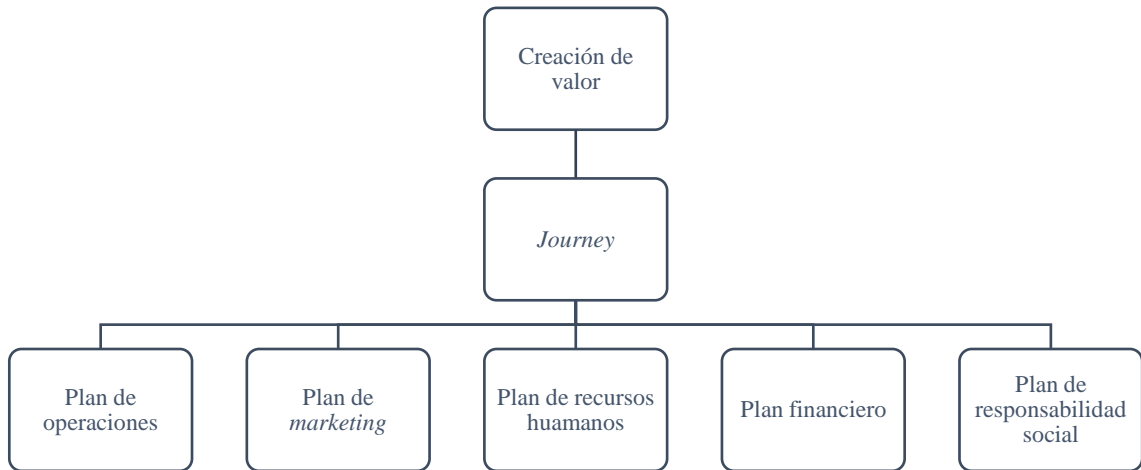
Por lo tanto, es posible concluir que la opción de venta sería la opción estratégica a aplicar.

Capítulo VII. Plan de implementación

Con la finalidad de brindar un marco operacional adecuado de la opción estratégica elegida, en este capítulo se detallarán algunas de las principales características de la implementación de la estrategia de continuidad en la operación del Hotel.

Al respecto, y como se ha mencionado anteriormente, es preciso replantear la gestión del Hotel, de forma integral, con la finalidad de obtener el mayor valor posible. En este sentido, la creación de valor que se propone se cimienta en lo siguiente:

Gráfico 27. Creación de valor, desde el 1 de abril del 2020



Fuente: Elaboración propia 2020.

Por lo tanto, para poder obtener valor es necesario definir el nuevo proyecto, como se detalla a continuación:

1. Misión

La misión de nuestra empresa es ser el vínculo entre nuestros huéspedes y sus sueños. Ello a través de la mejor experiencia, llena de detalles y cuidados para nuestros huéspedes. Nuestros clientes disfrutarán de soluciones innovadoras, que buscan hacer cada etapa de su viaje más cómodo y placentero.

2. Visión

Brindar una experiencia deleitante a nuestros invitados, permitiéndoles disfrutar cada momento de su viaje, desde que salen, hasta que regresen a casa. Para ello tendrán acceso a información en línea del estado de cada etapa del viaje, alineando sus sueños y expectativas con la realidad.

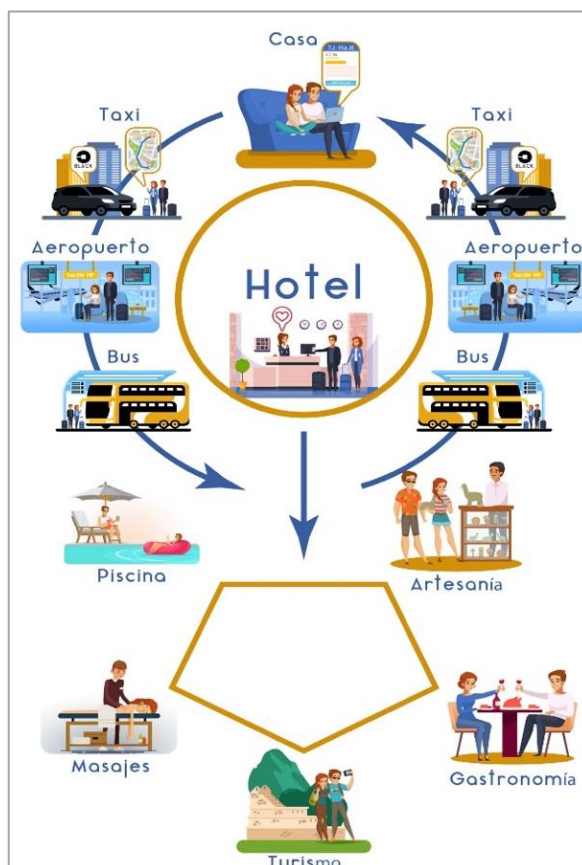
Permitiremos que nuestro cliente tenga el control de todo su viaje de una forma segura, en la que se sienta cuidado y feliz.

3. Propuesta de valor

La propuesta simplifica los puntos de contacto y coordinaciones de los clientes, cuenta con una plataforma integral donde nuestro huésped pueda encontrar todo lo que necesite para realmente disfrutar del viaje sin preocuparse por todas las llamadas, mensajes, e-mails y visitas a webs que debe realizar para planificar y coordinar cada trayecto.

Un cliente busca soluciones integrales que faciliten, asesoren y simplifiquen su toma de decisiones y planificación de viajes, por lo que se ha diseñado una plataforma virtual en la cual los clientes podrán construir la experiencia de viaje que desean tener, de principio a fin, *Journey*.

Gráfico 28. *Journey*



Fuente: Elaboración propia 2020.

Integrar el proceso de reservas y la gestión a distintos servicios como transporte, restaurantes, *spa*, eventos, agencias de viaje y turismo, salas VIP, Bancos, PYMES, etc., bajo una sola

“máscara”. De esta manera, cuando los clientes ingresen a la plataforma o aplicación podrán *customizar* su experiencia en cada etapa del viaje, funcionando como un *Marketplace* de servicios.

Vex Soluciones explica que un *marketplace* es un espacio virtual utilizado por empresas para realizar sus ventas online y que la gran diferencia con el *e-commerce* es que, a través de este medio, un negocio no necesita establecer su propia tienda en línea. Así tenemos: Alibaba, Rakuten y Mercado Libre, y en el Perú podemos mencionar Linio, Lumingo y Juntoz.

4. Plan de marketing

Las acciones del plan de *marketing* se organizan en cuatro áreas: cartera, segmentación, posicionamiento y funcional o *mix*, como se presenta a continuación:

Tabla 25. Plan de marketing hotel

Cartera	Segmentación	Posicionamiento	Funcional o <i>mix</i> (4P)
<ul style="list-style-type: none"> • Invertir/Creceer: Conseguir un mejor posicionamiento en buscadores. • Cosechar/Desinvertir: Eliminar los productos menos rentables como por ejemplo las “habitaciones arrendadas”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia Indiferenciada: Ampliar la gama: se planea entregar una oferta más amplia a los clientes a través de asociaciones con restaurantes, empresas locales de turismo y actividades de placer. • Estrategia Diferenciada: reenfocar el público objetivo a familias locales y B2B (empresas y Gobierno). 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio: Nuestro hotel cuenta con los estándares más altos de cuidado de la salud de huéspedes y trabajadores. • Calidad/Precio: Se mantendrán tarifas altas. • Atributos: Realzar la calidad del servicio que brindamos, así como la experiencia deleitante que ofrecemos. • Uso: Nuestros servicios están orientados no solo a turistas sino también a B2B. • Competidor: Comparar nuestros atributos con los de otros competidores es un clásico en productos como detergentes, dentífricos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto: Estrategia deleitante. • Precio: Precios altos en los que se valore el servicio y cuidados E2E. • Distribución: Soporte al cliente desde la reserva hasta el retorno a casa. • Comunicación: autogestión en la APP.

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Plan de Operaciones

5.1 Objetivos

El objetivo general del plan de operaciones es la integración de la cadena a través de una coordinación transversal entre todos los *stakeholders*, basándonos en el uso de la tecnología y la

información compartida para lograr una gestión eficiente que genere experiencias deleitantes en nuestros clientes.

Por su parte, los objetivos específicos son los siguientes:

- Integración transversal de procesos del negocio para soportar propuesta de valor *end to end*.
- Gestión de la cadena de suministro (proveedores, compras, distribución, inventarios, ventas, *marketing* y clientes).
- Rediseño de procesos a través de la eliminación de actividades que no generan valor y la innovación que simplifiquen las experiencias de clientes y *stakeholders*.
- Implementación tecnológica en todos los procesos internos y la integración con *stakeholders* a través de *application programming interface* (API). Según el portal Hipertextual, una API es un conjunto de funciones y procedimientos que cumplen una o muchas funciones con el fin de ser utilizadas por otro *software*. API en español sería interfaz de programación de aplicaciones.
- Adecuación a nueva realidad a través de la implementación y control de protocolos de bioseguridad.
- Revisión constante de procesos de atención al cliente a través del *feedback* en tiempo real, búsqueda de soluciones rápidas y eficientes que generen fidelización y recomendación.
- Gestión y control de indicadores de servicio, productividad y costos.

5.2 Estrategia

Basada en un enfoque horizontal de procesos donde se integran actividades con *stakeholders* internos y externos a través de tecnología, seguridad y el factor humano como ejes principales. Nuestros procesos están diseñados para que, a través de la innovación, seguridad, espacio físico y las acciones de nuestro personal se creen experiencias únicas para nuestros clientes.

El *know-how* de los procesos, la simplificación y mejora continua, el *empowerment* a nuestro personal para la rápida toma de decisiones operativas, la constante innovación tecnológica donde se beneficie toda la cadena (cliente, proveedor, personal), las eficiencias operativas y la constante búsqueda en brindar la mejor experiencia a nuestros clientes desde el primer hasta el último punto de contacto forman parte de una estrategia operativa que combina herramientas ya establecidas y otras innovadoras para soportar una propuesta de valor única en el mercado.

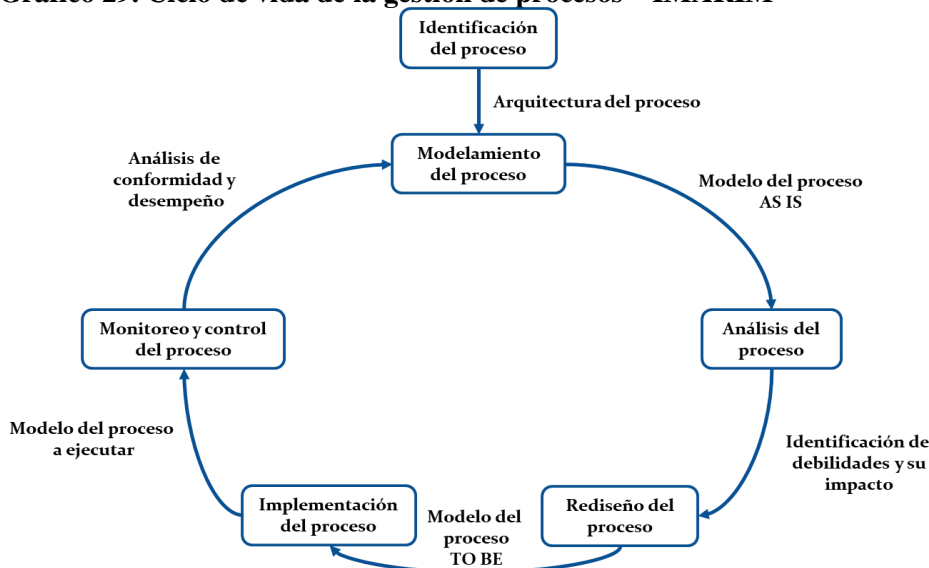
5.3 Procesos y calidad

Los procesos se encuentran alineados a la estrategia del negocio a través de objetivos que generen valor para la empresa y el cliente, están documentados y son constantemente revisados,

actualizados y comunicados en función a los cambios que se realicen de tal manera que todo el personal se encuentre al tanto de estos.

