



**“PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL LE BONHEUR PARA EL
PERIODO 2020 - 2024 EN UNA ÉPOCA DE DISRUPCIÓN”**

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

Presentado por

Sr. Justino Iván Ccahua Huamán

Sr. Luis Antonio Landauro Elera

Sr. Herbert Miguel Angel Maturano Rafael

Sra. Cinthya Carolay Mendoza Ñañez

Asesor:

Profesor Alejandro Flores Castro

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

Lima, marzo de 2021

Dedico el presente trabajo de investigación a mi esposa y mis hijos, por su apoyo incondicional durante esta travesía, y a Dios, por todas las bendiciones que me ha otorgado.

Justino Iván Ccahua Huamán

Este trabajo de investigación lo dedico a la memoria de mi padre, así como a mi madre y hermanos, por todo el apoyo brindado.

Luis Antonio Landauro Elera

A mi madre y esposa, por su apoyo incondicional y especial cariño, a mi hija, por darme siempre su alegría y amor, a Dios, por guiar mis pasos, y a la memoria de mi tío Julio, por sus enseñanzas y consejos.

Herbert Miguel Angel Maturano Rafael

A mi madre, por su apoyo incondicional, así como a mi padre, mi esposo y mi hija, quienes compartieron su tiempo conmigo durante esta etapa, y a Dios, por darnos salud y mantenernos unidos.

Cinthya Carolay Mendoza Ñañez

Nuestro agradecimiento a la plana docente de la Universidad del Pacífico por transmitir sus valiosos conocimientos y experiencias y, en especial, a nuestro asesor, el profesor Alejandro Flores Castro, por su continuo apoyo y motivación durante el desarrollo del plan estratégico.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un plan estratégico para el Hotel Le Bonheur para el periodo 2020-2024, basado en una evaluación de riesgos que permita responder rápidamente a los constantes cambios del entorno y asegurar la continuidad de las operaciones y el cumplimiento de sus compromisos.

El plan estratégico ha sido elaborado considerando al análisis del entorno interno y externo de la empresa y el comportamiento del mercado. A consecuencia de la pandemia de Covid-19 y la declaración de emergencia sanitaria, el sector turismo ha sido uno de los más golpeados, debido a las medidas restrictivas y de seguridad que han paralizado los viajes a nivel mundial. Frente a esta situación, el presente plan estratégico ha sido estructurado en dos fases: la primera, de contingencia, que abarca de junio 2020 a mayo 2021, enfocada en operar en condiciones seguras, de manera que se cubran los costos fijos y se asegure el bienestar de los colaboradores, y la segunda, de reactivación para el periodo junio 2021 a diciembre 2024, en el que se buscará restablecer las operaciones y generar nuevos ingresos a través de la creación de una línea de negocio soportada en una estrategia de diversificación concéntrica. La finalidad es que se pueda aplicar el conocimiento adquirido en la gestión de hoteles y el conocimiento del sector, con el propósito de brindar el soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles de dos y tres estrellas y planes de restablecimiento de corredores turísticos a gobiernos regionales, a fin de que se puedan expandir las operaciones y diversificar las actividades.

Los resultados del estudio de mercado, así como los análisis financiero y económico presentados, permiten concluir que el plan estratégico para cada una de las fases es viable, generándose un VAN financiero de 6.5 millones de soles al final del año 2024, lo cual cubrirá la inversión realizada.

Índice

Resumen ejecutivo	iv
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xiv
Índice de anexos	xv
Introducción	1
Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa	2
1. Consideraciones generales	2
2. La empresa en la actualidad	2
2.1 Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	2
2.1.1 Penetración de mercado	2
2.1.2 Desarrollo de mercado	3
2.2 Definición del problema que enfrenta la empresa a partir de marzo de 2020.....	3
2.3 Enfoque y descripción de la solución prevista	3
2.4 Alcance de la propuesta	3
2.5 Limitaciones de la propuesta.....	3
Capítulo II. Análisis externo	4
1. Macroentorno - análisis PESTELG.....	4
2. Análisis del macroentorno (PESTELG).....	4
2.1 Entorno político.....	4
2.2 Entorno económico	4
2.3 Entorno sociocultural	5
2.4 Entorno tecnológico	5
2.5 Entorno ecológico	5
2.6 Entorno legal	5
2.7 Entorno global.....	5
2.8 Microentorno - análisis y atractividad del sector antes del Covid-19	7
2.8.1 Amenaza de nuevos competidores	8
2.8.2 Rivalidad entre los competidores	8
2.8.3 Poder de negociación con el cliente	9
2.8.4 Poder de negociación con los proveedores	9
2.8.5 Atractividad de la industria	9
2.9 Microentorno - análisis y atractividad del sector durante la etapa de Covid-19	10
2.10 Matriz EFE.....	11

2.11 Conclusiones	12
Capítulo III. Análisis interno	13
1. Modelo de negocio	13
1.1 Segmentación de clientes	13
1.2 Propuesta de valor	13
1.3 Comunicación	13
1.4 Canal de distribución	13
1.5 Estructura de ingresos	13
1.6 Procesos clave	14
1.7 Recursos clave.....	14
1.8 Socios clave.....	14
1.9 Estructura de costos	14
2. Cadena de valor.....	14
2.1 Eslabones primarios controlables.....	14
2.1.1 Marketing y ventas.....	15
2.1.2 Gestión de reservas	15
2.1.3 Recepción y atención al cliente durante su estadía	15
2.1.4 Experiencia del cliente	15
2.2 Eslabones primarios no controlables.....	15
2.3 Eslabones de apoyo.....	16
2.3.1 Dirección general y recursos humanos.....	16
2.3.2 Organización interna y tecnología	16
2.3.3 Infraestructura y ambiente.....	16
2.3.4 Abastecimiento.....	16
3. Análisis de áreas funcionales	17
3.1 Administración y gerencia (A).....	17
3.2 Marketing y ventas (M).....	17
3.3 Operaciones y logística (O).....	17
3.4 Finanzas y contabilidad (F).....	17
3.5 Recursos humanos (H)	18
3.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	19
3.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)	19
4. Análisis VRIO.....	19
5. Definición de ventaja competitiva	20
6. Definición de estrategia competitiva.....	20

7. Matriz EFI.....	21
8. Conclusiones	21
Capítulo IV. Perfil del consumidor	23
1. Características de consumidor de turismo en el Perú al 2019.....	23
2. Análisis del consumidor.....	23
3. Perspectiva actual bajo condiciones del Covid-19.....	24
4. Proyección de demanda en los próximos 12 y 36 meses	24
4.1 Hospedaje para el sector minero	26
4.2 Asesorías de reactivación.....	27
4.3 Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles	29
5. Conclusiones	30
Capítulo V. Plan estratégico 2020 al 2024.....	31
1. Misión	32
2. Visión al 2030.....	32
3. Objetivos generales	32
4. Fase de contingencia	32
4.1 Objetivos estratégicos de la fase de contingencia	32
4.2 Supuestos de la base de operatividad	32
4.3 Escenarios previstos.....	33
4.4 Acciones estratégicas	34
4.5 Dotación de recursos	36
4.5.1 Humanos	36
4.5.2 Tecnológicos	36
4.5.3 Financieros	36
4.6 Presupuesto	36
4.6.1 Ingresos	37
4.6.2 Costos y gastos.....	37
5. Fase de reactivación.....	38
5.1 Misión	38
5.2 Objetivos generales	38
5.3 Alcance temporal	39
5.4 Objetivos estratégicos - fase de reactivación	39
5.5 Supuestos base de operatividad.....	39
5.6 Escenarios previstos.....	40

5.7 Acciones estratégicas	41
Capítulo VI. Planes funcionales	44
1. Plan de marketing 2021 - 2024	44
1.1 Estrategia.....	45
1.1.1 Estrategia de segmentación	45
1.1.2 Estrategia de posicionamiento.....	46
1.1.3 Estrategia funcional.....	46
1.2 Dotación de recursos	50
1.3 Hospedaje en el sector turismo y minería	50
1.4 Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles	50
1.5 Gastos generales.....	50
1.6 Presupuesto	50
2. Plan de operaciones 2021-2024	51
2.1 Objetivos	52
2.2 Acciones estratégicas	53
2.2.1 Objetivo 1.....	53
2.2.2 Objetivo 2.....	54
2.2.3 Objetivo 3.....	55
2.2.4 Objetivo 4.....	56
2.2.5 Objetivo 5.....	58
2.2.6 Objetivo 6.....	58
2.2.7 Objetivo 7.....	59
2.3 Dotación de recursos	60
2.4 Presupuesto	60
3. Plan de recursos humanos 2021-2024.....	62
3.1 Objetivos del plan de recursos humanos	63
3.2 Acciones estratégicas	63
3.2.1 Objetivo 1.....	64
3.2.2 Objetivo 2.....	64
3.2.3 Objetivo 3.....	66
3.3 Dotación de recursos	68
3.4 Presupuesto	68
4. Plan de responsabilidad social empresarial 2021-2024.....	69
4.1 Pilares de la estrategia de sostenibilidad.....	69
4.2 Acciones estratégicas	70

4.2.1 Objetivo 1.....	71
4.2.2 Objetivo 2.....	71
4.2.3 Objetivo 3.....	73
4.3 Dotación de recursos	73
4.4 Presupuesto	74
5. Plan financiero 2020-2024	74
5.1 Plan financiero	74
5.2 Fase de contingencia	74
5.3 Análisis financiero	75
5.4 Proyecciones de ventas	76
5.5 Objetivos del plan financiero	77
5.6 Evaluación financiera.....	78
5.7 Conclusiones	81
Conclusiones y recomendaciones.....	82
1. Conclusiones.....	82
2. Recomendaciones.....	82
Bibliografía	83
Anexos	87
Nota biográfica	95

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz PESTELG.....	6
Tabla 2. Amenaza de nuevos competidores antes de Covid-19.....	8
Tabla 3. Rivalidad entre los competidores antes de Covid-19.....	8
Tabla 4. Poder de negociación con el cliente antes de Covid-19.....	9
Tabla 5. Poder de negociación con los proveedores antes de Covid-19.....	9
Tabla 6. Atractividad de la industria antes de Covid-19.....	10
Tabla 7. Resumen de indicadores de las cinco fuerzas de Porter.....	10
Tabla 8. Matriz EFE.....	11
Tabla 9. Métricas de desempeño (% ventas).....	17
Tabla 10. Métricas de desempeño financiero.....	18
Tabla 11. Métricas de desempeño - capacitación.....	18
Tabla 12. Matriz VRIO.....	19
Tabla 13. Matriz EFI.....	21
Tabla 14. Rango de edades de los turistas en Lima.....	23
Tabla 15. Principal motivo de viaje de los turistas a Lima.....	24
Tabla 16. Noches de permanencia de los turistas en la ciudad de Lima.....	24
Tabla 17. Proyección de la demanda por turismo para los próximos cuatro años.....	25
Tabla 18. Estimación de ocupabilidad por el servicio de hospedaje para turismo ejecutivo.....	26
Tabla 19. Estimación de demanda potencial del servicio de hospedaje para descarte de Covid-19 de trabajadores del sector minero.....	27
Tabla 20. Estimación de ocupabilidad por el servicio de hospedaje para minería.....	27
Tabla 21. Estimación de la demanda potencial de servicio de asesoría en reactivación de hoteles.....	28
Tabla 22. Número de habitaciones por hotel para el servicio de asesoría en reactivación de hoteles.....	28
Tabla 23. Estimación de la demanda de asesorías en reactivación.....	28
Tabla 24. Estimación de la demanda potencial del servicio de soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.....	29
Tabla 25. Número de habitaciones para el servicio de soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.....	29
Tabla 26. Estimación de la demanda del servicio de soporte de estandarización y gestión comercial.....	30
Tabla 27. Fases de operación 2020 – 2024.....	31
Tabla 28. Líneas de negocio por periodos de operación.....	31

Tabla 29. Objetivos estratégicos - fase de contingencia	32
Tabla 30. Líneas de negocio - fase de contingencia.....	33
Tabla 31. Supuestos operativos en fase de contingencia	33
Tabla 32. Escenarios probables en fase de contingencia	34
Tabla 33. Acciones estratégicas por objetivos	35
Tabla 34. Presupuesto de la fase de contingencia	38
Tabla 35. Objetivos estratégicos - fase de reactivación	39
Tabla 36. Líneas de negocio – fase de reactivación.....	40
Tabla 37. Supuestos operativos en fase de reactivación	40
Tabla 38. Escenarios probables en fase de reactivación	41
Tabla 39. Acciones estratégicas por objetivos – fase reactivación	42
Tabla 40. Acciones estratégicas enfocadas en los objetivos del plan de marketing.....	44
Tabla 41. Segmentación por usuarios	45
Tabla 42. Segmentación por empresas.....	46
Tabla 43. Servicios por línea de negocio	47
Tabla 44. Precio de productos.....	47
Tabla 45. Plaza por línea de negocio	48
Tabla 46. Promoción por línea de negocio.....	48
Tabla 47. Personal por línea de negocio	49
Tabla 48. Procesos por línea de negocio.....	49
Tabla 49. Planta por línea de negocio	50
Tabla 50. Presupuesto de marketing	51
Tabla 51. Objetivos del plan de operaciones.....	52
Tabla 52. Acciones estratégicas del objetivo operacional 1.....	53
Tabla 53. Desarrollo de las acciones estratégicas por áreas.....	53
Tabla 54. Metas para el objetivo operacional 1	54
Tabla 55. Acciones estratégicas del objetivo operacional 2.....	54
Tabla 56. Desarrollo de las acciones estratégicas por línea de negocios	54
Tabla 57. Metas para el objetivo operacional 2	55
Tabla 58. Acciones estratégicas del objetivo operacional 3.....	55
Tabla 59. Desarrollo de las acciones estratégicas por proceso.....	56
Tabla 60. Metas para el objetivo operacional 3	56
Tabla 61. Acciones estratégicas del objetivo operacional 4.....	56
Tabla 62. Metas para el objetivo operacional 4	57
Tabla 63. Acciones estratégicas del objetivo operacional 5.....	58

Tabla 64. Metas para el objetivo operacional 5	58
Tabla 65. Acciones estratégicas del objetivo operacional 6.....	58
Tabla 66. Metas para el objetivo operacional 6	59
Tabla 67. Acciones estratégicas del objetivo operacional 7.....	59
Tabla 68. Metas para el objetivo operacional 7	60
Tabla 69. Consideraciones de recurso por línea de negocios.....	60
Tabla 70. Presupuesto del plan de operaciones (en soles)	61
Tabla 71. Estructura organizacional.....	62
Tabla 72. Objetivos del plan de recursos humanos	63
Tabla 73. Acciones estratégicas del objetivo de recursos humanos 1	64
Tabla 74. Acciones estratégicas del objetivo de recursos humanos 1	64
Tabla 75. Metas para el objetivo de recursos humanos 1.....	64
Tabla 76. Acciones estratégicas del objetivo de recursos humanos 2.....	64
Tabla 77. Requerimiento de personal por línea de negocio	65
Tabla 78. Desarrollo de las acciones estratégicas de recursos humanos	65
Tabla 79. Metas para el objetivo de recursos humanos 2.....	66
Tabla 80. Acciones estratégicas del objetivo de recursos humanos 3.....	66
Tabla 81. Desarrollo de las acciones estratégicas para adaptarse a los cambios estratégicos.....	66
Tabla 82. Metas para el objetivo de recursos humanos 3.....	67
Tabla 83. Acciones estratégicas del objetivo de recursos humanos 4.....	67
Tabla 84. Desarrollo de las acciones estratégicas para mejorar el desempeño de la organización	67
Tabla 85. Metas para el objetivo de recursos humanos 4.....	67
Tabla 86. Presupuesto de recursos humanos (en soles)	68
Tabla 87. Grupos de interés	69
Tabla 88. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial.....	70
Tabla 89. Acciones estratégicas del objetivo de responsabilidad social empresarial 1.....	71
Tabla 90. Metas para el objetivo de responsabilidad social empresarial 1	71
Tabla 91. Acciones estratégicas del objetivo de responsabilidad social empresarial 2.....	71
Tabla 92. Metas para el objetivo de responsabilidad social empresarial 2	72
Tabla 93. Acciones estratégicas del objetivo de responsabilidad social empresarial 3.....	73
Tabla 94. Metas para el objetivo de responsabilidad social empresarial 3	73
Tabla 95. Punto de equilibrio del año 2020	75
Tabla 96. Punto de equilibrio del año 2021	76
Tabla 97. Proyección de ventas.....	76

Tabla 98. Estado de resultado consolidado	77
Tabla 99. Objetivos del plan financiero	78
Tabla 100. Objetivos del plan financiero	79
Tabla 101. Flujo de caja sin estrategias	80
Tabla 102. Flujo de caja con estrategias	80

Índice de gráficos

Gráfico 1. Ingresos de turistas al país	7
Gráfico 2. Principales atributos del servicio	46
Gráfico 3. Flujo de atención de consultas por medio de la web.....	57
Gráfico 4. Organigrama del Hotel Le Bonheur.....	62
Gráfico 5. ODS impactados por el plan de responsabilidad social empresarial.....	69

Índice de anexos

Anexo 1. Canvas - modelo de negocio del Hotel Le Bonheur	88
Anexo 2. Proyección de demanda por los doce primeros meses.....	89
Anexo 3. Flujo de caja de efectivo en fase de contingencia expresado en soles.....	90
Anexo 4. Estados financieros años 2020 y 2021.....	91
Anexo 5. Indicadores financieros 2020 y 2021.....	94

Introducción

El presente trabajo de investigación adopta, como base, los resultados obtenidos en la simulación del periodo 2014-2019, para lo cual se implementó iniciativas de crecimiento mediante una estrategia de penetración de mercado. A inicios del año 2020 se desencadenó la pandemia global por la aparición de Covid-19, que paralizó la economía mundial y afectó significativamente el sector turístico y hotelero. Con base en esta coyuntura, se realizó un análisis y se replantearon acciones para afrontar rápidamente la crisis y reformular las estrategias para los próximos cuatro años.

