



**“PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024  
PARA SJCL HOTEL BOUTIQUE”**

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

**Presentado por**

**Srta. Shirley Belisa Maldonado Urbina**

**Sr. Juan Osvaldo Rosales Matamoros**

**Sr. Leandro Alexis Sarmiento Olazábal**

**Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro**

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

**Lima, febrero 2021**

Un agradecimiento especial a nuestras familias por el apoyo incondicional que nos brindaron en todo momento para culminar la presente investigación.

Agradecemos al profesor Juan Alejandro Flores Castro, nuestro asesor de tesis, por su apoyo, exigencia y motivación para elaborar el presente documento, lo que permitió afianzar nuestras habilidades para el análisis, la crítica, la interpretación, y la integración de la información.

De igual manera, agradecemos a todos nuestros docentes de la Universidad del Pacífico por compartir sus conocimientos y experiencias.

## **Resumen ejecutivo**

El 16 de marzo de 2020 el gobierno peruano estableció cuarentena obligatoria en todo el territorio, un hecho sin precedentes en el Perú; producto de ello, el país se enfrenta a una crisis económica que afecta a todos los sectores, principalmente al sector Turismo y Hotelero, el cual es uno de los pilares de la economía peruana y es el sector donde se desenvuelve la empresa objeto de estudio.

El reto que enfrenta la empresa es asegurar su continuidad y aprovechar oportunamente las oportunidades para liderar el mercado meta. En la fase de contingencia, se intenta sobrevivir en base a estrategias como diversificación de ingresos (alquiler de almacenes, alquiler de espacios de trabajo [*coworking*], y alquiler de habitaciones a empresas mineras), reducción de gastos y uso eficiente de los recursos; además, se forman bases de preparación para la siguiente fase. En la fase de reactivación se plantean estrategias en las distintas áreas funcionales del hotel para alcanzar ventas de hospedaje a turistas acordes a las proyecciones de recuperación del sector, siendo necesarias la coexistencia de algunas medidas de la fase anterior.

El modelo utilizado es el propuesto por David y David (2017), el cual ha permitido realizar un plan estratégico para SJCL Hotel Boutique para el periodo del 2020 al 2024. El resultado obtenido es contar con una estrategia competitiva definida, y con estrategias diseñadas por cada área funcional del hotel, lo que le permitirá diferenciarse de la competencia y así poder hacer frente a la crisis ocasionada por el COVID-19 para, finalmente, incrementar el valor de la empresa para sus partes interesadas.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	ix
<b>Índice de gráficos</b> .....	xi
<b>Índice de anexos</b> .....	xii
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	iii
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa</b> .....	2
1. Consideraciones generales.....	2
2. Breve historia de la empresa.....	2
3. La empresa en la actualidad.....	2
4. Descripción y perfil estratégico de la empresa .....	3
5. Definición del problema que enfrenta la empresa .....	3
6. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
7. Alcance de la propuesta de solución .....	4
8. Limitaciones de la propuesta .....	4
<b>Capítulo III. Análisis externo</b> .....	5
1. Macroentorno .....	5
1.1 Análisis PESTELG .....	5
1.1.1 Variables políticas.....	5
1.1.2 Variables económicas.....	6
1.1.3 Variables socioculturales.....	8
1.1.4 Variables tecnológicas.....	9
1.1.5 Variables ecológicas.....	10
1.1.6 Variables legales .....	10
1.1.7 Variables globales .....	11
2. Microentorno. ....	11
2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	11
2.1.1 Rivalidad entre competidores .....	11
2.1.2 Poder de negociación de los clientes.....	12
2.1.3 Poder de negociación de los proveedores.....	12

2.1.4 Amenaza de nuevos competidores .....	12
2.1.5 Amenaza de servicios sustitutos .....	13
3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	13
4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	13
<b>Capítulo IV. Análisis interno .....</b>	<b>14</b>
1. Modelo de negocio – Canvas.....	14
2. Cadena de valor .....	14
2.1 Eslabones primarios controlables .....	15
2.2 Eslabones primarios no controlables.....	15
2.3 Eslabones secundarios o de apoyo .....	16
3. Balanced Scorecard.....	16
3.1 Mapa Estratégico 2014-2019.....	17
3.2 Cuadro de Mando 2014-2019 .....	17
4. Análisis de áreas funcionales.....	17
5. Análisis VRIO .....	18
6. Ventaja competitiva .....	18
7. Estrategia competitiva.....	18
8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	19
<b>Capítulo V. Perfil del consumidor .....</b>	<b>20</b>
1. Características del consumidor de turismo en el Perú.....	20
1.1 Perfil del turista extranjero 2019 .....	20
1.2 Perfil del vacacionista nacional 2019.....	21
2. Análisis del consumidor .....	22
3. Perspectiva actual, bajo condiciones del COVID-19 .....	23
3.1 Impacto en el turismo internacional.....	24
3.2 Impacto en el turismo nacional.....	24
4. Proyección de la demanda .....	25
4.2 Mercado poblacional.....	25
4.3 Mercado potencial.....	26
4.4 Mercado disponible.....	26
4.5 Mercado efectivo .....	26
4.6 Mercado objetivo .....	27
5. Conclusiones.....	27

<b>Capítulo VI. Planeamiento estratégico</b> .....	28
1. Misión .....	28
2. Visión .....	28
3. Objetivos .....	28
3.1 Objetivo general.....	28
3.2 Objetivos específicos .....	29
4. Fase de contingencia .....	29
4.1 Alcance temporal .....	29
4.2 Objetivos estratégicos .....	29
4.2.1 Rentabilidad.....	29
4.2.2 Crecimiento .....	30
4.2.3 Supervivencia .....	30
4.3 Supuestos base de operatividad .....	31
4.3.1 Evaluación de riesgos.....	31
4.3.2 Tratamiento de riesgos .....	32
4.4 Escenarios previstos .....	33
4.4.1 Escenarios externos .....	33
4.4.2 Escenarios internos .....	35
4.5 Acciones estratégicas .....	35
4.5.1 Acción estratégica de rentabilidad. ....	35
4.5.2 Acción estratégica de crecimiento .....	36
4.5.3 Acción estratégica de supervivencia .....	36
4.6 Dotación de recursos .....	37
4.7 Presupuesto.....	37
4.7.1 Presupuesto de personal .....	37
4.7.2 Presupuesto COVID-19.....	37
4.7.3 Presupuesto de marketing.....	37
4.7.4 Presupuesto de mantenimiento. ....	37
4.7.5 Presupuesto por convenio con empresa minera .....	37
4.7.6 Presupuesto por alquiler de estacionamiento para almacén.....	38
4.7.7 Presupuesto por alquiler de espacio de <i>co-working</i> .....	38
5. Fase de reactivación .....	40
5.1 Alcance temporal .....	41
5.2 Visión .....	41

5.3 Estrategia competitiva.....	41
5.4 Estrategia corporativa.....	41
5.5 Objetivos estratégicos .....	42
5.6 Supuestos base de operatividad .....	42
5.7 Escenarios previstos .....	42
5.8 Acciones estratégicas .....	42
<b>Capítulo VII. Planes funcionales y de responsabilidad social.....</b>	<b>44</b>
1. Plan de marketing .....	44
1.1 Objetivos .....	44
1.2 Estrategias competitivas y corporativas .....	44
1.3 Estrategias de marketing .....	45
1.3.1 Segmentación.....	45
1.3.2 Posicionamiento.....	45
1.3.3 Crecimiento .....	46
1.3.4 Marketing mix .....	46
1.4 Acciones estratégicas y tácticas.....	48
1.5 Dotación de recursos .....	50
1.6 Presupuesto.....	50
2. Plan de recursos humanos .....	51
2.1 Objetivos .....	51
2.2 Estrategia.....	52
2.3 Acciones estratégicas y tácticas.....	52
2.4 Dotación de recursos .....	53
2.5 Presupuesto.....	54
3. Plan de Operaciones.....	54
3.1 Objetivos .....	54
3.2 Estrategia.....	55
3.3 Acciones estratégicas .....	55
3.4 Dotación de recursos .....	56
3.5 Presupuestos .....	56
4. Plan de Responsabilidad Social .....	56
4.1 Objetivos .....	56
4.2 Estrategia.....	57
4.3 Acciones estratégicas y tácticas.....	57

4.4 Dotación de recursos .....	58
4.5 Presupuesto.....	58
5. Plan de Finanzas .....	58
5.1 Análisis financiero .....	59
5.1.1 Antes del COVID-19 (2015-2019) .....	59
5.1.2 Durante el COVID-19 (2020-2021).....	59
5.2 Objetivos .....	60
5.3 Supuestos de proyecciones .....	61
5.4 Proyecciones financieras .....	62
5.5 Análisis financiero del 2020 al 2024.....	62
5.5.1 Estados de resultados .....	63
5.5.2 Flujo de caja incremental.....	63
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	64
1. Conclusiones.....	64
2. Recomendaciones .....	64
<b>Bibliografía</b> .....	65
<b>Anexos</b> .....	71
<b>Nota biográfica</b> .....	80



## Índice de tablas

Tabla 1.	Segmentación.....	22
Tabla 2.	Oferta hotelera .....	22
Tabla 3.	Canales de venta.....	23
Tabla 4.	Mercado poblacional .....	25
Tabla 5.	Mercado potencial .....	26
Tabla 6.	Mercado disponible.....	26
Tabla 7.	Mercado efectivo.....	26
Tabla 8.	Mercado objetivo .....	27
Tabla 9.	Escala de calificación de probabilidad .....	31
Tabla 10.	Escala de calificación de impacto .....	32
Tabla 11.	Presupuesto COVID-19.....	33
Tabla 12.	Escenarios internos.....	35
Tabla 13.	Distribución de espacios de <i>co-working</i> .....	39
Tabla 14.	Ocupabilidad de <i>co-working</i> por tipo de escenario .....	39
Tabla 15.	Costos y gastos de <i>co-working</i> .....	40
Tabla 16.	Beneficios por cada escenario.....	40
Tabla 17.	Objetivos estratégicos de la fase de reactivación .....	42
Tabla 18.	Objetivos generales para el plan de Marketing .....	44
Tabla 19.	Estrategia de segmentación de mercado .....	45
Tabla 20.	Porcentaje de ventas por canales .....	46
Tabla 21.	Tipos de habitaciones .....	47
Tabla 22.	Precio por habitación.....	47
Tabla 23.	Recursos requeridos para el plan de Marketing .....	50
Tabla 24.	Variación anual del presupuesto de Marketing 2014 al 2020.....	50
Tabla 25.	Presupuesto del plan de Marketing .....	51
Tabla 26.	Objetivos generales para el plan de Recursos Humanos .....	52
Tabla 27.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	54
Tabla 28.	Objetivos específicos para el plan de Operaciones .....	54
Tabla 29.	Presupuesto del plan de Operaciones .....	56
Tabla 30.	Objetivos específicos del plan de Responsabilidad Social .....	57
Tabla 31.	Presupuesto del plan de Responsabilidad Social.....	58
Tabla 32.	Objetivos específicos para el plan de Finanzas .....	61
Tabla 33.	Estado de resultados con y sin estrategia.....	63

Tabla 34.	Flujo de caja incremental 2020-2024 .....	63
-----------	---	----

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Canvas al 2019.....	14
Gráfico 2.	Cadena de Valor.....	15
Gráfico 3.	Mapa de Riesgos- Cantidad de riesgos por exposición (leve, moderado y grave).....	32

## Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	72
Anexo 2.	Matriz MPC .....	72
Anexo 3.	Matriz EFE .....	72
Anexo 4.	Mapa estratégico 2014-2019.....	73
Anexo 5.	Cuadro de mando 2014-2019.....	73
Anexo 6.	Análisis VRIO.....	73
Anexo 7.	Matriz EFI.....	74
Anexo 8.	Matriz FODA.....	75
Anexo 9.	Factores que constituyen los ejes de la matriz SPACE .....	75
Anexo 10.	Matriz Interna-Externa (IE) .....	76
Anexo 11.	Matriz de la Gran Estrategia (MGE) .....	76
Anexo 12.	Matriz MDE.....	76
Anexo 13.	Matriz MPEC.....	77
Anexo 14.	Presupuesto de personal .....	77
Anexo 15.	Presupuesto COVID-19.....	78
Anexo 16.	Presupuesto de Marketing .....	78
Anexo 17.	Presupuesto de Mantenimiento y Servicio Técnico .....	78
Anexo 18.	Presupuesto por convenio con empresa minera .....	78
Anexo 19.	Beneficio obtenido por alquiler de estacionamiento .....	78
Anexo 20.	Cálculo del COK.....	79
Anexo 21.	Flujo de caja con y sin estrategia .....	79
Anexo 22.	Estados Financieros con y sin estrategia .....	79

## **Capítulo I. Introducción**

El presente trabajo de investigación desarrolla un plan estratégico para el periodo 2020-2024 para SJCL Hotel Boutique, ubicado en el distrito de San Borja, provincia de Lima. El hotel cuenta con una locación estratégica ya que está cerca a los principales centros financieros y comerciales. Debido a la coyuntura generada por el COVID-19, se proponen lineamientos a los accionistas que les permitan superar la fase de contingencia y prepararse para la fase de reactivación.

Para ello, se realizará el análisis del entorno; de las fortalezas y debilidades, y de los procesos actuales, con el fin de que la información obtenida permita definir estrategias y tomar decisiones para captar clientes y lograr el desarrollo de la empresa en el mercado hotelero. Al 2019 el Hotel tiene una ventaja competitiva de diferenciación, pero no ha logrado desarrollar una estrategia competitiva; además, no cuenta con una segmentación adecuada que le permita enfocarse en un mercado específico y así poder diferenciarse de la competencia.

Frente a estas situaciones se propone elaborar un planeamiento estratégico como medida de contingencia para superar la etapa del COVID-19, así como realizar diversas acciones con el fin de mitigar pérdidas en una coyuntura nunca antes vista, que ha afectado al sector Turismo y Hotelero del país.

Finalmente, se proponen planes estratégicos para cada área funcional, los cuales estarán alineados con los objetivos estratégicos, los que permitirán obtener mayores ganancias en la fase de reactivación.

## **Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa**

En el presente capítulo se presenta una breve descripción de SJCL Hotel Boutique (en adelante el Hotel), su historia y desempeño desde el 2014 hasta el 2019, con el objetivo de identificar su problemática y proponer una solución para optimizar la creación de valor para las partes interesadas.

### **1. Consideraciones generales**

La presente investigación tiene como objetivo mejorar la situación actual del Hotel y lograr ventajas competitivas y estrategias destacadas, para generar mayor beneficio para los inversionistas.

La importancia de la investigación radica en que la empresa opera en el sector Hotelero, uno de los de mayor crecimiento sostenible en el país.

### **2. Breve historia de la empresa**

El Hotel fue comprado a finales de la década de 1990 por Ronald Bump y su esposa, quienes invirtieron fuertes sumas de dinero en su renovación. Poco tiempo después, luego de su divorcio y problemas legales, la Sra. Bump asume el control del Hotel hasta la actualidad. SJCL Hotel Boutique empezó brindando servicios de hotelería a personas que vacacionaban, y también a personas que visitaban Lima por motivos laborales.

### **3. La empresa en la actualidad**

El Hotel brinda los servicios de hotelería y restaurante con instalaciones renovadas, orientado a un público diverso, con un servicio especializado y de calidad. Se encuentra ubicado en la Av. Guardia Civil N°727, San Borja, Lima. Las principales características del Hotel son:

- Cuenta con un área de 700 m<sup>2</sup> de terreno, 6 pisos con 50 habitaciones, 4 sótanos para estacionamientos, una sala de conferencias.
- Servicio de bar (cava exclusiva de vinos) y música personalizada.
- Restaurant 24/7, dirigido por un chef de renombre, con una carta variada de platillos típicos peruanos e internacionales y una gran variedad de bebidas.

- *Valet parking* exclusivo y zonas de estacionamientos amplias con seguridad permanente.

#### **4. Descripción y perfil estratégico de la empresa**

El Hotel brinda servicios a todo tipo de turistas nacionales e internacionales. Su modelo de negocio es convencional y su ventaja competitiva consistió en la diferenciación, siendo sus factores críticos de éxito la infraestructura moderna y limpia, con atención personalizada y de calidad al huésped.

El desempeño de la empresa desde el 2014 hasta el 2019 revela que no se cumplieron las metas anuales planteadas (ver anexo 5) respecto del valor de la acción, rentabilidad, ventas, segmentación, y aceptación de los clientes. En su mejor año, la ocupabilidad llegó solo al 73% de la capacidad instalada.

El perfil competitivo de la empresa respecto a su principal competidor (BTH Hotel) revela una desventaja significativa. Los factores críticos de éxito de su competidor son marketing y finanzas.

#### **5. Definición del problema que enfrenta la empresa**

Las deficiencias en la administración estratégica originaron que los recursos no sean utilizados eficientemente y no se aprovechen las oportunidades o fortalezas. Esta situación se agrava por la crisis económica originada por la pandemia mundial por COVID-19 que afectó a la empresa desde el 16 de marzo de 2020. De persistir el problema, la empresa verá afectada su continuidad y pondrá en riesgo el capital invertido por los accionistas. La causa es la ausencia de una adecuada planificación estratégica.

Si bien el hotel tiene una ventaja competitiva en diferenciación no tiene una estrategia competitiva definida, por lo que no tiene establecida una segmentación que le permita enfocarse en un mercado específico, y así diferenciarse de la competencia.

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

La solución propuesta consiste en elaborar un plan estratégico orientado a brindar iniciativas que permitan crear una nueva estrategia competitiva de enfoque, orientada a un público específico que busque una infraestructura moderna y que le brinden un servicio especializado y de calidad,

sustentada en el desarrollo de nuevos productos para su mercado actual, teniendo como actividad clave la inversión en marketing e innovación tecnológica.

El enfoque que se aplicará es un proceso sistemático de administración estratégica basado en conceptos, lineamientos, esquemas, técnicas o modelos adquiridos en el programa académico de la Maestría en Administración, y a través de la experiencia profesional de los participantes, teniendo como marco de trabajo la propuesta de David y David (2017).

## **7. Alcance de la propuesta de solución**

La investigación comprende el periodo del 01 de abril del 2020 al 31 de diciembre del 2024, y si bien el hotel tiene una sede en el extranjero y otra en Lima, Perú, el alcance geográfico se refiere a esta última ciudad. Es preciso indicar que el proceso de planeamiento estratégico contenido en el capítulo V se abordará para dos fases: fase de contingencia (01 de abril del 2020 al 30 de junio del 2021) y fase de reactivación (01 de julio del 2021 al 31 de diciembre del 2024), durante y después de la pandemia, respectivamente.

## **8. Limitaciones de la propuesta**

Las limitaciones halladas en la presente investigación son la incertidumbre del impacto y durabilidad de una pandemia del COVID-19, ya que es una situación sin precedentes, así como la limitada información de la empresa y la competencia.



## **Capítulo III. Análisis externo**

En este capítulo se analizará el comportamiento de las variables del macro y microentorno del Hotel, lo que permitirá desarrollar la matriz de Evaluación de Factores Externos (matriz EFE).

### **1. Macroentorno**

Este análisis tiene como propósito conocer la tendencia futura de las variables externas, a fin de determinar cómo los cambios pueden afectar y/o favorecer el futuro de la organización mediante oportunidades y amenazas; para ello se utilizará la herramienta PESTELG<sup>1</sup> (David y David 2017).

#### **1.1 Análisis PESTELG**

Tiene como objetivo identificar los cambios macroeconómicos inevitables que podrían tener un impacto significativo en el desarrollo de la empresa. Las variables macroeconómicas se clasifican en seis categorías independientes:

##### **1.1.1 Variables políticas**

El Perú es una república democrática y se encuentra dirigida actualmente por el presidente Martín Vizcarra -vicepresidente a cargo desde marzo de 2018 debido a la crisis política por corrupción-, quien disolvió el Congreso en septiembre de 2019, por lo que gobierna con un Congreso transitorio hasta julio de 2021 sin contar con un partido político que lo respalde, pero con un buen grado de aceptación de la población.

El gobierno del Perú tiene como meta la modernización y mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos; para lograrlo, debe enfrentar grandes desafíos como el fortalecimiento de la institucionalidad, lucha contra la corrupción, la prevención de conflictos sociales, y reducción de la informalidad y pobreza.

Durante el COVID-19, los gobiernos enfrentan una crisis de salud, social, económica y política producto de esta pandemia mundial, y se han visto expuestos a las deficiencias estructurales del modelo económico que los rige, estableciéndose nuevas políticas y regulaciones con el fin de proteger la salud de la población y la economía.

---

<sup>1</sup> PESTELG es el acrónimo de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal y Global.

En el caso del Perú, el 15 de marzo de 2020, el gobierno decretó el Estado de Emergencia y una orden de aislamiento social que incluye el toque de queda, cierre de fronteras y suspensión de actividades. Su nuevo desafío consiste en la preparación (ralentizar el contagio y protección de vulnerables), respuesta (adquisición y el suministro de productos y servicios de salud) y recuperación (abordar el impacto social y económico) de la crisis por COVID-19.

Respecto a la política internacional, en noviembre del 2020 Estados Unidos elegirá a un nuevo gobernante para los próximos cuatro años; el actual presidente, Donald Trump, es también candidato, por lo que podría ser reemplazado o continuar gobernando fiel a su estilo de implementar duras políticas migratorias y generar confrontación a nivel internacional.

El Perú es miembro de diversas organizaciones internacionales (una de ellas es la Organización Mundial de Turismo<sup>2</sup> que ofrece conocimiento y políticas turísticas en apoyo del sector), y cuenta con acuerdos de cooperación económica y tratados de libre comercio<sup>3</sup>.

Del análisis de la política se puede identificar lo siguiente:

- **Oportunidades.** Reactivación del sector y ayuda del Estado mediante el programa Reactiva Perú. Así como incremento exponencial del turismo en el largo plazo.
- **Amenazas.** Incertidumbre y desinversión; paralización del sector hotelero en el corto plazo; alta competencia con los demás países.

### 1.1.2 Variables económicas

- **Producto Bruto Interno (PBI).** Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020a), el PBI a precios constantes del año 2007, el Perú ha tenido un crecimiento sostenible en los últimos años llegando a registrar un crecimiento del 2,2% para el año 2019. Este resultado es soportado por la actividad económica de “Alojamiento y restaurante” que registró un crecimiento de 4,7%.
  - Durante el COVID-19. En el segundo trimestre del año 2020, el PBI registró una contracción de -30,2% explicado por la disminución de la demanda interna (-27,7%) y el comportamiento negativo de nuestras exportaciones (-40,3%). Si bien el 2020 no tendría

---

<sup>2</sup> La Organización Mundial del Turismo (OMT) es el «[...] organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos» (Organización Mundial del Turismo [UNWTO], s.f.)

<sup>3</sup> Véase página 26 y sección 2 de la Guía de Negocios e Inversión 2018-2019 (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

un entorno favorable para todos los países del mundo, otro escenario es el que se proyecta para el 2021: en promedio, Estados Unidos y Europa crecerían 4,7%, el grupo emergente y en desarrollo asiático crecería en 8,5%, África crecería en 4,1%, y los países de América Latina y el Caribe crecerían en 3,4%. En el Perú, el proceso de reactivación económica continuará en 2021 al registrar un crecimiento de 10,0%, la tasa más alta desde 2008.

- **Inflación.** En los tres últimos años, la inflación ha permanecido dentro del rango meta planteado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP 2020) que es de 1% a 3%. Si bien una inflación baja no garantiza el crecimiento del país, si lo facilita al reducir la incertidumbre macroeconómica, incentivando la realización de contratos a largo plazo y aumentando la competencia de las empresas, ya que una inflación controlada evita que se asuman costos en los precios adicionales.
  - Durante el COVID-19. Desde marzo de 2020 la dinámica de los precios ha respondido en gran parte a las medidas tomadas para contener el COVID-19. La inmovilización social obligatoria, la paralización de operaciones y la consecuente menor actividad productiva, dieron lugar a una disminución de los ingresos y una menor presión de la demanda sobre los precios. Las expectativas de inflación revelan un rango para la tasa de inflación esperada de 0,8% y 2,0% para 2020 y de 1,0% y 1,5% para el 2021, lo que señala que las expectativas se mantienen alrededor del valor central del rango meta (BCRP 2020:10).
- **Tasa de desempleo.** En los años anteriores la tasa de desempleo nunca ha superado el 10% de Población Económicamente Activa (PEA).
  - Durante el COVID-19. Según el informe del INEI (2020b), para el trimestre móvil junio-julio-agosto 2020, el empleo en Lima Metropolitana se redujo en 26,8% con relación al mismo periodo del año 2019. La reducción de la PEA ocupada ocurrió de manera generalizada, perdiéndose 1.321.000 empleos, aproximadamente, de manera especial en el sector de servicios y en las empresas de menos de 10 trabajadores. Para este periodo la tasa de desempleo llegó a ser de 15,6%.