Una de las herramientas utilizadas para plantear los problemas del negocio y obtener un análisis de los procesos es el modelo de *Ciclo de vida de la gestión de procesos* (IMARIM). Con este modelo analizamos el proceso AS IS para identificar las debilidades y las consecuencias del impacto, para luego trabajar en el rediseño, estableciendo un modelo TO BE, posteriormente implementamos el nuevo proceso y controlamos el desempeño para realizar los ajustes necesarios hasta quedar totalmente implementado.

Gráfico 29. Ciclo de vida de la gestión de procesos – IMARIM



Fuente: *Fundamentals of Business Process Management*. Dumas, La Rosa, Mendling y Reijers (2018). Elaboración propia 2020.

Herramientas como el diagrama de Ishikawa y Lean Six sigma como 5S, TIMWOOD, los 5 por qué, diagrama de Pareto entre otros se incorporan constantemente en función a las necesidades específicas con el objetivo de buscar mejoras continuas que impacten de manera positiva en nuestros clientes, motivación del personal, productividad y costos.

Lograr en el breve plazo una certificación sanitaria como una operación segura para sus huéspedes es una meta en el inmediato plazo.

5.4 Infraestructura

La infraestructura forma parte de la propuesta de valor integral del Hotel Midas. La limpieza, los protocolos de bioseguridad, el mantenimiento preventivo, las mejoras y adecuaciones en ella son

clave para acompañar las experiencias de nuestros clientes. La Gerencia de Operaciones es responsable directa del cuidado, mejoras y cambios constantes que se proponen producto del *feedback* constante de huéspedes y personal del hotel.

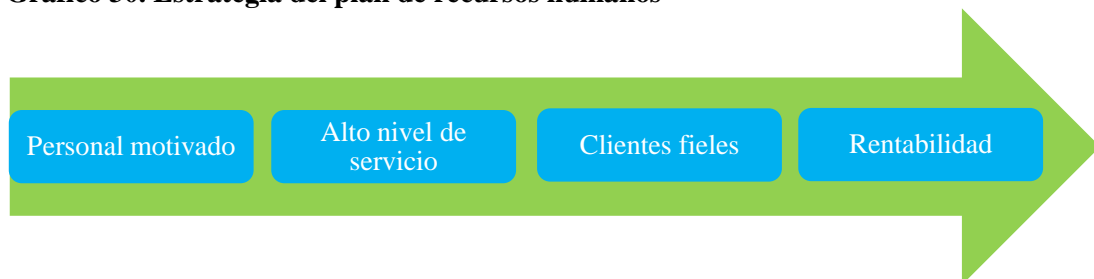
El Hotel Midas promueve un ambiente eco amigable desplegando iniciativas que tienen como objetivo el ahorro en el consumo de agua a través de la reutilización de toallas y ropa de cama, ahorro en energía eléctrica con luces con sensor de movimiento y LED, reutilización y reciclaje. Estas iniciativas se despliegan entre empleados y huéspedes promoviéndolas con reconocimientos y premios, como bebidas y postres gratis o descuentos para futuras estadias.

6. Plan de recursos humanos

Recursos humanos es un área crítica para nuestra organización, nuestra propuesta de valor está cimentada en el servicio; por lo tanto, como tratemos a nuestro personal se verá reflejado directamente en nuestros clientes. El Hotel Midas propone iniciativas en su estrategia enfocadas en impulsar el alto rendimiento del personal a través de programas de desarrollo, integración, compensación, salud entre otros.

A continuación, se presenta el resumen del plan de recursos humanos:

Gráfico 30. Estrategia del plan de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia 2020.

En este sentido, con la finalidad de implementar el plan de recursos humanos es preciso considerar lo siguiente:

6.1 Objetivos del plan de recursos humanos

La coyuntura actual obliga a reformular objetivos, muchos de los cuales tienen impacto directo en nuestro personal. Una comunicación a tiempo, abierta y sincera es el punto de inicio de todo el manejo de gestión de cambio que trabajemos, muchas de las decisiones de la empresa impactarán de manera negativa en nuestro personal a través de despidos, reducción de sueldo y/o suspensión perfecta de labores.

A partir de lo antes mencionado existen los siguientes objetivos específicos:

- Seguridad y Salud Ocupacional: Incorporaremos nuevos protocolos de bioseguridad adecuándonos a las exigencias del Ministerio de Salud, el cumplimiento de estos será prioritario dentro la nueva cultura organizacional.
- Comunicación: Dentro de la incertidumbre y situación cambiante comunicaremos de manera transparente y realizaremos los ajustes oportunos cuando sean necesarios.
- Ajustes salariales: La suspensión perfecta y las reducciones salariales son necesarias para acomodar la empresa a una situación de reducción significativa de ingresos.
- Ajuste de estructuras: De manera coordinada con las áreas funcionales se realizarán los ajustes necesarios definitivos y/o temporales en la estructura organizacional.
- Acompañamiento: Nuestra gente no está sola, estaremos acompañándolos durante todo este proceso de cambios y brindaremos el soporte necesario para prevenir contagios, pero en caso de caer contagiados apoyaremos al colaborador y la familia.
- Evaluación de desempeño: Actividad crítica de vital importancia para soportar la estrategia corporativa, los colaboradores son evaluados constantemente para impulsar un alto desempeño, colaborar con su desarrollo e incentivar una cultura de retroalimentación constante.
- Capacitación y desarrollo: La ejecución de las actividades de capacitación bajo un escenario de crisis es muy retador ya que existen restricciones de aforo con lo cual se deberán incrementar esfuerzos presenciales y virtuales para desplegarlas. Asimismo, incorporaremos nuevos programas relacionados con seguridad y salud ocupacional.

6.2 Estrategia

La estrategia de recursos humanos se alinea a la estrategia organizacional de la compañía con el objetivo de lograr la recuperación del negocio bajo la actual coyuntura de crisis.

La reducción de dos tercios del personal es necesaria bajo la etapa a la cual denominamos “sobrevivencia” la que se alargaría hasta julio 2021, a partir de agosto 2022 iniciaríamos una etapa denominada “recuperación” hasta junio 2022 donde contrataríamos 18 personas. La etapa a la cual llamamos “nueva normalidad” iniciaría en julio del 2022 con la contratación de 8 personas más, sumando 38 a nuestra planilla con un crecimiento del 19% si la comparamos con marzo del 2020 antes del impacto de la pandemia.

6.3 Organización

Recursos humanos está bajo la estructura de administración y finanzas, cuenta con una posición de especialista en RR.HH. dedicado con el soporte del jefe de área. Antes de la COVID-19 se

contaba con 32 personas, ahora para la etapa de sobrevivencia serán 11 personas hasta julio del 2021.

A partir de agosto del 2021 proyectamos un escenario a la cuál denominamos de recuperación, donde nuestra estructura organizacional sería de 29 empleados en total hasta junio del 2020 donde entraríamos a un escenario de nueva normalidad estimando tener 38 personas en nuestra estructura.

7. Plan financiero

El plan logrará asegurar la viabilidad de la estrategia propuesta para sacar adelante al Hotel Midas, implementando acciones que den liquidez en el contexto de la pandemia y nueva normalidad, gestionando día a día los presupuestos y el flujo de caja del 2020 al 2029.

Las acciones del plan financiero se enfocan en tres áreas:

- Reducción del gasto
Negociar y reducir el gasto de alquiler del terreno y de las habitaciones alquiladas.
- Gestión de la deuda
Buscar consolidar la deuda, ampliar el plazo y el mayor periodo de gracia por los meses de supervivencia y recuperación.
- Nuevas líneas de financiamiento
Acceder a los beneficios otorgados por el gobierno a través del sistema financiero, en particular del programa Reactiva.

8. Plan de responsabilidad social

Integrar a las pequeñas empresas del medio y proveedores locales (grupo de interés) dentro del proceso de generación de valor del Hotel Midas.

En este sentido, la estrategia a aplicar sería la siguiente:






- Programas de integración de los grupos de interés.
- Mapeo de expectativas de los grupos de interés con el Hotel Midas.
- Invitar a los grupos de interés a establecer relaciones como proveedores de servicios para el hotel o con actividades de soporte al negocio.
- Implementar con las áreas funcionales del Hotel, programas de fortalecimiento en conocimientos, capacitación y formación de las pequeñas empresas, en busca de la mejora continua de su servicio.

9. Modelo de negocio en la nueva realidad

Según Osterwalder y Pigneur (2010) en el libro *Generación de modelos de negocios*, para realizar la innovación del modelo de negocios de la nueva realidad, dicen que este puede germinar en cualquier lugar de los nueve módulos o de manera simultánea en varios epicentros.

Se distinguen cuatro epicentros de innovación en los modelos de negocios: recursos, oferta, cliente y finanzas. Además, dicen que el cambio se gesta a menudo en áreas identificadas mediante un análisis FODA (estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del modelo de negocio.

Tabla 26. Modelo de epicentros

HOTEL MIDAS: EPICENTROS	OBSERVACIONES
<p>Recursos: Se contaba con todos para el desarrollo de la actividad (personas, infraestructura, suministros y otros servicios) y las asociaciones con los diferentes proveedores.</p>	 <p>RECURSOS LAS INNOVACIONES BASADAS EN RECURSOS HACEN DE LA INFRAESTRUCTURA O LAS ASOCIACIONES EXISTENTES DE UNA EMPRESA Y TIENEN COMO OBJETIVO AMPLIAR O TRANSFORMAR EL MODELO DE NEGOCIO.</p>
<p>Oferta: Dada la situación de emergencia por la pandemia se definieron etapas: de supervivencia, recuperación y la nueva normalidad. Fue necesario implementar nuevas propuestas de valor transitorias para poder subsistir, poder llegar a la nueva realidad y en ese proceso poder construir el modelo final.</p>	 <p>OFERTA LAS INNOVACIONES BASADAS EN LA OFERTA CREAN NUEVAS PROPUESTAS DE VALOR QUE AFECTAN A OTROS MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO.</p>
<p>Clientes: Cambiaron de manera total durante la transición de las etapas hasta llegar a la nueva realidad, esto afectó a los otros módulos, reduciendo los segmentos.</p>	 <p>CLIENTES LAS INNOVACIONES BASADAS EN LOS CLIENTES TIENEN SU ORIGEN EN LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES, UN ACCESO MÁS SENCILLO O UNA MAYOR COMODIDAD. AL IGUAL QUE TODAS LAS INNOVACIONES DERIVADAS DE UN SOLO EPICENTRO, ESTAS INNOVACIONES AFECTAN A OTROS MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO.</p>
<p>Finanzas: De igual manera, como en el caso de la oferta y de clientes, sufrió fuertemente durante la transición de las etapas, tuvo cambios drásticos como la renegociación de deuda, incremento de los costos por los gastos en bioseguridad y la baja de los precios y de la demanda.</p>	 <p>FINANZAS SE TRATA DE INNOVACIONES BASADAS EN NUEVAS FUENTES DE INGRESOS, MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS O ESTRUCTURAS DE COSTES REDUCIDAS QUE AFECTAN A OTROS MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO.</p>
<p>Varios Epicentros: Como se puede ver, se tiene varios epicentros que han hecho cambiar el modelo de negocio, lo cual tiene un impacto significativo en varios de los módulos.</p>	 <p>VARIOS EPICENTROS LAS INNOVACIONES QUE TIENEN SU ORIGEN EN VARIOS EPICENTROS PUEDEN TENER UN IMPACTO SIGNIFICATIVO EN VARIOS MÓDULOS.</p>