En el capítulo I se proporciona un marco general con la descripción del perfil de la empresa. En el II se realiza el análisis del entorno externo, utilizando la herramienta PESTELG¹ para el análisis macroeconómico y las cinco fuerzas de Porter para el análisis microeconómico; asimismo, se desarrolla la matriz de evaluación de factores externos (EFE) en la que se identifican las oportunidades y amenazas. En el capítulo III se desarrolla el análisis interno y se identifican fortalezas, debilidades, el modelo de negocio y el impacto de la cadena de valor. Adicionalmente, se hace uso de la matriz VRIO² y la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

En el capítulo IV se hace el análisis del perfil del consumidor, para el replanteamiento de la estrategia en este nuevo contexto. Con base en ello, se desarrolla una proyección para el periodo 2020-2024. En el capítulo V se desarrolla el plan estratégico y la definición de iniciativas para soportar el plan estratégico para el periodo 2020-2024, en la fase de contención y reactivación. En el capítulo VI se detallan los planes funcionales necesarios para desarrollar la estrategia y las iniciativas en la empresa, así como el plan de responsabilidad social empresarial. Adicionalmente, en esa sección, se incluye la evaluación financiera mediante la que se cuantifica y evalúa la viabilidad de las propuestas y los planes operacionales. Finalmente, en la última sección, se establecen las conclusiones y las recomendaciones del planeamiento estratégico de la presente investigación.

¹ PESTELG proviene de las siglas político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global.

² VRIO proviene de las siglas de valor, raro, imitable y organización.

Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa

La presente investigación ha sido realizada con la finalidad de elaborar un plan estratégico para el Hotel Le Bonheur, tomando como base los resultados de gestión obtenidos durante el periodo 2014-2019 y el desencadenamiento de la pandemia global por la aparición del Covid-19 en el 2020.

1. Consideraciones generales

En el 2019, el Estado peruano impulsó el desarrollo de sector hotelero y turístico logrando alcanzar el 4 % del PBI del Perú.³ Esto se reflejó en el desempeño obtenido por el Hotel Le Bonheur que, con su estrategia de penetración de mercado durante los seis últimos años ha podido posicionarse como uno de los primeros hoteles con mayor cuota del mercado local (8.9%). En 2020, sin embargo, el Covid-19 impactó desfavorablemente a ese sector, por la declaración de emergencia sanitaria del mes de marzo, fecha en la cual se restringieron los viajes y el uso de espacios públicos. A partir del mes de junio de 2020, el Gobierno peruano ha iniciado un plan de reactivación de la economía de forma gradual y con restricciones, incluyendo al sector turístico y hotelero.

2. La empresa en la actualidad

Al cierre del año 2019, el Hotel Le Bonheur se ubicó como uno de los primeros en el mercado local; sin embargo, la pandemia ha impactado su crecimiento debido a la contracción de la economía mundial y su impacto en el sector del turismo y la hotelería⁴.

2.1 Descripción y perfil estratégico de la empresa

La estrategia competitiva desarrollada durante los últimos seis años fue de enfoque en diferenciación, teniendo, dentro de sus principales atributos, brindar a sus huéspedes bienestar y seguridad en sus instalaciones. Su desarrollo de mercado está basado en una estrategia de expansión geográfica.

2.1.1 Penetración de mercado

Basada en una estrategia comercial de diferenciación y optimización de costos, en la que su principal objetivo es crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado con precios competitivos.

³ Declaración del presidente ejecutivo de Promperú, Luis Torres, en su entrevista al diario La República, en enero de 2020.

⁴ Mckinsey & Company, 2020.

2.1.2 Desarrollo de mercado

Basado en una estrategia de expansión geográfica, para desarrollar nuevos mercados a través de la internacionalización, aprovechando su experiencia en el rubro y el prestigio de su empresa. Cabe indicar que la estrategia de desarrollo de mercado se realizó solo hasta el 2019.

2.2 Definición del problema que enfrenta la empresa a partir de marzo de 2020

Ante la coyuntura del Covid-19, el principal problema de hotel es asegurar la continuidad del negocio y la sostenibilidad de las operaciones frente a esta nueva normalidad,⁵ para asegurar el cumplimiento de las obligaciones financieras, operativas y sociales de Hotel Le Bonheur.

2.3 Enfoque y descripción de la solución prevista

Se diseñará un plan estratégico en dos fases. Durante la primera, se priorizará contener la situación actual a corto plazo y superar la recesión económica a causa de la pandemia; en una segunda fase, se redefinirá acciones a largo plazo soportadas en una estrategia de diversificación concéntrica, para desarrollar nuevas líneas de negocio que permitan aprovechar nuevas oportunidades de negocio para asegurar la continuidad de este.

2.4 Alcance de la propuesta

El plan estratégico se restringirá a la zona geográfica de Lima, en el distrito de Miraflores. El presente trabajo de investigación está basado únicamente en las operaciones nacionales, para un horizonte de cuatro años (2020 a 2024).

2.5 Limitaciones de la propuesta

El caso de estudio del Hotel Le Bonheur se desarrolla en un contexto inusual y con mucha incertidumbre, en el que las medidas económicas, políticas y de salud varían constantemente, por lo que pueden afectar las estrategias planteadas a corto plazo. Se consideran las siguientes limitaciones:

- Restricciones para la identificación de las dimensiones de las habitaciones y la distribución del área total del hotel.
- Cumplimiento de regulación para la operación (capacidad y condiciones sanitarias) y limitación de información de estudios de mercado.

⁵ El término nueva normalidad hace referencia a una situación en la que lo habitual u ordinario no será lo mismo que en la situación previa.

Capítulo II. Análisis externo

En este capítulo se efectúa el análisis del macroentorno, tomando en consideración la existencia de diferentes factores externos que pueden limitar a las empresas.

1. Macroentorno - análisis PESTELG

En el actual capítulo se realiza el análisis del macroentorno mediante el uso de la matriz PESTELG, en la que se evalúan los diferentes factores externos que pueden obstaculizar que las empresas alcancen sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

2. Análisis del macroentorno (PESTELG)

Las siguientes páginas contienen el análisis de los principales acontecimientos y tendencias sobre los siete principales entornos: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico, legal y global.

2.1 Entorno político

La disolución del Congreso el 30 de setiembre de 2019⁶ y la convocatoria de nuevas elecciones parlamentarias en febrero de 2020 generó cierta inestabilidad política, impactando a las actividades que afectan el sector hotelero. El Estado peruano, ante la pandemia de la Covid-19, decretó el estado de emergencia sanitaria⁷ en el país, cerrando fronteras, suspendió el transporte interprovincial de pasajeros a partir del 16 de marzo de ese año y ordenó el confinamiento obligatorio, lo cual afectó de manera importante al sector turismo.

2.2 Entorno económico

De acuerdo con el Banco Central de Reserva (BCR), el producto bruto interno (PBI) del Perú tuvo una variación porcentual de 4% en 2018 y de 2.2% en 2019, y la inflación anual subió 1.9% durante 2019. En 2019, el sector turismo representó el 4% del PBI, según lo manifestado por el presidente ejecutivo de Promperú, quien, además, señaló que ese mismo sector era el tercer generador de divisas para el país. Los efectos de la pandemia han generado una recesión en la economía e incremento de desempleo que provocará un descenso de la clase media y crecimiento de la pobreza.

⁶ Decreto Supremo N.º 165-2019-PCM.

⁷ Decreto supremo N.º 044-2020-PCM.

2.3 Entorno sociocultural

El Estado viene impulsando la reactivación económica a través de la promoción del turismo interno⁸, autorizando el ingreso gratuito a museos, sitios arqueológicos, áreas naturales y lugares históricos del país a partir del 1 de julio del 2020. En la lista están incluidos 55 sitios arqueológicos y 22 áreas naturales.

2.4 Entorno tecnológico

A raíz de la pandemia, ha habido una enorme transformación digital, que incluye cambio de hábitos y dependencias de los equipos y las herramientas tecnológicas. Esto ha permitido un crecimiento exponencial de identificación y captura de nuevas necesidades de los consumidores en los diferentes sectores, lo cual hará posible el desarrollo de nuevos mercados digitales para los diferentes sectores.

2.5 Entorno ecológico

En la actualidad, todos los temas relacionados con el cuidado del medio ambiente han tomado gran importancia por parte de las personas y las empresas. El Perú, a través del Ministerio del Ambiente (Minam), impulsó la obligatoriedad del reciclaje a través del decreto legislativo 1501, que modifica la ley de gestión integral de residuos sólidos. En este sentido, el sector hotelero tiene la oportunidad de captar clientes alineados con una cultura ambiental y ecológica, brindando servicios que prevengan emisiones y contaminación.

2.6 Entorno legal

Durante la pandemia, se publicaron las siguientes normas legales:

- Decreto de urgencia N.º 038-2020, que reglamenta la suspensión perfecta de labores, vinculada con los trabajadores y los empleadores del sector privado bajo cualquier régimen laboral.
- Decreto supremo N.º 101-2020: protocolo sectorial ante el Covid-19 para la reanudación de las actividades de hospedaje.

2.7 Entorno global

La economía mundial se ha visto afectada por la pandemia y las tensiones entre los la República Popular China y los Estados Unidos llegaron a su fin con un pacto comercial de no agresión. Sin embargo, debido al origen del virus en el continente asiático, se establecieron restricciones de

⁸ Decreto legislativo 1507-2020-PCM.

vuelos aéreos entre ambos países. A continuación está el resumen de la matriz PESTELG sobre las principales tendencias e impactos.

Tabla 1. Matriz PESTELG

Análisis PESTELG		
Entorno	Tendencias	Impacto
1. Político	Cierre de fronteras y cancelación de viajes, medida interpuesta por el Gobierno peruano para evitar la propagación del Covid-19.	Amenaza: los ingresos del Hotel Le Bonheur dependen de las visitas de turistas nacionales e internacionales. Oportunidad: reinventarse como empresa y rediseñar su estrategia de negocio.
	Estado de emergencia ordenado por el Estado peruano, obligando el confinamiento y aislamiento social de las personas.	Amenaza: paralización de las actividades ante la restricción de la movilización de las personas.
	Rescate financiero a través del programa estatal Reactiva Perú.	Oportunidad: poder aliviar sus obligaciones de corto plazo y contar con un financiamiento a reducido costo financiero.
2. Económico	Se proyecta un descenso del PBI entre el 14% y el 20%, tasa desempleo del 60% para el sector hotelero, además de contracción del consumo.	Amenaza: los ingresos del Hotel Le Bonheur se verán reducidos ante la limitación de los clientes para acceder y hacer uso de las instalaciones.
3. Sociocultural	Promoción del turismo interno.	Oportunidad: preparación del sector hotelero para una posible reanudación de sus actividades, teniendo al turista nacional como uno de los clientes objetivos.
	Sector informal.	Amenaza: competencia desleal de precios que origina que los ingresos disminuyan por el decrecimiento de la ocupabilidad del recinto. Incremento de contagios por personal no controlado y la falta de protocolos sanitarios.
4. Tecnológico	Incremento de las personas en el uso de las redes sociales.	Oportunidad: fortalecimiento de la transformación digital del hotel e impulsar el marketing
	Cambio de preferencia del consumidor.	Oportunidad: fortalecimiento de la estrategia comercial mediante la herramienta Big Data.

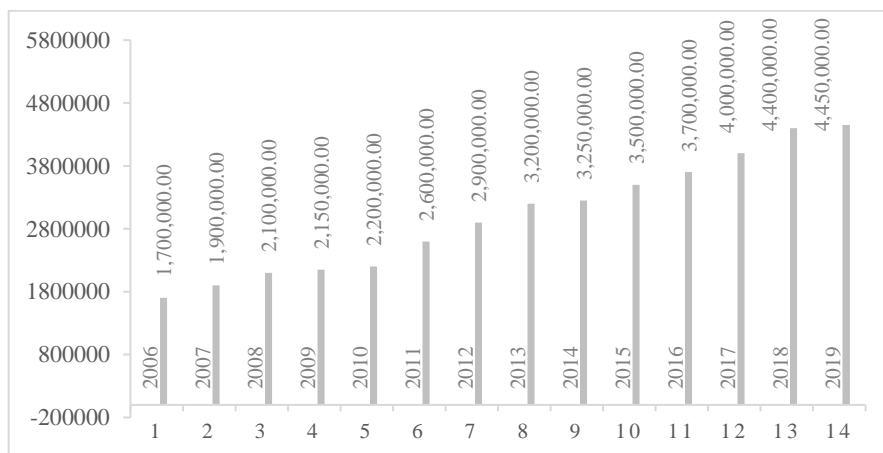
Análisis PESTELG		
Entorno	Tendencias	Impacto
5. Ecológico	Obligatoriedad de reciclaje a través del decreto legislativo 1501, impulsado por el Ministerio del Ambiente.	Oportunidad: hacer uso de las buenas prácticas ambientales. Clientes más comprometidos con el medio ambiente
		Amenaza: sujeto a multas ante el incumplimiento de esta norma.
6. Legal	Aprobación del protocolo sectorial ante el Covid-19, para la reanudación de las actividades.	Oportunidad: reanudación de las actividades paulatinamente.
7. Global	Tensiones políticas entre la R. P. China y los EE.UU., que ha ocasionado la cancelación de viajes entre ambos países.	Oportunidad: atraer la visita de turistas de ambos países, presentando una nueva alternativa de turismo, permitirá la ocupabilidad y uso de las instalaciones hoteleras.
	La posible existencia de otra enfermedad pandémica, como es la gripe porcina.	Amenaza: retroceso de todos los avances de la reanudación de las actividades del hotel que, por ende, complicaría la generación de ingresos

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.8 Microentorno - análisis y atractividad del sector antes del Covid-19

El presente análisis consta de dos partes, la primera bajo un escenario antes del Covid-19 y la segunda basada en el impacto del Covid-19 en el sector turismo. La información proporcionada por (Mincetur, 2020), demuestra que el turismo en Perú ha crecido aceleradamente en los últimos años (ver Gráfico 1) y con ello la demanda hotelera.

Gráfico 1. Ingresos de turistas al país



Fuente: Mincetur, 2020

Con base en las cinco fuerzas de Porter, se identificó qué tan atractiva es la propuesta de valor del Hotel Le Bonheur en el mercado, así como el grado de competitividad del sector.

2.8.1 Amenaza de nuevos competidores

La tabla 2 muestra un valor promedio de 3.67, lo cual indica que el mercado hotelero era altamente competitivo hasta antes de marzo 2020, debido a la creciente demanda.

Tabla 2. Amenaza de nuevos competidores antes de Covid-19

Descripción	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Economías de escala	Pequeña					x	Grande	4
Barreras de entrada	Alta		x				Baja	2
Barreras de salida	Baja			x			Alta	3
Atractividad del mercado	Baja				x		Alta	4
Competitividad en el servicio	Alta		x				Baja	2
Capital de trabajo	Alto		x				Bajo	2
Acceso a tecnología	Restringido					x	Amplio	5
Acceso a materia prima	Restringido					x	Amplio	5
Conocimiento y experiencia	Sin importancia					x	Muy importante	5
Promedio								3.67

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Hax y Majluf (2008)

2.8.2 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad es constante, debido al arribo frecuente y creciente de turistas nacionales e internacionales. La tabla 3 muestra un indicador promedio de 3.71, que representa una alta rivalidad entre los competidores antes del inicio de la pandemia.

Tabla 3. Rivalidad entre los competidores antes de Covid-19

Descripción	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Competidores con características similares	Alto			x			Bajo	3
Crecimiento de la industria	Lento					x	Rápido	5
Características del servicio	Genérico				x		Especial	4
Ofertas y promociones	Pocas				x		Muchas	4
Ambiente	Clásicos				x		Innovadores	4
Aumentos de capital	Baja					x	Alta	5
Diversidad de competidores	Alta	x					Baja	1
Promedio								3.71

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Hax y Majluf (2008)

2.8.3 Poder de negociación con el cliente

La tabla 4 muestra que el poder de negociación tiene un indicador promedio de 3.33, lo cual indica un favorable grado de negociación con el cliente debido a la variedad de medios de interacción.

Tabla 4. Poder de negociación con el cliente antes de Covid-19

Descripción	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Agencias	Bajo				x		Alto	2
Venta directa	Bajo			x			Alto	4
Disponibilidad de sustitutos	Alta	x					Baja	1
Costo por cambios	Alto					x	Bajo	5
Trámites de entrada y salida	Prolongada				x		Rápida	4
Análisis de datos	Baja				x		Alta	4
Promedio								3.33

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Hax y Majluf (2008)

2.8.4 Poder de negociación con los proveedores

La tabla 5 presenta un valor promedio de 3.8, lo cual indica un poder de negociación alto antes del inicio de la pandemia, debido a la amplia variedad de proveedores en insumos, mantenimiento, servicios básicos y construcción, entre otros, que pueden ser sustituidos de manera inmediata.

Tabla 5. Poder de negociación con los proveedores antes de Covid-19

Descripción	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Cantidad de proveedores	Poco					x	Mucho	5
Disponibilidad de proveedores sustitutos	Baja					x	Alta	5
Costo por cambiar de proveedor	Alta				x		Baja	4
Aceptación de pagos diferidos	Baja				x		Alta	4
Impacto de los proveedores en el servicio	Alto	x					Bajo	1
Promedio								3.80

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Hax y Majluf (2008)

2.8.5 Atractividad de la industria

El sector en el que se desarrollará el Hotel Le Bonheur corresponde a la categoría de hoteles de tres y cuatro estrellas. La tabla 6 muestra que la atractividad de la industria en la fase previa a Covid-19 presenta un indicador promedio de 3.6, que representa un alto grado de atractividad en el mercado.

Tabla 6. Atractividad de la industria antes de Covid-19

Descripción	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Atractividad del mercado	Baja					x	Alta	5
Disponibilidad de sustitutos	Mucha			x			Poca	3
Costo del cambio de los sustitutos	Bajo			x			Alto	3
Agresividad del sustituto	Alta			x			Baja	4
Precio del sustituto	Alto				x		Bajo	4
Promedio								3.60

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Hax y Majluf (2008)

En la tabla 7 se presenta el resumen de los valores promedios de las cinco fuerzas de Porter en la fase sin Covid-19 y con Covid-19. En ambos casos, se adoptaron las mismas descripciones, con variaciones de puntaje variable. Se aprecia que el valor promedio disminuye notoriamente en la mayoría de las descripciones indicadas y levemente en la revalidad de los competidores y en el poder de negociación con el cliente, debido a la disminución de los productos sustitutos y a las facilidades que las empresas hoteleras brindan a sus clientes para incrementar su demanda.