Del análisis económico se puede identificar lo siguiente:

- **Oportunidades.** Las tendencias de crecimiento del PBI y el control de la inflación generan un panorama óptimo al crear un entorno favorable para las inversiones. La baja tasa de desempleo en el país representa oportunidades de inversión.
- **Amenazas.** Las crisis económicas son inesperadas y pueden causar desestabilidad económica en cualquier país, afectando así la cadena de pagos e incrementando la tasa de desempleo en el rubro.

### 1.1.3 Variables socioculturales

- **Educación.** Según el Foro Económico Mundial, el Perú para el año 2019 se ubica en educación en el puesto 81 de las 141 economías del mundo y por debajo de sus países vecinos. El *ranking* considera la calidad del sistema educativo y la tasa de escolaridad (Schwab 2019).
  - Durante el COVID-19. Según el Informe La educación en tiempo de pandemia COVID-19 (UNESCO 2020), se han cerrado las clases presenciales en más de 190 países con el fin de evitar la propagación del virus y mitigar su impacto, incluyendo el Perú. El Ministerio de Educación del país puso en marcha la estrategia de brindar clases a través de una multiplataforma para instituciones educativas públicas llamada “Aprendo en casa”.
- **La salud pública.** La salud es uno de los pilares sobre los cuales el crecimiento y desarrollo de un país se construye, para ello el Perú destina cada vez más recursos a dicho sector.
  - Durante el COVID-19. La salud pública del país en tiempos del COVID-19 sacó a relucir la realidad, llegando a colapsar los hospitales de distintas regiones, los que se convirtieron en posibles focos de contagio del virus. Sin embargo, se han logrado algunas mejoras como el incremento del total de camas hospitalarias que pasó de 3.000 al 14 de marzo a 18.000 al 28 de julio, mientras que el número de camas en Unidades de Cuidados Intensivos (UCI) pasó de 100 a 1.500 en el mismo periodo. Cabe mencionar que, como parte de los esfuerzos por continuar fortaleciendo el sistema de salud, el gobierno tiene como meta que en el 2021 se cuente con 20.000 camas hospitalarias y 3.000 camas UCI; además, se ha impulsado la telemedicina mediante video-llamada, disminuyendo así la exposición.
- **La corrupción y delincuencia.** Según el Informe de Gobernabilidad publicado por el INEI (2020c), en el semestre móvil correspondiente al período octubre 2018 a marzo 2019, la corrupción fue percibida por la población como el principal problema (64,5%) y en el presente semestre móvil octubre 2019 a marzo 2020 esta preocupación se ha mantenido como principal problema, disminuyendo en 3,9 puntos porcentuales (60,6%) para el país. Según el boletín estadístico de seguridad ciudadana del INEI (2020d), la delincuencia es el segundo problema del país, ya que el 86,4 % de la población se siente insegura ya que cree que será víctima de algún hecho delictivo.
  - Durante el COVID-19. En tiempos de pandemia, los servicios públicos se han debilitado al igual que el sistema de justicia del Perú. Durante los primeros meses se registraron muchas denuncias de corrupción. Según el diario Gestión (Redacción Gestión 2020), hasta el mes de junio, se registraron 653 casos vinculados con presuntos actos de corrupción cometidos durante el estado de emergencia en diversas instituciones del país: 48 casos de sobrevaloración de compra de canastas; 147 casos de entrega de productos

adulterados; 24 casos de compra de mascarillas y guantes de protección. Cabe señalar que los casos preocupantes se dieron en instituciones vinculadas a la Policía Nacional (23 casos) y en las instituciones de salud (42 casos).

Del análisis socio cultural se puede identificar lo siguiente:

- **Oportunidades.** Un país con una base sólida en educación forma buenos profesionales, los cuales elevan la calidad de servicios.
- **Amenazas.** La corrupción y la delincuencia afectan al rubro hotelero ya que los turistas tienen miedo de visitar Lima. La corrupción frena el desarrollo del país ya que los montos destinados a obras y para cuidar la salud de la población muchas veces son malversados.

#### 1.1.4 Variables tecnológicas

La tecnología avanza rápidamente y enfrenta a los negocios a procesos de adaptación siguiendo los nuevos estilos de vida de los clientes; sin embargo, la brecha es cada vez más grande frente a algunas de las tendencias en el sector: uso de redes sociales (Facebook e Instagram); aplicación de *e-marketing* (meta buscadores como Booking y Kayak); aplicaciones móviles (reservas, pedidos, horarios, ocupabilidad); videoconferencias (equipo *webcam*, telefonía, auriculares y micrófonos); Internet (servicio de Wifi con conexión de altas velocidades); equipos adaptados a nuevas tecnologías (televisores *smart*, aparatos inalámbricos); *software* para la gestión de hoteles (desde reservas hasta *check out*); realidad virtual (recorrido de las instalaciones); *self check* (*check in* y *check out* en pedestal con pantallas o desde el móvil); llaves magnéticas o de reconocimiento facial; sensores de movimiento (para regular la iluminación y temperatura); robots o inteligencia artificial (Siri hotelero para pedidos y anuncios, hologramas) (Escribano 2018).

- Durante el COVID-19. La tecnología ha sido y seguirá siendo una de las protagonistas de la pandemia y también del futuro, ya que muchos aspectos de la vida diaria se han modificado como la compra de productos básicos mediante *delivery*; el trabajo desde casa (teletrabajo); y diferentes tipos de educación en forma virtual (teleducación). Según la secretaria ejecutiva de la CEPAL, Alicia Bárcena, «[...] La pandemia ha puesto en evidencia la necesidad de un enfoque que trascienda lo nacional y fortalezca la integración regional a partir de sistemas de Ciencia y Tecnología vinculados entre los países y sus sistemas productivos» (CEPAL 2020); esto será esencial para la recuperación económica tras la pandemia.

Del análisis tecnológico se puede identificar lo siguiente:

- **Oportunidades.** Adoptar la tecnología en el servicio para generar una ventaja competitiva frente a la competencia.
- **Amenazas.** Pérdida de clientes frente a otros hoteles que se adecuan a los nuevos estilos de vida y digitalización. Obsolescencia de equipos. Excesivo consumo de energía.

#### 1.1.5 Variables ecológicas

La operación del hotel genera externalidades que impactan en el medio ambiente, tales como el desecho de residuos (papel, plástico, vidrio, orgánicos, pilas, etcétera); vertidos (agua residual, aceites y productos químicos); excesivo consumo de energía (iluminación, uso de equipos electrónicos y termas) y agua (lavandería, aseo, alimentación); contaminación (sonora por los ruidos, del aire por uso de aerosoles, combustibles y tóxicos) (Vallina 2011). Estos aspectos pueden o deben gestionarse oportunamente, lo cual podría revertir en ahorros por el uso eficiente de los recursos.

Del análisis ecológico se identifica lo siguiente:

- **Oportunidades.** Aplicar buenas prácticas ambientales mejorará la vida del entorno y reducirá los costos de los servicios.
- **Amenazas.** Pérdida de reputación por malas relaciones con la comunidad y sociedad. Sobrecostos operativos. Pérdida de clientes frente a otros hoteles ecoeficientes. Multas por daño al medio ambiente.

#### 1.1.6 Variables legales

El Perú tiene un régimen económico de libre competencia, cuenta con un marco legal que protege la estabilidad económica de los inversionistas sin discriminación del país de origen de las empresas y reduce la interferencia del Estado en el mercado. Estas regulaciones son emitidas por diversas entidades del gobierno. Las normas generales son aquellas transversales que regulan aspectos societarios, financieros, tributarios, municipales, laborales, propiedad intelectual, salubridad y ambientales. Las normas sectoriales son emitidas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Adicionalmente, existen normas que se emiten como instrumentos de promoción del sector.

Del análisis legal se identifica lo siguiente:

- **Oportunidades.** Determinar los costos de las condiciones para operar el negocio. Mejorar la reputación por el cumplimiento normativo. Mitigar riesgos.
- **Amenazas.** Fiscalizaciones de los entes reguladores y multas en caso de incumplimiento.

### **1.1.7 Variables globales**

Para inicios del 2020, según el Banco Mundial (2020), el crecimiento de los mercados emergentes y las economías en desarrollo se acelerará del 3,5% registrado el año pasado al 4,1%. Sin embargo, se anticipa que el repunte provendrá mayormente de un pequeño grupo de grandes economías emergentes que superarán el estancamiento económico o se estabilizarán tras salir de un período recesivo o turbulento. China y Estados Unidos están envueltos en una guerra comercial, la cual va más allá de los aranceles, impactando al Perú en la variación del tipo de cambio y en la reducción de exportaciones. Según la Sociedad de Comercio Exterior (COMEX), en el Perú más del 40% de las exportaciones tienen como destino Estados Unidos y China; debido a ello, cualquier reducción de importaciones afecta en gran escala (Redacción Gestión 2019).

## **2. Microentorno**

Este análisis tiene como objetivo conocer los factores de éxito del sector y, de este modo, generar respuestas para enfrentar el poder de negociación de los clientes y proveedores para plantear barreras de entrada y salida para los productos sustitutos y los potenciales competidores, y la competencia de los actuales participantes del sector.

### **2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

Porter (2009) propone un modelo de gestión empresarial, el cual permite identificar las competencias, y analizar y medir los recursos del sector donde se opera; ello permite realizar un análisis con el fin de diseñar estrategias y hacer frente a la situación. Luego de realizar las Cinco Fuerzas de Porter, se considera que el Hotel tiene un grado muy atractivo ya que obtuvo una puntuación de 2,00 (ver anexo 1).

#### **2.1.1 Rivalidad entre competidores**

Durante los últimos años la llegada de turistas internacionales al Perú ha ido incrementándose hasta alcanzar los 4,4 millones según Carlos Canales, presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR). Igual sucede con los turistas nacionales, ya que 1,24 millones se movilizaron en fin de año, de los cuales Lima generaría el 40% del flujo total de viajes a nivel

nacional (Redacción EC 2020). La oferta hotelera en el Perú ha ido incrementándose en los últimos años, hasta llegar a 23.908 establecimientos de hospedaje en el 2019, de los cuales 6.118 se ubican en Lima (Datos Turismo s.f.).

El mercado de hoteles *boutique* ha ido ganando espacio en las preferencias de un segmento que busca más que un hotel en donde quedarse a dormir; este segmento busca vivir una experiencia y recibir servicios personalizados, motivo por el cual los competidores han ido incrementándose. La rivalidad que existe entre los hoteles boutique en Lima es alta, ya que existe un grupo mediano de hoteles *boutique* de igual y/o superior experiencia y posicionamiento de marca, los cuales cuentan con mayores recursos y clientes fidelizados.

### **2.1.2 Poder de negociación de los clientes**

El sector hotelero está inmerso en un mundo digital al igual que todos los demás sectores, y la información está cada vez más a la mano del cliente; así, existen metabuscadores que permiten a los clientes comparar hoteles de una misma categoría y por zonas específicas en tiempo real, lo que les brinda un mayor poder de negociación y decisión. Sus decisiones son influenciadas por buenos comentarios y recomendaciones de otros clientes en los diferentes metabuscadores, por lo que un servicio diferenciado y una excelente experiencia serán determinantes.

### **2.1.3 Poder de negociación de los proveedores**

Perú es un país con un crecimiento hotelero favorable. En Lima, los hoteles de 4 y 5 estrellas se han incrementado en los últimos siete años (MINCETUR 2017). Del mismo modo en que ha crecido el sector hotelero, también se han incrementado los distintos proveedores que atienden a la gran variedad de hoteles, por lo que se considera que estos tienen un bajo poder de negociación. Existen diversos proveedores de calidad en la capital, quienes brindan los materiales indispensables para el funcionamiento de un hotel.

### **2.1.4 Amenaza de nuevos competidores**

En el mercado de hoteles *boutique* en Lima existen altas barreras de entrada para toda aquella empresa que desee entrar, las principales son un fuerte capital de inversión para comprar el terreno e invertir en la construcción y/o remodelación; capacidad de endeudamiento para invertir en mantenimiento y capacitación de personal; curva de aprendizaje, ya que requiere de mucha experiencia el sector, así como la reputación ganada ante los clientes.



### **2.1.5 Amenaza de servicios sustitutos**

Una amenaza para el hotel *boutique* en estudio son los hospedajes, alojamientos y estadías encontrados en páginas *web* como Airbnb. Si bien todas ofrecen un espacio donde descansar, se diferencian por la calidad y la ubicación; es por ello que la amenaza de sustitutos es baja, debido a que los clientes buscan una estadía personalizada y vivir una experiencia grata en base al confort.

### **3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Esta herramienta permite analizar estratégicamente el nivel de las debilidades o fortalezas frente a las de los competidores más cercanos que tienen características similares (México Documents s.f.), obteniendo como resultado que el Hotel *Boutique* BTH es la principal competencia, siendo necesario trabajar en el diseño y manejo de la página *web* del hotel en estudio, manteniendo la fortaleza de ser bien percibidos por los huéspedes (ver anexo 2).

### **4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

La matriz EFE resume y evalúa la información obtenida en el análisis PESTELG y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno (David y David 2017), la cual resultó que la ponderación de las oportunidades (2,06) es mayor que las ponderaciones de las amenazas (1,34); en tal sentido, se considera que la empresa tiene un ambiente externo favorable (ver anexo 3).

## Capítulo IV. Análisis interno

El presente capítulo tiene como objetivo evaluar los recursos, capacidades y competencias del hotel en estudio. Una de las principales herramientas a utilizar es el análisis VRIO, que permitirá visualizar las ventajas que tiene la empresa respecto de la competencia. Para el control de los indicadores se ha utilizado el Balanced Scorecard.

### 1. Modelo de Negocio – Canvas

Canvas es una técnica para conceptualizar el modelo de negocio de una empresa, y es el punto de partida para diseñar nuevos escenarios y modelos (Osterwalder y Pigneur 2011).

**Gráfico 1. Canvas al 2019**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de cliente
Agencias de turismo Empresas corporativas Entidades del gobierno Agencias de viaje Proveedores Entidades financieras Accionistas	Servicio de recepción Atención personalizada a los huéspedes Servicio diario de limpieza de habitaciones Capacitación del personal Reservas, <i>check in</i> y <i>check out</i> Marketing y publicidad Administración hotelera Mantenimiento Servicio al cliente	Habitaciones e instalaciones modernas. Ambientes modernos y limpios. Personal altamente calificado. Ubicación céntrica y salida a principales centros financieros de Lima.	Asistencia personalizada y amical Creación colectiva: Retroalimentación de los clientes por medio de encuestas de satisfacción	Parejas y matrimonios jóvenes. Ejecutivos en viaje de negocio. Turistas nacionales y extranjeros. Personas de NSE A y B.
	<b>Recursos clave</b> Ubicación geográfica Diseño e infraestructura de las habitaciones Talento humano Financiación Cultura organizacional Marca del hotel		<b>Canales</b> Agencias de turismo y viaje Central de reservas del hotel <i>Counter</i> del hotel	
<b>Estructura de costos</b> Gastos de personal: 27% Gastos directos: 14% Mantenimiento: 13%		<b>Fuentes de ingreso</b> Administración: 12% Marketing: 14% Reducción de costos: 3% Ventas por anticipado por intermedio de agencias Venta directa		

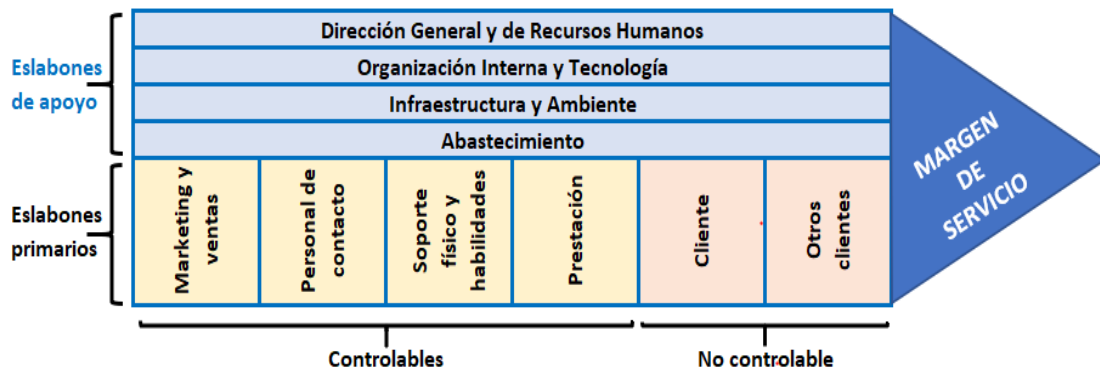
Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.

Elaboración: Propia, 2021.

### 2. Cadena de valor

Para conocer las actividades que desarrolla el Hotel, se analizará la cadena de valor propuesta por Porter (2013).

**Gráfico 2. Cadena de Valor**



Fuente: Porter, 2013.

### 2.1 Eslabones primarios controlables

- **Marketing y ventas.** Es importante el marketing para el Hotel, ya que permite llegar a los clientes y darles a conocer las novedades. El marketing y ventas es el punto de origen de la prestación del servicio hotelero.
- **Personal de contacto.** En el Hotel todo el personal es clave, debido a que ellos representan a la empresa ante los clientes, de allí la importancia de brindarles una capacitación constante. El personal responde por la calidad del servicio que presta el Hotel, lo que puede llevar al negocio al éxito, pero un mal servicio puede ocasionar grandes pérdidas económicas y la caída de la imagen.
- **Soporte físico y habilidades.** Dentro del soporte físico se encuentra la infraestructura del hotel con ambientes agradables, limpios y modernos; habitaciones cómodas y un restaurante de muy buena calidad. Se ha invertido constantemente en el mantenimiento para cubrir las expectativas de los clientes. Dentro de este punto es importante considerar las diversas competencias del equipo de trabajo.
- **Prestación.** Se cuenta con personal capacitado capaz de resolver inmediatamente cualquier requerimiento o inconveniente de los clientes. Es necesario entender que las prestaciones ofrecidas a los huéspedes pueden cambiar, siendo necesario adaptarse rápidamente al cambio.

### 2.2 Eslabones primarios no controlables

- **Clientes.** Esta es una variable muy importante que condiciona la calidad del servicio ofrecido, pero depende del nivel de calidad y de la imagen de la empresa.

- **Otros clientes.** Dentro del hotel se recibirá a diferentes tipos de clientes, por lo que es necesario brindar un servicio diferenciado a cada grupo de clientes. La palabra clave es segmentar por tipo de clientes, buscando los perfiles más homogéneos posibles.

### 2.3 Eslabones secundarios o de apoyo

Son los que van a dar soporte a los eslabones primarios.

- **Dirección General y de Recursos Humanos.** Las principales actividades son el reclutamiento y contratación del personal, así como la capacitación continua de los colaboradores; en especial de las personas que tienen un trato directo con los huéspedes. Se desarrollarán procedimientos de estricto cumplimiento por parte del personal para evitar inconvenientes con los huéspedes. Se debe contar con personal capacitado, capaz de responder activamente a los requerimientos de los huéspedes, además de gestionar adecuadamente los beneficios laborales de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- **Organización interna y tecnología.** La organización interna busca brindar al cliente una excelente experiencia de estadía en el hotel, con ambientes modernos y tecnológicos.
- **Infraestructura de la empresa.** La empresa cuenta con una estructura organizativa con pocos niveles organizativos, solo se tiene un gerente general, seguido de jefes o responsables de algunas actividades y luego están los trabajadores de primera línea.
- **Abastecimiento.** El abastecimiento cubre las actividades de compra de suministros e insumos para garantizar la operatividad del hotel. Dentro de ellos se pueden mencionar los materiales de oficina, materiales de limpieza, equipos de cocina, insumos de cocina, bebidas, equipos de mantenimiento, combustible, entre otros.
- **Margen de servicio.** El margen de servicio es la razón de ser de todos los eslabones descritos anteriormente; este es el resultado de lo que el cliente percibe y experimenta al tomar el servicio ofrecido.

### 3. Balanced Scorecard

Se utiliza esta herramienta para administrar y evaluar las estrategias implementadas desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos, aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton 1996).

### 3.1 Mapa estratégico 2014-2019

El anexo 4 ilustra el proceso de creación de valor que aporta los objetivos de cada perspectiva; como resultado del análisis de las relaciones causa-efecto, dicho proceso le permitió identificar la estrategia de diferenciación frente a la competencia.

### 3.2 Cuadro de Mando 2014-2019

El anexo 5 muestra los indicadores de desempeño del Hotel durante los años 2014 al 2019. Es preciso indicar que las estrategias se implementaron para cada temporada (verano e invierno), cada una con una duración de seis meses.

## 4. Análisis de áreas funcionales

Se realizó el análisis a las áreas funcionales del Hotel en los últimos seis años con el fin evaluar su desempeño y evolución:

- **Marketing (M).** Las estrategias utilizadas por el gerente de Marketing consistieron en incrementar cada periodo la inversión en marketing por un total acumulado de S/ 1.947.265, permitiendo al Hotel ubicarse entre las principales preferencias respecto a la competencia.
- **Operaciones (O).** Como parte de la estrategia, se invirtió consecutivamente en el mantenimiento y mejoramiento del Hotel, invirtiendo un total acumulado de S/ 1.533.425, con el fin de brindar una mayor exclusividad a los clientes.
- **Recursos Humanos (RRHH).** El gerente de Recursos Humanos conocía de la importancia de que el personal fuera capacitado y formado con nuevas competencias, con el fin de brindar una atención especializada y de calidad al cliente, por tal motivo los gastos de capacitación estuvieron por encima del promedio del mercado. En nivel de estrés promedio fue del 47%, considerado como un estrés mediano.
- **Finanzas (F).** Los ratios financieros en los últimos seis años mejoraron con respecto al año anterior. El valor de la acción cerró en el 2019 con 138.10 y el beneficio bruto siempre estuvo por encima a los gastos totales en temporadas altas y bajas.

## 5. Análisis VRIO

El Modelo VRIO analiza el grado en que los recursos y capacidades son valiosos, raros, inimitables y organizados (Ovidijus Jurevicius 2013). Los recursos que no aumentan los ingresos de una empresa o reducen sus costos no son valiosos y son una fuente de desventaja competitiva. Los recursos que son valiosos, pero no raros ni costosos, son una fuente de paridad competitiva. Los recursos que son valiosos, no son raros y son costosos, son una fuente de ventaja competitiva temporal. Finalmente, los recursos que son valiosos, raros y costosos de imitar son una fuente de ventaja competitiva sostenida. En este análisis se evaluarán los recursos y capacidades más importantes para el Hotel (ver anexo 6).

## 6. Ventaja competitiva

Según Porter, para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo, debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Dicho autor indica que son dos los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado: el liderazgo en costos y la diferenciación del servicio (Web y Empresas s.f.). Teniendo en cuenta lo que plantea Porter, de la evaluación realizada a los recursos y capacidades del Hotel en el análisis VRIO, se ha identificado una capacidad que conlleva a una ventaja competitiva sostenible:

- **C1: Atención personalizada y de calidad al huésped.** Esto se llevará a cabo con personal con experiencia y capacitado, con manejo de otros idiomas, que transmita al huésped en todo momento una experiencia agradable, con un trato personalizado y demuestre la calidad del servicio.

La experiencia en el rubro; una infraestructura adecuada y moderna; la ubicación estratégica para el sector corporativo; personal de experiencia con dominio de otros idiomas como inglés, portugués y francés; la atención personalizada y de calidad brindada al huésped en todo momento, permiten plantear la ventaja competitiva del Hotel que es la de diferenciación: “habitaciones e infraestructura moderna y limpia, con atención personalizada y de calidad al huésped”.

## 7. Estrategia competitiva

El hotel no cuenta con una estrategia competitiva definida, causando así que los esfuerzos para captar clientes sean muy amplios y no permita diferenciarse de la competencia.

## **8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La matriz EFI evalúa los factores internos en base a las fortalezas y debilidades del hotel (David y David 2017). Haciendo un análisis de los factores internos más importantes, se han identificado las fortalezas del negocio que permitirán hacer frente a las debilidades.

Del resultado obtenido se aprecia que la ponderación de las fortalezas (2,17) es mayor que las ponderaciones de las debilidades (1,44); en tal sentido, se puede considerar que la empresa tendrá mayores fortalezas que debilidades, y que cuenta con un ambiente interno favorable (ver anexo 7).