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010). Elaboración propia 2020.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario consultar a diversos especialistas de los sectores Turismo, Banca y Gobierno. En estas entrevistas, los especialistas coincidieron en que, hasta el 31 de diciembre de 2021, se mantendrá una coyuntura especial que erosionará los resultados del sector. Asimismo, estiman que a partir de enero del 2022 será posible retornar a un contexto de pre-pandemia siempre que los hoteles logren demostrar a los huéspedes que se han incrementado los controles y mejorado la gestión de la bioseguridad. Por lo tanto, dado que el comportamiento del negocio debería retomar a sus niveles normales luego de transcurrido el 2021 los resultados y niveles de ocupabilidad mostrarían signos de recuperación desde ese momento.
- Con la finalidad de mantener viva la operación es necesario reinventarse, especialmente para el periodo marzo 2020-diciembre 2021. En este intervalo, se pondrá foco en atender clientes del segmento B2B y se reduciría la demanda del B2C.
- A lo largo del trabajo de investigación ha sido necesario recurrir a diferentes herramientas académicas (estimación econométrica, modelo opciones reales, pentágono de McKinsey, análisis interno y externo, planes de continuidad de negocio e implementación de estrategias) para poder lograr una aproximación cualitativa y cuantitativamente al problema que se buscaba resolver. A través de la implementación de tres posibles estrategias, se buscó dar un giro a los resultados adversos que se habían obtenido.
- Del análisis efectuado se obtiene que la mejor estrategia consiste en vender el hotel, con un VAN de S/ 28.537.739 desde la perspectiva de opciones reales. Cabe señalar que el precio de venta estimado considera no solo el valor del activo (inmueble) sino también la implementación de un plan de negocio. Dicho plan busca generar valor para el accionista y reconocimiento en los clientes. Para ello, identifica el *journey* del cliente y busca entregarle una gestión integrada de beneficios y experiencias. Así, el cliente, en una misma aplicación podrá conocer la situación de cada tramo de su viaje, desde que sale de casa hasta que regresa a ella. De esta manera, el Hotel buscará, a través de asociaciones con negocios locales, hacer crecer y desarrollar el vecindario, generando externalidades positivas en el entorno (comunidad).

2. Recomendaciones

- A fin de continuar con las investigaciones académicas en esta materia, resulta fundamental contar con mayor y mejor información cuantitativa respecto de la situación del sector, ya

que esta es variable, por el nivel de incertidumbre. Es quizás una oportunidad de fomentar la publicación de datos asociados a precios, flujo de turistas, ocupabilidad, legislación y regulación del sector, características de los hoteles, calificación (número de estrellas), ubicación, entre otros. En general, es necesario que exista mayor transparencia en la información privada y estatal.

- La aplicación de la metodología de opciones reales requiere analizar, además del valor óptimo de venta, los diferentes valores de venta que se generan en el árbol de opciones reales, asociadas a la incertidumbre y volatilidad, producto de la influencia del mercado en un contexto específico, en este caso, en un contexto de crisis.

Bibliografía

- Agencia Peruana de Noticias (2019). “Inversiones del sector turismo en marcha al 2021 suman US\$600M”. *América Economía*. 30 de junio 2019. Fecha de consulta: 10/04/2020 <<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-inversiones-del-sector-turismo-en-marcha-al-2021-suman-us600m>>
- Amadeus (2020a). *Hotel Management 2020. The guide to future-proofing operations to drive revenue and address the new reality of guest relations*. Fecha de consulta; 10/10/2020. <<https://www.amadeus-hospitality.com/insight/hotel-management-2020-ebook/>>
- Amadeus (2020b). *Hospitality recovery by the numbers; Amadeus – HSMIAI*. May 2020; Fecha de consulta: 10/10/2020. <https://www.amadeus-hospitality.com/resources/hospitality-industry-recovery-by-the-numbers/>
- Angus, Alison (2020). *How is COVID-19 affecting the Top 10 Global Consumer Trends 2020?* Euromonitor International. Fecha de consulta: 15/05/2020. <<https://go.euromonitor.com/webinar-ec-2020-covid-19-impact-on-gct.html>>
- Angus, Alison y Westbrook, Gina (2020). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2020*. Euromonitor International. Fecha de consulta: 10/05/2020. <<https://bit.ly/2PbRVM8>>
- Angus, Alison y Westbrook, Gina (2019). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2019*. Euromonitor International. Fecha de consulta: 05/05/2020. <<https://www.fedexpor.com/wp-content/uploads/2019/02/10-tendencias-de-consumo-2019.pdf>>
- Angus, Alison y Westbrook, Gina (2018). *Top 10 Global Consumer Trends for 2018, Emerging Forces Shaping Consumer Behaviour*. Euromonitor International. Fecha de consulta: 05/04/2020. <<https://go.euromonitor.com/webinar-consumers-2018-top-global-consumer-trends.html>>
- Aznar Bellver, J.; Cayo Araya, T.; López Perales, A. A.; Vivanco Bono, J. L. (2018). *Valoración por Opciones Reales. Teoría y Casos*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de Valencia.
- Banco Mundial (2020a). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. En: Comunicado de prensa del Banco Mundial. 08 de junio 2020. Fecha de consulta: 20/06/2020. <<https://bit.ly/3eXd6w2>>
- Banco Mundial (2020b). *Crecimiento del PIB (% anual)*. Fecha de consulta: 25/05/2020. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2019&start=2003>>

- Banco Mundial (2020c). *La economía en los tiempos del COVID-19*. Informe Semestral de la Región América Latina y el Caribe. 12 de Abril de 2020. Fecha de consulta: 10/07/2020. <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33555/211570SP.pdf>>
- Barra, Albert (2020). *Los 6 principales problemas de gestión en la industria hotelera*. Lead Hospitality. 25 de enero del 2020. Fecha de consulta 05/02/2020. <<https://www.leadhospitality.es/los-6-principales-problemas-de-gestion-en-la-industria-hoteler-a-2>>
- Baz, Javier (2020a). “Videoconferencia: Impacto del COVID-19 (Nuevo Coronavirus) y medidas para reactivar el sector turismo” [Archivo de video]. *Hotel Perú News*. 01 de abril 2020. <<https://www.youtube.com/watch?v=svZVdkTdAO8&t=8s>>
- Baz, Javier (2020b). *Asset Management: Una oportunidad en el mercado hotelero latinoamericano*. Fecha de consulta: 03/10/2020. <https://hotelperunews.com/asset-management-una-oportunidad-en-el-mercado-hoteler-a-latinoamericano/>
- BBC News Mundo (2020a). “Acuerdo EE. UU.-China: quién es el ganador de la guerra comercial entre las dos mayores economías del mundo”. *BBC News Mundo*. Fecha de consulta: 15/04/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-51129740>>
- BBC News Mundo (2020b). “Vacuna contra la COVID-19: cuán efectiva será, cuándo volveremos a la normalidad y otras preguntas de los lectores de BBC Mundo a una experta en vacunología”. *BBC News Mundo*. 06 de agosto 2020. Fecha de consulta: 20/05/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-53589410>>
- BBC News Mundo (2020c). “Coronavirus: 12 aspectos en los que cambiará radicalmente nuestras vidas (según especialistas de la BBC)”. *BBC News Mundo*. 3 de mayo de 2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-52512680>>
- BCRP – Banco Central de Reserva del Perú (2020a). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021*. Julio Velarde; Junio 2020. Fecha de consulta: 05/7/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>>
- BCRP – Banco Central de Reserva del Perú (2020b). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021*. Julio Velarde; Setiembre 2020. Fecha de consulta: 10/10/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020-presentacion.pdf>>
- Bell, Genevieve (2020). “¿Cómo implementar la vigilancia masiva sin invocar la Gran Hermano?” Traducido por Ana Milutinovic. *Technology Review*. En español. 20 de abril del 2020. Fecha de consulta: 24/04/2020. <https://www.technologyreview.es/s/12111/las-lecturas-de-los-tigres-asiaticos-para-gestionar-una-pandemia-correctamente>

- Blank, Steve (2013). “Why the lean Star-Up changes everything”. *Harvard Business Review*. May 2013. Fecha de consulta: 24/02/2020. <<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>>
- Brito, Marta (2020). *¿Cómo gestionar tu estrategia de ingresos en tiempo de crisis?* Travel Click. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://www.travelclick.com/como-gestionar-tu-estrategia-de-ingresos-en-tiempo-de-crisis-la/>>
- Campos, M. (2020). “Perú: Medidas contra la COVID-19 y enfrentamientos con el Congreso”. 21 de mayo de 2020. *Agenda Pública*. Fecha de consulta: 20/05/2020. <<https://agendapublica.es/peru-medidas-contra-la-covid-19-y-enfrentamientos-con-el-congreso/>>
- Casa Andina Hoteles (2020). Casa Andina Work, términos y condiciones. 28 de mayo del 2020. Fecha de consulta: 20/07/2020. <https://web.casa-andina.com/wp-content/uploads/2020/05/CA_Work_TyC-final.pdf>
- Casado, José (2020). *Transformación digital no es igual a digitalización*. Bit, Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicaciones, España. Fecha de consulta 22/08/2020. <<https://www.coit.es/archivo-bit/bit-212/transformacion-digital-no-es-igual-digitalizacion>>
- Castro, Aramis (2020). “Setenta proyectos científicos en el mundo buscan la vacuna contra el COVID-19”. *Ojo-Publico*. Fecha de consulta 15/04/2020 <<https://ojo-publico.com/1693/setenta-proyectos-cientificos-buscan-la-vacuna-contra-el-covid-19>>
- Castro, Juan Carlos (2020a). “Estos son los hoteles con mayores aportes del Mincetur durante la cuarentena”. *Turiweb*. 28 de mayo del 2020. Fecha de consulta: 20/07/2020. <<https://www.turiweb.pe/estos-son-los-hoteles-con-mayores-aportes-del-mincetur-durante-la-cuarentena/>>
- Castro, Juan Carlos (2020b). “Más de 190 hoteles y 746 restaurantes han sido autorizados para reiniciar actividades”. *Turiweb*. 22 de mayo del 2020. Fecha de consulta: 26/05/2020. <<https://www.turiweb.pe/mas-de-190-hoteles-y-746-restaurantes-han-sido-autorizados-para-reiniciar-actividades/>>
- Cesim Service, Small Service Business Management Simulation (2020). *Fase del taller de investigación MBA 33*. Harvard Business Publishing. 16 de enero 2020. <<https://hbsp.harvard.edu/coursepacks/698437>>
- Charnes, John Martin (2007). *Financial modeling with crystal ball and Excel*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Chávez, Jorge (2020). “En la calle, con la gente y en el transporte público: ¿cómo sería el Perú después de la cuarentena?”. *Suplemento Somos del diario El Comercio*. 11 de abril del

2020. Fecha de consulta: 15/06/2020. <<https://elcomercio.pe/somos/historias/coronavirus-en-la-calle-con-la-gente-y-en-el-transporte-publico-como-seria-el-peru-despues-de-la-cuarentena-noticia/?ref=ecr>>

- Chávez, Lucero (2020). “Trabajo remoto se amplía hasta el 2021 sin cambios en el corto plazo: ¿se deben realizar ajustes?”. *El Comercio*. 04 de agosto del 2020. Fecha de consulta: 12/10/2020. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/trabajo-remoto-se-amplia-hasta-el-2021-sin-cambios-en-el-corto-plazo-se-deben-realizar-ajustes-ministerio-de-trabajo-mtpe-pedro-cateriano-noticia>>
- Copeland, Tom; Koller, Tim y Murrin, Jack (2004). *Valoración, medición y gestión del valor*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Courtney, Hugh; Kirkland, Jane y Viguierie, Patrick (1997). “Strategy under uncertainty”. *Article adapted from one that appeared in Harvard Business Review*, November – December 1997. Fecha de consulta 14/03/2020. <<https://hbr.org/1997/11/strategy-under-uncertainty>>
- Crabtree, James (2020). “Las lecciones de los ‘tigres asiáticos’ para gestionar una pandemia correctamente”. Traducido por Ana Milutinovic. *Technology Review*. 17 de abril del 2020; fecha de consulta 25/05/2020. <<https://www.technologyreview.es/s/12111/las-lecciones-de-los-tigres-asiaticos-para-gestionar-una-pandemia-correctamente>>
- Craven, Matt; Mysore, Mihir; Singhai, Shunham; Smit, Sven; y Wilson, Matt (2020). *COVID-19: Briefing note*. March 30, 2020. McKinsey & Company. Fecha de consulta: 12/08/2020. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>>
- David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Traducido por Miguel Ángel Sánchez Carrión. 9na. edición. México: Pearson Education, Inc.
- Decreto Supremo 001-2015-MINCETUR. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.
- Decreto Supremo 044-2020-PCM. Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. Fecha de consulta: 20/04/2020. <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/>>
- Decreto Supremo 072-2020-PCM. Decreto Supremo que modifica el artículo 4 del Decreto Supremo 044-2020-PCM. Fecha de consulta: 15/05/2020. <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-articulo-4-del-decreto-supre-decreto-supremo-n-072-2020-pcm-1865590-6/>>