Tabla 7. Resumen de indicadores de las cinco fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Valor	
	Sin Covid-19	Con Covid-19
Amenaza de nuevos competidores	3.67	2.67
Rivalidad entre los competidores	3.71	3.29
Poder de negociación con el cliente	3.33	2.83
Poder de negociación con los proveedores	3.80	2.60
Atractividad de la industria	3.60	2.80

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.9 Microentorno - análisis y atractividad del sector durante la etapa de Covid-19

Se identificó que la amenaza de los competidores se ve afectada por la economía de escala, la rivalidad entre los competidores, por el nulo crecimiento de la industria y el poder de negociación, por la inactividad de las agencias de viaje y venta directa. Asimismo, debido a la falta de liquidez, los pagos diferidos son menos aceptados en la industria y más requeridos por los clientes, mientras que la atractividad de la industria hotelera se ve afectada por la baja demanda del mercado.

2.10 Matriz EFE

En la tabla 8 se evalúan los factores externos (EFE), asignándose una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores para identificar su eficiencia.

Tabla 8. Matriz EFE

Oportunidades				
Factor	Descripción	Ponderación	Calificación	Valor
Sociocultural	Promoción del turismo interno.	7%	4	0.28
Político	Flexibilidad tributaria para el sector hotelero.	4%	3	0.12
	Rescate financiero por parte del gobierno para mitigar el impacto del Covid-19. Dicha inversión configura el 12% del PBI.	7%	4	0.28
Económico	Puesta en marcha del plan Reactiva, para promover el financiamiento de la reposición de los fondos de capital de trabajo para pagos de obligaciones de corto plazo.	8%	4	0.32
Tecnológico	Fortalecimiento de la inteligencia comercial a través de la herramienta Big Data.	7%	4	0.28
	Tendencia y fortalecimiento de la transformación digital de las empresas.	6%	3	0.18
Legal	Cambio de la legislación laboral, opción de acogerse a la suspensión perfecta de labores.	3%	3	0.09
	Aprobación del protocolo sectorial ante Covid-19 para la reanudación de las actividades de hospedaje.	6%	4	0.24
Amenazas				
Factor	Descripción	Ponderación	Calificación	Valor
Político	Medidas restrictivas de cierre de fronteras y suspensión de viajes.	10%	4	0.40
	Estado de emergencia interpuesta por el Estado peruano, obligando el confinamiento y el aislamiento social de las personas.	8%	4	0.32
Económico	Caída del consumo. Se estima un descenso del PBI de entre el 14% y el 20%. Asimismo, se proyecta una tasa de desempleo en el sector turismo del 60%.	7%	4	0.28
Global	La posible existencia de otra enfermedad pandémica, como es la gripe porcina.	4%	2	0.08
Sociocultural	Sector informal; competencia desleal de precios. Incremento de contagios por falta de protocolos sanitarios y personal no controlado.	6%	4	0.24

Amenazas				
Factor	Descripción	Ponderación	Calificación	Valor
Producto Sustituto	Agresividad del producto sustituto.	7%	4	0.28
Competidores	Rivalidad entre competidores.	6%	4	0.24
Económico	Economía de escala.	4%	3	0.12
		100%	58.00	3.75

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.11 Conclusiones

- En la matriz EFE se obtuvo un promedio de 3.75, que refleja un valor por encima de la media.
- Dentro de las políticas que viene implementando el gobierno peruano para combatir la propagación del Covid-19, se destaca el plan de rescate financiero del Gobierno.
- Los resultados obtenidos del modelo de las cinco fuerzas de Porter muestran que el efecto del Covid-19 disminuye de manera global la atractividad del mercado.

Capítulo III. Análisis interno

En este capítulo se ha definido la propuesta de valor para la segmentación de clientes y el análisis de las áreas funcionales a través del análisis AMOFHIT. De la misma forma, se presenta el análisis VRIO para identificar las principales ventajas competitivas del hotel.

1. Modelo de negocio

El Hotel Le Bonheur es una cadena hotelera peruana cuyo propósito es brindar una experiencia de calidez y excelencia al cliente en todos sus procesos, ofreciendo un servicio ágil desde el momento en que se establece contacto con el cliente.

1.1 Segmentación de clientes

Los principales clientes son peruanos y extranjeros de clase media, quienes se alojan en el hotel de manera transitoria. Sus edades fluctúan entre veinte a cincuenta años, con una variación de presupuesto por hospedaje diario de S/ 290 a 365.

1.2 Propuesta de valor

El Hotel Le Bonheur cuenta con cinco principales atributos: 1. Ubicación céntrica y segura para conexiones a otros destinos, 2. Modelo de excelencia operacional e infraestructura moderna, 3. Ambientes seguros con vigilancia permanente, 4. Servicios innovadores y digitales y 5. Financiamiento de hospedaje a través de Fintech.

1.3 Comunicación

La comunicación con los clientes es personalizada y se realiza a través de protocolos definidos de trato directo o a través de sus operadores turísticos.

1.4 Canal de distribución

Los canales de contacto se realizan a través de canales propios o de terceros. Propios: reservas directas, redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) y página web. De terceros: agencias de viajes, operadores turísticos y agencias de viaje *online*.

1.5 Estructura de ingresos

Los ingresos del Hotel Le Bonheur se sustentan en sus tres principales servicios: 1. Alojamiento de huéspedes, 2. Servicios de alquiler de salas de reuniones y centro de convenciones y 3. Otros servicios, como restaurant y bar, lavandería y *room service*.

1.6 Procesos clave

Los procesos clave del Hotel Le Bonheur son los siguientes: 1. Marketing y ventas (Big Data), 2. Gestión de reservas, 3. Recepción y atención al cliente durante su estadía: check-in, servicio de housekeeping, consejería y check-out, 4. Experiencia del cliente, 5. Mantenimiento de la infraestructura, 6. Capacitación y 7. Gestión de tecnología de la información y comunicaciones.

1.7 Recursos clave

Los principales recursos del Hotel Le Bonheur son 1. La marca Le Bonheur, 2. La cultura organizacional – modelo de excelencia operacional, 3. El análisis de preferencias del huésped por Big Data, 4. Los colaboradores capacitados y motivados, 5. Los ambientes modernos y su infraestructura en óptimas condiciones y 6. El crecimiento financiero.

1.8 Socios clave

El Hotel Le Bonheur tiene tres principales socios: accionistas, bancos y proveedores.

1.9 Estructura de costos

Se presenta una estructura de costos fijos y variables:

- **Costos fijos:** planilla, alquiler, suministros de insumos, servicios de mantenimiento y *data service* - plataforma web.
- **Costo variable:** personal tercerizado, costo mantenimiento y servicios de marketing.

2. Cadena de valor

Con base en el modelo de Gustavo Alonso⁹, la cadena de valor está conformada por los siguientes eslabones primarios controlables: marketing y ventas, experiencia del cliente, gestión de reservas y recepción y atención al cliente durante su estadía. A continuación, se describe cada una de las actividades (primarias y de apoyo) que conforman la cadena de valor del hotel Le Bonheur.

2.1 Eslabones primarios controlables

Los eslabones primarios controlables fueron clasificadas de acuerdo con las etapas del ciclo del servicio: antes, durante y posterior a la estadía del huésped.

⁹ Alonso, G., 2008.

2.1.1 Marketing y ventas

Se define la estrategia comercial para identificar a los clientes potenciales con base en la segmentación definida a través de un análisis de BiD data, destacando lo siguiente:

- Promoción y publicidad de los productos del hotel.
- Inteligencia de negocio - Big Data, para identificar preferencias del huésped.
- Convenios con operadores turísticos.

2.1.2 Gestión de reservas

Se definen protocolos para los diferentes canales de venta con la finalidad de asegurar la reserva de un servicio, ya sea por venta directa (telefonía, correo electrónico y página web) o venta indirecta, a través de las agencias de viajes.

2.1.3 Recepción y atención al cliente durante su estadía

Esta es la etapa más crítica dentro de la cadena de valor, debido a que se materializan todos los servicios que se ofrece a los huéspedes desde el momento que ingresan hasta que se retiran. Los principales procesos que forman parte de los servicios ofrecidos son los siguientes:

- *Check-in*: procesos ágiles de registro
- Servicio de *housekeeping*: servicio de limpieza de la habitación.
- Consejería: servicio complementario a la estadía para proveer información de conexiones a centros empresariales y atracciones turísticas de la ciudad.
- *Check-out*: procesos ágiles de salida y facturación de servicio.
- Gestión de servicios adicionales: lavandería, servicio a la habitación y minibar, restaurant y bar (cocina), gimnasio, salas de reuniones y centro de convenciones.

2.1.4 Experiencia del cliente

Hay dos funciones clave: primero, realizar la medición y el seguimiento de la satisfacción del cliente y la atención de sus reclamos y necesidades en todas las etapas del proceso, mediante encuestas y atención de requerimientos y reclamos, y segundo, definir lineamientos transversales para toda la organización, a fin de asegurar la cultura de excelencia operacional y mejora continua.

2.2 Eslabones primarios no controlables

Los eslabones primarios no controlables son los que se especifican a continuación:

- **El cliente:** el huésped y el potencial huésped son considerado parte importante de nuestra cadena de valor a los cuales se les ofrece nuestra propuesta de valor soportado en nuestro modelo de excelencia operacional.
- **Otros clientes:** en esta etapa de la cadena están los operadores turísticos quienes, a pesar de tener convenios con el hotel, también pueden derivar a sus clientes a otros hoteles, con base en sus prioridades, como puede ser el caso de paquetes de grupos mayores a la capacidad que ofrece el hotel y que desean estar juntos.

2.3 Eslabones de apoyo

Se consideran cuatro eslabones de apoyo: dirección general y de recursos humanos, organización interna y tecnología, infraestructura y ambiente, abastecimiento.

2.3.1 Dirección general y recursos humanos

En este proceso, la alta dirección determina la cultura de la empresa y se fomenta el modelo de experiencia del cliente, colocándolo como eje principal de su misión y visión. De la misma forma, se apoya para dar las mejores condiciones de seguridad y capacitación a los colaboradores del hotel. Las actividades más resaltantes son el reclutamiento y la selección, la gestión de talentos (desarrollo -capacitación, clima y cultura) y gestión de salud y seguridad en el trabajo.

2.3.2 Organización interna y tecnología

Se consignan las actividades relacionadas con finanzas, contabilidad y tesorería y gestión de planeamiento financiero, CAPEX y OPEX, que permiten a la empresa responder a los compromisos que tiene con los *stakeholders* y las nuevas exigencias del mercado.

2.3.3 Infraestructura y ambiente

El Hotel Le Bonheur cuenta, como ventaja competitiva, los espacios físicos donde se realiza la prestación del servicio, como son el lobby, que está a la vanguardia de la tecnología y la sofisticación y permite la agilidad y el confort en el registro de los huéspedes; y las habitaciones y los salones de conferencias, que cuentan con la infraestructura tecnológica y de vigilancia para garantizar la seguridad de los huéspedes, así como la disponibilidad de la conectividad a través de las redes seguras del hotel.

2.3.4 Abastecimiento

Comprende la gestión de bienes y servicios necesarios para asegurar las operaciones del hotel. Sus principales actividades son la gestión de proveedores, la logística, el almacén y el aseguramiento de la calidad.

3. Análisis de áreas funcionales

Se realizó el diagnóstico de la empresa con base en el análisis AMOFHIT, para ponderar los recursos con los que cuenta el Hotel Le Bonheur, evaluar su impacto en cada una de las áreas de la organización e identificar sus fortalezas.

3.1 Administración y gerencia (A)

La dirección se encuentra a cargo de los aspectos operacionales y estratégicos de Hotel Le Bonheur, enfocados en mejorar su desempeño y el posicionamiento en el mercado local.

3.2 Marketing y ventas (M)

El desarrollo de las actividades de marketing estuvo enfocado en la captación de usuarios y la mejora de la experiencia en las instalaciones, mediante la gestión de la relación con el cliente y el desarrollo de herramientas de análisis de datos con el uso de Big Data. De igual manera, la constante implementación de mejoras en los procesos, el conocimiento del mercado y la explotación de la Big Data permitieron un eficiente manejo de costos, lo que se tradujo en una política de precios flexibles acordes con la estación y la demanda del mercado, adicional a un trabajo constante en el desarrollo de una marca diferenciada.

3.3 Operaciones y logística (O)

El Hotel Le Bonheur realiza mejoras en las áreas de gestión de reservas, proceso de ingreso y salida del huésped, servicio al cliente, logística de proveedores y mantenimiento de las instalaciones, soportados con tecnología y la implementación del área de experiencia del cliente, en la que se realiza controles de calidad y planes de mejora continua.

Tabla 9. Métricas de desempeño (% ventas)

Métrica de desempeño	2014	2015	2016	2017	2018	2019
% de costos directos	8.2%	7.5%	7.0%	6.5%	6.1%	6.3%
% de gastos administrativos	10.0%	10.6%	8.1%	7.6%	7.0%	6.5%
% EBITDA	41.6%	33.2%	44.9%	48.1%	49.4%	53.2%
% Inversión en I+D	4.2%	2.3%	2.5%	3.1%	3.5%	3.3%

Fuente: Elaboración propia, 2020

3.4 Finanzas y contabilidad (F)

Las mejoras antes descritas, y un adecuado manejo financiero, han proporcionado al Hotel Le-Bonheur una solidez financiera que le permite afrontar nuevos retos e inversiones. Dentro del mercado local, se tuvo inversiones enfocadas en mejoras de procesos, que se han traducido en

ahorros en costos, rentabilidad y un eficiente manejo de presupuestos. Esto se tradujo en un mejor manejo del flujo de caja, que permitió la amortización de deuda a largo plazo y el establecimiento de una política de reparto de dividendos a partir del año cuatro.

Tabla 10. Métricas de desempeño financiero

Métrica de desempeño	2014	2015	2016	2017	2018	2019
% Margen bruto / Ventas	73%	74%	78%	79%	80%	81%
% EBITDA / Ventas	41.6%	33.2%	44.9%	48.1%	49.4%	53.2%
% Ratio pago de dividendos	0.0%	0.0%	0.0%	60.5%	58.7%	79.6%
Valor de mercado de las acciones, €	37.43	29.59	47.38	55.61	63.86	73.30
PER (precio por acción)	23.96	31.41	21.24	21.69	23.14	17.34
% Retorno del capital empleado, ROCE ¹⁰	5.2%	4.5%	7.1%	7.4%	8.2%	11.9%
% Apalancamiento	73.5%	66.3%	56.5%	46.3%	41.2%	37.7%
Rotación de activos	0.16	0.23	0.27	0.28	0.29	0.33
% Ocupación hotel	63.3%	57.2%	66.1%	65.4%	67.4%	73.9%

Fuente: Elaboración propia, 2020

3.5 Recursos humanos (H)

El plan de capacitaciones y desarrollo de personal ha contribuido al crecimiento de la empresa, con una inversión promedio de noventa mil soles anuales en capacitaciones semestrales. Esto se ha traducido en poder contar con un personal calificado y con gran sentido de pertenencia a la organización. La cultura organizacional desarrollada y su enfoque centrado en las personas ha sido un diferenciador competitivo frente a la competencia.

Tabla 11. Métricas de desempeño - capacitación

Métrica de desempeño	2014	2015	2016	2017	2018	2019
% Capacitación / Costo laboral	4.6%	8.4%	11.3%	12.4%	15.1%	17.1%
% Rotación personal	5.7%	0.4%	0.4%	0.2%	0.2%	0.1%

Fuente: Elaboración propia, 2020

¹⁰ ROCE (return on capital employed) es un ratio financiero que mide la rentabilidad de una empresa con base en la eficiencia con que se emplea el capital.

3.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Se implementó el área de experiencia del cliente y, a través del manejo de información obtenida de Big Data y en constante coordinación con el área de marketing, pudo identificar potenciales problemas en la atención, patrones de preferencia y adelantarse a las necesidades de los clientes.

3.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Las inversiones realizadas en el mercado local estuvieron dirigidas a I+D, centradas en la obtención de información y mejora de procesos en la compañía. La implementación de plataformas para la administración del hotel ha facilitado la atención al usuario, mediante la automatización de procesos, ofreciendo agilidad en el registro de ingreso (*check-in*), pago y asignación de habitación, entre otros.

4. Análisis VRIO

El análisis VRIO permite identificar los recursos y las capacidades de la empresa y proporciona una ventaja competitiva sostenible a la organización frente al resto de la competencia (Barney, 2001). Para llevar a cabo este análisis, se toman en cuenta los siguientes indicadores:

- (V) valor: ¿el recurso es valioso y permite nuevas oportunidades en el mercado?
- (R) raro: ¿es difícil de obtener y pocos cuentan con ello?
- imitable: ¿el recurso es difícil de imitar por la competencia?
- (O) organización: ¿la organización de la empresa es adecuada para el uso y el aprovechamiento del recurso?

Tabla 12. Matriz VRIO

Recursos y capacidades	Tipo	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Infraestructura fortalecida y acondicionada	Tangible	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Programas de capacitación constante	Tangible	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Canal de distribución	Tangible	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Innovación y desarrollo	Intangible	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Imagen de marca	Intangible	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Colaborador calificado y motivado	Intangible	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal

Recursos y capacidades	Tipo	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Inteligencia comercial a través de Big Data	Intangible	Sí	Sí	Sí	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Alianzas estratégicas con operadores turísticos	Intangible	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Cultura organizacional y modelo operacional	Intangible	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Desarrollo del modelo de experiencia del cliente	Intangible	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2020

Como resultado del análisis realizado con base en la matriz VRIO, se determinó que las ventajas competitivas sostenibles eran la inteligencia comercial, a través de la herramienta del Big Data, la cultura organizacional, con énfasis en el modelo operacional, y el desarrollo del modelo de experiencia del cliente, como recursos y capacidades resaltantes que servirán de pilares principales para poder diseñar y llevar a cabo el plan de acción a implementar.