## Capítulo V. Perfil del consumidor

En el presente capítulo se describirán las características del consumidor de turismo en el Perú y las de los clientes del Hotel con el fin de desarrollar estrategias comerciales de atracción y fidelización, así como identificar nuevos segmentos de mercado para satisfacer las necesidades turísticas y determinar la demanda de los servicios.

### 1. Características del consumidor de turismo en el Perú

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) elabora anualmente dos tipos de estudios con el objetivo de conocer las características, hábitos, motivos de viaje, tipos de alojamiento, medios digitales, intereses, ingreso y gasto promedio de los turistas extranjeros y nacionales.

#### 1.1 Perfil del turista extranjero 2019

Se efectúa mediante encuestas por intercepción en los principales puntos de salida a nivel nacional, en los cuatro trimestres del año, a turistas extranjeros de 15 años a más que visitaron Perú por un motivo distinto al de residencia o trabajo remunerado y permanecieron más de una noche. Tamaño: 6.920 encuestas (PROMPERÚ 2019a).

##### ● Características sociodemográficas

- Sexo. El 60% son varones, mientras que el 40% son mujeres.
- Edad. El 32% de tiene de 25 a 34 años, el 20% tiene de 35 a 44 años.
- Estado civil. El 46% son casados o convivientes y el 42% solteros.
- Grado de instrucción. El 46% son universitarios y el 15% de educación básica.
- Ocupación. El 44% trabaja en el sector privado y el 19% es independiente.
- Lugar de origen. El 30% proviene de Chile y el 15% de Estados Unidos.
- Tenencia de hijos. El 54% no tiene hijos y el 27% tiene hijos de 0 a 14 años.
- Ingreso familiar anual. El 28% perciben menos de US\$ 20.000 y el 23% hasta US\$ 40.000.
- Gasto promedio por turista. US\$ 932.

##### ● Aspectos y características del viaje

- Modalidad de viaje. El 70% viajaron por propia cuenta y el 30% adquirieron un paquete turístico (48% en una agencia de viaje física y 23% a través de Internet).
- Motivos de visita al Perú. El 65% por vacaciones y el 16% por negocios o trabajo.



- Tipo de alojamiento utilizado. El 35% utilizaron un hotel de 3 estrellas y el 23% de 4 o 5 estrellas.
- Conformación del grupo de viaje. El 37% viajaron solos y el 29% con amigos o parientes sin niños.
- Permanencia en el Perú. En promedio tienen una permanencia de 10 noches con una mediana de 6 noches. El 33% de 1 a 3 noches y 27% de 4 a 7 noches.
- Departamentos del Perú visitados. Lima 72%, Cusco 36% y Tacna 27%.
- **Medios y plataformas digitales**
  - Medios que más influyen a la elección de un destino. 52% Internet en general, 25% recomendaciones de amigos y familiares, 11% agencias de viaje, 8% redes sociales.
  - Redes sociales a las que pertenece. 72% Facebook, 58% WhatsApp, 44% Instagram.

## 1.2 Perfil del vacacionista nacional 2019

Se efectúa mediante encuestas presenciales a los hogares en tres momentos del año, en seis de las principales ciudades emisoras de turistas y que realizaron al menos un viaje por vacaciones en un año. Muestra: 3.266 encuestas. El 56% de 7.491.405 de peruanos que viajan son vacacionistas (PROMPERÚ 2019b).

- **Características sociodemográficas**
  - Sexo. El 52% son mujeres, mientras que el 48% son varones.
  - Generación. El 42% son millenials, 27% generación X, 21% centennial y 10% *baby boomers*.
  - Estado civil. El 51% son parte de una pareja y el 49% solteros.
  - Grado de instrucción. El 42% son técnicos y el 33% de educación básica.
  - Lugar de origen. El 84% Lima, 6% de Arequipa y 4% de Trujillo.
  - Nivel socioeconómico (NSE). 52% C y 48% AB.
  - Gasto promedio diario por persona. S/ 476.
- **Aspectos y características del viaje**
  - Modalidad de viaje. El 96% viajaron por propia cuenta (gasto promedio S/ 464) y el 4% adquirieron un paquete turístico (gasto promedio S/ 772).
  - Tipo de alojamiento utilizado. El 24% hotel de 1 o 2 estrellas, 18% albergue, 17% hotel de 3 estrellas y 2% hotel de 4 o 5 estrellas.
  - Conformación del grupo de viaje. El 34% con amigos o parientes sin niños y el 25% grupo familiar directo.

- Permanencia. En promedio 4 noches.
- Departamentos del Perú visitados. Lima 30%, Ica 13% y Piura 7%.
- **Medios y plataformas digitales**
  - Medios que más influyen a la elección de un destino. 44% recomendaciones de amigos y familiares, 26% televisión, 25% Internet y 5% prensa escrita.

## 2. Análisis del consumidor

Permitirá conocer al cliente, verificar las tendencias y variables del consumo de los servicios ofrecidos. Se espera que esta información sea suficiente para comprender a los consumidores e influenciar en su toma de decisión al momento de comprar.

Los consumidores del Hotel eran viajeros de placer y por negocios, nacionales y extranjeros, que gustan de viajar en parejas y/o matrimonios, en busca de atención personalizada, servicios de calidad y una buena ubicación.

**Tabla 1. Segmentación**

VARIABLE	SEGMENTACIÓN
<b>Geográfica</b>	Nacionales (residentes fuera de Lima) y extranjeros
<b>Género</b>	Varones 60% y mujeres 40%
<b>Edad</b>	Entre 25 a 55 años
<b>Ingresos</b>	Familiares e individuales entre S/ 69 a S/ 166 diarios.
<b>Ocupación</b>	Profesionales (ejecutivos/técnicos), empleados (servicios, comercio), ingeniero, altos funcionarios (público o privado)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La oferta hotelera o capacidad del hotel es de 50 habitaciones, las cuales generan 9.000 noches disponibles para la venta (50 habitaciones, por 30 días y por seis meses) por cada temporada de seis meses (verano o invierno), o 18.000 noches anuales. En promedio la ocupabilidad de la capacidad instalada o ejecución de la oferta hotelera durante los últimos cinco años fue del 68%, si bien tuvo un incremento anual del 2% la capacidad no utilizada fue del 32%:

**Tabla 2. Oferta hotelera**

	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Noches vendidas	10.715	12.579	12.397	12.265	13.195	12.230
Noches-capacidad	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Noches libres	7.285	5.421	5.603	5.735	4.805	5.770
Capacidad utilizada	59,53%	69,88%	68,87%	68,14%	73,30%	67,94%
Variación porcentual	-4,86%	10,36%	-1,01%	-0,73%	5,17%	1,78%
Capacidad ociosa	40,47%	30,12%	31,13%	31,86%	26,70%	32,06%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En los últimos cinco años los consumidores han preferido reservar con dos temporadas de anticipación. El canal de venta más utilizado es el de intermediarios o agencias de viaje; sin embargo, el canal propio o de mostrador solo representa el 38% de las ventas totales.

**Tabla 3. Canales de venta**

CANAL	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio	%
Directo	4.035	4.499	4.737	4.666	5.103	4.608	38%
Agencias	6.680	8.080	7.660	7.599	8.092	7.622	62%
<b>Total noches</b>	<b>10.715</b>	<b>12.579</b>	<b>12.397</b>	<b>12.265</b>	<b>13.195</b>	<b>12.230</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3. Perspectiva actual bajo condiciones del COVID-19

El turismo es uno de los sectores más afectado por el COVID-19, con un impacto sin precedentes en la oferta y demanda de viajes a nivel mundial y que evoluciona con gran rapidez; así como en los ingresos a todo nivel, desde los países que dejaron de percibir tributos y movimiento de su economía (en Perú, el sector antes de pandemia aportaba 5% al PBI), hasta las personas que dependen del sector.

Las medidas iniciales que el gobierno peruano dictaminó para controlar la pandemia tuvieron consecuencias para el sector:

- Los vuelos comerciales nacionales e internacionales, así como el transporte interprovincial fueron suspendidos a partir del 17 de marzo de 2020. Los turistas cancelaron y reprogramaron sus paquetes turísticos y vuelos, sin tener aún una fecha exacta de retorno. Las empresas flexibilizaron sus políticas internas y penalidades.
- Distanciamiento social obligatorio que originó la suspensión del acceso a los principales atractivos turísticos del Perú, reducción de aforo, cambio de procesos de trabajo.
- Las medidas de seguridad y salubridad obligatorias y recomendadas para prevenir el contagio como el uso de mascarillas, protector facial guantes, trajes anti fluidos, alcohol y lavado permanente de manos, instalación de barreras protectoras, reducción de aforo, etcétera, elevaron los costos operativos de las empresas.

Es preciso indicar que estas medidas se han ido flexibilizando con el transcurso del tiempo. Desde el 01 de julio de 2020 se pasó de una cuarentena total a una focalizada en siete departamentos. El 15 de julio de 2020 se reanudó el transporte aéreo y terrestre a nivel nacional. El 05 de octubre 2020 se reanudarán los vuelos internacionales a países vecinos y se pedirá certificado de prueba

molecular vigente. A partir del 01 de noviembre de 2020 se reabrirán los principales sitios turísticos del Perú para promocionar el turismo local.

### **3.1 Impacto en el turismo internacional**

La UNWTO realiza permanentemente estudios sobre el impacto y proyecciones de sector, toma como referencia el escenario del *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS) de 2003 y considera el tamaño y la dinámica de los desplazamientos mundiales y las disrupciones actuales, la expansión geográfica del COVID-19, y sus posibles repercusiones económicas. El 07 de mayo de 2020 se estimó que para el 2020 las llegadas de turistas internacionales podrían reducirse entre un 60% y 80% en comparación con el 2019 y la demanda interna podría recuperarse antes que la demanda internacional en el último trimestre de 2020, pero sobre todo en el 2021. En agosto se prevé una caída del 70%. El 15 de setiembre de 2020 proyectó que el regreso a los niveles de 2019, en términos de llegadas de turistas, llevaría entre dos y medio y cuatro años.

### **3.2 Impacto en el turismo nacional**

El MINCETUR realiza estudios sobre el impacto y proyecciones del sector, informando sus avances:

- El turismo receptivo sufrirá una caída de 65% para el 2020 (Diario Gestión 2020a). Para el año 2021 habrá 1,37 millones de viajeros, lo que significaría una expansión de 52,2% respecto al 2020 (0,9 millones) y espera que se registre un crecimiento de 35% anual en los próximos cinco años, hasta alcanzar los niveles pre pandemia en el 2025 (Agencia Peruana de Noticias – Andina 2020).
- El turismo interno cerrará el 2021 con 2,4 millones de viajeros, lo que representaría una expansión de 51,2% a comparación de lo previsto para el 2020 (1,6 millones) y se espera un incremento de 22% anual en el próximo lustro hasta alcanzar los niveles pre pandemia en el 2025 (Agencia Peruana de Noticias – Andina 2020).

Durante el 2020 PROMPERÚ realizó dos estudios de mercado sobre el vacacionista peruano post cuarentena:

- La intención de viaje de agosto 2020 reveló que existe una posición cada vez más conservadora frente al desarrollo de la pandemia a medida que transcurren los meses: solo el

25% de peruanos viajaría en los próximos seis meses y el resto dentro de un año a más, el 45% consideraría viajar si se le presentase una buena oferta (NSE ABC y jóvenes serían los más sensibles), ocho de cada diez elegiría un destino dentro de Perú.

- El perfil del potencial vacacionista nacional de julio de 2020 reveló que el 90% considera como elemento clave la bioseguridad (establecer protocolos de prevención), los grupos de viaje serían muy reducidos y podrían compartir la experiencia con quienes viven (familia o pareja), buscarán medios de transporte de menos tiempo y con menor número de personas a bordo, se hospedarán en hoteles de mejor categoría (30% de 3 estrellas, 18% 1 a 2, y 12% de 4 a 5) y su permanencia se sería de cinco noches (una noche más que el 2019), el 43% organizarían su viaje por cuenta propia, y el 74% considera importante poder adquirirlos vía *on line*, el 35% visitaría el sur ( Cusco o Arequipa) y el 10% Lima, las principales actividades que realizarían son turismo de naturaleza y cultural-urbano-gastronómico.

#### 4. Proyección de la demanda

Para determinar el mercado meta es necesario dividir el mercado total en potencial, disponible, efectivo y objetivo; para tal efecto se utilizará una secuencia lógica y gradual.

##### 4.1 Mercado poblacional

De acuerdo a las proyecciones del sector realizadas por el MINCETUR (Barrios 2020: 7 y 8), la cantidad de turistas que conforman la totalidad del mercado es la siguiente:

**Tabla 4. Mercado poblacional**

Turismo	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Receptivo	900.000	1.369.800	1.849.230	2.496.461	3.370.222	4.549.799
Interno	1.600.000	2.419.200	2.951.424	3.196.392	3.400.961	3.509.792

Fuente: Agencia Peruana de Noticias – Andina. (2020).

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El turismo receptivo para el 2020 sufrirá una caída de 65% respecto del año 2019. La tasa de crecimiento en el 2021 será de 52,2%, del 2022 al 2024 se consideró 35%. El turismo interno para el 2021 tendrá una tasa de crecimiento de 51,2% a comparación de lo previsto para el 2020 (1,6 millones), para el 2022 será del 22%, el 2023 y 2024 se consideró la tendencia del 50% de la tasa de crecimiento del año anterior. Estas proyecciones se corroboran porque al 2025 se alcanza los niveles pre pandemia tal como se estima en los escenarios covid planteados por Deloitte (2020).

## 4.2 Mercado potencial

Del 100% de los turistas se decanta aquellos que viajan por motivos de vacaciones y trabajo, según lo indicado en el numeral 1 de este capítulo, estos representan el 81% y 100% de los turistas extranjeros y nacionales, respectivamente, resultando:

**Tabla 5. Mercado potencial**

Tipo de turismo	2020	2021	2022	2023	2024
Receptivo (PROMPERÚ, 2019a)	729.000	1.109.538	1.497.876	2.022.133	2.729.880
Interno (PROMPERÚ, 2019b)	1.600.000	2.419.200	2.951.424	3.196.392	3.400.961

Fuente: PROMPERÚ, 2019a, 2019b.

Elaboración: Propia, 2021.

## 4.3 Mercado disponible

Del mercado potencial se consideran solo aquellos que visitan Lima donde se ubica el hotel, con el 72% y 30% de turistas extranjeros y nacionales, respectivamente, quienes visitan Lima, resultando el siguiente mercado disponible:

**Tabla 6. Mercado disponible**

Turismo	2020	2021	2022	2023	2024
Receptivo (PROMPERÚ, 2019a)	524.880	798.867	1.078.471	1.455.936	1.965.513
Interno (PROMPERÚ, 2019b)	480.000	725.760	885.427	958.918	1.020.288

Fuente: PROMPERÚ, 2019a, 2019b.

Elaboración: Propia, 2021.

## 4.4 Mercado efectivo

De la totalidad de turistas que visitan Lima se filtraron aquellos que cuentan con la capacidad económica de pagar las tarifas o acceder a los servicios brindados, este factor será el promedio de turistas que se alojan en hoteles de 3 estrellas que son el 22% y 17% de los turistas extranjeros y nacionales, respectivamente, resultando el siguiente mercado efectivo:

**Tabla 7. Mercado efectivo**

Tipo de turismo	2020	2021	2022	2023	2024
Receptivo (PROMPERÚ, 2019a)	115.474	175.751	237.264	320.306	432.413
Interno (PROMPERÚ, 2019b)	81.600	123.379	150.523	163.016	173.449

Fuente: PROMPERÚ, 2019a, 2019b.

Elaboración: Propia, 2021.

#### 4.5 Mercado objetivo

De la totalidad de turistas que estarían dispuestos a hospedarse en un hotel como el que está en estudio (mercado efectivo), se selecciona una parte tomando como base la última participación de mercado alcanzada en el 2019 la cual fue de 9,28%, y se proyecta a una tasa de crecimiento del 1% anual a partir del 2021.

**Tabla 8. Mercado objetivo**

Tipo de turismo	2020	2021	2022	2023	2024
Receptivo	10.716	16.310	22.018	29.724	40.128
Interno	7.572	11.450	13.968	15.128	16.096
<b>Total</b>	<b>18.288</b>	<b>27.759</b>	<b>35.987</b>	<b>44.852</b>	<b>56.224</b>
Participación %	9,28%	10,28%	11,28%	12,28%	13,28%

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

#### 5. Conclusiones

- La pandemia por COVID-19 ha modificado el perfil de consumidor (hábitos de viaje están marcados por la sanidad, edad de los viajeros, etcétera), introducido a trabajar en escenarios de incertidumbre y a priorizar el enfoque del mercado nacional (turismo receptivo tendrá una recuperación más lenta).
- Los consumidores post pandemia preferirán servicios de mayor categoría (cuidado y cumplimiento de protocolos), uso de plataformas digitales y actividades al aire libre orientadas a la sostenibilidad.
- El análisis del consumidor del Hotel es muy general, se cuenta con poca información acerca del cliente meta (características demográficas amplias, noches vendidas y canales de venta utilizados).
- La pandemia por COVID-19 presentará un impacto económico negativo en los ingresos (reducción de ventas por hospedaje de turistas) y gastos (sobrecostos para la implementación de protocolos de bioseguridad).
- La proyección de la demanda demuestra que, a pesar de que el mercado se ha reducido, existe una participación por conquistar y la empresa posee los recursos para lograrlo (la capacidad no utilizada es del 32%).

Todo lo indicado presenta nuevas amenazas y oportunidades, así como ajustes en las proyecciones que deben considerarse en el plan estratégico.

## Capítulo VI. Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico es el proceso de formular estrategias para optimizar los recursos y tendencias actuales para el futuro, integrando diversas disciplinas (marketing, finanzas, operaciones, etcétera) e indica el compromiso de la empresa con cierto mercado. En este capítulo se utilizarán los conceptos y modelo planteado por David (2013)<sup>4</sup>; además, debido a la ocurrencia imprevisto (pandemia por COVID-19) que volvió obsoleta la estrategia inicial de la empresa, se abordará el proceso de planeamiento estratégico en dos fases: fase de contingencia y fase de reactivación, durante y después de la pandemia, respectivamente.

### 1. Misión

La misión propuesta por los autores de la presente investigación es la siguiente: “Somos un Hotel *Boutique* estratégicamente ubicado en el distrito de San Borja (zona residencial y acceso rápido a los principales distritos empresariales de Lima-Perú) y brindamos a nuestros huéspedes nacionales e internacionales una experiencia exclusiva y personalizada, debido a nuestro personal calificado e instalaciones modernas”.

### 2. Visión

La misión propuesta por los autores de la presente investigación es la siguiente: “Ser el mejor Hotel *Boutique* del Perú siendo reconocidos por la calidad de nuestros servicios y por la conveniencia de nuestra ubicación”.

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

- Contribuir al desarrollo del sector turismo en el país y satisfacer las expectativas de nuestros *stakeholders*.
- Realizar inversiones de expansión en las principales ciudades del país.
- Promover la cultura de responsabilidad social.

---

<sup>4</sup> De acuerdo su libro *Conceptos de Administración Estratégica* (David, 2013) el proceso consta de nueve etapas: visión, misión, análisis interno y externo (desarrollados en el capítulo II y III), objetivos estratégicos, formulación y selección de la estrategia, implantación, evaluación y control.



### **3.2 Objetivos específicos**

- Incrementar la cantidad de clientes e incentivar al cliente para que vuelva a utilizar el servicio del Hotel.
- Generar mayores utilidades con respecto al año anterior.
- Fortalecer la reputación y responsabilidad social.

## **4. Fase de Contingencia**

Esta fase se centrará en reducir la incertidumbre de la situación actual (pandemia) y optimizar el uso de los recursos, mediante la adopción de medidas para preservar la estabilidad de la empresa. La herramienta utilizada para la gestión de riesgo de los objetivos estratégicos será el ISO 31000:2018, Gestión del riesgo, emitido por la Organización Internacional de Normalización (ISO s.f.). El entregable o resultado final de este proceso será el plan de contingencia, el cual incluye acciones de respaldo (medidas de prevención), emergencia (actuación durante la amenaza) y recuperación (restablecimiento del estado anterior).

### **4.1 Alcance temporal**

Con el fin de fortalecer el objetivo general a largo plazo y teniendo como coyuntura la pandemia mundial por COVID-19, se ha determinado que el horizonte para este plan de contingencia será del 01 de abril de 2020 al 30 de junio de 2021; es decir, el periodo comprenderá 15 meses, en adelante, corto plazo.

### **4.2 Objetivos estratégicos**

A continuación, se abordarán los objetivos específicos que la empresa espera lograr en el corto plazo:

#### **4.2.1 Rentabilidad**

Para asegurar los beneficios o retorno sobre el capital invertido se aplicará un enfoque financiero (incremento de ingresos y reducción de costos), y operativo (optimización de recursos), por lo que los objetivos estratégicos de rentabilidad serán:

- Obtener ingresos de al menos el 100% de los costos fijos de forma mensual.

- Reducir los gastos y costos en un 20% al finalizar el 2020.
- Obtener una rentabilidad sobre los activos (ROA<sup>5</sup>) menor respecto de la rentabilidad sobre capital invertido (ROE<sup>6</sup>) al finalizar el 2020.

#### **4.2.2 Crecimiento**

El estado de emergencia sanitaria paralizó los planes de crecimiento para el servicio de hospedaje; sin embargo, también se presentaron nuevas alternativas para optimizar los recursos de la empresa. Para el efecto, se aplicará un mix de estrategias con el fin de obtener nuevos clientes y aprovechar las oportunidades del mercado. Los objetivos en este sentido son:

- Desarrollar productos para el mismo segmento de clientes que aporten el 20% de los costos fijos de forma mensual.
- Implementar nuevas líneas de negocio y mercado que aporten el 20% de los costos fijos de forma mensual.
- Recuperar mensualmente el 10% de las ventas perdidas bajo la modalidad de venta a futuro respecto del servicio de hospedaje.

#### **4.2.3 Supervivencia**

En caso que las estrategias de rentabilidad y crecimiento sean inmanejables y ponga en riesgo la existencia de la empresa, se requerirá utilizar todos los recursos para preparar el camino para una salida con el menor daño posible para los *stakeholders*, por lo que los objetivos estratégicos de supervivencia serán:

- Asegurar el cumplimiento mensual del 100% con los protocolos e instructivos emitidos por el gobierno para la atención del COVID-19 durante la pandemia.
- Aprovechar al 100% los beneficios tributarios y laborales que ofrece el gobierno.
- Reprogramar las deudas y obtener un ahorro del 2% de los costos financieros.

---

<sup>5</sup> ROA por sus siglas en inglés, Return On Assets.

<sup>6</sup> ROE por sus iniciales en inglés, *Return on Equity*.

### 4.3 Supuestos base de operatividad

De acuerdo a David (2013) la planeación sería imposible sin suposiciones<sup>7</sup>. Para operativizar el proceso de dirección estratégica se requiere de suposiciones lógicas y razonables sobre los factores o acontecimientos futuros que podrán afectar a la empresa y sobre las cuales no se tiene el control total. Se puede concluir que las suposiciones constituyen riesgos que podrían impactar en el logro de los objetivos planteados y que deben ser gestionados, para ello se aplicará el proceso de evaluación y tratamiento del riesgo establecido por el ISO 31000:2018, cuyos efectos se verán reflejados en el presupuesto.

El ISO 31000:2018 (ISO s.f.) es un documento emitido por la ISO que consolida una serie de buenas prácticas internacionales y proporciona directrices para gestionar el riesgo (efecto de la incertidumbre sobre los objetivos) al que se enfrentan las organizaciones. Esta norma está compuesta por principios, marco de referencia y proceso de la gestión del riesgo.

Para continuar con la planificación estratégica se consideran dos etapas: la evaluación del riesgo que comprende las actividades de identificación, análisis y valoración del riesgo; y el tratamiento del riesgo que comprende las actividades de seleccionar e implementar opciones para abordar el riesgo.