- Decreto Supremo 094-2020-PCM; Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía hacia una nueva convivencia social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. Fecha de consulta: 20/06/2020. <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-establece-las-medidas-que-debe-observar-decreto-supremo-n-094-2020-pcm-1866708-1/>>
- Deloitte (2020). *El impacto económico de COVID-19 (nuevo coronavirus). COVID-19 podría afectar a la economía mundial de tres maneras principales*. Fecha de consulta: 20/6/2020. <<https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html#>>
- Diario El Peruano (2020). *Estado de Emergencia – Principales Normas emitidas durante el Estado de Emergencia por el COVID-19*. <<https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/covid19>>
- Diario Gestión (2020). *Minsa: el 51% de los hospitales a nivel nacional con equipamiento obsoleto*. 2 de febrero del 2020. Fecha de consulta: 15/04/2020. <<https://gestion.pe/economia/minsa-el-51-de-hospitales-a-nivel-nacional-con-equipamiento-obsoleto-noticia/>>
- Diario Gestión (2017). “Perú tiene las tarifas más baratas en la región para hoteles 3 estrellas”. *Diario Gestión*. 03 de abril 2017. Fecha de consulta: 15/04/2020. <<https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/peru-tarifas-baratas-region-hoteles-3-estrellas-132312-noticia/>>
- Dumas, Marlon; La Rosa, Marcelo; Mendling, Jan y Reijers, Hajo (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Second Edition. Berlin: Springer-Verlag.
- Economipedia (2019). *Las claves del éxito de Airbnb*. 01 de junio 2019. Fecha de consulta: 10/05/2020 <<https://economipedia.com/actual/las-claves-del-exito-de-airbnb.html>>
- Entorno Turístico (2016). “¿Qué es el ecoturismo y qué tipos de actividades de ecoturismo se pueden realizar?” *Entorno Turístico*. 02 de noviembre 2016. Fecha de consulta: 20/05/2020. <<https://bit.ly/2OND6zd>>
- Fernandes, Nuno (2020). “Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy”. *IESE Business School*. N.º WP-1240-E. March 22, 2020. Fecha de consulta: 22/06/2020. <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3557504>
- Fondo Monetario Internacional - FMI (2020). *Actualización de las perspectivas de la economía mundial*. Informe: Junio 2020. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>>

- Garrido, Juan José (2020). “Xavier Sala-i-Martin: ‘Está claro que el mundo de febrero no va a volver’”. Entrevista. Edición especial. *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 24/05/2020.
- Hosteltur (2018). “10 ventajas de formar parte de una cadena hotelera mundial”. *Hosteltur*. 08 de marzo 2018. Fecha de consulta: 10/04/2020. <https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/021263_10-ventajas-de-formar-parte-de-una-cadena-hotelera-mundial.html>
- Howell O’Neill, Patrick (2020). “Así funcionaría la ‘app’ de Google para rastrear a la COVID-19”. *Technology Review*. 16 de abril del 2020. Fecha de consulta 05/06/2020. <<https://www.technologyreview.es/s/12087/asi-funcionara-la-app-de-google-y-apple-para-rastrear-la-covid-19>>
- Hurtado de Mendoza, Carlos (2020a). “Aerolíneas preparan su despegue”. *Día 1 del Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 18/05/2020.
- Hurtado de Mendoza, Carlos (2020b). “Respiración asistida, reactivar el turismo en tiempos de coronavirus”. *Día 1 del diario El Comercio*. 16 de marzo del 2020. Fecha de consulta: 16/04/2020. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/coronavirus-respiracion-asistida-como-reactivar-el-turismo-en-tiempo-de-coronavirus-turismo-peruano-noticia/>>
- Hurtado de Mendoza, Carlos (2020c). Turismo hacia el Perú: ¿Cómo crecer en plena tempestad? *Suplemento Día 1 del Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 17/02/2020.
- Hurtado de Mendoza, Carlos (2020d). “El Tren Turismo: Como en sus mejores épocas, el sector proyecta crecer 10% este año”. *Día 1 del diario El Comercio*. 20 de enero del 2020. Fecha de consulta: 08/03/2020. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/turismo-peruano-como-un-tren-el-turismo-en-el-peru-proyecta-crecer-10-este-ano-dia1-noticia/>>
- Inga, Claudia (2020). “Vamos a incluir nuevos usos para nuestros hoteles: alquiler y room office, entrevista a Franck Pruvost – CEO Grupo Accor países hispanos”. *Día 1 del Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 18/05/2020.
- Inga, Claudia (2020). “Costa del Sol: “No será posible recuperarse este año, recién en el 2021 se levantará de a pocos”. Mario Mustafá, CEO”. *Diario El Comercio*. Fecha de consulta: 11 de abril del 2020. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/costa-del-sol-no-sera-posible-recuperarse-este-ano-recien-en-el-2021-se-levantara-de-a-pocos-lo-perdido-costa-del-sol-coronavirus-turismo-noticia/>>
- Instituto Nacional de Salud – INS (2020). *MINSA: ¿Qué protocolos de higiene deben cumplir los restaurantes que hacen delivery?* Fecha de consulta: 12/06/2020. <<https://web.ins.gob.pe/index.php/es/prensa/noticia/minsa-que-protocolos-de-higiene-deben-cumplir-los-restaurantes-que-hacen-delivery>>

- Instituto de Estudios Peruanos – IEP (2020). *IEP, Informe de opinión, Abril 2020*. 25 de abril del 2020. Fecha de consulta: 24/05/2020. <<https://iep.org.pe/noticias/encuesta-de-opinion-abril-2020/>>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2020a). *Estado de la población peruana 2020*. INEI, 11 de julio 2020. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2020b). *Perú: Precepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones*. Octubre 2019 – Marzo 2020. Informe Técnico del 02 de mayo del 2020. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<http://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/gobernabilidad-democracia-y-confianza-en-las-instituciones-9866/1/#lista>>
- Instituto Peruano de Economía – IPE (2020). *Informe IPE: Impacto del COVID-19 en la economía peruana*. 5ta edición. 18 de Abril del 2020. Fecha de consulta: 25/07/2020. <<https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-v-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>>
- Isaacson, Walter (2011). *Steve Jobs: La Biografía*. Traducido por David González – Iglesias González. Buenos Aires: Editorial Simon & Schuster.
- Ivanov, Stanislav (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna: Zangador.
- Kaplan, Soren (2017). “Si quiere empleados innovadores, hágales vivir experiencias innovadoras”. *Harvard Business Review*. En español. Traducción Teresa Woods. Fecha de consulta 21/02/2020. <<http://www.matizyasociados.com/wp-content/uploads/2017/10/Si-quiere-empleados-innovadores-h%C3%A1gales-vivir-experiencias-innovadoras-Harvard-Business-Review-en-espa%C3%B1ol.pdf>>
- Kayak (2016). “Cuánto cuesta hospedarse en América Latina”. *Kayak América Latina*. 18 de mayo 2016. Fecha de consulta: 15/04/2020. <<https://www.es.kayak.com/news/cuanto-cuesta-hospedarse-en-america-latina/>>
- Keller, Kevin y Kotler, Philip (2016). *Dirección de Marketing*. Traducido por Leticia Pineda y Lourdes Amador. 15ta. edición. México: Pearson Education, Inc.
- LATAM Airlines (2020). *Un nuevo mundo, una nueva forma de volar*. Comunicación enviada a nivel global por Roberto Calvo, CEO Latam Airlines, 20 de mayo del 2020.
- Lichfield, Gideon (2020). “La nueva normalidad: vigilancia, confinamiento y pasaportes de inmunidad”. Traducido por Ana Milutinovic. *Technology Review*. En español. 24 de abril del

2020. Fecha de consulta: 24/04/202. <<https://www.technologyreview.es/s/12106/la-nueva-normalidad-vigilancia-confinamiento-y-pasaportes-de-inmunidad>>
- Lozano, Israel y Villar, Paola (2020). “Gremios plantean beneficios para evitar crisis en el turismo”. *Diario El Comercio*. 14 de marzo del 2020. Fecha de consulta: 16/04/2020. <https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-en-el-peru-gremios-plantean-beneficios-para-evitar-la-tesis-del-turismo-noticia/>
 - Macroconsult (2020). *Reporte Económico, Medidas Económicas para Enfrentar el COVID-19*. Abril 2020 (actualizado a mayo 2020). Fecha de consulta: 10/07/2020. <<https://sim.macroconsult.pe/reportes-economicos-medidas-economicas-para-enfrentar-el-covid-19-demo/>>
 - Malhotra, Naresh (2007). *Investigación de mercados*. Traducido por María Elena Ortiz Salinas. 5ta edición. México: Pearson Education, Inc.
 - Marriot International (2020). *Actualización de nuestro CEO*. Comunicación enviada a nivel global por Marriot vía email a sus clientes y usuarios el 16 de abril del 2020.
 - Martínez, Claudia (2019). Airbnb en el Perú: ¿Cómo ha impactado al mercado de hoteles? *Día 1, El Comercio*. 08 de julio 2019. Fecha de consulta: 10/06/2020. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/efecto-airbnb-peru-hoteles-usmp-plataformas-colaborativas-noticia-653252-noticia/>>
 - Méndez Suárez, Mariano y Lamothe Fernández, Prosper. (2013). *Opciones Reales- Métodos de Simulación y Valoración*. Ecobook. Madrid: Editorial del Economista.
 - Michilot, Ana Paula (2020). “Estrategia de reactivación, Aranwa aportará por turismo interno y locaciones cercanas”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 27/05/2020.
 - Miller, Allie (2019). *7 steps to design, build, and scale an AI product*. March 21, 2019. Fecha de consulta 15/03/2020. <<https://es.slideshare.net/AgileIndia2019/7-steps-to-design-build-and-scale-an-ai-product-by-allie-miller-at-agileindia2019>>
 - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Mincetur (2019 - 2020). *Reporte Mensual Turismo, meses Diciembre 2019, Enero, Febrero y Marzo 2020*. Viceministerio de Turismo, Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía. Fecha de consulta: 20/03/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/coleccion/575-reportes-mensuales-de-turismo>>
 - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Mincetur (2020). *Sistema de Información- Estadística de Turismo. Arribo, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje*. Fecha de consulta: 15/08/2020 <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatos-Turismo/Content3.html>>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Mincetur (2019). *Mincetur: más de 17 mil prestadores de servicios turísticos formales existen en el Perú*. Nota de prensa Mincetur. 28 de enero 2019. Fecha de consulta: 05/09/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/mince-tur/noticias/24957-mincetur-mas-de-17-mil-prestadores-de-servicios-turisticos-formales-existen-en-el-peru>>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Mincetur (2016). *Evolución de la oferta aérea y hotelera. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, julio 2016*. Fecha de consulta: 04/03/2020. <<https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/4345>>
- Ministerio de Educación - Minedu (2020). *Todas las universidades públicas migrarán este año al sistema de educación virtual*. Nota de prensa. 30 de junio 2020. Fecha de consulta: 10/08/ 2020. <<https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/189379-todas-las-universidades-publicas-migraran-este-ano-al-sistema-de-educacion-virtual>>
- Ministerio de la Producción (2020). *Propuesta de reactivación económica, bajo criterios económicos-productivos y de mitigación de riesgo de contagio del COVID-19*. Lima, 26 de abril de 2020. Fecha de consulta: 15/05/2020. <<http://observatorioviolencia.regionica.gob.pe/images/documentos/20200419%20PPT%20Propuesta%20de%20reactivacio%CC%81n%20econo%CC%81mica.pdf>>
- Ministerio de Salud – Minsa (2020). *Documento técnico: Indicadores de brechas de infraestructura y equipamiento del sector Salud*. 23 de enero del 2020. Fecha de consulta 15/06/2020. <<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/496388/resolucion-ministerial-025-2020-MINSA.pdf>>
- Ministerio de Salud – Minsa (2019). *Diagnóstico de brechas de infraestructura o acceso a servicios en el sector salud*. Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, Secretaría General. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://www.minsa.gob.pe/Recursos/OTRANS/08Proyectos/2019/Diagnostico-Brechas-Infraestructura-sector-Salud.pdf>>
- Mun, Johnathan (2012). *Simulador de Riesgo - Manual de Usuario en Español*. California: Real Options Valuation Inc.
- Mun, Johnathan (2002). *Real Options Analysis - Tools and Techniques for Valuing Strategic Investments and Decisions*. Second edition, New Jersey: Ed. John Wiley & Sons Inc.
- myHotel (2020). *Tercer Conversatorio Latinoamericano de Hotelería*. 20 de mayo 2020. Fecha de consulta: 15/06/2020. <<https://myhotel.com.es/3o-conversatorio-latinoamericano-de-hoteleria/>>