5. Definición de ventaja competitiva

Teniendo en cuenta los resultados del análisis del VRIO, la ventaja competitiva se centra en la inteligencia comercial a través de la herramienta de Big Data, que permite tener conocimiento y características del cliente. Esto se complementa con el desarrollo del modelo de experiencia del cliente, guiado por una cultura organizacional basada en el modelo operacional, contando con un personal involucrado en poder satisfacer las necesidades del consumidor. Por lo expuesto anteriormente, se determina que la ventaja del Hotel Le Bonheur es la diferenciación.

6. Definición de estrategia competitiva

La estrategia competitiva del Hotel Le Bonheur es convertirse en un hotel líder en el mercado. Para lograrlo, se estableció una estrategia de enfoque por diferenciación, basado en un servicio de calidad que debe ser valorado por los clientes de hoteles de categoría de tres y cuatro estrellas. La calidad en el servicio del hotel Le Bonheur está basada en varios aspectos, entre ellos, la optimización de los procesos y operaciones, un personal capacitado y tecnología Big Data, la cual canaliza la información para obtener nuevas oportunidades de desarrollo. Cabe señalar que los aspectos mencionados anteriormente son debidamente soportados por la gerencia administrativa y una adecuada gestión financiera y contable.

7. Matriz EFI

La matriz EFI sirve para medir las fortalezas y las debilidades del Hotel Le Boheur para lograr el éxito esperado del proyecto en la ciudad de Lima. Tal como se muestra en la tabla 13, se obtuvo un valor de 2.82, valor que representa un margen positivo de los factores internos por ser superior a la media. Asimismo, la matriz EFI muestra también debilidades importantes a considerar, tales como fortalecer la integración entre áreas de desarrollo, lo cual implica fortalecer la integración entre las áreas de marketing, finanzas, recursos humanos y operaciones para mayor dinámica de la organización; aversión al riesgo, cuya propuesta de mejora consiste en asumir mayores riesgos a fin de obtener mayor rentabilidad; y KPI de satisfacción del cliente, como principal indicador que permite reforzar la propuesta de valor hacia los clientes.

Tabla 13. Matriz EFI

Factores internos clave		Ponderado	Calificación	Total ponderado
Fortalezas				
F1	Liderazgo gerencial	0.13	4	0.52
F2	Personal comprometido con la visión de la empresa	0.11	3	0.33
F3	Servicios de calidad	0.13	4	0.52
F4	Gestión financiera y contable	0.13	3	0.52
F5	Tecnologías facilitadoras de operación, logística y desarrollo	0.10	3	0.30
F6	<i>Data analytics</i>	0.10	2	0.30
Debilidades				
D1	Fortalecer la integración entre las áreas de desarrollo	0.11	2	0.22
D2	Aversión al riesgo	0.11	1	0.11
D3	KPI de satisfacción del cliente	0.08	1	0.08
Total		1.00		2.82

Clasificaciones: 4: fortaleza importante, 3: fortaleza menor, 2: debilidad menor y 1: debilidad importante.

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en David (2013)

8. Conclusiones

- Habiendo realizado el análisis interno, se destaca que el Hotel Le Bonheur tiene un modelo de excelencia operacional centrado en la atención al cliente, soportado con metodologías de gestión y desarrollo tecnológico, cuyos atributos se manifiestan en las áreas de recursos humanos, marketing, operaciones e inteligencia comercial, soportadas, a su vez, por el uso de herramientas tecnológicas como Big Data y *data analytics*.
- Habiéndose realizado la evaluación de la matriz EFI, se obtuvo un valor ponderado de 2.82, lo que indica que la organización cuenta con sólidas competencias internas para afrontar la alta competitividad del mercado hotelero. Asimismo, presenta sólidas posibilidades de posicionarse en el mercado hotelero a mediano plazo en los segmentos de hoteles de tres y

cuatro estrellas. Por otro lado, cabe indicar que las debilidades descritas en la matriz EFI son oportunidades de mejora altamente superables por las capacidades descritas en sus fortalezas.

Capítulo IV. Perfil del consumidor

En el presente capítulo se describe el comportamiento que adopta el consumidor turista que llega a la ciudad de Lima. En el análisis, se ha integrado y analizado sus principales características, preferencias, ocupación, motivos de viaje y noches de permanencia, desde 2015 hasta 2019. Existe otro tipo de consumidor del cual aún no se cuenta con información histórica, como son las empresas mineras de mediana y gran minería y sus contratistas que requieren de un servicio hotelero de transición para su personal en etapa de cuarentena. Hay también otro tipo de consumidor que utilizan los hoteles del interior del país ubicados en zonas turísticas cerca a alguna unidad minera. En esos casos, el consumo está directamente relacionado con la reactivación del turismo interno y la reactivación progresiva del sector minero.

1. Características de consumidor de turismo en el Perú al 2019

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2019) registra estadísticas del lugar donde se alojaron las personas que llegaron de turismo a la ciudad de Lima entre 2015 y 2019. En el análisis hecho en este trabajo de investigación se destaca el porcentaje creciente del alojamiento pagado, el cual varió de 56% para el año 2015 a 73% para el año 2019.

2. Análisis del consumidor

El análisis es sectorizado, con base en el impacto en la demanda del mercado hotelero en la ciudad de Lima. En la tabla 14 se muestra el rango de edades de los turistas que arribaron a la ciudad de Lima desde el año 2014 hasta el 2019.

Tabla 14. Rango de edades de los turistas en Lima

Edad	2014	2015	2016	2017	2018	2019
De 18 a 24 años	28%	21%	19%	19%	16%	13%
De 25 a 34 años	26%	25%	28%	24%	28%	27%
De 35 a 44 años	19%	26%	25%	25%	30%	31%
De 45 a 64 años	27%	28%	28%	32%	26%	29%

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en Promperú (2019)

De acuerdo con lo que se muestra en la tabla 15, el principal motivo de viaje es para descansar y, en esos casos, los consumidores buscarán un hotel con ambientes cálidos y acogedores.

Tabla 15. Principal motivo de viaje de los turistas a Lima

Motivador de viaje	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Descansar	40%	39%	43%	33%	34%	32%
Salir con la familia	16%	20%	22%	25%	25%	28%
Diversión	14%	19%	12%	13%	16%	14%
Conocer nuevos lugares	12%	15%	13%	17%	16%	17%
El clima	6%	-	-	-	-	-
Compartir tiempo con las amistades	3%	-	-	-	-	-
Conocer atractivos turísticos	3%	2%	4%	5%	3%	4%
Salir de la rutina	3%	4%	6%	6%	5%	4%
Conocer otras costumbres	2%	1%	-	1%	1%	-
Fiestas patronales	1%	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en Promperú (2019)

La tabla 16 muestra las noches de permanencia de los turistas en la ciudad de Lima. Con esta información, se puede estimar un porcentaje de ocupabilidad promedio, notando que el rango de mayor ocupabilidad fluctúa entre una y tres noches.

Tabla 16. Noches de permanencia de los turistas en la ciudad de Lima

Noches de permanencia	2014	2015	2016	2017	2018	2019
De 1 a 3 noches	63%	72%	79%	73%	82%	84%
De 4 a 7 noches	26%	20%	18%	25%	16%	15%
De 8 a 14 noches	8%	4%	2%	2%	1%	1%
De 15 a 28 noches	2%	2%	1%	-	1%	-
De 29 a más noches	1%	2%	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en Promperú (2019)

3. Perspectiva actual bajo condiciones del Covid-19

El lunes 16 de marzo de 2020, el Estado peruano dio inicio a una cuarentena obligatoria por efectos del Covid-19, lo que trajo consigo un distanciamiento social obligatorio, quedando temporalmente sin efecto el turismo interno y externo. A inicios del mes de julio del mismo año, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo publicó el protocolo sanitario para hoteles categorizados.

4. Proyección de demanda en los próximos 12 y 36 meses

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT), la demanda del sector hotelero será una de las más afectadas por la pandemia, tanto así que se espera que para finales de 2020 habrá una contracción de ingresos de hasta un 80%, comparado con los del año 2019 (Gestión, 2020). En ese sentido, los ingresos del Hotel Le Bonheur se verán altamente afectados por la disminución de viajes de ejecutivos y turistas durante la etapa de reactivación económica y apertura del Perú.

La proyección de la demanda es casi nula para por los próximos doce meses, considerando que en junio del 2020 se inició la etapa de contención, lo cual impacta significativamente los ingresos del hotel, ante la cancelación de viajes y con un turismo internacional nulo. Para mayor detalle, ver el anexo 2.

El incremento del nivel de ocupabilidad depende principalmente de la reactivación del sector turismo, que está sujeto a la contención del Covid-19, a través de la fabricación y la aplicación de una vacuna. Para ello, varios países han realizado esfuerzos significativos para desarrollar la vacuna y superar la pandemia.

Para los próximo 36 meses, el comportamiento del sector turismo es incierto, debido a la posibilidad de un rebrote del Covid-19 y la eficacia de la vacuna. En ese sentido, para el cálculo de la demanda futura, se tomará como referencia las estadísticas de las pernoctaciones de visitantes nacionales y extranjeros en establecimientos de hospedaje registrados por Mincetur hasta el 2019, y se ajustará la demanda con base en el estudio de McKinsey, escrito por Krishnan (2020).

Tabla 17. Proyección de la demanda por turismo para los próximos cuatro años

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Número de visitantes	47.663.022	4.766.302	9.532.604	23.831.511	33.364.115	38.130.418
% de incremento vs. 2019		10%	20%	50%	70%	80%
% de crecimiento vs. año anterior	19%	-90%	100%	150%	40%	14%

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en Mincetur (2020)

Con base en la proyección de la demanda de turismo para el Perú, y considerando los posibles escenarios planteados por McKinsey en su estudio *Hospitality and COVID-19: How long until 'no vacancy' for US hotels?*, así como su impacto en los ingresos del sector hotelero por la crisis del Covid-19 en el sector turismo, se ha estimado la proyección de ocupabilidad por escenarios para los próximos cuatro años, durante el periodo de contención y reactivación.

Tabla 18. Estimación de ocupabilidad por el servicio de hospedaje para turismo ejecutivo

Escenario	Dic-19	Periodo de contención		Periodo de reactivación			
		Jun - Dic 2020	Ene- May 21	Junio- Dic 21	2022	2023	2024
Pesimista B2	40 80%	0 0%	8 20%	8 22%	10 25%	11 28%	12 30%
Ocupabilidad		0%	16%	16%	20%	22%	24%
Conservador A1	40 80%	0 0%	12 80%	16 40%	24 60%	28 70%	33 83%
Ocupabilidad		0%	24%	32%	48%	56%	66%
Optimista A3	40 80%	8 20%	24 60%	28 70%	32 80%	36 90%	40 100%
Ocupabilidad		16%	48%	56%	64%	72%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Si bien el sector turismo se verá limitado mientras se desarrolle la vacuna, se ha identificado nuevas oportunidades de negocio durante el proceso de reactivación económica del país. Esto permitirá hacer uso eficiente de la infraestructura y el equipo disponible, para asegurar la continuidad de las operaciones y la cobertura de los costos fijos en la etapa de contención y reactivación. Las oportunidades de negocio identificadas son las siguientes: 1. Hospedaje para turismo ejecutivo: servicio de hospedaje para ejecutivos extranjeros. Servicio inicial. 2. Hospedaje para minería: servicio de hospedaje para descarte de Covid-19 de trabajadores del sector minero. 3. Asesorías de reactivación de hoteles para turismo interno: asesoría en la implementación de protocolos de bioseguridad para hoteles de dos, tres y cuatro estrellas. 4. Soporte de estandarización y gestión comercial para hoteles: asesoría en administración y optimización de hoteles en etapa de reactivación de dos y tres estrellas, que incluye asesoría a la gerencia de turismo de gobiernos regionales, lo cual se desarrollará en detalle en el plan estratégico.

4.1 Hospedaje para el sector minero

En cuanto al hospedaje para el sector minero y servicio de hospedaje para descarte de Covid-19 de trabajadores de ese sector, se realizarán convenios con las unidades mineras, principalmente para la mediana y la gran minería, así como para contratistas que operen en ese sector, orientado a personal que viaje al proyecto con frecuencia y que requiera de un servicio de aislamiento durante el tiempo de duración de entrega de resultados de las pruebas de descarte de Covid-19 de los trabajadores, previo al ingreso a la unidad minera o a su retorno. La definición de la demanda del mercado potencial está basada en los siete principales proyectos mineros reportados en la página de web del Ministerio de Energía y Minas, donde se detalla el número de personal vigente, se añade un incremento del 30% por empresas contratistas y se toma en cuenta que el personal

que reside en Lima representa el 40%. Por último, se adopta una tarifa promedio de S/ 245 por habitación.

Tabla 19. Estimación de demanda potencial del servicio de hospedaje para descarte de Covid-19 de trabajadores del sector minero

Proyecto minero	Inversión en millones de USD	Departamento	N.º de personal de mina	Personal total con inclusión de contratistas	Personal de origen en Lima (40%)	Tarifa de habitación PEN 245 (USD 70)
Quecher Main	300	Cajamarca	280	364	146	S/ 35.770
Ampliación Santa María	110	La Libertad	1.173	1.525	610	S/ 149.450
Ariana	125	Junín	362	471	188	S/ 46.060
Ampliación Toro Mocho	1.355	Junín	3.200	4.160	1.664	S/ 407.680
Relaves B2 San Rafael	209	Puno	957	1.244	498	S/ 122.010
Quellaveco	5.300	Moquegua	9.000	11.700	4.680	S/ 1.146.600
Ampliación Toquepala	1.255	Tacna	1.255	1.632	653	S/ 159.985
Total	8.654		16.227	21.095	8.439	S/ 2.067.555

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 20. Estimación de ocupabilidad por el servicio de hospedaje para minería

Escenario	Dic-19	Periodo de contención		Periodo de reactivación			
		Jun - Dic 2020	Ene- May 21	Junio- Dic 21	2022	2023	2024
Pesimista		30	30	30	30	30	30
Ocupabilidad		60%	60%	60%	60%	60%	60%
Conservador		35	35	30	20	10	5
Ocupabilidad		70%	70%	60%	40%	20%	10%
Optimista		40	25	20	15	5	0
Ocupabilidad		80%	50%	40%	30%	10%	0%

Fuente: Elaboración propia, 2020

4.2 Asesorías de reactivación

Se prestará un servicio de reactivación de hoteles para turismo interno, mediante asesorías en la implementación de protocolos de bioseguridad para hoteles de dos, tres y cuatro estrellas. Para ello, se implementará una línea de negocio en la que se ofrecerá el soporte de reactivación a hoteles, basado en asegurar el cumplimiento de las condiciones de bioseguridad impuestas por el Estado peruano y la implementación de los protocolos, de manera que se asegure su aprobación para el reinicio de actividades. El precio estimado para la consultoría es de S/ 3.600 por paquete de asesoría de reactivación del Covid-19.

Para la definición de la demanda, se tomó como referencia la base de datos de hoteles de dos, tres y cuatro estrellas de lugares donde hay proyectos mineros y zonas turísticas que serán promocionados por los gobiernos regionales en la etapa de reactivación económica, mediante una demanda de turismo interno. De acuerdo con la base de datos de Mincetur, a la fecha se cuenta con 1.147 hoteles (de dos estrellas: 589, de tres estrellas: 485 y de cuatro estrellas: 73) habilitados por Mincetur antes de la pandemia. Sin embargo, para la línea de negocio, se ha incluido solo a los hoteles con capacidad mayor a 25 habitación que se encuentren aledaños a proyectos mineros y zonas turísticas, obteniendo una demanda total de 120 hoteles.

Tabla 21. Estimación de la demanda potencial de servicio de asesoría en reactivación de hoteles

Departamento	Dos estrellas	Tres estrellas	Cuatro estrellas	Total
Áncash	5	11	-	16
Arequipa	1	2	3	6
Cajamarca	16	19	-	35
Cusco	10	30	10	50
Ica	-	1	-	1
Junín	7	4	1	12
Total	39	67	14	120

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en Mincetur (2020)

Tabla 22. Número de habitaciones por hotel para el servicio de asesoría en reactivación de hoteles

Departamento	Nº. de hoteles	Mínimo de habitaciones	Máximo de habitaciones	Promedio de habitaciones
Áncash	16	25	45	31
Arequipa	6	26	58	35
Cajamarca	35	25	52	33
Cusco	50	25	167	47
Ica	1	33	33	33
Junín	12	25	46	34
Total	120	25	167	39

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en Mincetur (2020)

Tabla 23. Estimación de la demanda de asesorías en reactivación

Escenarios	Demanda esperada	Número de hoteles
Pesimista	7%	8
Probable	12%	14
Optimista	20%	24

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.3 Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles

La asesoría en administración y optimización de hoteles, en la etapa de reactivación de hoteles de dos y tres estrellas, incluirá la asesoría a la gerencia de turismo de gobiernos regionales. Con base en el conocimiento adquirido previo a la etapa de contingencia, el soporte de gestión comercial está orientado a asesorar a las empresas a través de un modelo comercial que permita canalizar y administrar mejor sus ventas, aplicado a hoteles de dos y tres estrellas ubicados en las principales ciudades turísticas del país.

Asimismo, se propone desarrollar modelos turísticos, haciendo sinergia con corredores turísticos y agencias de viaje, utilizando información de Big Data. De la misma forma, se considera brindar asesoría a la gerencia de turismo de los gobiernos regionales para reactivar la cadena de turismo y desarrollar estrategias que permitan brindar un servicio colectivo y seguro por todos los integrantes de la cadena. Para la definición de la demanda del mercado, se tomó como referencia la base de datos de hoteles de 2, 3 y 4 estrellas. Para la línea de negocio, se ha incluido solo a los hoteles con capacidad mayor a 25 habitaciones en zonas turísticas con alto potencial, ubicados en los departamentos señalados líneas abajo, generando una demanda potencial de 355 hoteles.