#### 4.3.1 Evaluación de riesgos

Consiste en realizar las siguientes actividades: identificar el proceso y/o evento a realizarse relacionado a cada objetivo estratégico y sus etapas; identificar los eventos adversos (riesgos) incluyendo sus causas y consecuencias; evaluar el riesgo de acuerdo a la probabilidad (posibilidad de ocurrencia) e impacto (resultado de la ocurrencia) de cada riesgo. Para hallar la probabilidad se utilizará la siguiente escala de calificación:

**Tabla 9. Escala de calificación de probabilidad**

Probabilidad		
3	Frecuente	Una vez a la semana
2	Ocasional	Una vez por quincena
1	Improbable	Una vez al mes

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para hallar el impacto se usará la siguiente escala de calificación:

---

<sup>7</sup> Según McConkey (referido por David, 2013), las suposiciones son los «[...] mejores cálculos en el momento presente del impacto que ejercen los principales factores externos, sobre los que el gerente tiene poco o ningún control, pero que podrían producir un impacto significativo en el rendimiento o en la habilidad para lograr los resultados deseados».

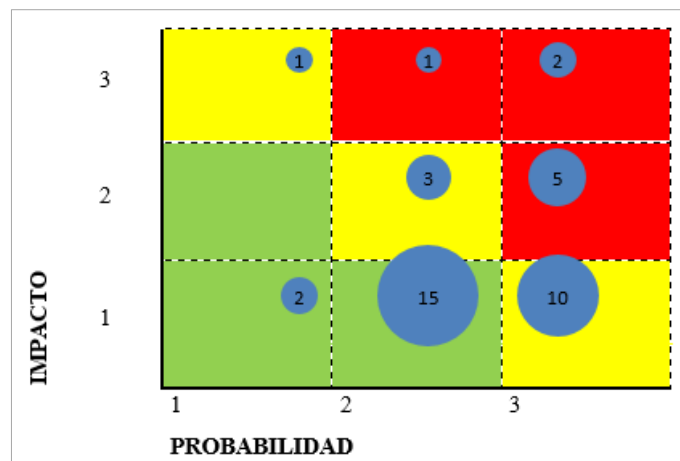
**Tabla 10. Escala de calificación de impacto**

Impacto		
3	Grave	Riesgo cuya materialización influye gravemente en el desarrollo del proceso y en el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo finalmente que este se desarrolle.
2	Moderado	Riesgo cuya materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que este se desarrolle de manera adecuada.
1	Leve	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afecta el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para determinar el nivel de riesgo se multiplicará la calificación de probabilidad e impacto de cada riesgo por tipo de objetivo estratégico. Para identificar el nivel de riesgo se utilizará la siguiente escala de calificación: de 7 a 9 = grave, de 4 a 6 = moderado, y de 1 a 3 = leve. El siguiente gráfico muestra los resultados consolidados del proceso de evaluación de riesgos:

**Gráfico 3. Mapa de Riesgos- Cantidad de riesgos por exposición (leve, moderado y grave)**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 4.3.2 Tratamiento de riesgos

El puntaje obtenido en la evaluación de riesgos permitirá determinar las decisiones y acciones- incluyendo indicadores de control- de acuerdo al nivel de riesgo obtenido. Los riesgos contenidos en los cuadrantes de color verde (nivel de riesgo leve) son eventos que requieren una acción de control; el color naranja (nivel moderado) es para aquellos eventos que necesitan una acción vigilada, y el color rojo (nivel grave) es para aquellos eventos que necesitan una acción inmediata.

Los tres tipos de acciones involucran actividades que requieren inversión. Dado que los recursos son escasos en esta época de crisis, se requiere priorizar la atención de los riesgos graves y moderados. Para el efecto se consolidarán las acciones de todos los riesgos y se ordenarán de

acuerdo a la cantidad total de riesgos que atiende cada acción y por nivel de gravedad. Los recursos priorizados serán incluidos en el presupuesto COVID-19:

**Tabla 11. Presupuesto COVID-19**

<b>Detalle del servicio</b>	<b>Presupuesto/Mes (S/)</b>
Capacitación al personal (1)	-
Contratación de personal médico (2)	6.500,00
Contratación de asesoría externa (3)	4.000,00
Contratación de abogado laboral (4)	4.000,00
Contratación de servicio de vigilancia	2.500,00
Contratación de nuevo personal	16.218,00
<b>Total</b>	<b>33.218,00</b>

Notas: (1) La capacitación estará a cargo del jefe de Recursos Humanos por lo que no se requiere inversión adicional, (2) sueldo de un médico más cargas sociales del 45%, (3) pago por honorarios de un asesor externo en registros del Plan de Vigilancia y Control del hotel para el MINSA, (4) pago por honorarios a un abogado laboral que asesore en caso de posibles demandas de personal disconforme con reducciones salariales o asignación de nuevas funciones.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### **4.4 Escenarios previstos**

De acuerdo a David (2013), los escenarios estarán determinados por las tendencias o acontecimientos futuros basados en la mejor información disponible y confiable, los cuales, junto a los supuestos desarrollados en el apartado anterior, permitirán realizar pronósticos más precisos y fortalecerán la ventaja competitiva.

En este numeral se desarrollarán los escenarios externos y los internos para el contexto de la crisis sanitaria por COVID-19; para el efecto, se ha recabado, organizado y analizado una gran cantidad de información que proponen desde dos hasta cinco escenarios, los cuales es preciso conocer dado que si los acontecimientos futuros se desvían significativamente del escenario moderado - que se pretende seleccionar- la formulación de la estrategia pierde eficacia y será necesario reformularla rápidamente con la información que se posee.

##### **4.4.1 Escenarios externos**

La pandemia del COVID-19 ha generado una crisis sanitaria con efectos económicos a nivel mundial y en todos los sectores (incluyendo el sector Turismo). Los escenarios planteados por los expertos están graduados desde el fin de la pandemia por la aparición de una vacuna contra el virus, hasta el colapso total por el rebrote de esta enfermedad.

- **Escenarios económicos**

- Internacional. Según las proyecciones realizadas por la World Economic Outlook Update (COFIDE 2020) en abril del 2020, para dicho año el PBI mundial tendrá una disminución del -3% y para Latinoamérica será de -5,2%. Para el 2021, el PBI mundial tendrá un incremento del 5,8% y para Latinoamérica será de 3,4%. Deloitte (2020) ha realizado un estudio de las características e impactos del COVID-19 en la economía internacional para tres escenarios (leve, duro y severo).
- Nacional. Según el Banco Mundial, la economía del Perú estará en recesión en 2020 pero se recuperará fuertemente en el 2021. Prevé que el PBI del Perú se contraerá 12% en el 2020, un resultado que se contrasta con la proyección de crecimiento de 3,2% que tenía en enero de este año, antes de la pandemia, desde marzo 2020 se contrajo 16%. No obstante, el Banco Mundial prevé que la economía peruana mostrará un repunte en el 2021 con un crecimiento de 7% (Diario Gestión 2020b).

- **Escenarios del sector Turismo**

- Internacional. De acuerdo a la UNWTO (2020), el turismo internacional se contrae un 22% a nivel mundial (15% para las Américas) en el primer trimestre y podría caer hasta 60 u 80% en el conjunto del año 2020 tras el inicio del confinamiento en numerosos países, por la introducción de restricciones de viaje y el cierre de aeropuertos y fronteras. Los escenarios dependerán de la velocidad de la contención y de la duración de las restricciones de viaje y el cierre de las fronteras. Los escenarios para 2020 se basan en tres posibles fechas para la apertura gradual de las fronteras internacionales y relajación de viajes: a principios de julio, septiembre, o diciembre de 2020. El escenario para el 2021 considera que la demanda interna podría recuperarse antes que la demanda internacional, la mayoría espera empezar a ver signos de recuperación en el último trimestre de 2020, pero sobre todo en 2021. Los viajes de ocio, especialmente los viajes para visitar a amigos y familiares, podrían recuperarse más deprisa que los viajes de negocios.
- Nacional: El ministro de Comercio Exterior y Turismo, Edgar Vásquez, estimó que el turismo receptivo del país sufrirá una caída de 65% este año 2020. Subrayó que la caída del rubro turístico fue de 70%, mientras que en abril de 2020 será de 100%, pues todo el mes las fronteras estarán cerradas. Además, prevé escenarios complicados para mayo, junio y los próximos meses, pues el sector depende de cómo el resto de países maneje la crisis del COVID-19 (Diario Gestión 2020a). Respecto al turismo nacional, el MINCETUR ha realizado un estudio exploratorio sobre la Percepción y expectativas hacia el entorno turístico 2020 (PROMPERÚ s.f.) (*focus group* realizado entre el 05 y el 07 de mayo de 2020) que reveló que la mayoría considera los primeros meses del próximo año

como el escenario más cercano posible para realizar un viaje. Los viajeros de Lima y de provincias elegirían un destino dentro del país, como primer lugar a visitar. La variable que determina la elección de viajar es la sensación de seguridad (índice de bajos contagios, contacto con la naturaleza, distancia corta, consumo de productos locales). Los destinos preferidos serán Tumbes, Piura, Huaraz, Arequipa, Moquegua, Tacna, Apurímac, Cusco, Puno.

#### 4.4.2 Escenarios internos

La pandemia del COVID-19 ha causado un gran impacto en el sector turismo y en el logro de los objetivos empresariales, por tal motivo, en base a los escenarios externos se prevé los siguientes escenarios internos:

**Tabla 12. Escenarios internos**

	<b>Escenario optimista</b>	<b>Escenario conservador</b>	<b>Escenario pesimista</b>
<b>Condición: reactivación del sector Turismo</b>	Es un éxito, todo vuelve a la normalidad. Reactivación del servicio de hotelería a nivel nacional.	Va por buen camino, aún lento, pero apunta a ir mejorando. Reactivación del servicio de hotelería a nivel nacional, tomando aún medidas de prevención.	Empeora la situación, aún hay mucha incertidumbre a usar el servicio de hotelería. Se continúa sin autorización de reapertura de hoteles.
<b>Efecto financiero</b>	Ventas llegan al 40% del nivel prepandemia.	Ventas llegan al 35% del nivel prepandemia.	Ventas llegan al 25% del nivel prepandemia.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 4.5 Acciones estratégicas

Se plantearán acciones estratégicas de acuerdo a cada objetivo rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

##### 4.5.1 Acción estratégica de rentabilidad

- **Obtener una rentabilidad de al menos el 100% de los costos fijos de forma mensual.** Se generarán ventas por servicio de hospedaje que cubran al menos la totalidad de los costos fijos. Es preciso indicar que el hotel celebró un contrato con el MINCETUR para brindar alojamiento y alimentación a los peruanos que se encontraban temporalmente en el extranjero una vez que retornaron al país.
- **Alianzas estratégicas con empresas mineras para brindar servicios de alojamiento de cuarentena para personas positivos que no requiera hospitalización (sin síntomas).**

- **Reducir los costos en un 20% de forma mensual respecto de la venta.** Disminuir los costos (fijos y variables) y gastos de forma orgánica de acuerdo a la venta y las nuevas necesidades del mercado.
- **Renegociar contratos con los proveedores.**
- **Obtener una rentabilidad sobre los activos (ROA) menor respecto de la rentabilidad sobre capital invertido (ROE) al finalizar junio de 2021.** Esto implica que la rentabilidad del activo debe ser mayor al costo de la deuda. Para lograr esto se debe gestionar todos los activos de forma eficiente ya que, durante este periodo, no se podrán incrementar los precios. La eficiencia operacional involucrará mejorar los resultados con los mismos recursos.

#### 4.5.2 Acción estratégica de crecimiento

- **Desarrollar productos para el mismo segmento de clientes que aporten el 20% de los costos fijos de forma mensual.** Utilizar la misma capacidad instalada para innovar o desarrollar nuevos servicios dado que los anteriores no pueden ser realizados con normalidad, todo ha cambiado y existen necesidades no cubiertas.
- **Implementar nuevas líneas de negocio y mercado que aporten el 20% de los costos fijos de forma mensual.** Desarrollar nuevos segmentos de mercado relacionados (integración vertical u horizontal) a fin de diversificar la inversión y preparar una posible salida del mercado.
- **Recuperar mensualmente el 10% de las ventas perdidas bajo la modalidad de venta a futuro respecto del servicio de hospedaje.** Implica el desarrollo de planes de fidelización de clientes y promociones para que los clientes paguen por adelantado y puedan utilizar el servicio en el futuro. Se colocarán esfuerzos para prepararse para la etapa de reactivación.

#### 4.5.3 Acción estratégica de supervivencia

- **Asegurar el cumplimiento mensual del 100% con los protocolos e instructivos emitidos por el gobierno para la atención del COVID-19 durante la pandemia.** Esto constituye una obligación legal establecida por el gobierno para seguir operando y es la llave para poner el negocio en marcha bajo cualquier propietario.
- **Aprovechar al 100% los beneficios tributarios y laborales que ofrece el gobierno.** En el ámbito laboral, es importante reestructurar la organización de acuerdo a los nuevos servicios que brindará y procurar la continuidad del vínculo laboral del personal necesario, apalancando con la subvención gubernamental del 30% de los costos laborales.
- **Reestructurar las deudas y obtener un ahorro del 2% de los costos financieros.** Renegociar las deudas de corto y largo plazo con proveedores y entidades financieras, a fin



de buscar mejores condiciones (tasa, garantías, plazos). De ser posible, aplicar a nuevos préstamos financiados y garantizados por el Estado a cambio de tasas de interés más bajas. El saneamiento de la situación financiera es imprescindible en caso de liquidar el negocio.

#### **4.6 Dotación de recursos**

Para desarrollar las estrategias antes mencionadas previniendo los riesgos asociados, se requiere garantizar la dotación de los recursos necesarios que incluyen las provisiones presupuestarias para los recursos humanos, insumos materiales y bienes de capital que sean necesarios para poder afrontar esta pandemia. Para ello se utilizará el riesgo calculado anteriormente con el ISO 31000:2018, poniéndose foco en los riesgos de medio y alto potencial (amarillo y rojo).

#### **4.7 Presupuesto**

##### **4.7.1 Presupuesto de personal**

Se realizará una reducción de personal, así como la disminución de los sueldos en un 15% para poder afrontar la crisis. Las funciones del personal serán redistribuidas (ver anexo 14).

##### **4.7.2 Presupuesto COVID-19**

Luego de realizar un análisis profundo de salubridad que involucra las instalaciones, empleados y clientes, se elaboró un presupuesto alineado al plan de vigilancia (ver anexo 15).

##### **4.7.3 Presupuesto Marketing**

Luego de analizar y adaptar la estrategia de marketing a la crisis sanitaria, el presupuesto se ha reducido en un 70% con respecto a los meses anteriores para concentrarse en la página *web*, redes sociales, y medios de comunicación con información de cómo afrontar la crisis, mostrando los ambientes del hotel para poder generar confianza a los clientes (ver anexo 16).

##### **4.7.4 Presupuesto Mantenimiento**

El Mantenimiento y Servicio Técnico es uno del departamento más sensibles del Hotel y es clave para generar confianza en los clientes bajo la coyuntura actual (ver anexo 17).

##### **4.7.5 Presupuesto por convenio con empresa minera**

Se realizará un convenio con la empresa minera Taurus, que consiste en reservar el 80% de las habitaciones del hotel a un precio de S/ 80,00 por noche, de utilizar las habitaciones se debe

considerar el precio de S/ 174,00 por noche, obteniéndose un ingreso fijo mensual hasta fin de año de S/ 1.210.620, que variará dependiendo de la cantidad de personal que ingrese y los días que se utilizarán las habitaciones (ver anexo 18).

#### **4.7.6 Presupuesto por alquiler de estacionamiento para almacén**

Se identifica una oportunidad de alquilar parte del estacionamiento que está sin uso a una cadena de supermercados que no cuenta con el espacio suficiente en sus almacenes, dejando solo una parte para los clientes. Dentro de este contexto, los establecimientos comerciales, almacenes y centros de distribución se han mantenido operando de manera ininterrumpida para salvaguardar el suministro de bienes a los consumidores finales.

- **Tarifa.** En promedio el costo de alquiler por metro cuadrado en el distrito de San Borja está valorizado en US\$ 12,00.
- **Área de estacionamiento disponible para alquilar.** En el hotel se tiene un área disponible de 646 m<sup>2</sup> (21,9 m por 29,5 m), dejando el espacio adicional para el uso de estacionamiento por parte del Hotel en caso se necesite usarlo.
- **Beneficio obtenido.** El beneficio es S/ 27.132,00 de junio de 2020 hasta junio de 2021, teniendo en cuenta un gasto en mayo de 2020 de S/ 3.878,00 por el acondicionamiento de separadores e iluminación (ver anexo 19).

#### **4.7.7 Presupuesto por alquiler de espacio de *co-working***

- **Justificación.** El distrito de San Borja tiene varios negocios de servicios empresariales a raíz de la construcción del Centro de Convenciones de Lima. El Hotel cuenta con una excelente ubicación cerca de avenidas principales y una sala de convenciones que por pandemia no será utilizada.
- **Público objetivo.** Personas naturales (jóvenes empresarios y ejecutivos de 20 a 35 años) y empresas que necesiten espacios exclusivos de trabajo.
- **Características del servicio.** Ambiente limpio, tranquilo y ordenado, mesas de trabajo, sillas ergonómicas, Internet de fibra óptica, impresiones, *coffee bar*, estacionamiento privado, acceso 24/7, áreas comunes, suministros de oficina, seguridad permanente, soporte técnico y recepción.
- **Infraestructura.** Se cuenta con un área total de 400 m<sup>2</sup>, los cuales estarán divididos por 20 mesas de 2 m de ancho por 6 m de largo, con ocupabilidad de seis personas por mesa. Por cada mesa se dispondrá de 2 m por lado para la ubicación de las sillas y circulación de personas. Se contará con las siguientes áreas comunes:

- Kitchenet-coffee bar. Se adquirirá una máquina de café y se completará los utensilios con los ya existentes del restaurante.
- Sala de estar. Se implementará con los muebles ya existentes en el hotel.
- Centro de impresión. Se implementará con una impresora ya existente.
- Recepción. Se contratará una secretaria de oficina que se encargará del orden y atención de los clientes.

A continuación, se presenta la distribución de espacios:

**Tabla 13. Distribución de espacios de *co-working***

INFRAESTRUCTURA		400 m <sup>2</sup> AT	
Distribución de espacios	Cantidad	m <sup>2</sup> x cu	Área
Mesas de trabajo independiente (6 por mesa de 2 x 6 m <sup>2</sup> )	20,00	10,00	200,00
Espacios libre para sillas y pasadizos (2 m x lado mesa = 8 m <sup>2</sup> )		8,00	160,00
<i>Kitchenette-Coffee bar</i>	1,00	8,00	8,00
Sala de estar	1,00	8,00	18,00
Centro de impresión	1,00	4,00	4,00
Recepción (1 secretaria)	1,00	10,00	10,00
			<b>400,00 m<sup>2</sup></b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Tarifario.** Se considera una tarifa de S/ 55,00 por persona. Quien alquile el área de *co-working* tendrá acceso a impresiones, suministros de oficina, *coffee bar*, estacionamiento, uso de áreas comunes, y soporte técnico.
- **Ingresos.** El ingreso diario obtenido por cada mesa ocupada por seis personas será de S/ 330,00 (seis personas por mesa a S/ 55,00 cada una). El ingreso mensual será determinado por el ingreso diario por la ocupabilidad mensual estimada. A continuación, se proyectan los promedios de esta última:

**Tabla 14. Ocupabilidad de *co-working* por tipo de escenario**

Escenarios	2020	2021	2022	2023	2024
Optimista	52%	89%	82%	65%	50%
Moderado	40%	78%	62%	47%	30%
Pesimista	23%	48%	42%	24%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Dado que en el mes de julio se acondicionará el espacio para esta nueva línea de negocio para el escenario conservador, se iniciará con una ocupabilidad del 10% correspondiente a la última semana de julio. Para el mes de agosto de 2020 se determinó una ocupabilidad del

40% y en los próximos meses se irá incrementando de acuerdo al mercado hasta junio del 2024.

- **Costos y gastos.** La inversión requerida para la implementación y funcionamiento del espacio *co-working* se detalla a continuación:

**Tabla 15. Costos y gastos de *co-working***

Distribución de espacios	Cantidad	Precio unitario	Valor
Mesas de trabajo independiente	20	1.000	20.000
Sillas de trabajo	120	200	24.000
Construcciones en <i>drywall</i>			5.000
Coffee bar			
Maquina de café	1	2.000	2.000
Insumos (azúcar, café, leche) S/ 5 por persona diario	3.600	5	18.000
Materiales de oficina			700
Secretaria (sueldo S/ 1.500 +45% beneficios sociales)	1	2.175	2.175
Servicios de luz y agua (S/ 2 por persona diario)	3.600	2	7.200
			<b>79.075,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los siguientes gastos son variables respecto a la cantidad de clientes que ocupen los espacios: insumos por el uso del *coffee bar*, gastos de electricidad y agua. El Internet no será considerado un gasto, ya que es el mismo que cuenta y paga en la actualidad el hotel. La limpieza será asumida por el personal contratado actualmente para el hotel.

- **Beneficio obtenido.** El beneficio obtenido en el periodo de julio de 2020 a junio de 2024 será:

**Tabla 16. Beneficios por cada escenario**

Escenarios	2020	2021	2022	2023	2024
Optimista	515.880	1.800.720	1.653.840	1.308.240	498.600
Moderado	394.920	1.576.080	1.239.120	936.720	291.240
Pesimista	213.480	962.640	824.400	461.520	83.880

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5. Fase de reactivación

En esta fase el foco estará en plantear estrategias que permitan alcanzar los ingresos de antes que comience la pandemia.

### **5.1 Alcance temporal**

El horizonte para este plan de contingencia será desde el 01 de julio de 2021 al 31 de diciembre de 2024, en adelante, el largo plazo.

### **5.2 Visión**

Al 2035 llegar a ser un hotel *boutique* de referencia del Perú por sus altos estándares de servicio.

### **5.3 Estrategia competitiva**

Una estrategia competitiva es aquella que tiene una característica diferencial versus la competencia. Según Porter (2013), se puede emplear cualquiera de las siguientes vías: estrategia de liderazgo en costos, estrategia de diferenciación, y estrategia de enfoque. Se aplicará la estrategia de enfoque en diferenciación, la cual consiste en especializarse en un segmento del mercado y ofrecer el mejor servicio.

Debido a la ubicación estratégica del Hotel, cerca de zonas financieras y a principales avenidas, sumado a instalaciones modernas con tecnología innovadora en las habitaciones y zona de bar corporativo para reuniones de negocios, el sector corporativo será el principal *target* de la estrategia de enfoque.

### **5.4 Estrategia corporativa**

Se aplicarán las matrices FODA, SPACE, IE, MGE, MDE y MPEC (ver anexos 8 al 13) para identificar la estrategia corporativa de la fase de reactivación, dando como resultado aplicar una estrategia de penetración de mercado y desarrollo de mercado, las cuales serán detalladas en el plan funcional de marketing.

## 5.5 Objetivos estratégicos

Tabla 17. Objetivos estratégicos de la fase de reactivación

Plan estratégico general		Periodos			
		2021	2022	2023	2024
<b>Objetivos de rentabilidad</b>					
O1	Obtener un EBITDA positivo	15%	15%	15%	15%
O2	Incrementar el valor de la acción	5%	5%	5%	5%
<b>Objetivos de crecimiento</b>					
O3	Incrementar los ingresos totales	5%	5%	5%	5%
<b>Objetivos de sostenibilidad</b>					
O4	Mejorar el clima laboral de los empleados	60%	65%	70%	70%
O5	Incrementar la satisfacción de los clientes	80%	80%	80%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5.6 Supuestos base de operatividad

- La normalidad de los ingresos se alcanzará a partir del 2024.
- El inicio de la reactivación se considerará a partir del mes de julio del año 2021.

## 5.7 Escenarios previstos

Debido a que en la fase de contingencia existía tres escenarios (optimista, moderado y pesimista), la fase de reactivación económica estará condicionada a los mismos; sin embargo, para iniciar el plan se va a considerar el escenario moderado, el cual se caracteriza por:

- Se ha realizado la vacunación a nivel nacional contra el COVID-19. La reactivación económica del Perú va en aumento.
- Los trabajos de forma remota disminuyen, aumentando la necesidad de contar con un lugar físico en donde trabajar y realizar reuniones (sector corporativo).
- La confianza de los turistas aumenta progresivamente y el sector turismo se reactiva.

## 5.8 Acciones estratégicas

- Invertir en el desarrollo de redes sociales y plataforma *web*, sumado a constantes capacitaciones a los colaboradores.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas corporativas para que su personal se aloje en el Hotel.

- Impulsar la imagen empleadora del Hotel y lograr convenios con instituciones de renombre para que sus estudiantes más calificados hagan sus prácticas en la empresa.
- Implementar el sistema *Smart Building* como estrategia sostenible en todo el Hotel, con el fin de ahorrar en consumo de energía.
- Reprogramar la deuda financiera manteniendo la tasa de interés.