- My Revenue (2020). *Estudio de la evolución de tarifas en hoteles de Lima y Callao en canales online*. Setiembre 2020. Fecha de consulta: 05/10/2020. <https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/023732_my-revenue-estudio-de-la-evolucion-de-tarifas-en-hoteles-de-lima-en-canales-online.html>
- Naciones Unidas (2020). *Situación y perspectivas de la economía mundial: resumen ejecutivo*. Enero 2020. Fecha de consulta: 15/04/2020. <https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/WESP2020_Summary_S.pdf>
- Observatorio Turístico del Perú - OTP (2020). *Perú: Turismo Interno 1992 – 2020*. Fecha de consulta: 20/07/2020. <<http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/info-peru/datos-generales>>
- O’Fallow, Michael y Rutherford, Denney (2011). *Hotel Management and operations*. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Organización Mundial de la Salud - OMS (2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Fecha de consulta: 20/10/2020. <<https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>>
- Organización Mundial de Turismo – OMT (2020). *Barómetro OMT del Turismo Mundial mayo 2020, con especial enfoque en el impacto de la COVID-19*. UNWTO, Enero – Marzo 2020. Mayo 2020. Fecha de consulta: 17/08/2020. <<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421831>>
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocio*. Traducido por Lara Vásquez (2011). 3ra. edición. NJ y Barcelona: John Wiley & Sons, Inc. y Grupo Planeta.
- Pérez-Lozano, Francisco y Gilbert, Robert (2020). *Planificando para la Recuperación de la Hostelería, Ventas. Amadeus – HSMIAI*. Fecha de consulta 10/09/2020. <<https://www.amadeus-hospitality.com/planificando-para-la-recuperacion-de-la-hosteleria/>>
- Portal de Turismo (2019). *Tibisay Monsalve destaca crecimiento en la ocupación corporativa en la industria hotelera peruana*. 30 de octubre 2019. Fecha de consulta: 10/05/2020. <<https://portaldeturismo.pe/noticia/tibisay-monsalve-destaca-crecimiento-en-la-ocupacion-corporativa-en-la-industria-hotelera-peruana/>>
- Porter, Michael (1991). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina S.A.

- Promperú (2018a). *El Perfil del Vacacionista Extranjero 2018*. [En línea]. Lima: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Fecha de consulta: 15/06/2020. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_41_PERFIL%20DEL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202018_compressed.pdf>
- Promperú (2018b). *El Perfil del Vacacionista Nacional 2018*. [En línea]. Lima: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Fecha de consulta: 15/06/2020. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacac_nac_1040_Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202018.pdf>
- Raffio, Valentina (2020). “Así avanzan las vacunas más prometedoras contra el coronavirus”. *El Periódico*. 24 de noviembre 2010. Fecha de consulta: 15/12/2020. <<https://www.el-periodico.com/es/ciencia/20201124/vacunas-mas-avanzadas-ensayos-clinicos-coronavirus-covid-19-8053855>>
- Ramírez, Zulema (2020). “Más de la mitad de inquilinos en Lima rebajó el alquiler que paga”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 22/06/2020. Fecha de consulta: 26/06/2020. <<https://gestion.pe/economia/mas-de-la-mitad-de-inquilinos-en-lima-rebajo-el-alquiler-que-paga-noticia/>>
- Real Time Management - RTM (2020). *Retos empresariales al 2023, Resultados de la Encuesta y Reflexiones post COVID-19; RTM – PAD*. Marzo 2020. Fecha de consulta: 23/07/2020. <<https://rtm.com.pe/wp-content/uploads/2020/04/Retos-Empresariales-al-2023-v2-COVID-19.pdf>>
- Resolución Ministerial 005-2019-VIVIENDA. Modificación de la Norma Técnica A. 030 Hospedaje, del Reglamento Nacional de Edificaciones.
- Rodríguez, John (2020). “Plan de Reactivación Económica: Sepan las fases y actividades que reanudarán”. *GYB Agencia de noticias*. 03 de mayo 2020. Fecha de consulta: 10/06/2020. <<https://www.gybagenciadenoticias.com/politica/2897-plan-de-reactivacion-economica-sepan-las-fases-y-actividades-que-reanudaran>>
- Salas Oblitas, Leslie (2020). El comprador cambió, ¿también los retailers? *Día 1 del Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 18/05/2020.
- Schaninger, Bill; Simpson, Bruce; Zhang, Han y Zhu, Chris (2020). *Demonstrating corporate purpose in the time of the coronavirus*. McKinsey & Company. March 2020. Fecha de consulta 01/06/2020. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/demonstrating-corporate-purpose-in-the-time-of-coronavirus#>>

- Seminario, Ernesto Hugo (2016). *Plan estratégico para una empresa de Leasing Operativo de Flota Liviana en Perú*. Universidad del Pacífico. <<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1627>>
- Stoessel, Juan (2020a). “Turismo: Mirando hacia adelante”. *Perú 21*. 12 de abril del 2020. Fecha de consulta: 15/06/2020. <<https://peru21.pe/opinion/coronavirus-en-peru-turismo-mirando-hacia-adelante-noticia/>>
- Stoessel, Juan (2020b). “Turismo: Desarrollando la oferta turística durante la crisis”. *Perú 21*. 26 de abril del 2020. Fecha de consulta: 05/06/2020. <<https://peru21.pe/opinion/desarrollando-la-oferta-turistica-durante-la-crisis-noticia/>>
- STR (s.f.). *Glosario, Collapsed Scale, Clasificación agrupada*. Fecha de consulta: 20/05/2020. <<https://str.com/es/data-insights/resources/glossary/c>>.
- Swart, Mauricio (2020). “Por qué es tan importante la cuarentena para combatir el coronavirus”. *El Comercio*. Fecha de consulta: 20/04/2020. <<https://www.elcomercio.es/sociedad/importante-cuarentena-combatir-coronavirus-20200319180044-nt.html>>
- Tecno Hotel (2020). Los huéspedes muestran mayor afinidad tecnológica *Tecno Hotel News*. que los hoteles. 05 de marzo del 2020. Fechas de consulta: 01/04/2020. <<https://bit.ly/3cMkhVd>>
- Travel Click (2020a). *El manual de paridad de precios para hoteleros*. Travel Click an Amadeus Company. Fecha de consulta 20/05/2020. <<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/497993/El%20manual%20de%20paridad%20de%20precios%20para%20hoteleros.pdf>>
- Travel Click (2020b). *El manual de reservas directas*. Travel Click an Amadeus Company. Fecha de consulta 20/05/2020. <https://connect.amadeus-hospitality.com/hubfs/Amadeus_El%20manual%20de%20reservas%20directas.pdf>
- Trigeorgis, Lenos (2000). *Real Options – Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. Quinta edición. Massachusetts: Ed. MIT Press.
- UNWTO – Organización Mundial del Turismo (2020). *Las cifras de turistas internacionales podrían caer 60-80% en 2020, informa OMT*. 7 de mayo del 2020. Fecha de consulta: 19/09/2020. <<https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>>
- Vargas, Lenita (2020). E-commerce el gran ganador de esta pandemia. *Kantar World Panel*. 20 de agosto del 2020. Fecha de consulta: 10/09/2020. <<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Ecommerce-el-ganador-de-esta-pandemia>>

- Vázquez, David (2020). *¿Cómo se transforma un hotel en hospital de campaña?* 3 de abril del 2020. Fecha de consulta 18/05/2020. <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/02/fortunas/1585848229_689779.html>
- Vega, Elida (2020). Sector inmobiliario: ¿qué pasará con las oficinas, locales industriales y comerciales tras el COVID-19? *Suplemento Día 1 del Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 6/04/2020.
- Vidal, Sandro (2020). *Lima, Oficinas 2T Segmento B+ y B*. Colliers Internacional. 17 de agosto 2020. Fecha de consulta 15/11/2020 <<https://www.colliers.com/es-pe/research/ofib2t2020>>
- Walker, Brand (2020). *¿Qué hacer cuando el mundo se detiene?* Presentación Walker Brand, marzo 2020. Fecha de consulta 20/06/2020. <<http://www.walkerbrand.com/blog/2020/04/14/que-hacer-cuando-el-mundo-se-detiene/>>
- Waller, Hailey y De Paoli, Lucca (2020). *La vacuna contra el coronavirus de Bill Gates podría estar lista en 12 meses*. Bloomberg del 26 de abril del 2020. Fecha de consulta: 27/05/2020. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-26/billionaire-gates-s-foundation-to-focus-solely-on-virus-ft-says>
- WHO – World Health Organization (2020). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19), Situation Report – 98*. 27 de Abril 2020. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200427-sitrep-98-covid-19.pdf>>
- Wiki How (2020). *¿Cómo administrar un pequeño hotel o casa de huéspedes?* Fecha de consulta: 25/01/2020. <<https://es.wikihow.com/administrar-un-pequeño-hotel-o-casa-de-huéspedes>>

Anexos

Anexo 1. Estados Financieros 2014 - 2019 (ER, BG, Flujo de Efectivo)

Estado de resultados (En soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por ventas						
Total ingresos	4,876,731	6,190,456	6,294,448	6,660,091	6,910,060	3,697,724
Costos						
Personal	1,051,048	971,853	1,159,045	1,132,218	1,033,990	791,344
Costes directos	354,698	417,776	392,923	399,858	391,635	212,091
Beneficio bruto	3,470,985	4,800,826	4,742,480	5,128,014	5,484,435	2,694,289
Otros gastos operativos						
Administración	500,629	677,588	763,672	614,747	602,828	569,656
Marketing	213,235	368,315	368,315	445,855	465,240	581,550
Pagos de alquiler	848,094	1,332,719	1,453,875	1,502,338	1,550,800	1,550,800
Despidos y contratación	7,773	3,029	3,284	1,017	133	26
Capacitación del personal	83,743	49,432	78,025	98,864	135,695	140,541
Esfuerzos de reducción de costes	54,278	54,278	69,786	65,909	110,495	176,404
Mantenimiento	290,775	267,513	271,390	270,421	173,690	260,922
Total gastos	1,998,527	2,752,873	3,008,347	2,999,150	3,038,880	3,279,899
EBITDA	1,472,458	2,047,953	1,734,133	2,128,865	2,445,555	-585,610
Depreciación	387,700	387,700	407,085	426,470	426,470	426,470
EBIT	1,084,758	1,660,253	1,327,048	1,702,395	2,019,085	-1,012,080
Financiación y gastos						
Ingresos por intereses	109,946	152,447	86,997	52,666	61,143	94,372
Costes con intereses sobre préstamos a largo plazo	585,479	717,282	637,364	525,611	623,331	683,338
Costes con intereses sobre préstamos de corto plazo	0	0	0	0	0	17,438
Beneficios antes de impuestos	609,225	1,095,418	776,682	1,229,450	1,456,897	-1,618,484
Impuestos directos	182,768	328,626	233,005	368,835	437,069	0
Beneficio neto para el periodo	426,458	766,793	543,677	860,615	1,019,828	-1,618,484