Tabla 24. Estimación de la demanda potencial del servicio de soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles

Departamento	Dos estrellas	Tres estrellas	Total
Áncash	12	17	29
Arequipa	21	29	50
Cajamarca	31	31	62
Cusco	27	66	93
Ica	6	22	28
Junín	14	14	28
Piura	4	1	5
Puno	9	7	16
Tacna	24	12	36
Tumbes	4	4	8
Total	152	203	355

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en Mincetur (2020)

Tabla 25. Número de habitaciones para el servicio de soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles

Departamento	Número de hoteles	Mínimo de habitaciones	Máximo de habitaciones	Promedio de habitaciones
Áncash	29	25	83	35
Arequipa	50	25	104	34
Cajamarca	62	25	63	34
Cusco	93	25	93	38
Ica	28	25	66	37

Departamento	Número de hoteles	Mínimo de habitaciones	Máximo de habitaciones	Promedio de habitaciones
Junín	28	25	100	39
Piura	5	27	53	34
Puno	16	25	51	32
Tacna	36	25	75	36
Tumbes	8	28	50	35
Total	355			

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en Mincetur (2020)

Tabla 26. Estimación de la demanda del servicio de soporte de estandarización y gestión comercial

Escenarios	Demanda esperada	Número de hoteles
Pesimista	3%	10
Conservador	4%	14
Optimista	5%	17

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en Mincetur (2020)

5. Conclusiones

- El sector hotelero es uno de los sectores más afectados por la pandemia, debido al riesgo de contagio de los turistas.
- De acuerdo con lo proyectado por McKinsey (2020) y la OMT (2020), la demanda del sector turismo solo llegará al 80% de la demanda obtenida en el 2019 para el 2024.
- De acuerdo con el perfil del turista peruano, el sector turismo se reactivará principalmente con los viajes al interior del país liderados por los *millennials*.
- Los hoteles que se reactiven a partir de junio del 2020 deberán cumplir con todos los protocolos de bioseguridad para reiniciar sus operaciones, tanto para sus instalaciones como por su personal.
- Se ha identificado que los hoteles de dos y tres estrellas ubicados en Lima, Arequipa, Cusco, Cajamarca, Trujillo, Iquitos, Piura, Tacna y Puno tendrán la necesidad de reactivar sus operaciones con prioridad, dado que se encuentran en regiones turísticas y de explotación minera.

Capítulo V. Plan estratégico 2020 al 2024

El plan estratégico está basado en una evaluación de riesgos que permita responder a los constantes cambios del entorno y adaptar la estrategia para mantener las operaciones y cumplir con los compromisos establecidos con los grupos de interés. En ese sentido, se definirá la propuesta de los objetivos y los planes de acción para lograr su cumplimiento en cada una de las fases establecidas dentro del marco del planeamiento estratégico para los periodos de contingencia (2020-2021) y de reactivación (2021-2024), tal como se puede apreciar en la tabla 27.

Tabla 27. Fases de operación 2020 – 2024

2020			2021		2022	2023	2024
Ene - Mar	Abr -May	Jun -Dic	Ene - May	Jun - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic
Periodo normal	<i>Stand by</i>	Periodo de contingencia	Periodo de reactivación				

Fuente: Elaboración propia, 2020

Adicionalmente, de acuerdo con lo comentado en el análisis de demanda del capítulo anterior, se presentan las cuatro principales líneas de negocio que serán parte del plan estratégico.

Tabla 28. Líneas de negocio por periodos de operación

Líneas de negocio	Descripción	Fase de contención	Fase de reactivación
1. Hospedaje para turismo ejecutivo	Servicio de hospedaje de ejecutivos extranjeros, servicio inicial y tipo de cliente B2C.	Parcialmente	SÍ
2. Hospedaje para minería	Servicio de hospedaje para descarte de Covid-19 de trabajadores del sector minero. Tipo de cliente: B2B.	SÍ	Parcialmente
3. Asesorías en reactivación	Servicio de reactivación de hoteles para turismo interno: asesoría en implementación de protocolos de bioseguridad para hoteles de dos, tres y cuatro estrellas. Tipo de cliente: B2B.	SÍ	NO
4. Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles	Asesoría en administración y optimización de hoteles en etapa de reactivación. Hoteles de dos y tres estrellas; incluye asesoría a gerencia de turismo de gobiernos regionales. Tipo de cliente: B2B.	NO	SÍ

Fuente: Elaboración propia, 2020

La declaración de la misión y la visión del plan estratégico del Hotel Le Bonheur es fundamental para el diseño del plan estratégico, debido a que proporciona una dirección clara para la definición de los objetivos y las estrategias.

1. Misión

«Brindar a cada huésped una experiencia notable durante su estadía».

2. Visión al 2030

«Ser líderes en el mercado de hoteles boutique en el Perú para el 2030, siendo reconocidos por brindar un servicio de excelencia, soportados en procesos de transformación digital».

3. Objetivos generales

Es importante resaltar que, debido a la pandemia del Covid-19, se han definido objetivos específicos dependiendo del horizonte temporal para asegurar la continuidad del negocio del hotel

4. Fase de contingencia

Esta etapa tiene como prioridad la implementación de los protocolos de bioseguridad y control para prevenir el Covid-19 que permitan al Hotel Le Bonheur reiniciar operaciones, cumpliendo con lineamientos nacionales e internacionales. El alcance temporal es de doce meses, entre junio 2020 y mayo 2021.

4.1 Objetivos estratégicos de la fase de contingencia

Se han definido los siguientes objetivos estratégicos para la continuidad del negocio:

Tabla 29. Objetivos estratégicos - fase de contingencia

Perspectiva	Peso	Objetivo
Rentabilidad	30 %	O1. Lograr un nivel de EBITDA mayor a cero que permita cubrir los costos fijos de la operación durante la fase de contingencia.
Crecimiento	25 %	O2. Alcanzar un nivel de ocupabilidad superior al 50% del hotel durante el proceso de reactivación económica del país.
	10 %	O3. Dinamizar el crecimiento del negocio mediante el desarrollar nuevas iniciativas en el negocio.
	5 %	O4. Mejorar la experiencia del cliente.
Sostenibilidad	20 %	O5. Asegurar la continuidad de las operaciones (sobrevivencia de la empresa durante esta etapa).
	10 %	O6. Asegurar el aprovisionamiento de bienes y servicios críticos para los servicios ofrecidos.
Total	100 %	

Fuente: Elaboración propia, 2020

4.2 Supuestos de la base de operatividad

Se han redefinido las estrategias de crecimiento del Hotel Le Bonheur para poder asegurar la continuidad de las operaciones. En ese sentido, luego de la identificación de nuevas oportunidades

de negocios, como se vio en la sección anterior, y la evaluación de las capacidades con las que cuenta el del Hotel Le Bonheur, se ha planteado enfocarse en tres líneas de negocios durante la etapa de contingencia.

Tabla 30. Líneas de negocio - fase de contingencia

Líneas de negocio	Descripción
1. Hospedaje para turismo Ejecutivo	Servicio de hospedaje de ejecutivos extranjero. Servicio inicial. Tipo de cliente: B2C.
2. Hospedaje para minería	Servicio de hospedaje para descarte de Covid-19 de trabajadores del sector minero. Tipo de cliente: B2B.
3. Asesorías en reactivación	Servicio de reactivación de hoteles para turismo interno: asesoría en implementación de protocolos de bioseguridad para hoteles de dos, tres y cuatro estrellas. Tipo de cliente: B2B.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Se tomará en cuenta los siguientes supuestos que pueden afectar las líneas de negocios del hotel y, posteriormente, se realizará la evaluación de escenarios y definición de acciones estratégicas.

Tabla 31. Supuestos operativos en fase de contingencia

Supuestos operativos	Líneas de negocio (impacto)		
	1. Turismo ejecutivo	2. Hospedaje para minería	3. Asesorías reactivación
1. Desarrollo y aplicación de vacuna en el Perú.	(+)	(-)	(-)
2. Prorroga del estado de emergencia nacional y sanitaria por incremento de contagios y muertes.	(-)	(+)	(-)
3. Levantamiento de restricciones de apertura del aeropuerto internacional y movilidad de turistas internacionales.	(-)	Neutro	(-)
4. Levantamiento de restricción de viajes interprovinciales.	(-)	Neutro	(-)
5. Priorización de políticas de salud y seguridad sobre políticas de reactivación del sector turismo.	(-)	(+)	(-)
6. Incremento de producción y comercialización de metales a nivel mundial (<i>commodities</i>).	Neutro	(+)	Neutro
7. Conflictos sociales por desplazamientos de personas a provincias.	(-)	Neutro	(-)

Fuente: Elaboración propia, 2020

4.3 Escenarios previstos

De acuerdo con los supuestos operativos identificados en la etapa anterior, y el análisis de la demanda identificada para cada línea de negocio, es importante realizar una evaluación de escenarios para determinar cuál es el más probable y desarrollar acciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados. Los escenarios propuestos son el pesimista, el conservador y el optimista.

Tabla 32. Escenarios probables en fase de contingencia

Supuestos operativos	Probabilidad de ocurrencia (%)			
	Pesimista	Conservador	Optimista	Total
1. Desarrollo y aplicación de vacuna en el Perú.	70%	10%	20%	100%
2. Prórroga de estado de emergencia nacional y sanitaria por incremento de contagios y muertes.	50%	30%	20%	100%
3. Levantamiento de restricciones de apertura del aeropuerto internacional y movilidad de turistas internacionales.	20%	50%	30%	100%
4. Levantamiento de restricción de viajes interprovinciales.	30%	50%	20%	100%
5. Priorización de políticas de salud y seguridad sobre políticas de reactivación del sector turismo.	40%	50%	10%	100%
6. Incremento de producción y comercialización de metales a nivel mundial (<i>commodities</i>).	10%	50%	40%	100%
7. Conflictos sociales por desplazamiento de personas a provincias.	30%	60%	10%	100%
Totales	250%	300%	150%	-

Fuente: Elaboración propia, 2020

Conclusión

Considerando el análisis de probabilidad de los supuestos operativos, se concluye que el escenario más probable a ocurrir es el conservador, con un resultado de 300% sobre el cual desarrollará la estrategia.

4.4 Acciones estratégicas

A continuación, se describe las acciones estratégicas definidas para asegurar el logro de los objetivos. Cabe indicar que los pesos asignados a cada objetivo específico están relacionados con su impacto en el cumplimiento del objetivo general, lo que permite identificar la importancia de cada una de las acciones estratégicas.

Tabla 33. Acciones estratégicas por objetivos

Perspectiva	Peso	Objetivo	Acciones estratégicas	Indicador
Rentabilidad	30%	O1. Lograr un nivel de EBITDA, mayor a cero que permita cubrir los costos fijos de la operación durante la fase de contingencia.	A1.1 Reducir gastos operacionales. A1.2. Optimizar los gastos de marketing.	I1. Ahorros generados en el periodo.
Crecimiento	25%	O2. Alcanzar un nivel de ocupabilidad superior al 53% del hotel durante el proceso de reactivación económica del país.	A2. Desarrollar una estrategia de marketing para impulsar el servicio de hospedaje para descarte de Covid-19 de trabajadores del sector minero (campañas en eventos digitales).	I2. Nivel de ocupabilidad de habitaciones.
	10%	O3. Dinamizar el crecimiento del negocio mediante el desarrollo de nuevas iniciativas en el negocio.	A3.1. Desarrollar una estrategia de marketing para implementar el servicio de asesoría en reactivación de hoteles para turismo interno. Asesoría en implementación de protocolos de bioseguridad para hoteles de dos, tres y cuatro estrellas.	I3.1. Ingresos generados por nuevos negocios.
			A3.2 Desarrollar el proceso de operaciones para la atención del servicio de asesoría en reactivación de hoteles para turismo interno: asesoría en implementación de protocolos de bioseguridad para hoteles de dos, tres y cuatro estrellas.	I3.2. Normalización de procedimientos de atención y seguimiento de asesoría en reactivación de hoteles.
5%	O4. Mejorar la experiencia del cliente.	A4. Mantener el modelo de experiencia del cliente en las nuevas líneas de negocio (empleo de Data Analytics).	I4. Nivel de satisfacción de clientes (encuestas).	
Sostenibilidad	20%	O5. Asegurar la continuidad de las operaciones (sobrevivencia de la empresa durante esta etapa).	A5.1. Implementar los protocolos sanitarios de bioseguridad para asegurar la salud de los colaboradores y los clientes del hotel.	I5.1. Obtención de certificado de hotel con estándares de bioseguridad y protocolos Covid -19.
			A5.2. Mantener la infraestructura de acuerdo con las nuevas exigencias legales sanitarias y de bioseguridad para asegurar la salud de los colaboradores y los clientes del hotel.	I5.2. Cumplimiento del plan de mantenimiento de infraestructura del hotel bajo estándares de bioseguridad y protocolos Covid -19.
			A5.3. Operar bajo medidas estrictas de salud, seguridad e higiene del hotel, cumpliendo los protocolos establecidos por el Gobierno.	I5.3. Cumplimiento de protocolos.
10%	O6. Asegurar el aprovisionamiento de bienes y servicios críticos, para servicios ofrecidos.	A6. Gestión de los recursos humanos: elaboración de planes de vacaciones, cooperación e intercambio de labores, plan de capacitación permanente de los protocolos	I6. Cumplimiento del programa de vacaciones. Licencias y plan de capacitación.	

Perspectiva	Peso	Objetivo	Acciones estratégicas	Indicador
			de bioseguridad y gestión del cambio.	
			A7. Mantener una comunicación activa con los proveedores; identificar posibles rompimientos de la cadena y buscar proveedores alternos.	17. Mantener el nivel de stock de bienes y servicios.
			A8. Identificación de riesgos y definición de controles para asegurar el cumplimiento de los objetivos.	18. Cumplimiento del monitoreo de riesgos y controles de la matriz de riesgos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia, 2020

4.5 Dotación de recursos

La implementación de nuevas estrategias en la fase de contingencia exige a la administración una gestión adecuada de los recursos y del manejo del flujo de caja. En ese sentido, se prioriza los siguientes aspectos.

4.5.1 Humanos

- Contratación de personal especializado: médico especialista - salud en el trabajo.
- Capacitación en nuevos protocolos de bioseguridad y gestión del cambio.

4.5.2 Tecnológicos

- Integración de la base de datos de Mincetur al sistema del hotel, para identificar clientes potenciales en asesoría para la implementación de protocolos de bioseguridad.

4.5.3 Financieros

- Creación y reasignación de partidas presupuestales para el monitoreo de ahorros e implementación de nuevos gastos ocasionados por la implementación de los protocolos de bioseguridad y el registro de ingresos por asesorías de reactivación.

4.6 Presupuesto

Hotel Le Bonheur dio inicio a sus actividades en el año 2020, con una caja de 1.5 millones de soles como respaldo para sus operaciones del año. Con ese fondo logró cubrir los costos y los gastos generados durante el primer semestre del año 2020. Los siguientes supuestos se consideraron:

4.6.1 Ingresos

- **Periodo normal:** abarca el periodo de enero a la quincena de marzo de 2020; los ingresos por alojamiento se mantuvieron en un nivel normal.
- **Periodo de suspensión:** engloba el periodo de la quincena de marzo a mayo de 2020, cuando el hotel se mantuvo cerrado sin generar ingresos. En junio se reanudaron las actividades de reactivación e implementación de protocolos para la reapertura del hotel.
- **Periodo de contingencia:** comprende el periodo de junio de 2020 a mayo de 2021, en el que se reactivan las operaciones a un nivel de ocupabilidad menor y oferta de habitaciones enfocada en el sector minero y desarrollo de servicios de reactivación de hoteles para turismo interno: asesoría en la implementación de protocolos de bioseguridad para hoteles de dos, tres y cuatro estrellas.

4.6.2 Costos y gastos

- Periodo normal: los costos y los gastos administrativos se mantienen acordes con al nivel de operación habitual.
- Periodo de suspensión y contingencia: se mantiene el pago normal de la planilla de los trabajadores y costos fijos durante todo el periodo.
 - Se finalizan los contratos del personal temporal en el mes de abril.
 - Los contratos de publicidad se cancelan temporalmente durante los meses de abril y mayo de 2020, se renegocia el monto mensual de contrato en un 70%.
 - El pago del alquiler es renegociado con una disminución del pago mensual en 20% que comprenderá los periodos de mayo a diciembre de 2020.
 - La implementación de los protocolos para el Covid-19 es realizada a partir del mes de junio de 2020; se hace una inversión de S/ 30.175 (Capex) en acondicionamiento de las instalaciones y entrenamiento. Se incluye la estimación de los gastos mensuales de S/ 19.682 (Opex) en equipo de protección personal (EPP), salud y seguridad.

Cabe señalar que la empresa cuenta con un nivel de endeudamiento bajo y ha sido sostenible durante los últimos cuatro años, lo que permitirá obtener financiamiento en el caso de que sea necesario.

Tabla 34. Presupuesto de la fase de contingencia

Presupuesto de la fase de contingencia	2020	2021
OPEX		
Gastos de implementación del protocolo Covid-19		
Adquisición de pruebas rápidas	(20.300)	(14.500)
Equipo de seguridad personal	(56.574)	(40.410)
Médico especialista - Salud en el trabajo	(17.500)	(12.500)
Materiales de desinfección	(29.400)	(21.000)
Mantenimiento preventivo de sistemas de ventilación y equipos	(27.000)	(10.000)
TOTAL Gastos de implementación	(150.774)	(98.410)
Gastos de asesoría		
Subcontratación de consultor Especialista	(24.500)	(17.500)
TOTAL Gastos de asesoría		
Total OPEX	(175.274)	(115.910)
CAPEX		
Implementación del protocolo Covid-19		
Acondicionamiento de lavaderos, vestidores para personal y similares	(5.000)	
Acondicionamiento de habitaciones	(17.500)	
Salud y seguridad	(4.675)	
Contingencia y otros	(3.000)	
Total CAPEX Implementación protocolo Covid-19	(30.175)	

Fuente: Elaboración propia, 2020

5. Fase de reactivación

Esta etapa afianza el crecimiento del Hotel Le Bonheur e impulsa el desarrollo de nuevas líneas de negocio para diversificar el riesgo y generar mayor rentabilidad en el mercado hotelero peruano. El alcance temporal es de tres años y siete meses y se encuentra comprendido entre los meses de junio 2021 y diciembre 2024.