## Capítulo VII. Planes funcionales y de Responsabilidad Social

Los planes funcionales tienen como objetivo desplegar e implementar la estrategia corporativa en todas las áreas de la empresa, tales como marketing, recursos humanos, operaciones, finanzas y responsabilidad social.

### 1. Plan de Marketing

En el proceso de planeación de las funciones de marketing se combinarán los recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades de mercado y convertirlas en ventas que permitan asegurar la supervivencia y crecimiento de la empresa.

#### 1.1 Objetivos

Tomando como base los objetivos estratégicos del plan estratégico general se definirán los objetivos generales para el plan de marketing:

**Tabla 18. Objetivos generales para el plan de Marketing**

Plan estratégico general		Periodos				Plan de marketing	Periodos			
		2021	2022	2023	2024		2021	2022	2023	2024
<b>Objetivos de rentabilidad</b>										
O1	Obtener un EBITDA positivo	15%	15%	15%	15%	Incrementar la conversión de gastos de publicidad en ventas realizadas.	10%	15%	20%	25%
O2	Incrementar el valor de la acción	5%	5%	5%	5%	Fortalecer la imagen de la marca	1%	2%	3%	5%
<b>Objetivos de crecimiento</b>										
O3	Incrementar los ingresos totales	5%	5%	5%	5%	Incrementar la ocupabilidad de habitaciones	50%	60%	70%	80%
<b>Objetivos de sostenibilidad</b>										
O4	Mejorar el clima laboral de los empleados	60%	65%	70%	70%	Mejorar la experiencia de los colaboradores	20%	25%	35%	40%
O5	Incrementar la satisfacción de los clientes	80%	80%	80%	80%	Implementar el sistema de evaluación de satisfacción de los clientes	60%	70%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 1.2 Estrategias competitivas y corporativas

El alineamiento de las estrategias del plan estratégico general a las del plan de marketing considera lo siguiente:



- **Estrategia competitiva.** Al 2019 el Hotel tiene una ventaja competitiva de diferenciación (la cual consistía en publicidad agresiva y posicionamiento de la marca), pero no ha logrado desarrollar una estrategia competitiva definida, además no cuenta con una segmentación que le permita enfocarse en un mercado específico y así poder diferenciarse de la competencia.
- **Estrategia corporativa.** Las estrategias seleccionadas consisten en la penetración de mercado y desarrollo de mercado (ver capítulo V, planeamiento estratégico, numeral 5, fase de reactivación, estrategia corporativa).

### 1.3 Estrategias de Marketing

A partir de las estrategias competitivas y corporativas se definen las siguientes estrategias de marketing:

#### 1.3.1 Segmentación

El mercado meta está constituido por turistas nacionales y extranjeros. La estrategia consistirá en afinar la segmentación, reducir la dispersión a fin de aplicar la inversión de marketing al cliente objetivo, resultando lo siguiente:

**Tabla 19. Estrategia de segmentación de mercado**

Variables		Clase de turista	
Tipo	Variables	Nacional	Extranjero
Geográfica	Origen	Trujillo, Arequipa y Tacna.	Chile, Estados Unidos, y Latinoamérica
	Motivo	Negocios (80%) y turismo (20%)	Negocios (30%) y turismo (70%)
Demográfica	Edad	27-39	25-44
	Estudio	Profesional universitario	Profesional universitario
	Ocupación	Ejecutivos y empresarios	Ejecutivos y empresarios
	Género	Masculino (90%) y femenino (10%)	Masculino (60%) y femenino (40%)
Pictográfica	NSC	A y B	B y C
	Estilo de vida	Turismo convencional	Turismo aventureros

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con el fin de afinar los esfuerzos de marketing se aplicará el *framework* Buyer Persona de Cooper (Peçanha 2020) para optimizar, segmentar y definir quién es el público objetivo; es decir, ponerle un rostro para que la empresa se comunique con él y persuadirlo a que realice la compra.

#### 1.3.2 Posicionamiento

Permanecer en la mente de los clientes como el mejor hotel *boutique* de la ciudad por su buena ubicación, infraestructura moderna y atención personalizada. La estrategia consistirá en comunicar a través de los medios más influyentes en el *buyer* persona y se implementarán estrategias de contenido (*content marketing*).

De acuerdo a un estudio realizado por We Are Social (Yi Min Shum 2020), el Perú tiene un 116% de líneas móviles, la cantidad de usuarios de Internet es 73%, ingresan a través de los siguientes equipos: 73,8% desde computadoras, 25,6% teléfonos móviles, y 0,63% otros equipos. Las tres páginas con más visitas son Google, Facebook y YouTube. La cantidad de usuarios activos en medios sociales es 73%, el 97% de estos ingresan a medios sociales, el 92% están en Facebook, y el 30,5% tienen de 25 a 34 años. La categoría más vendida en *e-commerce* son los viajes y hospedajes. El 42% cuentan con una cuenta bancaria para hacer pagos.

### 1.3.3 Crecimiento

Agresivo, mediante la penetración de mercado (vender más del mismo servicio a los actuales segmentos) y desarrollo de producto (vender más del mismo u otros servicios a otros segmentos). Según un estudio publicado por SiteMinder<sup>8</sup> en el 2019, los canales de reservas que más ingresos generaron en el sector para Latinoamérica son Expedia, Booking.com, Hotel Websites, Hotelbeds, Despegar.com, BestDay.com, Price Travel, Global distribution systems-GDS (agencias), Airbnb, Mr & Mrs Smith, y Agoda. En los últimos años la venta directa ha escalado posiciones y la tendencia es que ocupe el primer lugar.

La estrategia de penetración consistirá en incrementar los canales de venta, para el 2024 se espera que el canal propio (mostrador, metabuscadores y *web*) represente el 70% de las ventas y canal intermediario (agencias) el 30%, logrando una ocupabilidad del 80%.

**Tabla 20. Porcentaje de ventas por canales**

Canal	2021	2022	2023	2024
Directo	40%	50%	60%	70%
Agencias	60%	50%	40%	30%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 1.3.4 Marketing mix

La mezcla de elementos del marketing de servicios es la siguiente:

- **Producto.** Constituido por el servicio principal de alojamiento y conexos como la alimentación, relajación, *co-working*, y entretenimiento. La estrategia consistirá en desarrollar y ofrecer permanentemente productos hoteleros competitivos y modernos, de calidad superior. Los tipos de habitaciones se diferenciarán:

<sup>8</sup> SiteMinder (2019) es la plataforma de adquisición de clientes líder de la industria hotelera, presenta anualmente una lista con los canales de reservas que más ingresos generaron en este sector en España, América Latina y otros destinos turísticos destacados.

**Tabla 21. Tipos de habitaciones**

Tipo	M2	TV	Tipo de cama	Salas
Líder	20	50"	Queen-Sized	Arte
Emprendedor	25	55"	Queen-Sized	Cava
Inversionista	30	60"	King-Sized   Double	Real Virtual

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Precio.** Determinado en base al valor percibido por el cliente, quien estará dispuesto a premiar el esfuerzo a cambio de una experiencia de distinción. La estrategia consistirá en tipificar la tarifa y disminuir el precio acorde al valor de mercado hasta recuperar la tarifa antes de COVID-19 al término del año 2024:

**Tabla 22. Precio por habitación**

Canal/Tipo de tarifa	Pre COVID-19	Tarifa por año			
		2021	2022	2023	2024
<b>Propio</b>					
Líder		250	280	310	340
Emprendedor		300	330	360	390
Inversionista		350	380	410	440
<b>Precio promedio</b>	<b>390</b>	<b>300</b>	<b>330</b>	<b>360</b>	<b>390</b>
<b>Intermediarios</b>					
Líder		300	340	380	420
Emprendedor		350	390	430	470
Inversionista		400	440	480	520
<b>Precio promedio</b>	<b>470</b>	<b>350</b>	<b>390</b>	<b>430</b>	<b>470</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Plaza.** La venta del servicio se realizará directamente en *counter* y mediante la página *web* propia la cual será repositorio de los medios digitales (por ejemplo, Google y redes sociales); así como agencias de viaje y metabuscadores.
- **Promoción.** Para efectos de comunicar acertadamente la propuesta de valor se contratará a una agencia de publicidad y medios con amplio alcance, reconocida y con capacidad de negociación de mejores tarifas con los medios; esto sin descuidar la fidelización de los clientes y algunos aspectos tradicionales.
- **Personas.** El cliente será atendido con el mejor trato y con un enfoque personalizado con el fin de dejarle una experiencia memorable.
- **Procesos.** Se implementará la herramienta Customer Journey Map para monitorear y mejorar la experiencia de los clientes, la que permitirá identificar los puntos de contacto del cliente desde el proceso de compra hasta su salida del hotel, e incluso la experiencia postventa.
- **Presencia física.** Se reforzará la identidad de la marca, credibilidad y fidelización. mediante campañas publicitarias, programas de fidelización de clientes y creación de comunidades (blog y seguidores).

## 1.4 Acciones estratégicas y tácticas

El conjunto de actividades a ejecutar relacionadas al marketing mix son las siguientes:

- **Producto**
  - Investigar las tendencias del mercado y consumidor global, regional y local en el ámbito real y digital.
  - Investigar a la competencia y comparar el servicio ofrecido por el Hotel (*benchmarking*).
  - Mejorar los servicios ofrecidos a lo requerido, esperado y merecido por el cliente. Se aplicará el *framework* Design Thinking.
- **Precio**
  - Actualizar la política de descuentos para clientes finales.
  - Actualizar la política de créditos para canales corporativos.
  - Flexibilizar las políticas de hospedaje.
  - Renegociar los porcentajes de comisión para los intermediarios (agencias de viaje e intermediarios).
  - Monitorear permanentemente la política de precios de la competencia.
- **Plaza**
  - Crear cartera de clientes corporativos para venta directa a empresas.
  - Realizar alianzas estratégicas con puntos de contacto del mercado meta (empresas de taxi en aeropuerto, *rent a car*, Cabify, etcétera).
  - Ampliar la cartera de intermediarios y formalizar convenios.
  - Estas dos acciones forman parte de una estrategia de integración vertical hacia adelante; es decir, buscan acortar la cadena de distribución para controlar mejor los precios y brindar un mejor servicio al cliente.
  - Realizar la suscripción a los mejores canales de reserva (buscadores y metabuscadores).
  - Conectar todos los medios digitales hacia la *web* o plataforma de *e-commerce*.
- **Promoción**
  - Publicidad. Para usar los medios eficazmente se suprimirán los canales de televisión y paneles en vía pública, dando paso a ecosistemas digitales (conjunto de medios que se necesitan activar para comunicar con el cliente meta) que rodea al *buyer* persona (*e-mail marketing*, redes sociales, Twitter, Youtube, Google Display).
  - Merchandising. Impresión de la marca o logo del hotel en artículos para montar o regalar como afiches, brochure, útiles de oficina, ferias, paquetes turísticos, etcétera.

- Eventos y experiencias. Montaje de *stand* en eventos de turismo y negocios, con anfitriones uniformados como recepcionistas del hotel, los cuales regalarán artículos de *merchandising* y premios (concursos, descuentos, vales), donde se colocarán lentes de realidad aumentada para que los clientes potenciales puedan experimentar el recorrido por el hotel.
- Relaciones Públicas. Se espera impactar en la preferencia y buena imagen mediante canjes, hospedaje gratuito en casos sociales, apoyo a eventos culturales y deportivos.
- **Personas**
  - Apoyar al área de Recursos Humanos con la capacitación interna sobre el proceso de atención al cliente.
  - Evaluar el desempeño del personal frente al cliente mediante el estudio tercerizado de satisfacción al cliente e investigación de los reclamos.
  - Contar con personas comprometidas, persuasivas y creativas dentro del equipo de marketing y fuera de él que estén relacionados al cumplimiento de los esfuerzos de marketing (agencias, consultores, etcétera).
- **Procesos**
  - Implementar Customer Journey Map para todos los canales de venta y proponer a las áreas acciones correctivas para mejorar la experiencia del cliente.
  - Contratar empresa para medir la satisfacción del cliente de forma mensual, analizar las causas de las deficiencias y definir planes de acción.
  - Contratar a un especialista para actualizar los procedimientos.
  - Promover reuniones mensuales con las demás áreas competentes para informar el desempeño del servicio, oportunidades de mercado y nuevos productos a desarrollar.
- **Presencia física**
  - Monitorear la actualización de la temática del hotel con las tendencias de negocios, alertar nuevas suscripciones a revistas, cambio de colores, etcétera.
  - Implementar el marketing sensorial mediante la definición de la presentación del personal, aromas y música para ambientes, texturas en contacto con el cliente.
  - Realizar campañas publicitarias para fortalecer la marca, mostrar las instalaciones y servicios.
  - Implementar programa de fidelización para los clientes y acreditarlos con tarjeta VIP.
  - Desarrollar comunidades en redes sociales para interactuar con los *buyer* persona. Esto permitirá compartir contenido de interés del cliente, contar con comentarios y sugerencias que hagan sentir al cliente que colaboran y cocrean su próxima experiencia.

## 1.5 Dotación de recursos

Las fuentes de financiamiento serán propias, fondos del flujo de caja operativo y externas (convenios de colaboración con proveedores). Los recursos requeridos serán:

**Tabla 23. Recursos requeridos para el plan de Marketing**

Tipo	Actividad	Frecuencia del gasto
Servicios de consultoría	Investigación de mercado.	S/ 10.000 cada año en diciembre.
	Satisfacción del cliente.	S/ 1.000 mensual.
	Agencias creativas, publicidad y medios.	S/ 3.000 mensual los tres primeros años desde 2021 hasta 2023. A partir del 2024 S/ 5.000 mensual. Gasto se duplica en julio y diciembre de cada año.
Personal (sueldo + 45% carga sociales)	Jefe de Marketing.	S/ 4.000 mensual más 45% de cargas sociales.
	Asistente de Marketing.	S/ 2.000 mensual más 45% de cargas sociales.
	Encargado de procesos de marketing.	S/ 2.000 Mensual más 45% de cargas sociales para los tres primeros meses de cada año.
	Encargado de negociaciones (intermediarios y clientes).	S/ 3.000 mensual más 45% de cargas sociales en julio y diciembre de cada año.
Insumos	Impresión de material publicitario.	S/ 1.000 mensual, se duplica inversión en julio y diciembre.
	Activaciones en eventos, cuatro por año.	S/ 10.000 en el primer año y todos los marzos, en julio S/ 40.000 y diciembre S/ 30.000.
	Producción de campañas publicitarias (fotos y videos).	S/ 5.000 mensual, duplica en julio y diciembre. A partir del 2023 se duplica la inversión.
	Derechos de uso y colaboración para eventos y digital.	S/ 1.000 mensual excepto marzo de cada año.
	Movilidad y gastos de representación.	Promedio máximo mensual

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 1.6 Presupuesto

Durante el 2020 el presupuesto de Marketing fue reducido en un 64% respecto del último año 2019 que ascendía a S/ 689.865,00 y representaba el 12% de los ingresos de S/ 5.716.125.

**Tabla 24. Variación anual del presupuesto de Marketing 2014 al 2020**

Conceptos	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos (a)	4.122.076	3.955.139	4.663.813	4.909.844	5.214.296	5.716.125	2.662.516
Marketing (b) Año	74.580	82.038	335.610	372.900	410.190	689.865	227.846
Marketing (b) Mes	6.215	6.837	27.968	31.075	34.183	57.489	18.987
Conversión (b/a)	2%	2%	7%	8%	8%	12%	9%
Variación (b) S/	-	7.458	253.572	37.290	37.290	279.675	-462.019
Variación (b) %	-	10%	309%	11%	10%	68%	-67%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo a We Are Social (Yi Min Shum 2020), la inversión en el mercado publicitario digital peruano del 2020 creció en 11% respecto del año anterior y está dividido en las siguientes estrategias: 17% redes sociales, 7% motores de búsqueda, 6,3% *banners* publicitarios, y 12,5%

en publicidad. Esta tendencia junto al *ranking* de los canales de venta con más reservas, justifican la existencia de un presupuesto competitivo. Por lo expuesto, en la fase de reactivación la dotación de recursos detallados en el numeral anterior será de la siguiente manera para cada año:

**Tabla 25. Presupuesto del plan de Marketing**

Acciones estratégicas	2020	2021	2022	2023	2024
Investigación de mercado	0	10.000	10.000	10.000	10.000
Satisfacción del cliente	0	6.000	12.000	12.000	12.000
Agencias creativas, publicidad y medios	0	21.000	42.000	42.000	70.000
Impresión de material publicitario	25.000	7.000	14.000	14.000	14.000
Producción de campañas publicitarias (fotos y videos)	23.745	59.141	80.000	80.000	140.000
Activaciones en eventos (cuatro por año)	0	40.000	80.000	80.000	80.000
Derechos de uso y colaboración para eventos y digital	21.973	6.000	13.000	28.000	28.000
Movilidad y gastos de representación	67.129	22.856	21.748	21.748	21.748
Mantenimiento de <i>e-commerce</i>	90.000	60.000	0	0	0
<b>Total</b>	<b>227.847</b>	<b>231.997</b>	<b>272.748</b>	<b>287.748</b>	<b>375.748</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 2. Plan de Recursos Humanos

En este ítem se plantearán acciones estratégicas que permitan alcanzar las estrategias competitivas del Hotel. El talento humano es el recurso más valioso de toda empresa, el mismo que se debe retener y saber motivar.

### 2.1 Objetivos

Tomando como base los objetivos estratégicos del plan estratégico general, se definirán los objetivos generales para el plan de Recursos Humanos.

**Tabla 26. Objetivos generales para el plan de Recursos Humanos**

Plan estratégico general		Periodos				Plan de Recursos Humanos	Periodos			
		2021	2022	2023	2024		2021	2022	2023	2024
<b>Objetivos de rentabilidad</b>										
O1	Obtener un EBITDA positivo	15%	15%	15%	15%	Reclutar y retener al mejor talento humano	3%	10%	15%	20%
O2	Incrementar el valor de la acción	5%	5%	5%	5%	Optimizar y capacitar al personal	5%	15%	20%	25%
<b>Objetivos de crecimiento</b>										
O3	Incrementar los ingresos totales	5%	5%	5%	5%	Monitorear el desempeño del personal	5%	20%	30%	40%
<b>Objetivos de sostenibilidad</b>										
O4	Mejorar el clima laboral de los empleados	60%	65%	70%	70%	Implementar un sistema de incentivos y beneficios	10%	20%	30%	40%
O5	Incrementar la satisfacción de los clientes	80%	80%	80%	80%	Implementar acciones correctivas respecto a los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción al cliente	60%	70%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 2.2 Estrategia

Se establece como estrategia de Recursos Humanos la mejora de competencias de los colaboradores y el desarrollo de personal. Cada persona tiene competencias y habilidades distintas, las cuales serán identificadas mediante evaluaciones del desempeño, y mediante los resultados se diseñarán estrategias para desarrollar las habilidades de los colaboradores.

## 2.3 Acciones estratégicas y tácticas

Se plantearán acciones estratégicas para cada objetivo específico del Área de Recursos Humanos, los cuales deberán ser planificados y ejecutados a lo largo del periodo.

- **Reclutar y retener el mejor talento humano**
  - Reclutar colaboradores mediante alianzas estratégicas con instituciones educativas dedicadas al sector hotelero como CENFOTUR, Instituto Le Cordon Bleu, Instituto DGallia, las cuales no tendrán un costo ya que la alianza consiste en que ambas marcas se promocionen entre sí.
  - Trabajar la marca empleadora mediante consultoras, las cuales irán de la mano con el Área de Marketing, con el fin de crear un concepto de que trabajar en el Hotel es un prestigio.



- Incorporar nuevas políticas de incentivos que ayuden a retener al mejor talento humano, tales como obsequios de vales de uso de *spa* y días de hospedaje en el hotel para familiares y/o amigos.
- **Optimizar y capacitar al personal**
  - Mantener e ir incrementando gradualmente las capacitaciones al personal, en atención y servicios de calidad al huésped.
  - Capacitar al personal a través de plataformas por Internet, brindando facilidades para que puedan llevar cursos desde su celular o computadora. Completar satisfactoriamente el curso será reconocido con bonos especiales.
- **Monitorear el desempeño del personal**
  - Realizar controles de medición de desempeño laboral para identificar competencias de los colaboradores para que estas puedan ser desarrolladas.
  - Aplicar sanciones a aquellos colaboradores que cometan faltas graves que vayan en contra de las políticas del hotel.
- **Incrementar sistema de incentivos y beneficios**
  - Ofrecer flexibilidad de horarios para los trabajadores que estudien o tengan familia.
  - Incentivar un ambiente de apoyo entre los colaboradores y sus jefes inmediatos.
- **Asegurar la plena satisfacción del cliente:**
  - Implementar acciones correctivas respecto a los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción al cliente.

## 2.4 Dotación de recursos

Para cumplir con los objetivos estratégicos se necesitarán los siguientes recursos:

- **Recursos financieros.** Recursos propios del Hotel.
- **Recursos humanos.** Se determinará si las acciones estratégicas podrán ser realizadas por el personal del Hotel o se deberá de contratar una consultoría especializada.
- **Recursos tecnológicos.** Se debe utilizar la tecnología en procesos de reclutamiento, capacitación, motivación y mejoramiento del clima laboral.
- **Recursos materiales.** Son aquellas instalaciones, equipos y materiales necesarios a disponer en todo el proceso del plan funcional de Recursos Humanos.

## 2.5 Presupuesto

Para el cumplimiento de las estrategias mencionadas se ha presupuestado lo siguiente:

**Tabla 27. Presupuesto del plan de Recursos Humanos**

Acciones estratégicas	2020	2021	2022	2023	2024
Trabajar la marca empleadora	0	4.500	9.000	9.000	9.000
Incorporar nuevas políticas de incentivo que ayuden a retener el mejor talento	0	6.000	8.500	9.775	11.730
Realizar controles de medición de desempeño laboral	0	4.800	9.600	9.600	9.600
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>15.800</b>	<b>27.100</b>	<b>28.375</b>	<b>30.330</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 3. Plan de Operaciones

El plan de Operaciones debe describir toda la fase de producción de los productos y servicios que ofrece el Hotel en el plan de negocio. Se incluyen todos los recursos que hace falta destinar para ello y los costos que conlleva.

### 3.1 Objetivos

- **Objetivo general.** Satisfacer las necesidades de los clientes que visiten las instalaciones, cumpliendo estándares de calidad operacional, asegurando la operatividad y optimizando los recursos.
- **Objetivos específicos.** Los objetivos específicos son los siguientes:

**Tabla 28. Objetivos específicos para el plan de Operaciones**

Plan estratégico general		Periodos				Plan de Operaciones	Periodos			
		2021	2022	2023	2024		2021	2022	2023	2024
<b>Objetivos de rentabilidad</b>										
O1	Obtener un EBITDA positivo	15%	15%	15%	15%	Optimizar los procesos	10%	12%	14%	16%
O2	Incrementar el valor de la acción	5%	5%	5%	5%	Reducir los costos operativos	5%	7%	9%	11%
<b>Objetivos de crecimiento</b>										
O3	Incrementar los ingresos totales	5%	5%	5%	5%	Reducir los costos de energía y mantenimiento	15%	20%	30%	35%
<b>Objetivos de sostenibilidad</b>										
O4	Mejorar el clima laboral de los empleados	60%	65%	70%	70%	Reconocer los logros del personal operativo	10%	12%	14%	16%
O5	Incrementar la satisfacción de los clientes	80%	80%	80%	80%	Implementar tecnologías innovadoras	60%	70%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3.2 Estrategia

Estableceremos una estrategia de innovación tecnológica operativa para tener instalaciones integradas y automatizadas, con el fin de optimizar los procesos operativos.