Análisis vertical

2014	2015	2016	2017	2018	2019
100%	100%	100%	100%	100%	100%
22%	16%	18%	17%	15%	21%
7%	7%	6%	6%	6%	6%
71%	78%	75%	77%	79%	73%
10%	11%	12%	9%	9%	15%
4%	6%	6%	7%	7%	16%
17%	22%	23%	23%	22%	42%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
2%	1%	1%	1%	2%	4%
1%	1%	1%	1%	2%	5%
6%	4%	4%	4%	3%	7%
41%	44%	48%	45%	44%	89%
30%	33%	28%	32%	35%	-16%
8%	6%	6%	6%	6%	12%
22%	27%	21%	26%	29%	-27%
2%	2%	1%	1%	1%	3%
12%	12%	10%	8%	9%	18%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
12%	18%	12%	18%	21%	-44%
4%	5%	4%	6%	6%	0%
9%	12%	9%	13%	15%	-44%

Análisis horizontal

2014	2015	2016	2017	2018	2019
27%	2%	6%	4%	-46%	
-8%	19%	-2%	-9%	-23%	
18%	-6%	2%	-2%	-46%	
38%	-1%	8%	7%	-51%	
35%	13%	-20%	-2%	-6%	
73%	0%	21%	4%	25%	
57%	9%	3%	3%	0%	
-61%	8%	-69%	-87%	-81%	
-41%	58%	27%	37%	4%	
0%	29%	-6%	68%	60%	
-8%	1%	0%	-36%	50%	
38%	9%	0%	1%	8%	
39%	-15%	23%	15%	-124%	
0%	5%	5%	0%	0%	
53%	-20%	28%	19%	-150%	
39%	-43%	-39%	16%	54%	
23%	-11%	-18%	19%	10%	
80%	-29%	58%	18%	-211%	
80%	-29%	58%	18%	-100%	
80%	-29%	58%	18%	-259%	

Fuente: Cesim Service (2019). Elaboración propia 2020.

Estado de flujo de efectivo (En soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
de las operaciones						
EBITDA	1,472,458	2,047,953	1,734,133	2,128,865	2,445,555	-585,610
Financiación y gastos	-475,533	-564,835	-550,367	-472,945	-562,188	-606,404
Impuestos directos	-182,768	-328,626	-233,005	-368,835	-437,069	0
Cambio en el capital de trabajo	115,151	2,653	-36,771	-10,899	-15,430	381,140
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	32,439	-38,541	-27,724	-18,007	-15,430	336,231
Cambios en cuentas por pagar (aum + / dism -)	82,712	41,193	-9,046	7,108	0	44,909
Flujo neto de efectivo por operaciones	929,308	1,157,145	913,991	1,276,186	1,430,868	-810,874
Instalaciones	0	0	-3,198,525	0	0	0
Flujo neto de efectivo por inversiones	0	0	-3,198,525	0	0	0
Cambios en los pasivos a largo plazo (aum. + / dism. -)	0	-775,400	1,356,950	-1,938,500	-387,700	-1,163,100
Cambios en préstamos a corto plazo (aum. + / dism. -)	0	0	0	0	0	820,050
Dividendos pagados	465,240	193,850	0	387,700	0	0
Flujo neto de efectivo por financiación	-465,240	-969,250	1,356,950	-2,326,200	-387,700	-343,050
Aumento (+) o disminución (-) neto en efectivo y equivalentes de efectivo	464,068	187,895	-927,584	-1,050,014	1,043,168	-1,153,923
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del período	2,211,789	2,675,857	2,863,753	1,936,169	886,156	1,929,323
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	2,675,857	2,863,753	1,936,169	886,156	1,929,323	775,400

Fuente: Cesim Service (2020). Elaboración propia 2020.

Balance general (En soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos						
Activo no corriente						
Propiedad, planta y equipo	23,455,850	23,068,150	25,859,590	25,433,120	25,006,650	24,580,180
Activo corriente						
Cuentas comerciales por cobrar	236,530	275,070	302,795	320,801	336,231	0
Efectivo y equivalentes de efectivo	2,675,857	2,863,753	1,936,169	886,156	1,929,323	775,400
Total activos	26,368,237	26,206,973	28,098,554	26,640,077	27,272,205	25,355,580
Capital social y pasivo						
Capital						
Capital social	6,456,564	6,456,564	6,456,564	6,456,564	6,456,564	6,456,564
Ganancias acumuladas	6,368,937	6,601,544	7,368,337	7,524,314	8,384,930	9,404,757
Beneficio neto del período	426,458	766,793	543,677	860,615	1,019,828	-1,618,484
Total capital	13,251,958	13,824,901	14,368,578	14,841,493	15,861,321	14,242,838
Pasivos no corriente						
Préstamos a largo plazo	12,971,376	12,195,976	13,552,926	11,614,426	11,226,726	10,063,626
Pasivo corriente						
Préstamos a corto plazo	0	0	0	0	0	820,050
Cuentas comerciales por pagar	144,903	186,096	177,050	184,158	184,158	229,066
Total pasivo	13,116,279	12,382,072	13,729,975	11,798,583	11,410,883	11,112,742
Total capital y pasivos	26,368,237	26,206,973	28,098,554	26,640,077	27,272,205	25,355,580

Fuente: Cesim Service (2020). Elaboración propia 2020.

Anexo 2. Modelo de Estimación de la Demanda

Metodología

Panel de expertos

1. Modelo econométrico

Para la presente investigación se seleccionó como variable dependiente (endógena) al número de reservas por temporada (en adelante, “Reservas”) y como variables independientes a continuación.

VARIABLES SELECCIONADAS

Variable	Tipo	Expresado en	Descripción
Reservas	Endógena	habitaciones por noche	Número de reservas por clientes nacionales o extranjeros en el periodo
Precio	Exógena	euros	precio pagado por habitación por clientes nacionales o extranjeros
Marketing	Exógena	euros	Gastos de publicidad y marketing incurridos en el periodo
Número de empleados	Exógena	unidades	cantidad de empleados permanentes
calidad de empleados	Exógena	ratio	Grado de competencia de los empleados
calidad de habitaciones	Exógena	euros	gastos de mantenimiento de las habitaciones como proxy de la calidad de la misma

Fuente: Elaboración propia 2020

2. Matriz de correlación

Considerando estas variables se analizó la matriz de correlación.

Matriz de correlación para la demanda nacional

	LNprec~n	LNmark~n	LNnume~n	LNca~osn	LNca~esn
LNprecion	1.0000				
LNmarketingn	0.7464	1.0000			
LNnumero_e~n	0.1017	0.0878	1.0000		
LNcalida~osn	0.2331	0.3619	0.1078	1.0000	
LNcalida~esn	0.0222	0.2382	-0.1661	0.2723	1.0000

Fuente: Elaboración propia 2020

De la matriz antes presentada, es posible concluir que no existen variables que se encuentren altamente correlacionadas.

3. Modelo aplicado

Se busca estimar la siguiente ecuación:

$$y_i = x_i' \beta + \varepsilon_i,$$

Donde:

Yi = reservas, Xi = variables exógenas y e= error de estimación

4. Regresión

Se “regresionó” un modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios y se obtuvo los siguientes parámetros:

Regresión de MCO para la estimación de la demanda nacional

Source	SS	df	MS	Number of obs =	144
Model	2.52108397	5	.504216794	F(5, 138) =	17.68
Residual	3.93645404	138	.028525029	Prob > F =	0.0000
Total	6.45753801	143	.045157608	R-squared =	0.3904
				Adj R-squared =	0.3683
				Root MSE =	.16889

LNreservasn	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
LNprecion	.3298742	.2991751	1.10	0.272	-.2616857 .9214341
LNmarketingn	.0550925	.0336906	1.64	0.104	-.0115241 .121709
LNnumero_empleadosn	.5814107	.072111	8.06	0.000	.4388253 .7239961
LNcalidad_empleadosn	-.3722008	.2299153	-1.62	0.108	-.8268131 .0824116
LNcalidad_habitacionesn	.0896976	.038861	2.31	0.022	.0128577 .1665376
_cons	4.712127	1.304147	3.61	0.000	2.133432 7.290823

Fuente: Elaboración propia 2020.

De la regresión efectuada se realiza el siguiente análisis:

5. Análisis de significancia

Del análisis de significancia se aprecia que las variables: número de empleados, calidad de habitaciones y la constante son significativas ($p < 0.05$); mientras que las variables precio, *marketing* y calidad de empleados son menos significativas, pero, en conjunto el modelo se explica correctamente ($R^2 = 0,3683$).

6. Test de multicolinealidad

Para analizar la multicolinealidad se utilizó el indicador VIF, la cual fue descartada.

Se obtuvieron los siguientes valores:

Indicador VIF

Variable	VIF	1/VIF
LNmarketingn	2.67	0.373850
LNprecion	2.40	0.417167
LNcalida~esn	1.22	0.817235
LNcalida~osn	1.22	0.818868
LNnumero_e~n	1.06	0.939784
Mean VIF	1.72	

Fuente: Elaboración propia 2020

7. Test de heterocedasticidad

Para a evaluación de la heterocedasticidad se aplicó el test de White, a partir del cual se confirmó la presencia de heterocedasticidad.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Test de White

```
. imtest, white
```

White's test for Ho: homoskedasticity
against Ha: unrestricted heteroskedasticity

chi2(20) = 21.52
Prob > chi2 = 0.3672

Cameron & Trivedi's decomposition of IM-test

Source	chi2	df	p
Heteroskedasticity	21.52	20	0.3672
Skewness	3.61	5	0.6063
Kurtosis	1.10	1	0.2948
Total	26.23	26	0.4505

Fuente: Elaboración propia 2020.

Adicionalmente, se realizó el test de Breusch-Pagan para confirmar la estimación anterior. Se obtuvieron los siguientes resultados.

Test de Breusch-Pagan

```
. estat hettest, normal
```

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Ho: Constant variance
Variables: fitted values of LNreservasn

chi2(1) = 2.06
Prob > chi2 = 0.1508

Fuente: Elaboración propia 2020.