Para el desarrollo del plan estratégico 2021 al 2021, se ha dado mayor relevancia a las expectativas que tendrán los consumidores frente a la llamada nueva normalidad, incluyendo nuevos actores en este modelo de negocio, identificado cuáles son los atributos más importantes para establecer estrategias que permitan asegurar el logro de los objetivos del hotel. A continuación, se define la misión y los objetivos generales para el periodo 2021-2014 del Hotel Le Bonheur en la etapa de reactivación.

5.1 Misión

«Brindar a cada huésped una experiencia notable durante su estadía, afianzando las relaciones de confianza con los clientes».

5.2 Objetivos generales

Para el periodo de junio 2021 a diciembre de 2024, el Hotel Le Bonheur proyecta un crecimiento significativo, no solo en la sostenibilidad de sus operaciones y la mejora de la experiencia del

cliente, sino que además expandirá sus operaciones hacia el desarrollo de nuevas líneas de negocios en el sector turístico. Para ello, aprovechará las capacidades obtenidas y la identificación de nuevas necesidades que apalancarán la reactivación del sector, brindando asesorías en administración y optimización de hoteles de dos y tres estrellas en la fase de reactivación. Esto incluirá a las gerencias de turismo de gobiernos regionales, para el establecimiento de estrategias que involucren a todos los actores de la cadena de servicio turístico, para una reactivación responsable, rentable y sostenible del sector turístico en el Perú.

5.3 Alcance temporal

Para la presente investigación, se ha establecido que la fase de reactivación abarcará el periodo de junio de 2021 hasta diciembre de 2024.

5.4 Objetivos estratégicos - fase de reactivación

Debido a la coyuntura actual y la lenta reactivación del sector turístico, se ha establecido el posicionamiento como líder en la cadena hotelera y el desarrollo de nuevos negocios. Por tal motivo, se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 35. Objetivos estratégicos - fase de reactivación

Perspectiva	Peso (%)	Objetivo
Rentabilidad	30 %	O1. Incrementar el nivel de EBITDA en 5% con respecto del año anterior.
Crecimiento	25 %	O2. Alcanzar un nivel de ocupabilidad superior al 70% del hotel durante el proceso de reactivación económica del país
	10 %	O3. Dinamizar el crecimiento del negocio mediante el desarrollo de nuevas iniciativas.
	5 %	O4. Mejorar la experiencia del cliente.
	5 %	O5. Impulsar la transformación digital.
Sostenibilidad	15 %	O6. Fortalecer la cultura de servicio superior basado en atributos culturales, valores y competencias organizacionales.
	5 %	O7. Asegurar la continuidad de las operaciones.
	5 %	O8. Asegurar el aprovisionamiento de bienes y servicios críticos para servicios ofrecidos.
Total	100 %	

Fuente: Elaboración propia, 2020

5.5 Supuestos base de operatividad

En esta fase, se identifican nuevas oportunidades de negocios, las cuales fueron detalladas en la sección de análisis de la demanda y la evaluación de las capacidades con las que cuenta el Hotel Le Bonheur (infraestructura y equipo humano). Para atender dichos requerimientos, se ha planteado enfocarse en tres líneas de negocio durante la etapa de reactivación.

Tabla 36. Líneas de negocio – fase de reactivación

Líneas de negocio	Descripción
1. Hospedaje para turismo ejecutivo.	Servicio de hospedaje de ejecutivos extranjeros; servicio inicial. Tipo de cliente: B2C
2. Hospedaje para minería.	Servicio de hospedaje para descarte de Covid-19 para trabajadores del sector minero. Tipo de cliente: B2B.
3. Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.	Asesoría en administración y optimización de hoteles en etapa de reactivación. Hoteles de dos y tres estrellas, que incluye asesoría a gerencia de turismo de gobiernos regionales. Tipo de cliente: B2B.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Es importante mencionar que, debido a la incertidumbre de las condiciones del entorno por el Covid-19, para esta fase se tomará en cuenta los siguientes supuestos que pueden afectar las líneas de negocio del hotel y, posteriormente, se realizará la evaluación de escenarios y definición de acciones estratégicas.

Tabla 37. Supuestos operativos en fase de reactivación

Supuestos operativos	Líneas de negocio (impacto)		
	1. Turismo ejecutivo	2. Hospedaje para minería	3. Estandarización y gestión comercial
1. La vacuna es exitosa, cumpliendo la misión de proteger al ser humano de contraer el virus Covid-19.	(+)	(-)	(+)
2. La vacuna se distribuye gradual y exitosamente a todos los actores de la cadena de turismo.	(+)	(-)	(+)
3. Levantamiento de restricciones de apertura del aeropuerto internacional y movilidad de turistas internacionales.	(+)	Neutro	(+)
4. El Estado peruano fomenta la reactivación del sector turismo en mercados internacionales - campañas Marca Perú.	(+)	Neutro	(+)
5. Levantamiento de restricción de viajes interprovinciales - turismo interno.	(+)	Neutro	(+)
6. Se mantienen algunas restricciones para operaciones de gran aforo en la operación minera.	Neutro	(+)	Neutro
7. Incremento de producción y comercialización de metales a nivel mundial (<i>commodities</i>).	Neutro	(+)	Neutro
8. Cambios de presidente, gabinete de ministros y congresistas (agilidad en implementación de políticas para reactivación del sector turismo).	(+)	(+)	(+)

(+) Positivo; (-) Negativo

Fuente: Elaboración propia, 2020

5.6 Escenarios previstos

De acuerdo con los supuestos operativos identificados en la etapa anterior y el análisis de la demanda identificada para cada línea de negocio, es importante realizar una evaluación de escenarios para determinar cuál es el más probable y desarrollar acciones para asegurar el

cumplimiento de los objetivos planteados. Los escenarios propuestos son el pesimista, el conservador y el optimista. De la definición de los supuestos operativos y el análisis del macroentorno, se evaluará la probabilidad de ocurrencia en estos escenarios, considerando las entrevistas a expertos en la materia (metodología: juicio de expertos).

Tabla 38. Escenarios probables en fase de reactivación

Supuestos operativos	Probabilidad de ocurrencia (%)			
	Pesimista	Conservador	Optimista	Total
1. La vacuna es exitosa, cumpliendo la misión de proteger al ser humano de contraer el virus Covid-19.	20%	50%	30%	100 %
2. La vacuna se distribuye gradual y exitosamente en todos los actores de la cadena de turismo.	25%	40%	35%	100%
3. Levantamiento de restricciones de apertura del aeropuerto internacional y movilidad de turistas internacionales.	20%	35%	45%	100 %
4. El Estado peruano fomenta la reactivación del sector turismo en mercados internacionales – campañas Marca Perú.	10%	50%	40%	100%
5. Levantamiento de restricción de viajes interprovinciales - turismo interno.	30%	45%	25%	100 %
6. Se mantienen algunas restricciones para operaciones de gran aforo en la operación minera.	40%	45%	15%	100%
7. Incremento de producción y comercialización de metales a nivel mundial (<i>commodities</i>).	0%	60%	40%	100 %
8. Cambios de presidente, gabinete de ministros y congresistas (agilidad en implementación de políticas para reactivación del sector turismo).	50%	40%	10%	100 %
Totales	195%	365%	240%	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Conclusión

Considerando el análisis de probabilidad de los supuestos operativos, se concluye que el escenario más probable es el conservador, con un resultado de 365%, sobre el cual se desarrollará la estrategia.

5.7 Acciones estratégicas

A continuación, se describe las acciones estratégicas definidas para asegurar el logro de los objetivos.

Tabla 39. Acciones estratégicas por objetivos – fase reactivación

Perspectiva	Peso	Objetivo	Acciones estratégicas	Indicador
Rentabilidad	30%	O1. Incrementar el nivel de EBITDA en 5% con respecto del año anterior.	A1.1 Reducir gastos operacionales a través de la optimización de procesos.	II.1 Ahorros generados en el periodo por centro de costo.
			A1.2 Incrementar las ventas.	II.2.1 Cumplimiento de programa anual de ventas y tarifas.
Crecimiento	25%	O2. Alcanzar un nivel de ocupabilidad superior al 70% del hotel durante el proceso de reactivación económica del país.	A2.1 Fidelizar a los clientes del sector minero y nuevos turistas como clientes frecuentes del hotel.	12. Nivel de ocupabilidad de habitaciones.
	10%	O3. Dinamizar el crecimiento del negocio mediante el desarrollo de nuevas iniciativas.	A3.1 Implementar el servicio de soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.	13. Ingresos generados por nuevos negocios.
	5%	O4. Mejorar la experiencia del cliente.	A4.1 Implementar el modelo de inteligencia artificial en los procesos en los que se interactúa con el cliente, para anticiparse a sus necesidades y expectativas.	1.4. Cumplimiento de programa de IA en procesos de interacción con el cliente.
	5%	O5. Impulsar la transformación digital.	A5.1 Maximizar el uso del algoritmo de Big Data, para incrementar las captaciones de clientes en todas las líneas de negocio.	1.5 Nivel de captación de clientes por el algoritmo.
	Sostenibilidad	15%	O6. Fortalecer la cultura de servicio superior basado en atributos culturales, valores y competencias organizacionales.	A6. Elaborar planes de vacaciones, cooperación e intercambio de labores, plan de capacitación permanente de los protocolos de bioseguridad y gestión del cambio.
A7. Mantener los protocolos sanitarios de bioseguridad para asegurar la salud de los colaboradores y los clientes del hotel.				17. Cumplimiento de plan de monitoreo de estándares de bioseguridad y protocolos para el Covid -19.
5%		O7. Asegurar la continuidad de las operaciones.		

Perspectiva	Peso	Objetivo	Acciones estratégicas	Indicador
	5%	O8. Asegurar el aprovisionamiento de bienes y servicios críticos para los servicios ofrecidos.	A8. Realizar actividades de inteligencia de mercado para buscar proveedores alternos de bienes y servicios críticos.	I8. Cobertura de proveedores de bienes y servicios críticos.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Capítulo VI. Planes funcionales

En el presente capítulo, se presenta los planes funcionales para asegurar la implementación y el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico en la fase de reactivación: plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos, plan de responsabilidad social empresarial y plan financiero.

1. Plan de marketing 2021 - 2024

Se establecen acciones estratégicas enfocadas en los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad, basadas en estrategias de segmentación, posicionamiento y funciones. Estas últimas están orientadas en las 7P del marketing. Asimismo, se desarrolla la dotación de recursos y presupuesto para cada línea de negocio, tales como hospedaje en el sector turismo, sector minero y soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles. Los valores porcentuales indicados en la tabla 40 están referidos al impacto de las acciones en los objetivos generales del hotel, sostenidos por las 7P del marketing, las cuales se desarrollarán de manera sistemática de acuerdo con las prioridades.

Tabla 40. Acciones estratégicas enfocadas en los objetivos del plan de marketing

Perspectiva	Peso	Objetivo	Acciones estratégicas	Indicador
Rentabilidad	15%	OM1. Incrementar el nivel de ventas a S/ 6.9 millones por año.	A.1.1 Establecer un plan de medios que permita canalizar adecuadamente la estrategia de captación de clientes en las tres líneas de negocio.	I.1.1 Retorno sobre la inversión en marketing.
Crecimiento	15%	OM2. Alcanzar un nivel de ocupabilidad superior al 70% del hotel.	A.2.1 Desarrollar planes de fidelización para turismo y minería.	I.2.1 Porcentaje de ocupabilidad por planes de fidelización.
	15%	OM3. Implementar la línea de negocio de servicio de asesoría en soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.	A.3.1 Implementación del marketing <i>online</i> y <i>offline</i> para el servicio de asesoría en soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.	I.3.1 Registro de interacciones (incremento mínimo de 5% diario) y valoración de ingresos por nuevos clientes.
	5%	OM4. Incrementar las ventas en la línea de negocio de soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.	A.4.1. Desarrollar alianzas estratégicas con socios clave dentro del sector turismo, buscando garantizar la seguridad de los turistas.	I.4.1 Ingresos generados por la línea de negocios de SEGC.
	5%	OM5. Mejorar la experiencia del cliente en las dos líneas de negocio de hospedaje.	A.5.1 Fortalecer los lazos con el consumidor, entendiendo sus prioridades y necesidades. A.5.2 Implementar plataformas de <i>data analytics</i> orientada a la satisfacción del cliente.	I.5.1 Registro de sugerencias y satisfacción del cliente, así como valoración de ingresos por nuevos y antiguos clientes.

Perspectiva	Peso	Objetivo	Acciones estratégicas	Indicador
	20%	OM6. Digitalizar los procesos que interactúan con el cliente en las tres líneas de negocio.	A.6.1 Desarrollar eventos que permitan mostrar el negocio como una empresa sólida que está a la vanguardia de la tecnología y del sector hotelero.	I.6.1 Registro de opiniones y expectativas del público que asiste a los eventos; proyección y seguimiento de posibles nuevos clientes.
			A.6.2 Desarrollar procesos ágiles y digitales en el <i>check-in</i> y el <i>check-out</i> para enfocarse en la interacción con el cliente.	I.6.2 Registro de satisfacción del cliente y valoración de retorno.
Sostenibilidad	15%	OM7. Fortalecer los lazos con el consumidor, entendiendo sus prioridades y necesidades.	A.7.1 Mantener información actualizada sobre el comportamiento del consumidor.	I.7.1 Registro de las nuevas tendencias del público objetivo.
	10%	OM8. Asegurar que los ambientes estén acordes con la segmentación y los servicios ofrecidos.	A.7.2 Mantener una infraestructura enfocada en la segmentación. Línea 1 y 2.	I.7.2 Encuesta sobre la experiencia de los clientes y opinión sobre los ambientes.

Fuente: Elaboración propia, 2020

1.1 Estrategia

Las estrategias se basaron en el análisis de las líneas de negocio y por público objetivo, ofreciendo una propuesta de valor que se adapte a la segmentación requerida.

1.1.1 Estrategia de segmentación

Se desarrollará una estrategia de segmentación diferenciada, dado que cada línea de negocio es para distintos usuarios, con un sector turístico orientado a un mercado B2C y un sector minero y de asesoría a hoteles orientado a un mercado B2B.

- **Hospedaje en turismo**

Tabla 41. Segmentación por usuarios

Variable	Segmentos
Tipo de mercado	B2C – <i>Business to Customer</i>
Nacionalidad	Peruanos residentes fuera de Lima y extranjeros
Edad	20 a 50 años
Género	Hombres y mujeres
Motivo de hospedaje	Alojamiento por turismo, transición hacia otros destinos, reuniones de negocios o asistencia a eventos corporativos realizados en Lima
Ocupación	Comerciantes, profesionales y ejecutivos

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Sector en minería**

La segmentación de las empresas que utilizarán los servicios para hospedar a sus colaboradores por motivos de transición se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 42. Segmentación por empresas

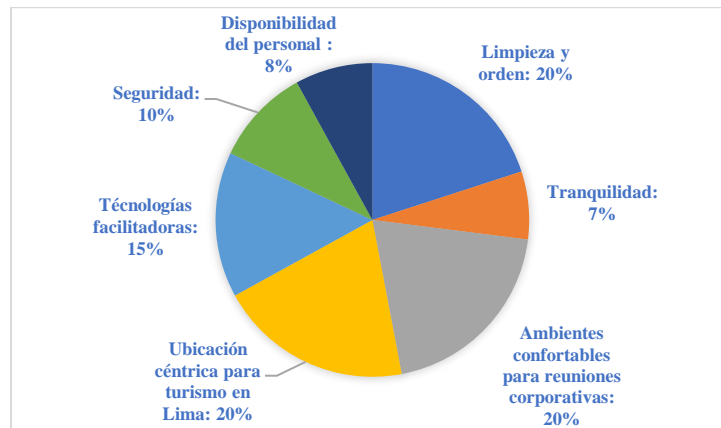
Variable	Segmentos
Tipo de mercado	B2B – <i>Business to Business</i>
Sector	Sector minero, sector ejecutivo, hoteles que quieren impulsar su negocio
Tamaño	Empresas medianas y grandes
Ubicación	Empresas aledañas al distrito de Miraflores
Relaciones	Alojamiento con destino a mina (transición) Reuniones de negocios o eventos corporativos realizados en Lima
Políticas de compra	Corporativo - de acuerdo con los lineamientos de la empresa minera
Criterios de compra	Empresas que buscan calidad de servicio a precio competitivo en una ubicación céntrica
Tamaño de pedido	Atención a todo tamaño de pedido

Fuente: Elaboración propia, 2020

1.1.2 Estrategia de posicionamiento

Enfocada en la estrategia de beneficio, para que el hotel sea reconocido por la relación calidad/precio.

Gráfico 2. Principales atributos del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2020

1.1.3 Estrategia funcional

En este punto se desarrollarán los cambios a nivel de producto, precio, plaza, promoción, personal, procesos y planta desarrollados como parte de la 7P del marketing.

- **Servicio:** se mantendrá el nivel de calidad que se viene ofreciendo en los últimos años, tomando como principal valor diferenciador el otorgar una estadía segura en la que, mediante el uso de la tecnología, estándares de calidad y un modelo operacional innovador, mejore la experiencia del cliente.

Tabla 43. Servicios por línea de negocio

Hospedaje: turismo y minería
Habitación confortable, desayuno bufet y limpieza de habitación (*)
Suministro de accesorios y servicios de primera necesidad (*)
Estacionamiento gratuito, vigilancia permanente y sala de reuniones las 24 horas (*)
Restaurant-bar, gimnasio, sauna libre y recogida en el aeropuerto (**)
Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles
Análisis del estado actual del hotel afiliado
Estandarización del hotel afiliado
Mejora de la ocupabilidad del hotel afiliado

(*) Aplica para turismo y minería (**) Aplica solo para turismo

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Precio:** los precios están definidos para lograr oportunidades de desarrollo con base en la estimación de costos y el margen esperado para cada actividad, lo cual se detalla a continuación.