### 3.3 Acciones estratégicas

El Hotel desea sorprender a sus huéspedes con experiencias memorables que superen sus expectativas. La tecnología es pieza fundamental de la experiencia de la empresa:

- Implementación de pantallas QLED de 65” en zonas comunes, que serán empleadas para recrear ambientes únicos mediante distintos efectos de video.
- Comida de alta calidad cocinada por un chef de renombre y variedad de tragos y bebidas para los *after office*. Los huéspedes podrán disfrutar de las variedades de platos de diferentes regiones y países. Para ello se contará con un chef experimentado egresado de una reconocida escuela de gastronomía como Le Cordon Bleu Perú o D’Gallia; a la vez se realizarán convenios con estas instituciones para que los mejores egresados puedan realizar sus prácticas y puedan ir formándose en la empresa. No se necesitará presupuesto para esta estrategia, ya que solo se reemplazará al personal actual.
- Implementación del sistema Smart Building, la cual está basada en nuevas tecnologías para soluciones integrales del hotel. Este sistema se basa en el control y sistematización de los procesos como la gestión de la climatización, la iluminación, seguridad y eficiencia energética, con el fin de aprovechar mejor los recursos disponibles. Las ventajas del Smart Building son las siguientes:
  - Reducir el consumo de energía y recursos. Implementación del sistema inteligente, con el cual se disminuirá el consumo de energía y agua, logrando así mayor eficiencia y sostenibilidad.
  - Ahorrar en costos operativos. Permiten disminuir los costos operativos y la frecuencia de mantenimiento del hotel, incrementado la vida útil de la infraestructura.
- Implementar la Norma ISO 9001:2015 a los procesos que involucren la atención al cliente, con el fin de garantizar un servicio de calidad, para el confort y exclusividad de los clientes. Siguiendo con la estrategia competitiva de diferenciación de enfoque se buscará cautivar a los clientes corporativos que son exigentes y aprecian esta certificación.

### 3.4 Dotación de recursos

Para desarrollar el plan funcional de Operaciones se debe invertir en la implementación del sistema operativo inteligente, capacitación y materiales, para lo cual la fuente de financiación será propia.

### 3.5 Presupuestos

Para el cumplimiento de las estrategias mencionadas se presupuesta lo siguiente:

**Tabla 29. Presupuesto del plan de Operaciones**

Acciones estratégicas	2020	2021	2022	2023	2024
Implementación Smart Building	0	0	45.500	0	0
Actualización del sistema Smart Building	0	0	4.000	4.000	4.000
Implementación de pantallas QLED 65"	0	0	35.000	0	0
Implementación del ISO 9001:2015 (consultora, acreditación y renovación)	0	0	29.160	2.700	2.700
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>113.660</b>	<b>6.700</b>	<b>6.700</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 4. Plan de Responsabilidad Social

El presente plan tiene como finalidad implementar acciones para mitigar el impacto negativo de las decisiones y actividades de la empresa considerando a sus partes interesadas, a partir de tres pilares: responsabilidad social, medio ambiente y economía.

### 4.1 Objetivos

- **Objetivo general.** Asegurar el cumplimiento voluntario y proactivo de mejorar la calidad de vida de sus partes, más allá de sus obligaciones legales y contractuales que garantizan un comportamiento ético empresarial, sino aplicando criterios sociales y de estabilidad en las relaciones con sus partes interesadas.
- **Objetivos específicos.** Los objetivos específicos son los siguientes:

**Tabla 30. Objetivos específicos del plan de Responsabilidad Social**

Plan estratégico general		Cronograma				Plan de Responsabilidad Social	Cronograma			
		2021	2022	2023	2024		2021	2022	2023	2024
<b>Objetivos de rentabilidad</b>										
O1	Obtener un EBITDA positivo.	15%	15%	15%	15%	Reducción del consumo de costos de energía y agua.	10%	10%	10%	10%
O2	Obtener un incremento en el valor de acción.	5%	5%	5%	5%	Mejorar la reputación empresarial.	5%	10%	15%	30%
<b>Objetivos de crecimiento</b>										
O3	Alcanzar un incremento sostenible de los ingresos totales.	5%	5%	5%	5%	Ahorro en costos operativos y de mantenimiento.	5%	5%	5%	5%
<b>Objetivos de sostenibilidad</b>										
O4	Obtener un clima laboral de los empleados.	60%	65%	70%	70%	Incrementar la felicidad y retención del personal.	10%	10%	10%	10%
O5	Nivel de satisfacción de los clientes.	80%	80%	80%	80%	Mejorar la percepción de los clientes.	60%	70%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 4.2 Estrategia

Se implementará la Norma ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social Empresarial (ISO 2010), con la ayuda de una empresa consultora. Se identificará a los grupos de interés<sup>9</sup>, sus necesidades o expectativas y el impacto; luego, se identificarán las actividades de la cadena de valor que tienen potencial de provocar un impacto social o ambiental significativo y sostenido en el tiempo para los grupos de interés. Finalmente, se cruzarán las actividades y se desarrollarán acciones de mejora priorizando las de mayor riesgo para este periodo debido a la limitación de recursos.

## 4.3 Acciones estratégicas y tácticas

- **Colaboradores**

- Beneficios extras. Cuponera de siete días libres al año y descuentos en centros educativos.
- Mejorar las condiciones intelectuales y físicas de los colaboradores. Capacitación en temas diferentes a su función (emprendimiento, diseño, etcétera), mejoras en la sala de descanso.

- **Medio ambiente y comunidad**

- Uso responsable de los recursos. Comunicar los beneficios del Smart Building y promover el consumo racional del agua y energía a clientes (lavado de sabanas y toallas) y colaboradores.

<sup>9</sup> La norma los define como «[...] individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización» (ISO, 2010).

- Reutilización de los desechos. Descarte de toallas elaborando trapos de limpieza, descarte de sábanas y uniformes para elaborar toldos para las escuelas de bajos recursos, venta de cartones y plásticos a empresas que los inserten en su cadena productiva. Reforzar el reciclaje.
- **Proveedores**
  - Asegurar el trato digno a los animales y adquirir productos orgánicos a los proveedores de alimentos.
  - Favorecer en las contrataciones a los proveedores que cuentan con certificados de responsabilidad social o acrediten el cumplimiento de normas con impacto social.

#### 4.4 Dotación de recursos

Los recursos son proporcionados principalmente por las áreas de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos como parte de su gestión debido a que la responsabilidad social está inmersa en toda la cadena de valor, solo una parte de este plan requiere recursos adicionales.

#### 4.5 Presupuesto

Para el cumplimiento de las estrategias mencionadas se presupuesta lo siguiente:

**Tabla 31. Presupuesto del plan de Responsabilidad Social**

Acciones estratégicas	2020	2021	2022	2023	2024
Beneficios extras al personal	0	0	47.928	47.928	47.928
Reutilización de sábanas y uniformes	0	0	1.000	1.000	1.000
Implementación de ISO 26000	0	0	29.160	2.700	2.700
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>78.088</b>	<b>51.628</b>	<b>51.628</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 5. Plan de Finanzas

El presente plan de Finanzas es vital para el negocio y permite contemplar la viabilidad económica y financiera al año 2024. El plan presentará un análisis financiero y se evaluarán los escenarios a futuro considerando las consecuencias económicas que trajo consigo el COVID-19, comparando con un escenario sin considerar la pandemia.

## 5.1 Análisis financiero

En el presente numeral se analizarán los principales resultados financieros con la finalidad de conocer la situación antes, durante y después de la pandemia (COVID-19).

### 5.1.1 Antes del COVID-19 (2015-2019)

Durante varios años, el Hotel ha tenido ingresos sostenibles que le permitieron ampliar su cuota de mercado. Los resultados de estos años se pueden ver en los siguientes indicadores.

- **Balance de la empresa.** La empresa tiene activos valorizados en S/ 26.290.423 mientras que el patrimonio está valorizado en S/ 15.627.596, y los pasivos en S/ 10.662.827.
  - Activos. Los activos de la empresa están conformados por los activos corrientes valorizados en S/ 5.594.473 (21,28% del total de los activos), mientras que los activos no corrientes están valorizados en S/ 20.695.950 (78,72% del total de los activos).
  - Pasivos. Los pasivos de la empresa están conformados por los pasivos no corrientes con un valor de S/ 10.238.809 (96,02% del total de los pasivos), mientras que el pasivo corriente tiene un valor de S/ 424.018 (3,98% del total de pasivos).
- **Estado de resultados.** El estado de resultados de la empresa tiene en promedio un ingreso por el alquiler de las habitaciones de S/ 5.716.125 anuales, mientras que los gastos de personal ascienden a S/ 1.080.728 anuales. También existen otros gastos operativos que suman S/ 2.297.413 anuales.
  - Ingresos por servicios. Los ingresos se generan por el alquiler de habitaciones, la venta de comidas y bebidas en el restaurant del hotel, y otros ingresos adicionales como el servicio de lavandería.

### 5.1.2 Durante el COVID-19 (2020-2021)

La situación económica del país y de muchos países del mundo cambió radicalmente cuando apareció la pandemia del COVID-19. Esta situación inesperada también afectó al Hotel obligándolo a tomar medidas de carácter económico con la finalidad de mantenerse en el negocio y no tener un fracaso empresarial.

Para tomar las mejores decisiones en base a la información de expertos en el negocio se ha realizado una proyección financiera que va desde el 15 de marzo de 2020 a junio de 2021. Esta proyección tiene como supuestos lo siguiente:

- En el mes de marzo de 2020 se pagó la planilla completa de todos los trabajadores.
- De abril de 2020 hasta junio de 2021 se redujo en un 54% el gasto del personal.
- A partir de abril de 2020 hasta junio de 2021 se realizaron gastos en la compra de los elementos de bioseguridad para cumplir con los protocolos respectivos.
- Se ha reducido la tarifa con la finalidad de sincerarlo al valor del mercado actual, reduciendo de S/ 433,00 la noche a S/ 260,00 la noche.

La proyección financiera considera lo siguiente:

- **Punto de equilibrio.** Se determinó un punto de equilibrio del 34% de las ventas del 2019, por lo que será necesario obtener un ingreso de S/ 98.236 para cubrir los gastos del hotel.
- **Proyecciones de ingresos.** Se han proyectado los ingresos de marzo de 2020 a junio de 2021, considerando los escenarios optimistas, conservador y pesimista ya antes mencionados y poniendo en marcha las estrategias indicadas en párrafos anteriores.
- **Flujo de caja.** El resultado en efectivo de la empresa a fines de 2019 fue de S/ 5.230.936,79, de los cuales S/ 4.184.749,43, que representa el 80%, fueron repartidos como dividendos a los accionistas y el resto, S/ 1.046.187 fue considerado para el capital de trabajo. Es necesario determinar el flujo de efectivo para cada escenario (optimista, conservador y pesimista) de los ingresos futuros de la empresa en la etapa de sobrevivencia.

De acuerdo a resultados proyectados al 30 de junio de 2021, los escenarios optimista y conservador fueron positivos; sin embargo, en el escenario pesimista sería necesario realizar un préstamo financiero para garantizar la operatividad de la empresa.

Para las proyecciones se ha creído conveniente tomar como referencia al escenario conservador, ya que el monto de ingreso no es tan elevado y con el efectivo equivalente con el que se cuenta la empresa podría seguir operando en la pandemia, ya que se cubrirían sus gastos.

## 5.2 Objetivos

- **Objetivo general.** Administrar eficientemente los recursos financieros del negocio asegurando los recursos necesarios para garantizar la sostenibilidad de la operación y maximizar los dividendos para los accionistas.
- **Objetivos específicos.** Se presentan en la siguiente tabla:



**Tabla 32. Objetivos específicos para el plan de Finanzas**

Plan estratégico general		Periodos				Plan de Finanzas	Periodos			
		2021	2022	2023	2024		2021	2022	2023	2024
<b>Objetivos de rentabilidad</b>										
O1	Obtener un EBITDA positivo	15%	15%	15%	15%	Reprogramar la deuda actual, manteniendo la tasa de interés	Pagar a partir de junio de 2021			
O2	Incrementar el valor de la acción	5%	5%	5%	5%					
<b>Objetivos de crecimiento</b>										
O3	Incrementar los ingresos totales	5%	5%	5%	5%	Seguimiento de cumplimiento de los ingresos y presupuestos planificados	50%	60%	70%	80%
<b>Objetivos de sostenibilidad</b>										
O4	Mejorar el clima laboral de los empleados	60%	65%	70%	70%	Cumplir oportunamente con las obligaciones laborales	20%	25%	35%	40%
O5	Incrementar la satisfacción de los clientes	80%	80%	80%	80%	Asegurar las fuentes de financiación para las áreas	60%	70%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 5.3 Supuestos de proyecciones

Se realizará las proyecciones en los dos escenarios con COVID-19 (con estrategia y sin estrategia) teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- **Generales**

- Los estados financieros son expresados en soles.
- Los nuevos ingresos creados en la fase de contingencia continuarán hasta que la cantidad de huéspedes cubran los beneficios obtenidos.
- No se pagarán utilidades a mediano plazo, serán reinvertidas en nuevos proyectos con la finalidad de buscar nuevos mercados.
- La normalidad de los ingresos se alcanzará a partir del 2024.
- El inicio de la reactivación se considerará a partir de julio de 2021.
- Se está considerando una tasa de impuesto a la renta de 29,5%.
- No se realizará ningún préstamo adicional.

- **Con estrategia**

- La estimación de ventas por servicio de hospedaje a turistas nacionales y extranjeros se realiza en base la proyección de mercado de MINCETUR en el escenario optimista.
- El alquiler de espacio del hotel para almacén será hasta diciembre de 2021.
- El servicio de *co-working* se realizará hasta diciembre de 2024.
- El alquiler del servicio de alojamientos al sector minero está previsto hasta junio de 2021.

- Las ventas a minería, *co-working* y alquiler de almacenes están gravadas con el 18% de IGV.
- Para los gastos se han considerado los presupuestos de cada área funcional.
- Se realizará una reprogramación de la deuda con el sistema financiero para pagar 15 meses después.
- **Sin estrategia**
  - La estimación de ventas por servicio de hospedaje a turistas nacionales y extranjeros se realiza en base a la proyección de mercado de MINCETUR en el escenario moderado.
  - La estimación de gastos se realizó en base a los porcentajes de variaciones históricos.
  - No habrá recorte de personal ni de sueldos.
  - No se implementarán estrategias en la fase de contingencia y reactivación.
  - Para el escenario sin estrategia se ha reprogramado el pago de la deuda para después de 24 meses.

#### **5.4 Proyecciones financieras**

Las proyecciones que se muestran en los anexos 12 y 13 se hicieron en base a los ingresos generados durante enero de 2020 a diciembre de 2024, donde se puede apreciar que se ha obtenido un beneficio neto positivo a lo largo del periodo gracias a las estrategias implementadas.

#### **5.5 Análisis financiero del 2020 al 2024**

Se analizará los resultados financieros de las estrategias adoptadas por la empresa, para poder seguir operando durante la fase de contingencia que se dio en la época de la pandemia y la fase de reactivación que se dio a partir del mes de julio del año 2021 hasta el mes de diciembre del año 2024.

También se tomará en cuenta las proyecciones en los dos escenarios, un escenario aplicando la estrategia y la otra sin estrategia con la finalidad de decidir si se aplica la estrategia planteada. Antes de presentar las proyecciones de cada uno de los escenarios, es necesario calcular la tasa de descuento que se usará en cada uno de los escenarios. Para ello se hallará el COK según el modelo de Capital Asset Pricing Model (CAPM) (ver anexo 20).

Realizando el cálculo del COK se obtuvo el resultado de 13,62% y un WACC de 9,08% con el cual se calcularán los valores actuales de los flujos de caja con estrategia y sin estrategia.

### 5.5.1 Estados de resultados

Se realizó el estado de resultados para los dos escenarios (ver anexo 22) con el fin de determinar el beneficio neto de cada periodo.

**Tabla 33. Estado de resultados con y sin estrategia**

ESCENARIOS	2020	2021	2022	2023	2024
<b>BENEFICIO NETO CON ESTRATEGIA</b>	695.159	1.667.677	728.963	1.169.641	1.378.864
<b>BENEFICIO NETO SIN ESTRATEGIA</b>	-738.994	-216.164	-255.975	-182.365	57.202
<b>DIFERENCIA</b>	1.434.152	1.883.841	984.938	1.352.007	1.321.662

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 5.5.2 Flujo de caja incremental

Antes de tener el flujo de caja incremental se realizó el flujo de caja de los dos escenarios (ver anexo 21). Para el cálculo del valor actual económico se ha utilizado la tasa de descuento de 9,08%.

**Tabla 34. Flujo de caja incremental 2020-2024**

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO CON ESTRATEGIA</b>	1.598.747	2.517.194	1.955.429	2.235.101	2.416.538
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO SIN ESTRATEGIA</b>	-289.645	156.736	349.848	475.783	685.608
<b>FLUJO DE CAJA INCREMENTAL ECONÓMICO</b>	1.888.392	2.360.458	1.605.580	1.759.318	1.730.930

<b>VALOR ACTUAL ECONOMICO</b>	9.344.678
-------------------------------	-----------

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El valor actual económico del flujo de caja incremental es positivo y tiene un valor de S/ 9.344.678, lo que significa que la propuesta planteada es viable y se recomienda su implementación.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Las deficiencias en la administración estratégica originaron que los recursos no sean utilizados eficientemente y no se aprovechen las oportunidades y fortalezas. Esta situación se agrava por la crisis económica originada por la pandemia mundial por COVID-19 que afectó al Hotel.
- Del análisis externo se concluye que el Hotel cuenta con mayores oportunidades que amenazas las cuales deben ser aprovechadas. Así también del análisis interno se concluye que las fortalezas son mayores que las debilidades, originando un ambiente interno favorable.
- Los consumidores postpandemia prefieren servicios de mayor categoría (cuidado y cumplimiento de protocolos), uso de plataformas y medios digitales para realizar reservas y compras.
- Es necesario contar con dos planes estratégicos de contingencia y reactivación bajo la coyuntura del COVID-19, que permitan hacer frente a la pandemia mediante estrategias.

### **2. Recomendaciones**

- Implementar el plan estratégico propuesto y actualizarlo periódicamente.
- Administrar eficientemente los recursos de la empresa y aprovechar las oportunidades de mercado.
- Implementar sistemas de control de gestión y auditoría para evaluar el desempeño de las áreas.
- Fomentar la estandarización de procesos y formalización de manuales y procedimientos para alcanzar eficiencia operativa y escalabilidad del modelo de negocio.
- Dinamizar la estructura organizacional, optimizar el liderazgo y competencias del personal directivo y operativo, así como promover la integración de áreas funcionales.
- Retomar los objetivos empresariales de crecimiento o expansión una vez que se haya superado los efectos de la pandemia por COVID-19.
- Implementar un sistema integral de gestión de riesgos empresariales y elaborar planes de contingencia ante eventos inesperados.

## Bibliografía

Agencia Peruana de Noticias – Andina. (2020). “Turismo receptivo en el Perú crecería 52.2% en 2021, proyecta Mincetur”. En: *andina.pe*. [En línea]. 21 de octubre de 2020. Fecha de consulta: 22/10/2020. Disponible en: <<https://andina.pe/agencia/noticia-turismo-receptivo-el-peru-creceria-522-2021-proyecta-mincetur-818555.aspx>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020). *Reporte de Inflación. Diciembre 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2022*. Lima: BCRP. [En línea]. Fecha de consulta: 15/12/2020. Disponible en: <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2020.pdf>>.

Banco Mundial. (2020). “Perspectivas económicas mundiales, enero de 2020: crecimiento lento y desafíos normativos”. En: *bancomundial.org*. [En línea]. 08 de enero de 2020. Fecha de consulta: 20/12/2020. Disponible en: <<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2020/01/08/january-2020-global-economic-prospects-slow-growth-policy-challenges>>.

COFIDE. (2020). “Boletín de coyuntura económica COFIDE”. En: *cofide.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/10/2020. Disponible en: <<https://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/Reporte-de-Coyuntura-Econ% C3% B3mica-Mar20.pdf>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2019a). “Tips Perfil Turista Extranjero 2019”. En: *promperu.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/11/2020. Disponible en: <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2019b). “Turista que viaja por vacaciones 2019”. En: *promperu.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/11/2020. Disponible en: <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (s.f.). “Covid-19: Reportes para el sector turismo”. En: *promperu.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/12/2020. Disponible en: <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/covid-19>>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). “Aporte de la ciencia, tecnología e innovación es clave para enfrentar los desafíos en la industria de la salud y la recuperación económica tras la pandemia”. En: *cepal.org*. [En línea]. 07 de mayo de 2020. Fecha

de consulta: 05/09/2020. Disponible en: <<https://www.cepal.org/es/comunicados/aporte-la-ciencia-tecnologia-innovacion-es-clave-enfrentar-desafios-la-industria-la>>.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Lima. Pearson.

Damodaran, A. (2020a). "Country Default Spreads and Risk Premiums". En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/07/2020. Disponible en: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)>.

Damodaran, A. (2020b). "Betas by Sector (US)". En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/07/2020. Disponible en: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>.

Datos Turismo. (s.f.). "Arribo, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje". En: *datosturismo.mincetur.gob.pe*. [Database]. Fecha de consulta: 29/12/2020. Disponible en: <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>>.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo primera edición. México: Editorial Pearson.

David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. México: Pearson Educación.

Deloitte. (2020). "Recuperándose del COVID-Escenarios de la Economía para Líderes Resilientes 18-24 meses". 06 de abril de 2020. [En línea]. Fecha de consulta: 22/10/2020. Disponible en: <[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Recuperandose\\_del\\_COVID-19\\_1%C3%ADderes\\_resilientes\\_VR04052020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Recuperandose_del_COVID-19_1%C3%ADderes_resilientes_VR04052020.pdf)>.

Diario Gestión. (2020a). "Mincetur estima que turismo receptivo caerá 65% este año por crisis sanitaria del Covid-19". En: *gestion.pe*. [En línea]. 26 de abril de 2020. Fecha de consulta: 31/08/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-mincetur-estima-que-turismo-receptivo-caera-65-este-ano-por-crisis-sanitaria-del-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>>.

Diario Gestión. (2020b). "Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM". En: *gestion.pe*. [En línea]. 08 de junio de 2020. Fecha de consulta: 31/08/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/>>.

Escribano, D. (2018). "La evolución de la tecnología en los hoteles". En: *skyscanner.es*. [En línea]. 20 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 16/04/2020. Disponible en: <<https://www.skyscanner.es/noticias/hoteles/la-evolucion-de-la-tecnologia-en-los-hoteles>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020a). *Panorama de la Economía Peruana 1950-2019 base 2007*. Lima INEI. [En línea]. Fecha de consulta 01/09/2020. Disponible en: <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020b). “Situación el Mercado Laboral en Lima Metropolitana”. En: *Informe Técnico*. Trimestre móvil: Junio-Julio-Agosto 2020. N° 09-Setiembre 2020. [En línea]. Fecha de consulta: 15/12/2020. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-mercado-laboral-jun-jul-ago-2020.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020c). “Perú: Percepción Ciudadana Sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones”. En: *Informe Técnico*. Octubre 2019 - Marzo 2020. N° 02 – Mayo 2020. [En línea]. Fecha de consulta: 12/11/2020. Disponible en: <[http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_de\\_gobernabilidad\\_may2020.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad_may2020.pdf)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020d). “Estadísticas de Seguridad Ciudadana”. En: *Boletín Estadístico*. N° 01 - Febrero 2020. [En línea]. Fecha de consulta: 12/11/2020. Disponible en: <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_seguridad\\_ciudadana\\_departamental\\_2013\\_2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_seguridad_ciudadana_departamental_2013_2020.pdf)>.

Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

México Documents. (s.f.). “Matriz de Perfil Competitivo (MPC)”. En: *vdocuments.mx*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/12/2020. Disponible en: <<https://vdocuments.mx/matriz-de-perfil-competitivo-mpc-58fc9c8380483.html>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017). “Estadísticas de Turismo Lima 2017”. En: *mincetur.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 21/12/2020. Disponible en: <<https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/Lima.pdf>>.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018). “Guía de Negocios e Inversión 2018-2019”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 09/05/2020. Disponible en: <[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/208665/EY\\_Gu%C3%ADa\\_de\\_Negocios\\_e\\_Inversi%C3%B3n\\_2018-2019.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/208665/EY_Gu%C3%ADa_de_Negocios_e_Inversi%C3%B3n_2018-2019.pdf)>.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2020). “Informe La educación en tiempo de pandemia COVID-19”. En: *unesdoc.unesco.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/11/2020. Disponible en: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374075?posInSet=1&queryId=6606d041-e555-4f06-b4c4-42ea1b4153e9>>.

Organización Internacional de Normalización (ISO). (2010). “Norma ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social Empresarial”. En: *iso.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/10/2020. Disponible en: <<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>>.

Organización Internacional de Normalización (ISO). (s.f.). “ISO 31000:2018(es). Gestión del riesgo — Directrices”. En: *iso.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/10/2020. Disponible en: <<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>>.

Organización Internacional de Turismo (UNWTO). (2020). “Las cifras de turistas internacionales podrían caer un 60-80% en 2020, Informa la OMT”. En: *unwto.org*. [En línea]. 07 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 02/07/2020. Disponible en: <<https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>>.