9. Función de la demanda por reservas

A partir de las estimaciones realizadas se ha estimado la siguiente demanda nacional:

$$Y1 = 4.7121 + 0.3299 * x1 + 0.0551 * x2 + 0.5814 * x3 - 0.37220 * x4 + 0.08970 * x5 + u$$

Donde:

X1	Precio	X3	Número de Empleados	X5	Calidad de Habitaciones
X2	Marketing	X4	Calidad de Empleados		

Anexo 3. Cálculo del WACC

1. Patrimonio

Concepto	Cantidad	Precio PEN	Valor PEN
Capital social	-	-	6.456.564
Patrimonio			6.456.564

2. Deuda

Obligación	Moneda	Tasa	Corriente	No corriente	TOTAL
Préstamo a largo plazo 01	PEN	7,75%		10.063.626	10.063.626
Préstamo a corto plazo 02 (Renegociado del PCP)	PEN	7,75%		820.050	820.050
Pasivos					10.883.676

3. Total patrimonio y deuda

Componente	Valor
Patrimonio (E)	6.456.564
Pasivos (D)	10.883.676
Total	17.340.240

4. Componente de deuda del WACC

$W_d = 62,77\%$

Obligación	Tasa de Interés PEN	% de Deuda	Ponderación
Préstamo a largo plazo	7,75%	92,47%	7,17%
Préstamo a corto plazo	7,75%	7,53%	0,58%
		Kd:	7,75%

5. Beta lebered

Parámetro	Acrónimo	Valor
Unlevered Beta	Beta u	2,84
Impuesto a la renta	T	30,00%
Estructura de capital	D/E	168,57%
Beta Levered	Beta l	6,19

6. Componente de patrimonio del WACC

$W_e = 37,23\%$

Parámetro	Acrónimo	Valor
Total, Equity Risk Premium	Rm	8,21%
Bonos del Tesoro	Rf	4,48%
Spread+EMBIG	Rp	2,78%
	Ke:	30,33%








7. Estimación del WACC

Tasa libre de riesgo (Rf)	4,48%
Rentabilidad esperada del mercado (Rm)	8,21%
Riesgo país (Rp)	2,78%
Beta (Bu)	2,84
Capital (E)	6.456.564
Deuda (D)	10.883.676
Impuesto a la renta (T)	30%
Coste de la deuda (Kd)	7,75%
Beta Apalancada (B)	6,19
Coste de Capital (Ke)	30,33%
WACC	14,44%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 4. Canvas, nueva normalidad

CANVAS: HOTEL _Nueva Realidad

<p>Asociados Claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas que requieran el servicio de hotelería de manera recurrente. - Empresas certificadas de servicios de limpieza y desinfección de ambientes y encerres. - Agencias de viajes, restaurantes y empresas e instituciones de interés para el cliente. - Hoteles Socios que sumen a la cadena de valor, con servicios homologados. - Aliados estratégicos que aseguren la experiencia E2E como: Empresas de transporte aéreo y terrestre, Empresas de transporte interno como UBER, Cabify, MyTaxi, y otros. - Organizaciones gremiales que promuevan que el Estado promueva el turismo en el Perú. - Proveedores de alimentos y bebidas homologadas con certificación de inocuidad. - Servicios auxiliares de hotelería (lavandería, restaurante, menaje, decoración, floristería, etc). - Sector Financiero 	<p>Actividades claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reserva check in-check out. - Realizar la limpieza y desinfección de ambientes. - Marketing y plan comercial. - Promover el turismo en las diferentes regiones. - Gestión de App que conecte aliados. - Gestión del talento humano. - Realizar el mantenimiento del hotel a un 95%. - Generación de información para diseñar estrategias a futuro (data analytics, machine learning). - A+B 	<p>Propuesta de valor:</p> <p>Ofrecer un ambiente seguro y desinfectado dando una experiencia placentera durante su estadía. Atendiendo todas sus necesidades desde el inicio en el que pre-determina su viaje, ingreso, estadía (Journey E2E end to end); desde la reserva hasta el retorno a sus hogares. Pudiendo vivir experiencias en contacto con la naturaleza en la región o lugar que lo solicite.</p> 	<p>Relación con el cliente/Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desde el primer contacto, por cualquier medio de comunicación que el cliente use. Se debe de enviar toda la información que él requiera. - Uso de App personalizada, QR que facilite accesos para el cliente a todos los servicios. a servicios atentos pero no invasivos. - Asesor en tiempo real (conciERGE) usando cualquier medio de comunicación (telefonía, mensajería, e-mail, Whats App, física en recepción). 	<p>Segmentos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segmento corporativo - Familias jóvenes amantes de la diversión. - Extranjeros y nacionales - Clientes del segmento A-, B, C+ 
<p>Estructura de costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de infraestructura e instalaciones Personal de administración Personal de servicios y limpieza Gastos en bioseguridad Gastos de marketing Gastos de administración Gastos de insumos en proveedores Impuestos 	<p>Estructura de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Por noche de alojamiento Por alimentación y bebidas Por eventos y reuniones sociales Servicios de conexión a otros lugares de interés (servicio turístico, experiencia verdes) Servicios de entretenimiento (sauna, masajes, discoteca, bar, etc.) 			

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 5. Scotiabank, respuesta para consolidar y reprogramar deuda, tasa de interés

De: Leiva Malaver, Aurora Jessica Aurora.Leiva@scotiabank.com.pe
Asunto: Consulta para Tesis MBA - UP
Fecha: 14 de octubre de 2020, 17:32
Para: PIERRE.PEZO@GMAIL.COM

AL

Nuestro caso de negocio es un hotel en Barranco 4*, con dos deudas: de S/ 10 millones a 10 años y de S/ 900 mil por 12 meses, y un edificio de S/ 25 millones. Un supuesto que manejamos es que podamos juntar ambas deudas a 15 años, con un año de gracia, hubiera sido posible?, asumiendo que la tea sea mayor a 10%.

Estimado Pierre, con respecto a tu consulta te comento que en la coyuntura actual que estamos atravesando es posible la consolidación de la deuda, extender el plazo aceptando el colateral como garantía y con una tasa de interés que se puede manejar entre 6.5% y 8%, considerando el buen record crediticio del cliente.

Saludos

Jessica Leiva Malaver|Funcionario Negocios Pyme, Agencia México

Scotiabank

Av. México 885-887, Lima, Peru.

Teléfono: 211-6000 anexo 33605 / RPC:994226753 aurora.leiva@scotiabank.com.pe

scotiabank.com.pe Scotiabank es el nombre comercial utilizado por Scotiabank Perú S.A.A

Aviso de Confidencialidad:

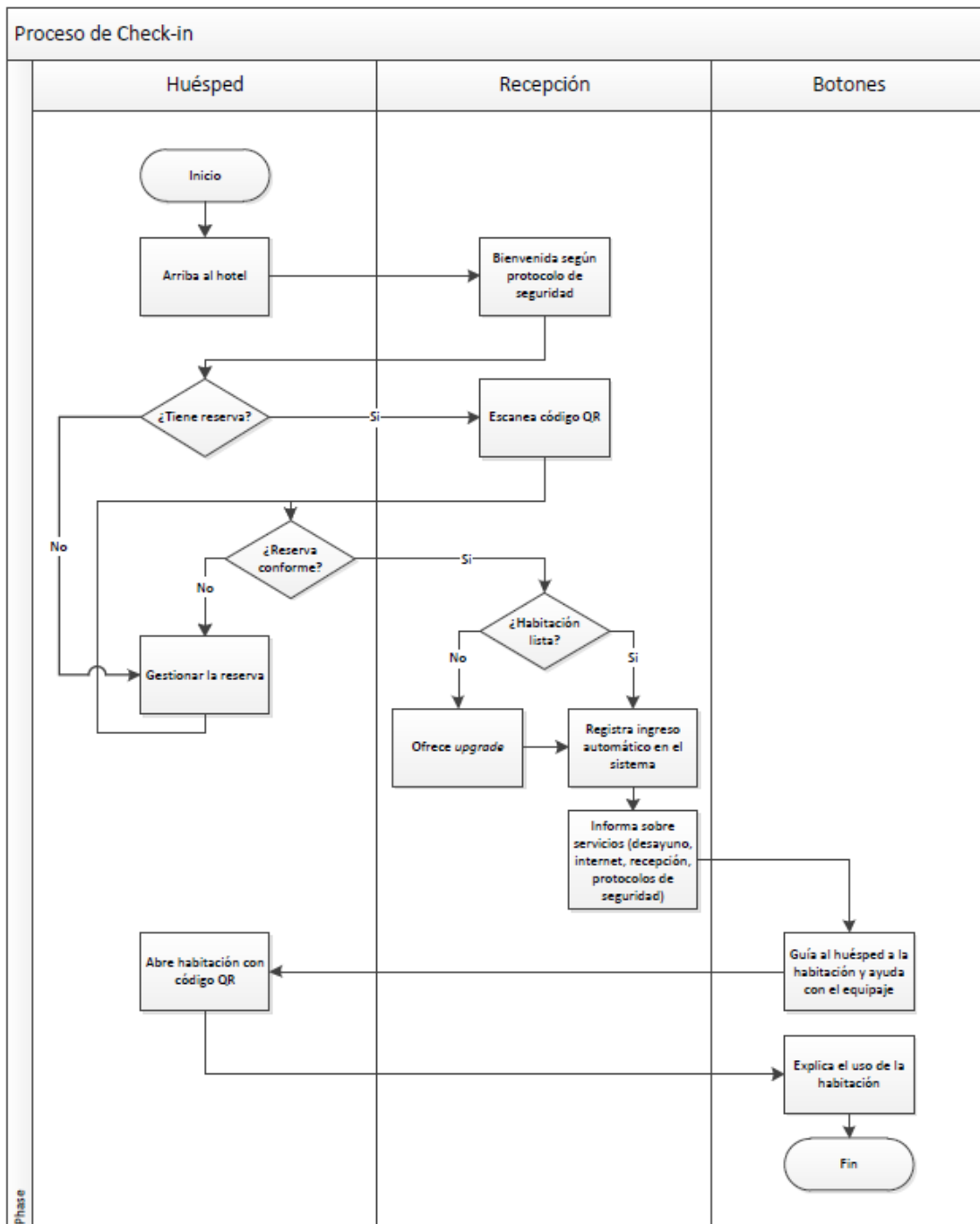
Este correo electrónico y/o el material adjunto es para uso exclusivo de la persona o entidad a la que expresamente se le ha enviado, y puede contener información confidencial o material privilegiado. Si usted no es el destinatario legítimo del mismo, por favor repórtelo inmediatamente al remitente del correo y bórralo. Cualquier revisión, retransmisión, difusión o cualquier otro uso de este correo, por personas o entidades distintas a las del destinatario legítimo, queda expresamente prohibido. Este correo electrónico no pretende ni debe ser considerado como constitutivo de ninguna relación legal, contractual o de otra índole similar, en consecuencia, no genera obligación alguna a cargo de su emisor o su representada. En tal sentido, nada de lo señalado en esta comunicación o en sus anexos podrá ser interpretado como una recomendación sobre los riesgos o ventajas económicas, legales, contables o tributarias, o sobre las consecuencias de realizar o no determinada transacción.