Tabla 44. Precio de productos

Descripción	Precio (PEN)	Forma
Hotel para turismo	260 a 320	Por hospedaje
Hotel para el sector minero	260 a 320	Por hospedaje
Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles		
Optimización, hospedajes dirigidos	Cobro de 1 hab. (*)	Por cada 5 hospedajes dirigidos
Optimización, asesoría (*)	1.200	Costo único inicial por contrato

(*) El Hotel Le Boheur recibirá el ingreso económico de una habitación por cada cinco hospedajes dirigidos al hotel de destino.

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Plaza:** la plaza es el lugar físico y digital donde se muestran los servicios con los que se cuenta. En la tabla 45 se muestra la plaza según la línea de negocio.

Tabla 45. Plaza por línea de negocio

Hospedaje: turismo y minería
Lima – Miraflores / Página web (*) Sector B2B y gobiernos regionales (**) Sector B2C (***)
Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles
Hoteles de dos y tres estrellas Página web

(*) De impacto en el sector turismo y minería. (**) De impacto solo en el sector turismo.

(***) De impacto solo para minería durante el periodo de transición.

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Promoción:** la promoción de la marca se desarrollará de manera que incentive el consumo del cliente, entendiendo sus prioridades y necesidades, tal como se detalla en la tabla 46.

Tabla 46. Promoción por línea de negocio

Hospedaje: turismo y minería
Información de interés del consumidor en la página web (*) Establece plataforma de <i>data analytics</i> para mejorar la interacción con el cliente Organización de eventos donde se muestren los atributos del hotel (*) Envío de promociones a clientes por medios físicos y digitales (*) Publicidad en revistas especializadas (*)
Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles
Información de interés del consumidor en la página web Organización de eventos <i>online</i> para mostrar atributos tecnológicos Envío de información digital y física de la propuesta de valor Publicidad en revistas especializadas

(*) De impacto en el sector turismo y minería

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Personal:** generar una cultura organizacional orientada a la experiencia de la segmentación del servicio, de tal manera que todo el personal esté directamente involucrado en la visión de la organización. Bajo esta premisa, se establecerán buenas relaciones y habrá experiencias que generen la fidelización de la marca, tal como se muestra en la tabla 47.

Tabla 47. Personal por línea de negocio

Hospedaje: turismo y minería
Personal con conocimiento del sector de turismo interno (*)
Personal amable y empático (*)
Personal con conocimiento en bioseguridad (***)
Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles
Personal con capacidad de ventas
Personal con conocimiento en tecnología
Personal amable y empático

(*) Aplica para turismo y minería

(***) Aplica solo para minería durante el periodo de transición

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Procesos:** establecer los medios operativos que faciliten los procesos a través de los cuales los clientes son atendidos. En la tabla 47 se muestra la plaza según la línea de negocio.

Tabla 48. Procesos por línea de negocio

Hospedaje: turismo y minería
Establecer protocolos de registro de reserva (*)
Establecer protocolos de bienvenida y recepción de los huéspedes (*)
Establecer protocolos de bienvenida y atención en el restaurant-bar (*)
Establecer protocolos de servicios complementarios (*)
Establecer protocolos de salida y movilización del hotel (*)
Establecer procesos digitales ágiles y dinámicos para reservas y pagos (*)
Establecer protocolos de bioseguridad y salud ocupacional (***)
Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles
Página web ágil y dinámica para solicitar el servicio
Establecer protocolos de movilización de huéspedes hacia los hoteles afiliados
Establecer protocolos de cumplimiento de los estándares establecidos

(*) Aplica para turismo y minería. (***) Aplica solo para minería durante el periodo de transición.

Adicionalmente, para el proceso de soporte y estandarización, se desarrollará un estudio de mercado y se definirán procesos con base en un *journey map*.

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Planta:** estrategia para los ambientes físicos en los espacios que serán recorridos por los clientes, cuyos cambios por temporada serán gestionados con base en la arquitectura del hotel y la segmentación de los clientes.

Tabla 49. Planta por línea de negocio

Hospedaje: turismo y minería
Mantener ambientes en buen estado acordes con la segmentación del negocio
Desarrollar una página web interactiva, ágil y dinámica
Gestionar el cumplimiento de las actividades de los proveedores
Gestionar la funcionalidad de los recursos
Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles
Página web interactiva, ágil y dinámica
Validar el cumplimiento de estándares de los hoteles afiliados
Gestionar el cumplimiento de las actividades de los proveedores
Gestionar la funcionalidad de los recursos

Fuente: Elaboración propia, 2020

1.2 Dotación de recursos

Potenciar las habilidades del ejecutivo de ventas dentro del segmento B2B. Se incluirán entrenamientos y asesorías internas a todo nivel, de manera que los empleados se encuentren capacitados para enfrentar retos. Asimismo, las campañas de publicidad y endomarketing serán realizadas por un personal externo especializado.

1.3 Hospedaje en el sector turismo y minería

Se consideran gastos relacionados con marketing *online*, *offline* y un analista de marketing quien tendrá la función de ser gestor de terceros y ventas. La frecuencia de marketing para el hospedaje en el sector turismo y minero será de seis veces al año, considerando que el periodo de reactivación del sector turismo comienza en mayo de 2022.

1.4 Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles

Durante la etapa de reactivación del turismo, se considera un recurso especializado en Big Data, que será el encargado de administrar la información obtenida de la data análisis con el propósito de mejorar la ocupabilidad de los hoteles.

1.5 Gastos generales

Se está considerando el servicio externo por marketing institucional y capacitaciones, así como el equipamiento para mejorar el sistema de Big Data y el salario mensual, como parte de la planilla del Hotel Le Bonheur, de un analista de marketing, quien realizará varias funciones de marketing en las diferentes actividades del hotel.

1.6 Presupuesto

La tabla 50 contiene el costo anual de marketing desde junio 2020 hasta el año 2024.

Tabla 50. Presupuesto de marketing

Línea de negocio del hotel	Ejes	Frecuencia	2020 (*)	2021 (*)	2022 (**)	2023	2024
Hotel para turismo	Marketing <i>online</i>	6 veces al año	0	0	6.000	12.000	12.000
	Marketing <i>offline</i>	6 veces al año	0	0	4.500	9.000	9.000
Total:			0	0	10.500	0	10.500
Hotel para sector minero	Marketing <i>online</i>	6 veces al año	0	6.000	6.000	6.000	6.000
	Marketing <i>offline</i>	6 veces al año	0	9.000	9.000	9.000	9.000
Total:			0	15.000	15.000	15.000	15.000
Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles							
Optimización Hospedaje dirigido y asesoría	Especialista en Big Data	Salario	0	0	40.000	40.000	40.000
	Analista de marketing	Salario	0	42.000	42.000	42.000	42.000
	Implementación	Glb	0	2.500	2.500	2.500	2.500
Total:			0	44.500	84.500	44.500	84.500
Generales							
Marketing institucional	Externo	12 veces al año	0	30.000	30.000	30.000	30.000
Mejoras en el sistema	Equipamiento	Capex		2.500	16.000	24.000	24.000
Total:			0	32.500	46.000	32.500	46.000

(*) El periodo de contingencia se inicia en junio de 2020 y culmina en mayo de 2021. (**) El periodo de reactivación del sector turismo comienza en mayo del 2022.

Fuente: Elaboración propia, 2020

2. Plan de operaciones 2021-2024

Se determinarán los objetivos y las estrategias con la finalidad de lograr eficiencias en los procesos del hotel y asegurar la gestión de recursos necesarios. En la tabla 51 se presentan los objetivos del plan de operaciones, las acciones estratégicas y los indicadores.

Tabla 51. Objetivos del plan de operaciones

Plan de operaciones				
Perspectiva	Peso	Objetivo	Acciones estratégicas	Indicador
Rentabilidad	20%	OO1. Optimizar gastos operacionales a través de la implementación e integración de tecnología.	A1.1 Identificar oportunidades en las que se pueden lograr eficiencias operativas, nivel de personal y ajuste en el plan de mantenimiento.	I1.1 Monitoreo del presupuesto establecido y de los ahorros generados.
Crecimiento	20%	OO2. Mantener el nivel de calidad de la infraestructura para la prestación de los servicios, acorde con el crecimiento de ventas.	A2.1. Mantener la infraestructura de acuerdo con los niveles de calidad previstos.	I2.1 Cumplimiento del plan de mantenimiento anual.
	15%	OO3. Implementar la línea de negocio de soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.	A3.1. Implementar procesos para la atención de la nueva línea de negocios, necesidad de recursos y financiamiento y normalización del proceso.0	I3.1. Implementación de la línea de negocio al cierre de diciembre 2021
	15%	OO4. Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.	A4.1. Desarrollo de tecnología que permita mejorar procesos, anticipar necesidades, resolver problemas y conocer las necesidades de los huéspedes.	I4.1 Nivel de satisfacción del cliente.
	10%	OO5. Potencializar el algoritmo de Big Data para la captación de clientes.	A5.1 Desarrollar los modelos (algoritmo) y la infraestructura para soportar las líneas de negocio.	I5.1 Disponibilidad de la infraestructura de TI.
Sostenibilidad	10%	OO6. Asegurar la continuidad de las operaciones.	A6.1 Implementar un sistema de seguimiento y control de protocolos.	I6.1 Cumplimiento de plan de monitoreo de estándares de bioseguridad y protocolos Covid -19.
	10%	OO7. Asegurar el aprovisionamiento de bienes y servicios críticos para los servicios ofrecidos.	A7.1 Realizar actividades de inteligencia de mercado para buscar proveedores alternos de bienes y servicios críticos	I7.1 Catálogo de proveedores de bienes y servicios críticos actualizados anualmente.

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.1 Objetivos

- O1. Optimizar gastos operacionales a través de la implementación y la integración de tecnología.
- O2. Mantener el nivel de calidad de la infraestructura para la prestación de los servicios acorde con el crecimiento de ventas.
- O3. Implementar la línea de negocio de soporte de estandarización y gestión comercial a hoteles.
- O4. Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.
- O5. Potencializar el algoritmo de Big Data para la captación de clientes.
- O6. Asegurar la continuidad de las operaciones.

- O.7 Asegurar el aprovisionamiento de bienes y servicios críticos para los servicios ofrecidos.

2.2 Acciones estratégicas

Para el logro de los objetivos operacionales, se plantean las siguientes acciones estratégicas, las cuales han sido definidas de acuerdo con la línea de negocio a la que impactan.

2.2.1 Objetivo 1

Tabla 52. Acciones estratégicas del objetivo operacional 1

Objetivo	Optimizar gastos operacionales a través de la implementación y la integración de tecnología.
Acciones estratégicas	Identificar oportunidades en las que se puedan lograr eficiencias operativas, nivel de personal y ajuste del plan de mantenimiento.
Indicador	Monitoreo del presupuesto establecido y de los ahorros generados.
Línea de negocio	Hospedaje para turismo Hospedaje para minería

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Estrategia operacional:** enfocada en generar eficiencias en los procesos operativos y diferenciarse de los competidores del sector. Al cierre del año 2019, las iniciativas estuvieron enfocadas en la obtención de mayores ventas y posicionamiento en el mercado.

Tabla 53. Desarrollo de las acciones estratégicas por áreas

Área	Mejora esperada
Área de recepción	- Mejora en el registro de ingreso y salida del huésped, asignación de habitaciones y atención durante la estadía.
Área de mantenimiento	- Eficiencia en el servicio de limpieza mediante la obtención de información en tiempo real sobre la ocupación y desocupación de habitaciones. - Identificar y permitir la gestión rápida de las necesidades de mantenimiento, garantizando que el hotel se encuentre limpio y en perfecto estado. - Mejora en el manejo energético.
Área de ventas	- Mejora en la gestión de la disponibilidad y tarifas en tiempo real en los distintos canales de distribución.
Área de atención al cliente	- Centralización de los datos de los clientes y mejora en la precisión de sus perfiles.

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Acciones estratégicas:** implementar una plataforma tecnológica que permita la integración y el manejo adecuado de un sistema de control de gestión de todas las áreas del hotel.

- **Indicador:**

Tabla 54. Metas para el objetivo operacional 1

Métrica	2021	2022	2023	2024
Porcentaje de ahorros operativos generados	10%	20%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.2.2 Objetivo 2

Tabla 55. Acciones estratégicas del objetivo operacional 2

Objetivo	Mantener el nivel de calidad de la infraestructura para la prestación de los servicios acorde con el crecimiento de ventas.
Acciones estratégicas	Mantener la infraestructura de acuerdo con los niveles de calidad previstos.
Indicador	Cumplimiento del plan de mantenimiento anual.
Línea de negocio	- Hospedaje para turismo. - Hospedaje para minería. - Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Estrategia operacional:** resulta de vital importancia mantener el hotel adecuado para que se brinden los servicios acordes con el nivel de ocupación y que se asegure la calidad en la infraestructura y el cumplimiento de los planes de mantenimiento rutinarios y preventivos, de manera que se tengan las instalaciones y las amenidades disponibles y en buenas condiciones en todo momento. De igual manera, se debe asegurar la disponibilidad de las plataformas y los medios de almacenamiento sobre los cuales se soportarán los servicios de la nueva línea de negocio de soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.
- **Acciones estratégicas:** en la siguiente tabla se muestran las acciones estratégicas para cada línea de negocio.

Tabla 56. Desarrollo de las acciones estratégicas por línea de negocios

Línea de negocio	Acciones estratégicas
Hospedaje para turismo y minería	Establecer un plan de gestión de mantenimiento y servicios que lleve el control de las instalaciones en tiempo real, dentro de cada área: - Mantenimiento de sistemas de climatización. - Mantenimiento de ascensores. - Mantenimiento habitaciones. - Equipamiento necesario, reemplazo de equipos y mantenimiento preventivos. - Identificación de necesidad de personal especializado tercerizado o interno para llevar a cabo el cumplimiento de los planes.

Línea de negocio	Acciones estratégicas
Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles	- Atender las necesidades de infraestructura: capacidades de almacenamiento, transmisión y transformación de datos. - Necesidades de explotación o analítica de datos para extraer información relevante.

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Indicador:**

Tabla 57. Metas para el objetivo operacional 2

Métrica	2021	2022	2023	2024
Indicador de funcionamiento de equipos e infraestructura en óptimas condiciones.	95%	98%	98%	98%

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.2.3 Objetivo 3

Tabla 58. Acciones estratégicas del objetivo operacional 3

Objetivo	Implementar la línea de negocio de soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.
Acciones estratégicas	Implementar procesos para la atención de la nueva línea de negocios, necesidad de recursos, financiamiento y normalización del proceso.
Indicador	Implementación de la línea de negocio al cierre de diciembre 2021.
Línea de negocio	- Soporte de estandarización y gestión comercial a hoteles.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Estrategia operacional:** el Hotel Le Bonheur cuenta con amplia experiencia en el sector hotelero y en el manejo y el uso de Big Data para la captación de clientes. Al tener este conocimiento adquirido, se desarrollará la nueva línea de negocio de soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.
- **Acciones estratégicas:** establecer el mapa del proceso que permita identificar la necesidad de recursos para su correcta implementación e inicio de actividades de acuerdo con el cronograma; identificar la necesidad de la incorporación de nueva tecnología.

Los procesos a implementar para realizar la asesoría son los siguientes:

Tabla 59. Desarrollo de las acciones estratégicas por proceso

Procesos	Descripción
1. Proceso de análisis y diagnóstico	- Se analizan las necesidades del cliente y se levantan procesos o actividades que deben mejorarse. - Se elabora reporte inicial de diagnóstico y una cotización inicial (dependiendo del tamaño del hotel) basada en los resultados iniciales detectados.
2. Proceso de producción	- Se elabora plan de trabajo, herramientas del análisis del proceso, capacitaciones necesarias y estructura de visitas al hotel. - Establecimiento de estrategias y plan de acción, abarcando las áreas de mejora del hotel.
3. Proceso de entrega del servicio	- Implementación del paquete de estandarización y gestión comercial, que incluye un estudio de procesos del hotel, capacitaciones y herramientas para la mejora de procesos. - Mediciones periódicas con el objetivo de conocer el rendimiento y analizar los resultados. - Soporte mensual; atención de consultas y actualizaciones necesarias.
4. Proceso de postventa	- Seguimiento a la satisfacción de las soluciones entregadas.

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Indicador:**

Tabla 60. Metas para el objetivo operacional 3

Métrica	2021	2022	2023	2024
Cumplir con la implementación de todos los procesos.	100%	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.2.4 Objetivo 4

Tabla 61. Acciones estratégicas del objetivo operacional 4

Objetivo	Incremento del nivel de satisfacción del cliente
Acciones estratégicas	Desarrollo de tecnología que permita mejorar procesos, anticipar necesidades, resolver problemas y conocer las necesidades de los huéspedes
Indicador	- Nivel de satisfacción del cliente
Línea de negocio	Hospedaje para turismo Hospedaje para minería

Fuente: Elaboración propia, 2020

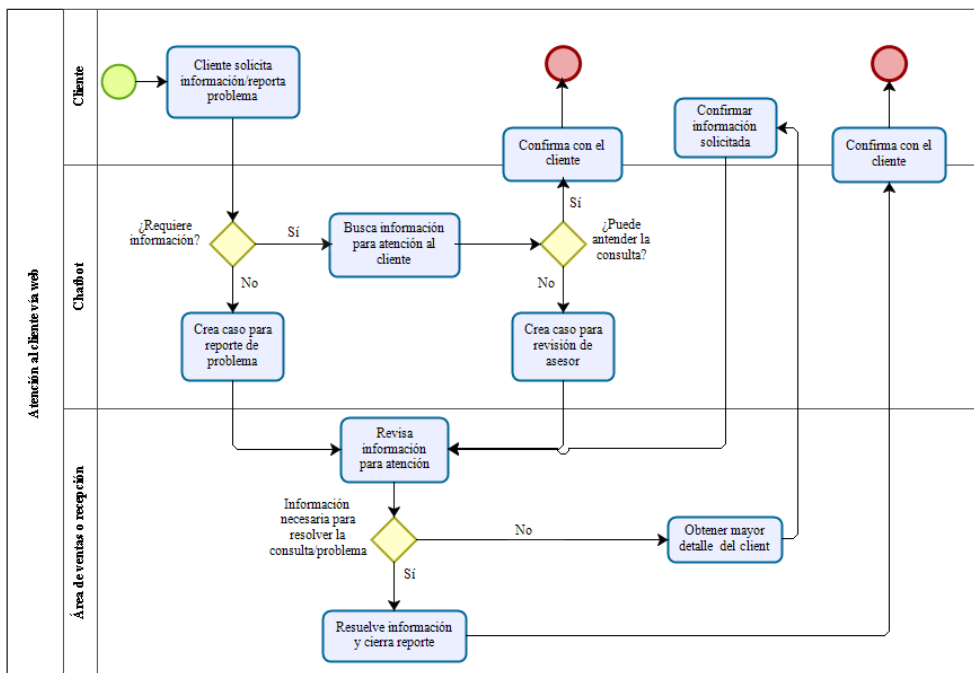
- **Estrategia operacional:** para el objetivo de incrementar el nivel de satisfacción del cliente, es necesario acercarse más al cliente, brindándole atención a sus consultas y soluciones rápidas las veinticuatro horas, sin necesidad de incrementar los costos de personal y permitiendo a los empleados enfocarse en actividades que agreguen valor. La implementación de un *chatbot* reducirá significativamente la necesidad de tener un

asistente humano atendiendo consultas recurrentes y resolviendo problemas comunes que surgen antes y durante la estadía del huésped.