Organización Mundial del Turismo (UNWTO). (s.f.). “Sobre la OMT”. En: *unwto.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/04/2020. Disponible en: <<https://www.unwto.org/es/acerca-de-la-omt>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Ovidijus Jurevicius. (2013). “VRIO Framework”. En: *strategicmanagementinsight.com*. [En línea]. 21 de octubre de 2013. Fecha de consulta: 20/12/2020. Disponible en: <<https://strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>>.

Peçanha, V. (2020). “Buyer Personas: entiende qué son y aprende a crearlas”. En: *rockcontent.com*. [En línea]. 15 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 28/12/2020. Disponible en: <<https://rockcontent.com/es/blog/buyer-personas/>>.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de la empresa y sus competidores*. Barcelona: Editorial Pirámide.

Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.

Redacción EC. (2020). “Mincetur: 1,24 millones de peruanos se movilizarán en fiestas de Navidad y Año Nuevo”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 19/12/2020. Disponible



en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-124-millones-de-peruanos-se-movilizaran-en-fiestas-de-navidad-y-ano-nuevo-nndc-noticia/>>.

Redacción Gestión. (2019). “Perú sin medidas para aminorar los efectos de la guerra comercial, alerta COMEX”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 02 de junio de 2019. Fecha de consulta: 26/12/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/peru-medidas-aminorar-efectos-guerra-comercial-alerta-comex-268868-noticia/>>.

Redacción Gestión. (2020). “Fiscalía: Hubo 653 de casos de corrupción durante emergencia por COVID-19”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 01 de junio de 2020. Fecha de consulta: 07/09/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/peru/politica/coronavirus-peru-hubo-653-de-casos-de-corrupcion-durante-emergencia-por-covid-19-nndc-noticia/>>.

Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Geneva: World Economic Forum. [En línea]. Fecha de consulta: 17/12/2020. Disponible en: <[http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2019/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2019/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)>.

Site Minder. (2019). “SiteMinder presenta los 12 canales de reservas hoteleras que más ingresos han generado en 2018”. En: *siteminder.com*. [En línea]. 05 de febrero de 2019. Fecha de consulta: 06/11/2020. Disponible en: <<https://www.siteminder.com/es/noticias/los-12-canales-de-reservas-hoteleras-2018/>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2020a). “Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/12/2020. Disponible en: <<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2020b). “Curva cupón cero”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/12/2020. Disponible en: <[https://www.sbs.gob.pe/app/pu/CCID/Paginas/cc\\_unacurva.aspx#tab2](https://www.sbs.gob.pe/app/pu/CCID/Paginas/cc_unacurva.aspx#tab2)>.

Vallina, J. (2011). “Los Hoteles y el Medio Ambiente”. En: *es.slideshare.net*. [En línea]. 14 de abril de 2011. Fecha de consulta: 16/04/2020. Disponible en: <<https://es.slideshare.net/jorgevallina/los-hoteles-y-el-medio-ambiente>>.

Web y Empresas. (s.f.). “La Ventaja Competitiva según Michael Porter”. En: *fcaenlinea1.unam.mx*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/11/2020. Disponible en: <[http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423\\_u3\\_act3.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf)>.

Yi Min Shum. (2020). “Situación digital, internet y redes sociales Perú 2020”. En: *yiminshum.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en: <<https://yiminshum.com/redes-sociales-peru-2020/>>.

## **Anexos**

**Anexo 1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

Barreras de entrada	Bajo	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Alto	TOTAL
		-2	-1	0	1	2		
Capital de inversión								-1,00
Capacidad de endeudamiento								-1,00
Curva de aprendizaje								-1,00
Posicionamiento de marca								-1,00
Precio de terrenos elevados								-2,00
Tecnología								1,00
Políticas gubernamentales								1,00
<b>Sumatoria</b>								<b>-4,00</b>

Rivalidad entre competidores	Bajo	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Alto	TOTAL
		-2	-1	0	1	2		
Nivel de concentración								-1,00
Competidores de igual fuerza o superior								-1,00
Presencia extranjera								1,00
Elevados costos fijos								-1,00
Velocidad de crecimiento del sector								1,00
Barreras de salida								0,00
Redes sociales								2,00
<b>Sumatoria</b>								<b>1,00</b>

Amenaza de sustitutos	Bajo	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Alto	TOTAL
		-2	-1	0	1	2		
Tendencia a mejorar costos								0,00
Propensión del comprador a sustituir								1,00
Guerra de precios								0,00
Tendencia a mejorar en desempeños								1,00
<b>Sumatoria</b>								<b>2,00</b>

Poder de negociación de los clientes	Bajo	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Alto	TOTAL
		-2	-1	0	1	2		
Grado de concentración de clientes								2,00
Fidelización del cliente								1,00
Costos de cambio								1,00
Información brindada al cliente								0,00
<b>Sumatoria</b>								<b>4,00</b>

Poder de negociación de los proveedores	Bajo	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Alto	TOTAL
		-2	-1	0	1	2		
Concentración de proveedores								1,00
Insumos sustitutos								-1,00
Costos de cambio								-2,00
Nivel de importancia de los productos								1,00
<b>Sumatoria</b>								<b>-1,00</b>

5 Fuerzas de Porter	Sumatoria
Barreras de entrada	-4,00
Rivalidad entre competidores	1,00
Amenaza de sustitutos	2,00
Poder de negociación de los clientes	4,00
Poder de negociación de los proveedores	-1,00
<b>Sumatoria total</b>	<b>2,00</b>

Fuente: Porter, 2013.  
Elaboración: Propia, 2021.

**Anexo 2. Matriz MPC**

Factores críticos de éxito	Peso	Hotel Boutique BTH		Hotel Boutique B		El Golf Hotel Boutique		SJCL Hotel Boutique	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Calidad del servicio	0,16	5	0,80	5	0,80	5	0,80	5	0,80
Infraestructura	0,16	5	0,80	5	0,80	4	0,64	5	0,80
Ubicación	0,15	5	0,75	4	0,60	5	0,75	5	0,75
Confort	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Precio	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Restaurante	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Página web	0,12	5	0,60	4	0,48	3	0,36	3	0,36
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>4,59</b>		<b>4,32</b>		<b>4,19</b>		<b>4,35</b>

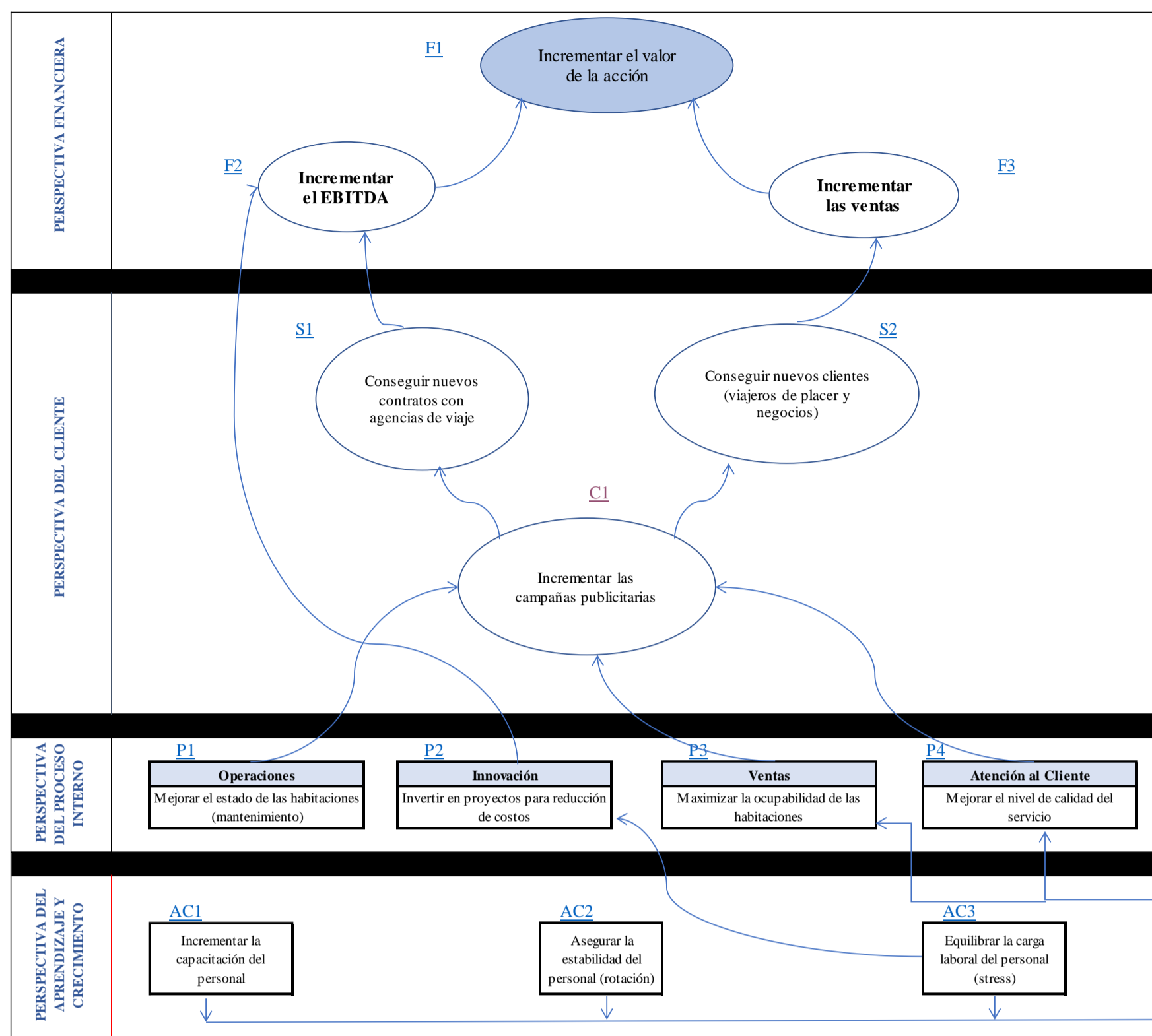
Fuente: México Documents, s.f.  
Elaboración: Propia, 2021.

**Anexo 3. Matriz EFE**

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
Factores externos	Peso	Calificación	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
Ayuda del Estado en la reactivación económica	8%	4	0,32
Incremento del turismo en largo plazo	8%	4	0,32
Facilidades tributarias otorgadas por el Estado	7%	3	0,21
Control de la inflación	8%	4	0,32
Adaptar el uso de la tecnología en el sector	8%	4	0,32
Aplicar buenas prácticas ambientales	7%	3	0,21
Hacer uso de medios digitales	9%	4	0,36
<b>Subtotal oportunidades</b>			<b>2,06</b>
<b>Amenazas</b>			
Incertidumbre y desinversión	7%	3	0,21
Paralización del sector hotelero	9%	4	0,36
Crisis económicas	7%	3	0,21
Incremento de corrupción y delincuencia	5%	2	0,10
Falta de adaptación a la tecnología	6%	3	0,18
Servicios sustitutos (Airbnb)	6%	3	0,18
No cumplimiento de normas ambientales	5%	2	0,10
<b>Subtotal amenazas</b>			<b>1,34</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,40</b>

Fuente: David y David, 2017.  
Elaboración: Propia, 2021.

Anexo 4. Mapa estratégico 2014-2019



Fuente: David y David, 2017. Kaplan y Norton, 1996.  
Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 5. Cuadro de Mando 2014-2019

PERSPECTIVA	ASPECTO	COD	OBJETIVOS	NOMBRE DE INDICADOR	META	DESEMPEÑO					
						2014	2015	2016	2017	2018	2019
FINANCIERA	Misión	F1	Maximizar el valor de los accionistas	Valor de mercado de las acciones	80,00	34,94	40,24	49,54	61,18	65,09	69,04
	Variables	F2	Incrementar el EBITDA	% EBITDA respecto de las ventas del año	10%	78%	-4%	18%	5%	6%	10%
		F3	Incrementar las ventas	% de incremento ventas respecto del año anterior	30%	36%	36%	37%	40%	41%	34%
CLIENTE	Segmentación	S1	Incrementar el número de noches vendidas en mostrador a clientes finales	% de incremento de ventas de mostrador en número de noches	5%	6%	7%	11%	5%	-1%	9%
		S2	Incrementar el número de noches vendidas por anticipado a agencias de viajes	% de incremento de ventas a agencias de viajes en número de noches	5%	3%	4%	-3%	-6%	8%	4%
	Comportamiento	C1	Incrementar las campañas publicitarias para lograr recordación y preferencia por la marca	% de las ventas que se invierten en publicidad.	5%	2%	2%	7%	8%	8%	12%
PROCESO INTERNO	Operaciones	P1	Mejorar el estado de las habitaciones mediante el mantenimiento de las instalaciones	% de las ventas que se invierten en mantenimiento.	5%	2%	4%	7%	6%	6%	6%
	Innovación	P2	Investir en proyectos para reducción de costos	% de las ventas que se invierten en los esfuerzos para reducción de costos	2%	2%	2%	3%	3%	1%	1%
	Ventas	P3	Maximizar la ocupabilidad de las habitaciones	% ocupabilidad de habitaciones	80%	64%	60%	70%	69%	68%	73%
	Atención al cliente	P4	Mejorar el nivel de calidad del servicio para lograr la satisfacción del cliente	% clientes satisfechos	50%	46%	49%	48%	49%	51%	51%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación	AP1	Incrementar la capacitación del personal	% de gastos en capacitación respecto de gastos de sueldos	25%	8%	16%	20%	20%	23%	40%
	Compromiso	AP2	Asegurar la estabilidad del personal (rotación)	% de rotación de personal	0%	41%	17%	88%	79%	33%	25%
	Orientación a resultados	AP3	Equilibrar la carga laboral del personal (stress)	% de estrés laboral	66,0%	5,6%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Kaplan y Norton, 1996.  
Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 6. Análisis VRIO

Recurso	¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de imitar?	¿Explotado por la organización?	Implicancias competitivas
R1	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
R2	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal
R3	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
R4	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
R5	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
R6	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal
R7	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
R8	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal
Capacidad	¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de imitar?	¿Explotado por la organización?	Implicancias competitivas
C1	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
C2	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
C3	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal
C4	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
C5	SI	NO	SI	NO	Paridad competitiva
C6	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva

Competencia central: Hotel boutique con habitaciones e infraestructura moderna y limpia, con atención personalizada y de calidad al huésped

Fuente de ventaja competitiva: Diferenciación

Fuente: Ovidijus Jurevicius, 2013.  
Elaboración: Propia, 2021.

## Anexo 7. Matriz EFI

Factores externos	Peso	Calificación	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
Marca reconocida y de buena reputación	6%	4	0,24
Políticas de calidad de servicio al huésped	5%	4	0,2
Atención personalizada	6%	4	0,24
Talento humano sobresaliente	6%	4	0,24
Infraestructura en buenas condiciones	6%	4	0,24
Cultura organizacional transmitida a todo el personal	6%	4	0,24
Alianzas estratégicas con proveedores	3%	3	0,09
Capacidad de resolver problemas	4%	3	0,12
Relación estrecha con los clientes	5%	4	0,2
Procesos de calidad establecidos	4%	3	0,12
Ubicación estratégica	6%	4	0,24
<b>Subtotal fortalezas</b>			<b>2,17</b>
<b>Debilidades</b>			
Mediano nivel de ocupabilidad de habitaciones	5%	4	0,2
Falta de convenios con empresas privadas	4%	3	0,12
Baja participación en redes sociales	4%	3	0,12
Baja diversidad de platillos en el restaurante	4%	3	0,12
Inexistencia de contratos con proveedores	4%	3	0,12
Falta de <i>community manager</i>	4%	3	0,12
Falta de innovación digital en procesos	4%	3	0,12
Inadecuada segmentación del cliente	5%	4	0,2
Insuficientes canales de ventas	4%	3	0,12
Personal no habla otros idiomas	5%	4	0,2
<b>Subtotal debilidades</b>			<b>1,44</b>
<b>Total</b>			<b>3,61</b>

Fuente: David y David, 2017.  
Elaboración: Propia, 2021.

**Anexo 8. Matriz FODA**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>FORTALEZAS: F</b> <b>F1:</b> Personal altamente capacitado <b>F2:</b> Atención exclusiva y personalizada <b>F3:</b> Hotel Boutique con experiencia en el sector <b>F4:</b> Ubicación estratégica del hotel <b>F5:</b> Local propio <b>F6:</b> Infraestructura moderna y cuidada <b>F7:</b> Buena reputación entre la competencia <b>F8:</b> Clientes fidelizados <b>F9:</b> Alianza estratégica con metabuscadores reconocidos a nivel mundial y agencias de viaje	<b>DEBILIDADES: D</b> <b>D1:</b> Mediano nivel de ocupabilidad de habitaciones <b>D2:</b> Falta de convenios con empresas privadas <b>D3:</b> Baja participación en redes sociales <b>D4:</b> Baja diversidad de platos en el restaurante <b>D5:</b> Inexistencia de contratos con proveedores <b>D6:</b> Falta de community manager <b>D7:</b> Falta de innovación digital en procesos <b>D8:</b> Inadecuada segmentación del cliente <b>D9:</b> Insuficientes canales de ventas <b>D10:</b> Personal no habla otros idiomas
	<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b> <b>FO1:</b> Repotenciar el área de marketing a fin de incrementar clientes (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2, O9) <b>FO2:</b> Realizar alianzas con empresas corporativas para que puedan hacer uso del salón de conferencias y ambientes del hotel (F4, F6, O2, O5) <b>FO3:</b> Fomentar publicidad con metabuscadores a fin de añadir nuevos usuarios a nuestras redes sociales (F9, O11)	<b>ESTRATEGIAS DO</b> <b>DO1:</b> Contratar a un <i>community manager</i> para manejo de redes sociales y publicidad (D1, D3, D6, O1, O4, O5, O7, O9, O11, O12) <b>DO2:</b> Contratar a <i>influencers</i> que publiquen nuestro hotel (D1, D3, O6, O11) <b>DO3:</b> Capacitar al chef en la preparación de nuevos platos peruanos (D4, O8)
	<b>AMENAZAS: A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b> <b>FA1:</b> Recoger a nuestros clientes del aeropuerto y llevarlos a nuestro hotel (F2, A7) <b>FA2:</b> Programa de recompensa a clientes VIP Black con descuentos y promociones (F2, F7, F8, A2, A4, A8) <b>FA3:</b> Brindar servicio de bar y restaurant las 24 horas (F1, F2, A2, A4, A8) <b>FA4:</b> Ofrecer oficinas de <i>co-working</i> a nuestros clientes (F2, F4, F5, F6, A2, A4, A8)	<b>ESTRATEGIAS DA</b> <b>DA1:</b> Ofrecer descuentos por comprar en nuestro sitio web y redes sociales (D3, D6, A2, A4, A8) <b>DA2:</b> Establecer convenios y alianzas con empresas (D1, D2, A1, A3, A9) <b>DA3:</b> Calificar a los proveedores y crear contrato (D5, A2)

Fuente: David y David, 2017.  
Elaboración: Propia, 2021.

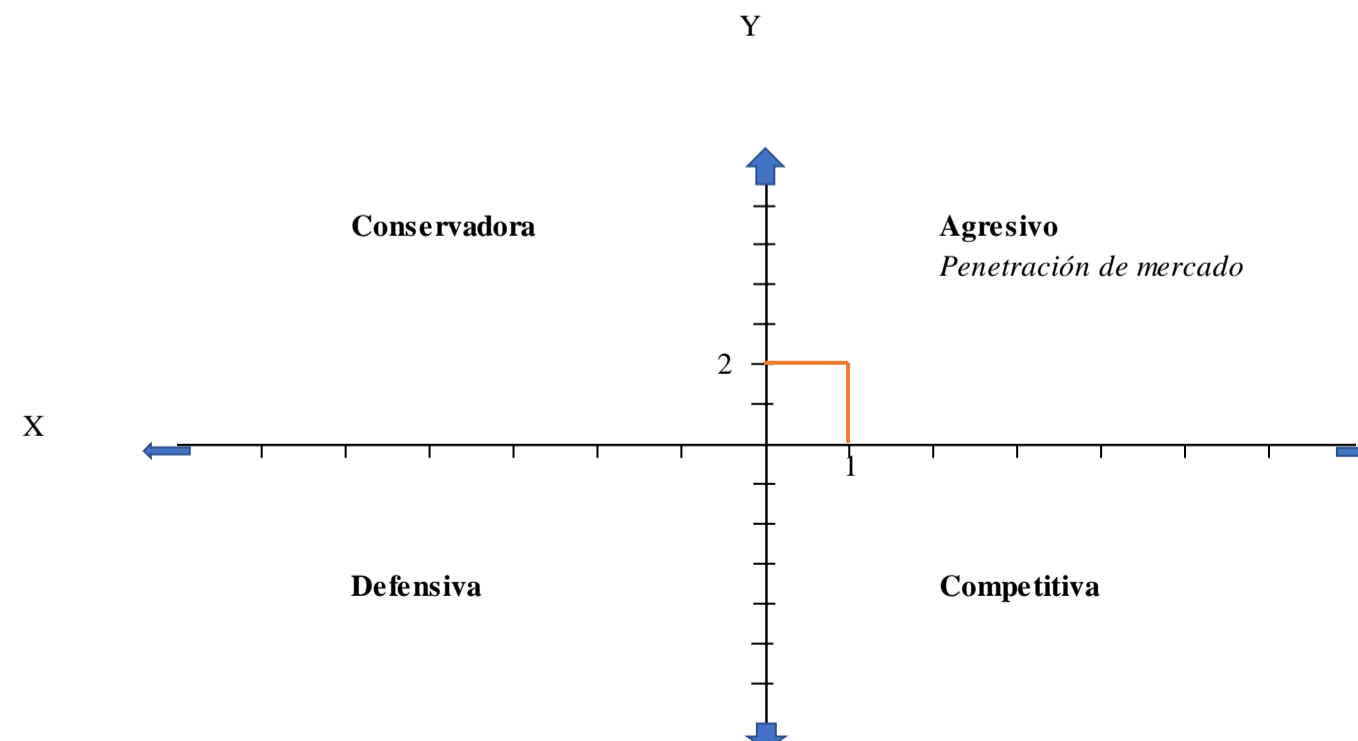
**Anexo 9. Factores que constituyen los ejes de la matriz SPACE**

Dimensión Interna			
Fortaleza Financiera (FF)	Valoración	Ventaja Competitiva (VC)	Valoración
Rendimiento de la inversión	4	Participación de mercado	-4
Endeudamiento	5	Calidad del servicio	-4
Liquidez	5	Ciclo de vida del servicio	-1
Capital de trabajo	4	Fidelización de clientes	-3
Flujo de efectivo	5	Conocimientos tecnológicos	-2
Riesgos implícitos del negocio	3	Utilización de la capacidad de la competencia	-2
		Control sobre proveedores	-3
<b>Valor promedio</b>	<b>4</b>	<b>Valor promedio</b>	<b>-3</b>
Dimensión Externa			
Fortaleza Industrial (FI)	Valoración	Estabilidad del Entorno (EE)	Valoración
Potencial de crecimiento	5	Cambios tecnológicos	-2
Potencial de utilidades	4	Tasa de inflación	-3
Estabilidad financiera	4	Variabilidad de la demanda	-3
Conocimientos tecnológicos	4	Escala de precios de los servicios de la competencia	-2
Aprovechamiento de recursos	4	Barreras para entrar en el mercado	-2
Facilidad para entrar en el mercado	4	Presión de la competencia	-2
Productividad, utilización de la capacidad	3	Facilidad para salir del mercado	-2
		Elasticidad del precio de la demanda	-2
		Riesgo que implica el negocio	-2
<b>Valor promedio</b>	<b>4</b>	<b>Valor promedio</b>	<b>-2</b>

<b>Eje X:</b> 4 - 3 = 1 <b>Eje Y:</b> 4 - 2 = 2
--

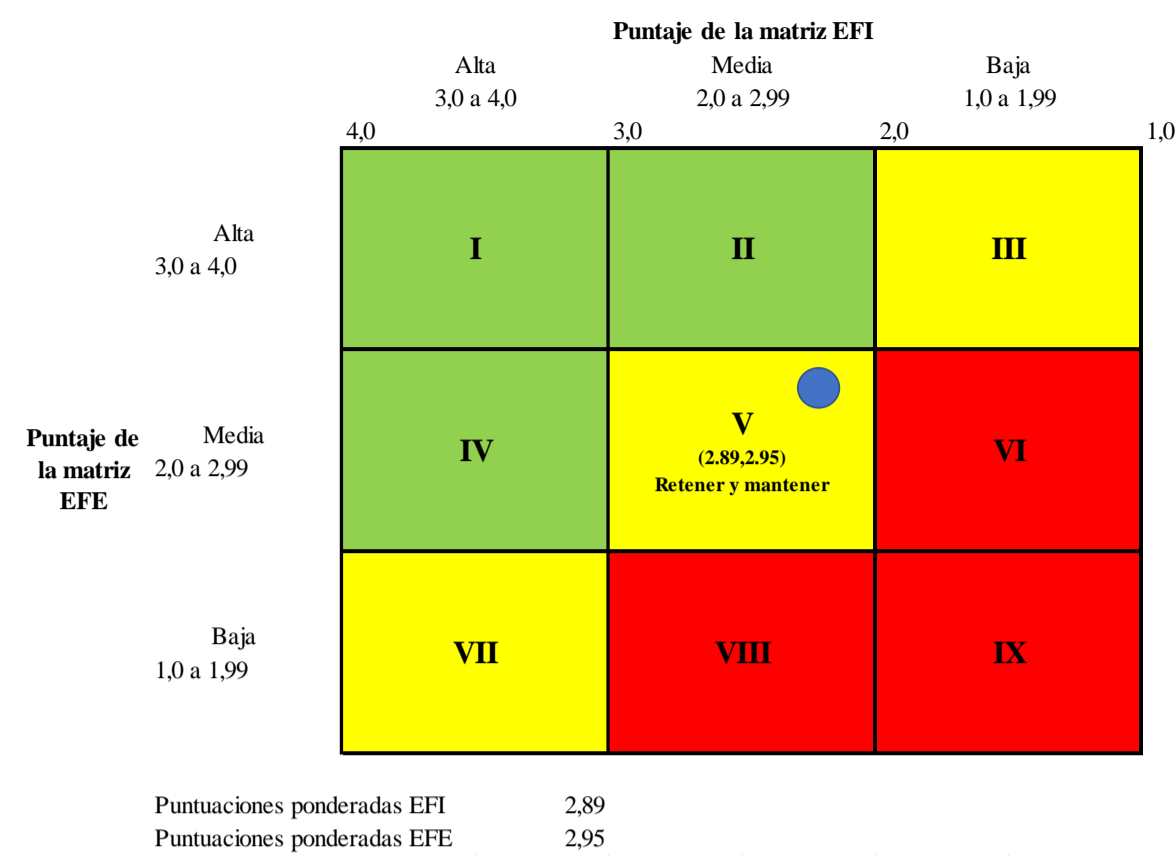
Fuente: David y David, 2017.  
Elaboración: Propia, 2021.