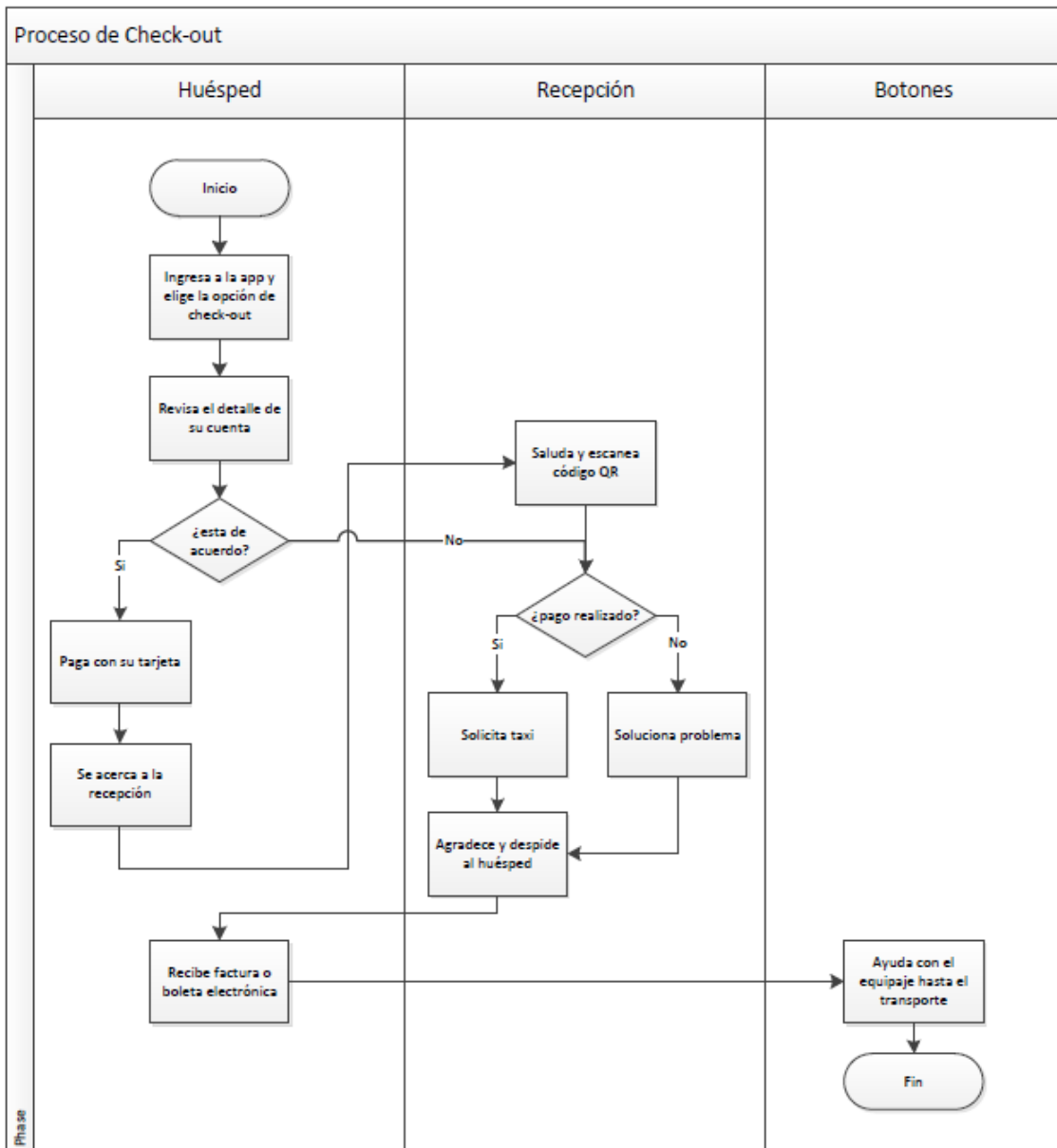
Notice of Confidentiality:

The information transmitted is intended only for the person or entity to which it is addressed and may contain confidential and/or privileged material. Any review, re-transmission, dissemination or other use of, or taking of any action in reliance upon, this information by persons or entities other than the intended recipient is prohibited. If you received this in error, please contact the sender immediately by return electronic transmission and then immediately delete this transmission, including all attachments, without copying, distributing or disclosing same, therefore it does not generate any obligation by the issuer or his represented one. In that sense, nothing stated in this communication or its Annexes shall be construed as a recommendation on the risks or economic, legal, accounting or tributary advantages, or on the consequences of performing or not a particular transaction.

Fuente: Aurora Leiva, Scotiabank.

Anexo 6. Procesos de *check-in* y *check-out* del hotel





Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 7. Tornado VAN

Variable de entrada	TORNADO VAN @ SIMULACIÓN				Entrada		
	Mínimo	Máximo	Rango	Explicación de variación ¹	Mínimo	Máximo	Caso base
Edificación propia · Supuesto	(S/172,741.26)	S/3,622,132.81	S/3,794,874.07	32.58%	49.50	60.50	55.00
Precio nueva normalidad · 2	(S/81,045.68)	S/3,539,478.67	S/3,620,524.35	62.24%	282	345	314
Ocupabilidad nueva normalidad · Supuesto	S/8,358.07	S/3,450,074.93	S/3,441,716.86	89.04%	63.5%	77.6%	70.6%
Prestamos Largo Plazo (PLP Euros · 13)	S/1,056,724.59	S/2,388,783.46	S/1,332,058.86	93.06%	2,855,298	2,336,153	2,595,725
Periodo del Prestamo (Supuesto · 35)	S/1,094,756.19	S/2,239,420.45	S/1,144,664.25	96.02%	12.60	15.40	14.00
Total Equity Risk Premium · Valor	S/1,419,982.56	S/2,152,083.65	S/732,101.09	97.24%	8.89%	7.27%	8.08%
TEA del prestamo (Supuesto · 34)	S/1,395,715.12	S/2,074,157.04	S/678,441.92	98.28%	8.38%	6.85%	7.62%
Tasa libre de riesgos (Bonos del Tesoro · Valor)	S/1,576,456.97	S/1,905,358.04	S/328,901.07	98.52%	3.97%	4.85%	4.41%
Ocupabilidad etapa sobrevivencia · Supuesto	S/1,561,120.80	S/1,882,702.76	S/321,581.96	98.76%	41%	50%	45%
Precio etapa sobrevivencia · Supuesto	S/1,593,383.03	S/1,861,489.78	S/268,106.74	98.92%	96.47	117.90	107.19
Precio etapa de recuperación · Supuesto	S/1,599,493.24	S/1,857,820.30	S/258,327.06	99.07%	177.14	216.50	196.82
Alquiler · 11	S/1,611,839.57	S/1,846,593.43	S/234,753.86	99.19%	68,750	56,250	62,500
Ocupabilidad etapa de recuperación · Supuesto	S/1,624,736.17	S/1,833,696.83	S/208,960.66	99.50%	52%	64%	58%
Personal!Salario · 4	S/1,661,909.51	S/1,796,523.49	S/134,613.98	99.54%	550	450	500
Personal!Salario · 1	S/1,665,753.84	S/1,792,679.16	S/126,925.32	99.58%	2,200	1,800	2,000
Personal!Salario · 3	S/1,679,973.91	S/1,778,459.08	S/98,485.17	99.60%	1,650	1,350	1,500
Influencia en % ventas · 15	S/1,688,373.27	S/1,770,059.72	S/81,686.45	99.62%	11.00%	9.00%	10.00%
% comisión / ingresos · 15	S/1,688,373.27	S/1,770,059.72	S/81,686.45	99.63%	16.50%	13.50%	15.00%

Fuente: Análisis con Crystal Ball. Elaboración propia 2020.

Anexo 8. Tipos de opciones reales

Tipo de opción	Concepto
<p>Opción de Ampliar un e% invirtiendo I.</p> $FC_i = FC_0 + \text{MAX}(e * FC_0 - I; 0)$ <p>siendo</p> <p>FC_i = FC incrementado FC₀ = FC original e = Porcentaje incremento FC I = Inversión</p>	<p>Esta Opción es la posibilidad de ante un entorno favorable ir ampliando un proyecto mediante nuevas inversiones.</p>
<p>Opción de reducir un e% reduciendo la inversión de I₁ a I₂.</p> $FC_i = \text{MAX}(FC_0 - I_1; e * FC_0 - I_2)$ <p>siendo</p> <p>FC_i = FC resultante FC₀ = FC original e = Porcentaje disminución FC I₁ = Inversión prevista I₂ = Inversión reducida</p>	<p>Esta Opción es la posibilidad de ante un entorno desfavorable ir reduciendo un proyecto mediante la consiguiente reducción de la inversión prevista y teniendo en cuenta la también reducción de los FC previstos.</p>
<p>Opción de diferir o esperar un periodo.</p> $FC_i = \text{MAX}(FC_n - I_i; 0)$ <p>siendo</p> <p>FC_i = FC resultante FC_n = FC año n I_i = Inversión necesaria por aplazar</p>	<p>Diferir o aplazar una inversión es una Opción cuando de esa forma se puede tener más información sobre el entorno del proyecto. Esta opción puede ser atractiva cuando la incertidumbre es muy alta y los FC que se puedan perder por la espera no son importantes.</p>
<p>Opción de cierre o abandono con valor de liquidación.</p> $FC_i = \text{MAX}(FC_c; V_l)$ <p>siendo</p> <p>V_l = Valor de liquidación</p>	<p>En caso es la Opción de la recuperación de los activos.</p>
<p>Opción de cierre o abandono temporal.</p> $FC_i = \text{MAX}(FC_n - C_f - C_v; e\% * FC_n - C_f)$ <p>siendo</p> <p>C_f = Costes fijos C_v = Costes variables e% = Porcentaje disminución del valor</p>	<p>Es la opción de esperar, si se puede.</p>
<p>Opción de selección o escoger</p> $FC_i = \text{MAX}(e\% * F_n - I; c\% * F_n + A; V_l)$ <p>siendo</p> <p>e% = Porcentaje de incremento del valor I = Inversión a efectuar c% = Porcentaje de contracción A = Ahorro V_l = Valor de liquidación</p>	<p>Esta Opción es la de escoger entre distintas Opciones como Ampliar, Reducir o Abandonar.</p>

Fuente: Valoración por Opciones Reales. Teoría y Casos. Aznar, Cayo, López y Vivanco (2018).

Notas biográficas

Pierre Alexander Pezo Pérez

Nació en Lima, el 6 de febrero de 1978. Bachiller en Administración de la Universidad de Piura. Con estudios en Gestión de Servicios, Procesos y de Operaciones.

Cuenta con más de 22 años de experiencia en la gestión de servicios, operaciones, proyectos y consultoría de negocios. Ha trabajado en el sector privado en empresas con operaciones regionales y globales como DHL y el Grupo Romero, y ha desarrollado emprendimientos en el sector de consumo. Actualmente, desempeña el cargo de Service Client Manager en GesNext Perú S.A.C.

Bruno Rafael Osterloh Cueto

Nacido en Lima, Perú, el 12 de mayo de 1984. Bachiller en Ciencias Sociales con especialidad en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Máster Especializado en Finanzas por Centrum PUCP y EADA Business School (Escuela de Alta Dirección y Administración de Barcelona, España), Diplomado en Gestión de Proyectos desde el enfoque del PMI por el Instituto San Ignacio de Loyola y Diplomado de Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) por la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de 14 años de experiencia en temas de Precios de Transferencia, Impuestos, Finanzas y Consultoría. Ha trabajado en Deloitte y Telefónica del Perú. Actualmente, se desempeña como Jefe de Precios de Transferencia de Telefónica del Perú.

Ronald Elmer Cabanillas Vigo

Nació en Pacasmayo, La Libertad, el 14 de febrero de 1974. Bachiller en Administración de la Universidad San Ignacio de Loyola, Negocios Internacionales en ADEX, Diplomado en Supply Chain Management en la Universidad del Pacífico y estudios en gestión de procesos y operaciones. Cuenta con más de 23 años de experiencia en el sector logístico nacional e internacional, mejora de procesos y consultoría de operaciones. Ha trabajado en el sector privado en empresas con operaciones globales y nacionales como DHL Express y el Grupo El Comercio. Actualmente, desempeña el cargo de Director Sénior de Operaciones en DHL Express Perú.

Alfredo Ilich Cervantes Cacha

Nació en Huaraz, Ancash, el 24 de setiembre de 1986. Bachiller en Ingeniería Civil por la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Especialización en gestión de proyectos por el Instituto Europeo de Posgrado (España) y estudios en gestión estratégica en minera por la Cámara Mineral del Perú.

Cuenta con más de 10 años de experiencia en gestión de proyectos de construcción y cierre de mina en el sector minero. Ha trabajado en sector privado en empresas como Barrick Misquichilca y Compañía Minera Milpo. Actualmente, desempeña el cargo de Ingeniero de Proyectos en Cumbres del Sur S.A.C. del grupo Breca.

Félix Heber Francia Mendoza

Nació en San Vicente de Cañete, Lima, el 26 de febrero de 1977. Bachiller en Ingeniería de Minas, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Diplomado como auditor interno de las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001; con estudios en gestión de proyectos.

Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector de minería, en compañías mineras y empresas de servicios mineros, gestión de proyectos y consultorías. Ha trabajado en empresas nacionales y globales como Compañía de minas Buenaventura, Volcán Compañía Minera, Pan American Silver, Nystrar. Actualmente, se desempeña como Gerente de Obra en JRC Ingeniería y Construcción S.A.C.