**Matriz SPACE**



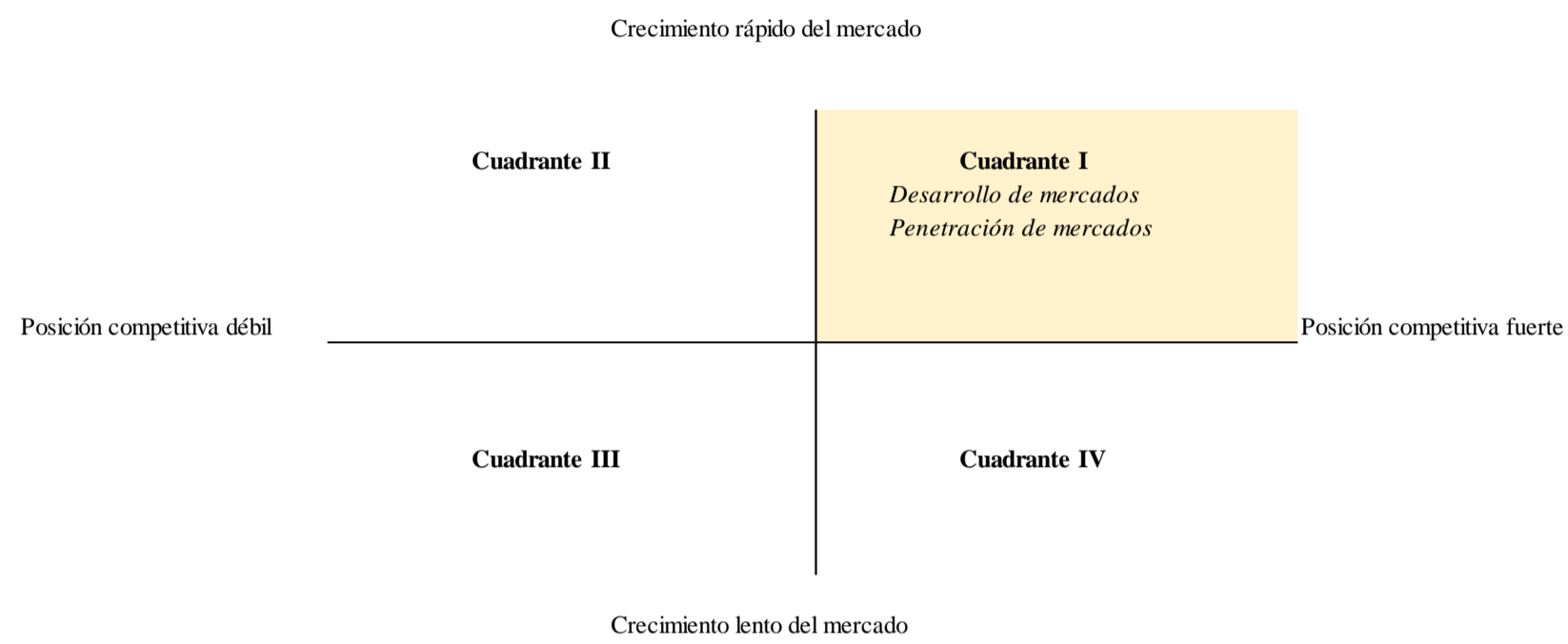
Fuente: David y David, 2017.  
Elaboración: Propia, 2021.

**Anexo 10. Matriz Interna-Externa (IE)**



Fuente: David y David, 2017.  
Elaboración: Propia, 2021.

**Anexo 11. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)**



Fuente: David y David, 2017.  
Elaboración: Propia, 2021.

**Anexo 12. Matriz MDE**

	Alternativas de estrategias	Estrategia de negocio	FODA	SPACE	IE	MGE	VALOR
E1	Realizar alianzas con empresas cercanas al hotel para realizar conferencias en el salón de reuniones	Alianzas estratégicas	X	X			2
E2	Establecer convenios y alianzas con empresas		X	X			2
E3	Contratar a <i>influencers</i> que publiquen nuestro hotel		X	X			2
E4	Fomentar publicidad con metabuscadores a fin de añadir nuevos usuarios a nuestras redes sociales		X	X			2
E5	Contratar a un <i>community manager</i> para manejo de redes sociales y publicidad	Penetración de mercado	X	X		X	3
E6	Capacitar al chef en la preparación de nuevos platos peruanos		X	X		X	3
E7	Repotenciar el área de Marketing a fin de incrementar clientes		X	X		X	3
E8	Definir nuevos segmentos y mercados a ingresar		X	X		X	3
E9	Programa de recompensa a clientes VIP Black con descuentos y promociones	Desarrollo de mercado	X		X	X	3
E10	Brindar servicio de bar y restaurant las 24 horas		X		X	X	3
E11	Crear ofertas por compra en nuestro sitio <i>web</i> y redes sociales	Diversificación horizontal	X		X	X	3
E12	Recoger a nuestros clientes del aeropuerto y llevarlos a nuestro hotel		X	X		X	3
E13	Ofrecer oficinas de <i>co-working</i> a nuestros clientes	Integración hacia atrás	X	X		X	3
E14	Calificar a los proveedores y crear contrato		X			X	2

Fuente: D'Alessio, 2008.  
Elaboración: Propia, 2021.





**Anexo 15. Presupuesto COVID-19**

Presupuesto COVID-19	Cant / mes	UM	Costo Unitario (PEN)	2020-Abril	2020-May	2020-Jun	2020-Jul	2020-Aug	2020-Sep	2020-Oct	2020-Nov	2020-Dec	TOTAL
<b>Suministros</b>													
Mascarillas Simples, guantes, lentes	1,000	UND	10	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	80,000
Señalización de COVID	300	UND	2	690	-	690	-	690	-	690	-	690	2,760
Mochilas Fumigadoras 16 litros - Guarany	2	UND	251	503	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pruebas rápidas	38	UND	111	4,201	4,201	4,201	4,201	4,201	4,201	4,201	4,201	4,201	33,607
Alcohol en gel de 120 ML	100	UND	4	415	415	415	415	415	415	415	415	415	3,318
Alcohol en gel de 1 Litro	50	UND	15	750	750	750	750	750	750	750	750	750	6,000
Equipo de desinfección con ozono	60	UND	500	30,000	-	-	-	-	-	-	-	-	30,000
Insumos de Limpieza (Lejía + Jabon liquic	100	UND	22	2,178	2,178	2,178	2,178	2,178	2,178	2,178	2,178	2,178	17,420
Pruebas Moleculares	2	UND	340	680	680	680	680	680	680	680	680	680	5,440
<b>Servicios</b>													
Contratación de personal médico	1	UND	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	58,500
Capacitación covid	1	UND		25,462	25,462	25,462	25,462	25,462	25,462	25,462	25,462	25,462	229,158
Contratación de asesoría externa	1	UND	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	36,000
Contratación de abogado laboral	1	UND	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	36,000
Contratación de nuevo personal (crítico)		UND	16,218	16,218	16,218	16,218	16,218	16,218	16,218	16,218	16,218	16,218	145,962
Instalación de materiales e infraestructura (mamparas, pediluvios, etc)	1	UND		30,000	-	-	-	-	-	-	-	-	30,000
Fumigación y desinfección-ozono areas c	4	UND	500	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	16,000
Capacitación covid	1	UND		25,482	25,482	25,482	25,482	25,482	25,482	25,482	25,482	25,482	203,856
Fumigación y desinfección	4	UND		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	24,000
<b>TOTAL (PEN)</b>				<b>166,078</b>	<b>104,885</b>	<b>105,575</b>	<b>104,885</b>	<b>105,575</b>	<b>104,885</b>	<b>105,575</b>	<b>104,885</b>	<b>105,575</b>	<b>1,007,919</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 16. Presupuesto de Marketing**

Presupuesto Marketing	Cant / mes	UM	Costo Unitario (S/)	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	TOTAL	
<b>Servicios</b>																				
Disfusión en página web, redes sociales, medios de comunicación-temas COVID-19	1		17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	258,699
<b>TOTAL (S/)</b>				<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>17,247</b>	<b>258,699</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 17. Presupuesto de Mantenimiento y Servicio Técnico**

Presupuesto Mantenimiento	Cant / mes	UM	Costo Unitario (S/)	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	TOTAL	
<b>Servicios</b>																				
Mantenimiento en infraestructura	1	UND	14,760	14,760	14,760	14,761	14,761	14,761	14,761	14,761	14,761	14,761	14,761	14,761	14,761	14,761	14,761	14,761	14,761	221,407
<b>TOTAL (S/)</b>				<b>14,760</b>	<b>14,760</b>	<b>14,761</b>	<b>14,761</b>	<b>14,761</b>	<b>14,761</b>	<b>14,761</b>	<b>14,761</b>	<b>14,761</b>	<b>14,761</b>	<b>14,761</b>	<b>14,761</b>	<b>14,761</b>	<b>14,761</b>	<b>14,761</b>	<b>14,761</b>	<b>221,407</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 18. Presupuesto por convenio con empresa minera**

INGRESOS POR CONVENIOS CON MINERA (ALQUILER 80% HABITACIONES)	Cant Habt/mes	UM	Precio	2020-JUN		2020-JUL		2020-AGOS		2020-SET		2020-OCT		2020-NOV		2020-DIC		2021	TOTAL	
				Hab. Ocup.	Días ocup.	Hab. Ocup.	Días ocup.	Hab. Ocup.	Días ocup.	Hab. Ocup.	Días ocup.	Hab. Ocup.	Días ocup.	Hab. Ocup.	Días ocup.					
				24	18	30	26	36	23	38	26	37	25	35	23	36	27			
Cantidad de habitaciones reservadas	40	UND	80,00	61.440	33.600	29.760	16.960	22.000	31.600	18.240	109.440	323,040								
Habitaciones ocupadas		UND	174,00	75.168	135.720	144.072	171.912	160.950	140.070	169.128	495.870	1,492,890								
<b>Ingresos (S/)</b>				<b>136.608</b>	<b>169.320</b>	<b>173.832</b>	<b>188.872</b>	<b>182.950</b>	<b>171.670</b>	<b>187.368</b>	<b>605.310</b>	<b>1.815.930</b>								

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 19. Beneficio obtenido por alquiler de estacionamiento**

	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21
Saldo inicial	-3.878	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132
Cantidad de metros cuadrados	646	646	646	646	646	646	646	646	646	646	646	646	646	646
Costo unitario x m <sup>2</sup>	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
<b>Total ingresos</b>	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132	27.132
<b>Egresos</b>														
Gastos por de pared seperación (56*51,4)	2.878													
Gastos de iluminación	1.000													
<b>Total egresos</b>	3.878	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total beneficio</b>	<b>-3.878</b>	<b>27.132</b>	<b>27.132</b>	<b>27.132</b>	<b>27.132</b>	<b>27.132</b>	<b>27.132</b>	<b>27.132</b>	<b>27.132</b>	<b>27.132</b>	<b>27.132</b>	<b>27.132</b>	<b>27.132</b>	<b>27.132</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 20. Cálculo del COK**

Cálculo del capital promedio ponderado (WACC)	
WACC (a)	9,08%
Deuda (D) (b)	10.238.809
Patrimonio (E) (b)	15.627.596
Deuda + patrimonio (E+D)	25.866.405
E/(E+D)	0,60
D/(E+D)	0,40
Impuesto a la Renta (T)	29,50%
Costo de oportunidad (Ke)	13,62%
Costo de la deuda (Kd) (c)	3,05%

Notas:

(a) Fórmula del WACC=Ke\*(E/(E+D)) + Kd\*(1-T)\*(D/(E+D))

(b) Datos obtenidos del balance general

(c) Tasa promedio de préstamos a pequeñas empresas (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020a) (31 de agosto de 2020).

Fuente: SBS, 2020a.

Elaboración: Propia, 2021.

Cálculo del costo de patrimonio Ke o Cok	
Hallando Ke (a)	13,62%
Tasa libre de riesgo (Rf) (b)	4,52%
Rendimiento de mercado (Rm) (c)	6,99%
Beta sin apalancar (Bu) (d)	0,89
Beta apalancado (Be) (e)	1,30

Notas:

(a)  $Ke = Rf + (Rm - Rf) * Be$

(b) Al 31 de agosto de 2020 (a 12 años) (SBS 2020b)

(c) Equity Risk Premium (01 de julio de 2020) (Damodaran 2020a)

(d) Unlevered Beta (Hotel) (01 de julio de 2020) (Damodaran 2020b)

(e)  $Be = Bu * (1 + (1 - T) * D/E)$

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020a, 2020b; Damodaran, 2020a, 2020b.

Elaboración: Propia, 2021.

**Anexo 21. Flujo de caja con y sin estrategia**

FLUJO DE CAJA (S/) CON ESTRATEGIA 2020-2024					
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>					
Ingreso por ventas	3.327.640	4.961.489	4.265.595	4.717.207	4.980.482
<b>EGRESOS</b>					
Gasto de personal	-871.635	-996.480	-1.250.520	-1.250.520	-1.250.520
Gastos directos de operación	-128.730	-270.120	-220.980	-176.880	-62.610
Gastos administrativos	-76.960	-61.900	-65.615	-72.490	-82.802
Gastos en Marketing	-227.846	-231.997	-272.748	-287.748	-375.748
Mantenimiento de hotel	-132.840	-185.976	-195.276	-205.044	-215.292
Impuestos	-290.882	-697.822	-305.027	-489.424	-576.972
<b>FC ECONÓMICO</b>	<b>1.598.747</b>	<b>2.517.194</b>	<b>1.955.429</b>	<b>2.235.101</b>	<b>2.416.538</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>					
Préstamo					
- Amortización	-220.267	-462.578	-946.267	-975.128	-1.004.869
- Intereses y otros	-76.449	-153.564	-286.018	-257.157	-227.415
Ahorro fiscal	22.552	45.301	84.375	75.861	67.087
<b>FC FINANCIERO</b>	<b>1.324.584</b>	<b>1.946.353</b>	<b>807.519</b>	<b>1.078.678</b>	<b>1.251.340</b>

IR	29,50%
Kd	3,05%
COK	13,62%
WACC	9,08%

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>1.598.747</b>	<b>2.517.194</b>	<b>1.955.429</b>	<b>2.235.101</b>	<b>2.416.538</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>1.324.584</b>	<b>1.946.353</b>	<b>807.519</b>	<b>1.078.678</b>	<b>1.251.340</b>

<b>VALOR ACTUAL ECONÓMICO</b>	<b>8.232.031</b>
<b>VALOR ACTUAL FINANCIERO</b>	<b>5.044.859</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

FLUJO DE CAJA (S/) SIN ESTRATEGIA 2020-2024					
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>					
Ingreso por ventas	1.451.896	2.179.295	2.451.707	2.758.171	3.102.942
<b>EGRESOS</b>					
Gasto de personal	-1.185.120	-1.185.120	-1.185.120	-1.185.120	-1.185.120
Costos directos de alojamiento	-265.900	-348.700	-348.700	-348.700	-348.700
Gastos administrativos	-31.820	-40.760	-75.760	-110.760	-110.760
Gastos en Marketing	-100.380	-236.523	-271.523	-407.285	-508.046
Capacitación de personal	-25.480	-25.480	-25.480	-25.480	-25.480
Mantenimiento de infraestructura	-132.840	-185.976	-195.276	-205.044	-215.292
Impuestos	0	0	0	0	-23.936
<b>FC ECONÓMICO</b>	<b>-289.645</b>	<b>156.736</b>	<b>349.848</b>	<b>475.783</b>	<b>685.608</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>					
Préstamo					
- Amortización	-220.267	0	-712.381	-975.159	-1.004.901
- Intereses y otros	-76.449	0	-232.924	-285.248	-255.506
Ahorro fiscal	22.552	0	68.713	84.148	75.374
<b>FC FINANCIERO</b>	<b>-563.808</b>	<b>156.736</b>	<b>-526.744</b>	<b>-700.476</b>	<b>-499.424</b>

IR	29,50%
Kd	3,05%
COK	13,62%
WACC	9,08%

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-289.645</b>	<b>156.736</b>	<b>349.848</b>	<b>475.783</b>	<b>685.608</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-563.808</b>	<b>156.736</b>	<b>-526.744</b>	<b>-700.476</b>	<b>-499.424</b>

<b>VALOR ACTUAL ECONÓMICO</b>	<b>915.886</b>
<b>VALOR ACTUAL FINANCIERO</b>	<b>-1.609.300</b>

**Anexo 22. Estados Financieros con y sin estrategia**

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS CON ESTRATEGIA (S/) 2020-2024					
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por alquiler de espacio	189.924	325.584			
Ingresos por co-working	475.200	1.851.300	1.465.200	1.118.700	356.400
Ingreso por alquiler para confinamiento	1.210.620	605.310			
Alquiler de habitaciones	1.451.896	2.179.295	2.800.395	3.598.507	4.624.082
<b>Total ingresos</b>	<b>3.327.640</b>	<b>4.961.489</b>	<b>4.265.595</b>	<b>4.717.207</b>	<b>4.980.482</b>
<b>Gastos de personal</b>					
Gasto de personal	-871.635	-996.480	-1.250.520	-1.250.520	-1.250.520
Gastos directos de co-working	-128.730	-270.120	-220.980	-176.880	-62.610
Gastos directos de alquiler confinamiento	-105.539	-66.553			
Costos directos de alojamiento	-348.700	-240.700	-348.700	-348.700	-348.700
<b>Beneficio bruto</b>	<b>1.873.035</b>	<b>3.387.636</b>	<b>2.445.395</b>	<b>2.941.107</b>	<b>3.318.652</b>
Gastos administrativos	-58.720	-24.660	-5.760	-5.760	-5.760
Gastos en Marketing	-227.846	-231.997	-272.748	-287.748	-375.748
Responsabilidad Social			-78.088	-51.628	-51.628
Capacitación de personal	-18.240	-37.240	-59.855	-66.730	-77.042
Mantenimiento de infraestructura	-132.840	-185.976	-195.276	-205.044	-215.292
Otros gastos (estrategia)	0	-15.800	-140.760	-35.075	-37.030
<b>EBITDA</b>	<b>1.435.390</b>	<b>2.891.963</b>	<b>1.692.908</b>	<b>2.289.122</b>	<b>2.556.151</b>
Depreciación	-372.900	-372.900	-372.900	-372.900	-372.900
<b>EBIT</b>	<b>1.062.490</b>	<b>2.519.063</b>	<b>1.320.008</b>	<b>1.916.222</b>	<b>2.183.251</b>
Intereses	-76.449	-153.564	-286.018	-257.157	-227.415
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>986.041</b>	<b>2.365.499</b>	<b>1.033.990</b>	<b>1.659.066</b>	<b>1.955.836</b>
Impuestos directos	-290.882	-697.822	-305.027	-489.424	-576.972
<b>BENEFICIO NETO PARA EL PERIODO</b>	<b>695.159</b>	<b>1.667.677</b>	<b>728.963</b>	<b>1.169.641</b>	<b>1.378.864</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS SIN ESTRATEGIA (S/) 2020-2024					
	2020	2021	2022	2023	2024
Alquiler de habitaciones	1.451.896	2.179.295	2.451.707	2.758.171	3.102.942
<b>Total ingresos</b>	<b>1.451.896</b>	<b>2.179.295</b>	<b>2.451.707</b>	<b>2.758.171</b>	<b>3.102.942</b>
<b>Gastos de personal</b>					
Gasto de personal	-1.185.120	-1.185.120	-1.185.120	-1.185.120	-1.185.120
Costos directos de alojamiento	-265.900	-348.700	-348.700	-348.700	-348.700
<b>Beneficio bruto</b>	<b>876</b>	<b>645.475</b>	<b>917.887</b>	<b>1.224.351</b>	<b>1.569.122</b>
Gastos administrativos	-31.820	-40.760	-75.760	-110.760	-110.760
Gastos en Marketing	-100.380	-236.523	-271.523	-407.285	-508.046
Capacitación de personal	-25.480	-25.480	-25.480	-25.480	-25.480
Mantenimiento de infraestructura	-132.840	-185.976	-195.276	-205.044	-215.292
<b>EBITDA</b>	<b>-289.645</b>	<b>156.736</b>	<b>349.848</b>	<b>475.783</b>	<b>709.544</b>
Depreciación	-372.900	-372.900	-372.900	-372.900	-372.900
<b>EBIT</b>	<b>-662.545</b>	<b>-216.164</b>	<b>-23.052</b>	<b>102.883</b>	<b>336.644</b>
Intereses	-76.449	0	-232.924	-285.248	-255.506
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-738.994</b>	<b>-216.164</b>	<b>-255.975</b>	<b>-182.365</b>	<b>81.138</b>
Impuestos directos	0	0	0	0	-23.936
<b>BENEFICIO NETO PARA EL PERIODO</b>	<b>-738.994</b>	<b>-216.164</b>	<b>-255.975</b>	<b>-182.365</b>	<b>57.202</b>

## **Notas biográficas**

### **Shirley Belisa Maldonado Urbina**

Nació en Lima, Perú. Es Contadora Pública, con estudios de diplomaturas en Auditoría, Gestión por Procesos y Gestión de Proyectos; así como de maestría en Política y Sistemas Tributarios. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en las áreas de auditoría, control interno, procesos, proyectos, contabilidad y tributación de diversas organizaciones del sector privado (retail, transporte, consultoría, apuestas y casinos) y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Actualmente se desempeña como auditor en Cencosud Perú S.A. y consultor independiente.

### **Juan Osvaldo Rosales Matamoros**

Nació en Huarochirí, Lima, Perú. Es Bachiller en Estadística y Economía con estudios en el área de Logística. Cuenta con más de siete años de experiencia laborando en el sector minero. Actualmente se desempeña como jefe de Logística en la Compañía Minera Chungar.

### **Leandro Alexis Sarmiento Olazábal**

Nació en La Plata, Argentina. Es Licenciado en Administración de Empresas y con estudios en Contrataciones con el Estado (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE]). Cuenta con más de nueve años de experiencia laborando en Macro Post S.A.C, empresa dedicada a la mensajería, *courier* y carga. Actualmente se desempeña como Gerente General.