- **Actividades estratégicas:** establecer un programa de mejora en la experiencia del cliente basado en el uso de inteligencia artificial; enfocar las funciones de los empleados en realizar tareas que generen valor en el servicio, mayor acercamiento con el cliente; y desarrollar un plan de gestión del cambio, que se centre en el cambio cultural.

A continuación, se presenta el flujo de atención de consultas de los clientes por medio de la web:

Gráfico 3. Flujo de atención de consultas por medio de la web



Fuente: Elaboración propia, 2020, elaborado en Bizagi

- **Indicador:**

Tabla 62. Metas para el objetivo operacional 4

Métrica	2021	2022	2023	2024
Porcentaje del nivel de satisfacción del cliente	10%	20%	20%	20%
Porcentaje de reclamos sobre noches vendidas anualmente	1%	0.05%	0.05%	0.05%

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.2.5 Objetivo 5

Tabla 63. Acciones estratégicas del objetivo operacional 5

Objetivo	Potencializar el algoritmo de Big Data para la captación de clientes.
Acciones estratégicas	Desarrollar los modelos (algoritmo) y la infraestructura para soportar las líneas de negocio.
Indicador	Disponibilidad de la infraestructura de TI.
Línea de negocio	- Hospedaje para turismo - Hospedaje para minería - Soporte de estandarización y gestión comercial a hoteles

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Estrategia operacional:** el Hotel Le Bonheur cuenta con más de tres años de experiencia en el manejo y la explotación de la Big Data, la cual ha sido utilizada básicamente en las actividades de captación de clientes y el entendimiento de sus necesidades, con la finalidad de brindar calidad en los servicios.
- **Actividades estratégicas:** incremento del Data Warehouse, que integre el Big Data y las capacidades del Data Warehouse, para mejorar la eficiencia operativa; limitar los datos necesarios; la adquisición de datos se establecerá para aquella información que tenga valor intrínseco y esté alineada con los procesos del negocio; lograr mejoras en el algoritmo, acordes con las necesidades del negocio.
- **Indicador:**

Tabla 64. Metas para el objetivo operacional 5

Métrica	2021	2022	2023	2024
Indicador de uso y almacenamiento	85%	90%	90%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.2.6 Objetivo 6

Tabla 65. Acciones estratégicas del objetivo operacional 6

Objetivo	Asegurar la continuidad de las operaciones.
Acciones estratégicas	Implementar un sistema de seguimiento y control de protocolos.
Indicador	Cumplimiento de plan de monitoreo de estándares de bioseguridad y protocolos Covid-19.
Línea de negocio	- Hospedaje para turismo - Hospedaje para minería

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Estrategia operacional:** el Hotel Le Bonheur prioriza la seguridad de sus huéspedes y personal, por lo que es importante contar con un plan de monitoreo y actualización de protocolos anual que permita al *staff* desempeñar sus funciones bajo estándares establecidos.
- **Acciones estratégicas:** implementar un sistema de seguimiento y control de protocolos que permita obtener información en tiempo real y monitoreo de incidentes relacionados con sanidad y posibles casos de Covid-19; contratar un médico especialista en protocolos de salud y seguridad; reforzar el liderazgo por empoderamiento de los empleados en cada uno de sus puestos, de manera que se asegure la calidad del servicio; y hacer capacitaciones bimensuales sobre temas de salud y seguridad en el trabajo y respuesta rápida ante emergencias o incidentes.
- **Indicador:**

Tabla 66. Metas para el objetivo operacional 6

Métrica	2021	2022	2023	2024
Realizar los manuales de seguridad para cada servicio.	95%	100%	100%	100%
Porcentaje del índice de incidentes de seguridad/salud (porcentaje de accidentes / horas trabajadas).	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.2.7 Objetivo 7

Tabla 67. Acciones estratégicas del objetivo operacional 7

Objetivo	Asegurar el aprovisionamiento de bienes y servicios críticos para los servicios ofrecidos.
Acciones estratégicas	Realizar actividades de inteligencia de mercado para buscar proveedores alternos de bienes y servicios críticos.
Indicador	Catálogo de proveedores de bienes y servicios críticos actualizados anualmente.
Línea de negocio	- Hospedaje para turismo - Hospedaje para minería - Soporte de estandarización y gestión comercial a hoteles

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Estrategia operacional:** el Hotel Le Bonheur ha mantenido una buena relación con sus *stakeholders* y trabaja continuamente para afianzar sus relaciones comerciales; con el fin de asegurar el aprovisionamiento de bienes y los servicios críticos, resulta indispensable mantener actualizadas las bases de datos de proveedores de bienes y servicios críticos, de manera que se asegure la cadena de suministro frente a cualquier eventualidad.

- **Actividades estratégicas:** generar alianzas estratégicas con proveedores del sector; reforzar las relaciones con proveedores medianos y grandes; hacer catálogos de proveedores de acuerdo con la especialidad que permita tener amplias opciones especializadas para cada área.
- **Indicador:**

Tabla 68. Metas para el objetivo operacional 7

Métrica	2021	2022	2023	2024
Porcentaje de nuevos proveedores calificados incluidos en el catálogo.	5%	7%	7%	7%

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.3 Dotación de recursos

La implementación de las estrategias de reactivación trae consigo nuevos desafíos para los empleados del Hotel Le Bonheur frente a un contexto aún inusual frente a la llamada nueva normalidad, por lo que el enfoque en la gestión de recursos humanos requiere perfiles de trabajo bien definidos.

Tabla 69. Consideraciones de recurso por línea de negocios

Hospedaje para turismo / Minería	Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles
<ul style="list-style-type: none"> - Proyección de personal actual distribuido en turnos habituales (no existe necesidad de nuevas contrataciones). - Evaluación de necesidad de contratación de personal temporal adicional basado en la demanda. - Habilidades a desarrollar centradas en la especialización de protocolos de seguridad, gestión del cambio, inteligencia emocional y empoderamiento en funciones. - Programas integrales de capacitación en higiene y prevención para miembros del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyección de personal actual del área de marketing y ventas que cumplan con el perfil y cuenten con el conocimiento del mercado necesario para desarrollar esta iniciativa. - Incorporación de un gestor comercial especializado en el sector. - Programas de capacitación integrales que potencien habilidades y adquieran conocimientos en temas de emprendimiento de nuevos negocios. - Habilidades a desarrollar en gestión del cambio e impacto cultural.

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.4 Presupuesto

El presupuesto de inversión en operaciones tendrá como objetivo afianzar el crecimiento de Hotel Le Bonheur, basado en la sostenibilidad, la calidad y la seguridad y el desarrollo de la nueva línea de negocio que permite utilizar los recursos de la empresa y potenciarlos para la obtención de mejores resultados.

Tabla 70. Presupuesto del plan de operaciones (en soles)

Ejes	Presupuesto de operaciones	2021	2022	2023	2024
Optimizar gastos operacionales a través de la implementación e integración de tecnología.	Implementar una plataforma tecnológica que permita la integración y el manejo adecuado de un sistema de control de gestión de todas las áreas del hotel.	10.500	2.000	2.000	2.000
Mantener el nivel de calidad de la infraestructura para la prestación de los servicios, de acuerdo con el crecimiento de ventas.	Cumplir con el plan de mantenimiento anual.	20.000	20.000	20.000	20.000
Implementar la línea de negocio de soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.	Implementar procesos para la atención de la nueva línea de negocios, necesidad de recursos, financiamiento y normalización del proceso.	10.000	-	-	-
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.	Desarrollo de tecnología que permita mejorar procesos, anticipar necesidades, resolver problemas y conocer las necesidades de los huéspedes.	20.000	1.500	1.500	1.500
Potencializar el algoritmo de Big Data para la captación de clientes.	Desarrollar los modelos (algoritmo) y la infraestructura para soportar las líneas de negocio (huéspedes para el hotel y los clientes).	12.000	12.000	12.000	12.000
Asegurar la continuidad de las operaciones	Implementar un sistema de seguimiento y control de protocolos.	5.000	5.000	5.000	5.000
Asegurar el aprovisionamiento de bienes y servicios críticos para los servicios ofrecidos	Realizar actividades de inteligencia de mercado para buscar proveedores alternos de bienes y servicios críticos	5.000	5.000	5.000	5.000
Total		82.500	45.500	45.500	45.500

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Plan de recursos humanos 2021-2024

El plan permitirá identificar y establecer los objetivos del área de recursos humanos como socio estratégico del Hotel Le Bonheur, con la finalidad de asegurar que los colaboradores que forman parte del equipo de trabajo sean los adecuados, conforme sus perfiles profesionales y personales, tomando en consideración lo siguiente:

- La inversión en capital humano constituye uno de los mayores costes para el Hotel Le Bonheur, de entre el 13% y 14% de las ventas.
- La calidad y la visión del servicio están relacionadas directamente con una correcta gestión de los recursos humanos.

La estructura organizacional actual del Hotel Le Bonheur es funcional, con las siguientes características:

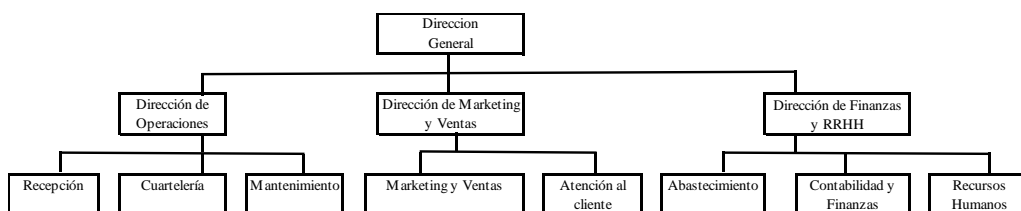
Tabla 71. Estructura organizacional

Tipo de configuración	Mecanismo principal de coordinación	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
Profesional	Estandarización de habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal

Fuente: Elaboración propia, 2020

Esta se encuentra dividida en cuatro áreas especializadas: dirección general, dirección de operaciones, dirección de marketing y ventas y dirección de finanzas y recursos humanos.

Gráfico 4. Organigrama del Hotel Le Bonheur



Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 72 se presentan los objetivos del plan de recursos humanos, las acciones estratégicas y los indicadores que serán desarrollados en el presente plan. Estos objetivos se encuentran alineados con los objetivos estratégicos, bajo la perspectiva de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad descritos en la fase de reactivación.

3.1 Objetivos del plan de recursos humanos

Tabla 72. Objetivos del plan de recursos humanos

Plan de RR.HH.				
Perspectiva	Peso	Objetivo	Acciones estratégicas	Indicador
Rentabilidad	35%	O1. Contar con personal capacitado el en manejo y control de presupuesto.	A1. Capacitación continua con el objetivo de fortalecer la formación de sus colaboradores.	I.1 Cumplimiento del plan de capacitaciones anuales.
Crecimiento	20%	O2. Reclutar personal de acuerdo con los perfiles y las competencias.	A2. Seleccionar al personal idóneo y asegurar su buen desempeño con base en una formación continua.	I.2 Logro de índices de productividad encima del promedio del mercado.
	25%	O3. Mejorar el servicio de atención y la experiencia del cliente.	A3. Programas de atención al cliente. A4. Capacitación en la gestión del cambio. A5. Desarrollo de programas de administración de la <i>data analytics</i> .	I3, I4. Resultados de satisfacción del cliente, del 1 al 5 (óptimo). I5. Uso de la <i>data analytics</i> .
Sostenibilidad	20%	O4. Fortalecer la cultura de servicio superior basado en atributos culturales, valores y competencias organizacionales.	A4. Elaboración de planes de vacaciones, cooperación e intercambio de labores, plan de capacitación permanente de los protocolos de bioseguridad y gestión del cambio.	I4.1 Programa de vacaciones y capacitación.
				I4.2 Programa de desarrollo y retención del talento
				I4.3 Encuesta de clima laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Los objetivos son los siguientes:

- O1. Contar con personal altamente capacitado con foco en habilidades de manejo y control de presupuesto y competencias de acuerdo con los sistemas implementados.
- O2. Reclutar al personal de acuerdo con los perfiles y las competencias requeridos.
- O3. Mejorar el servicio de atención y la experiencia del cliente.
- O4. Fortalecer la cultura de servicio superior basada en atributos culturales, valores y competencias organizacionales.

3.2 Acciones estratégicas

Para el logro de los objetivos de recursos humanos, se plantea las siguientes acciones estratégicas, las cuales han sido definidas acorde con la línea de negocio a la que impactan.

3.2.1 Objetivo 1

Tabla 73. Acciones estratégicas del objetivo de recursos humanos 1

Objetivo	Contar con personal altamente capacitado con foco en habilidades de manejo y control de presupuesto y competencias de acuerdo con los sistemas implementados.
Acciones estratégicas	Programa de capacitación continua con el objetivo de fortalecer la formación de sus colaboradores en eficiencia operativa y uso de tecnología.
Indicador	Cumplimiento del plan de capacitaciones anual.
Línea de negocio	- Hospedaje para turismo - Hospedaje para minería

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 74. Acciones estratégicas del objetivo de recursos humanos 1

Área	Estrategia de recursos humanos
Capacitación	- Contar con personal altamente capacitado con foco en habilidades y competencias que integren el conocimiento del mercado y la tecnología para un mejor desempeño del personal en sus funciones.

Fuente: Elaboración propia, 2021

- **Indicador**

Tabla 75. Metas para el objetivo de recursos humanos 1

Métrica	2021	2022	2023	2024
Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	95%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020

3.2.2 Objetivo 2

Tabla 76. Acciones estratégicas del objetivo de recursos humanos 2

Objetivo	Reclutar al personal de acuerdo con los perfiles y las competencias requeridos en forma oportuna.
Acciones estratégicas	Seleccionar al personal idóneo y asegurar su buen desempeño con base en una formación continua.
Indicador	Lograr índices de productividad encima del promedio del mercado.
Línea de negocio	- Hospedaje para turismo - Hospedaje para minería - Soporte de estandarización y gestión comercial a hoteles

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Estrategia de recursos humanos:** las líneas de negocio del Hotel Le Bonheur requieren recursos humanos calificados a nivel operativo y comercial, por lo que se debe asegurar

que las posiciones cuenten con las competencias y las habilidades necesarias para lograr el desarrollo del servicio en el mercado hotelero peruano y generar alianzas estratégicas.

Tabla 77. Requerimiento de personal por línea de negocio

Línea de negocio	Requerimiento de personal
Hospedaje para turismo y minería	- Médico especialista en protocolos de salud y seguridad en el trabajo
Soporte de estandarización y gestión comercial a hoteles	- Gestor comercial con amplia experiencia en el sector hotelero y desarrollo de negocios - Analista especialista en manejo de Big Data

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Acciones estratégicas**

Tabla 78. Desarrollo de las acciones estratégicas de recursos humanos

Área	Estrategia de recursos humanos
Contratación y selección	- Perfiles de puestos acordes con el requerimiento de las áreas funcionales - Alineamiento de los perfiles de puestos con la cultura de la empresa

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Perfiles de puestos**

- ✓ **Médico especialista en salud ocupacional**

- Administrar el servicio de salud en el trabajo acorde con la normativa vigente.
- Diseñar y ejecutar programas de intervención y reconocimiento de riesgos ocupacionales.
- Realizar actividades educativas en temas relacionados con salud y seguridad.

- ✓ **Gestor comercial**

- Captar a clientes nuevos y fidelizar a los actuales.
- Asesorar a los clientes para la satisfacción y la superación de sus expectativas.
- Gestionar y generar alianzas estratégicas.

- ✓ **Analista en Big Data**

- Capacidad para resolver problemas dentro de la organización.
- Capacidad analítica orientada al sector hotelero.

- **Indicador**

Tabla 79. Metas para el objetivo de recursos humanos 2

Métrica	2021	2022	2023	2024
Índices de productividad y cumplimiento	80%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020

3.2.3 Objetivo 3

Tabla 80. Acciones estratégicas del objetivo de recursos humanos 3

Objetivo	Mejorar el servicio de atención y la experiencia del cliente.
Acciones estratégicas	Desarrollar programas de capacitación en atención al cliente. Desarrollar programas de capacitación en la gestión del cambio. Desarrollar programas de capacitación de uso y administración de la <i>data analytics</i> .
Indicador	Resultados de satisfacción del cliente. Cumplimiento del correcto uso de la <i>data analytics</i> .
Línea de negocio	- Hospedaje para turismo. - Hospedaje para minería.

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Estrategia de recursos humanos**

Como parte de la mejora continua, es preciso que el Hotel Le Bonheur renueve la calidad de su atención, en consonancia con la segmentación de sus clientes. Para el cumplimiento de este objetivo, se incluirá programas de capacitación en atención al cliente, capacitación en la gestión del cambio y programas de uso y administración de la *data analytics*.

- **Acciones estratégicas**

Tabla 81. Desarrollo de las acciones estratégicas para adaptarse a los cambios estratégicos

Área	Estrategia de recursos humanos
Capacitación	- Contar con personal que tenga empatía, cordialidad, flexibilidad y voluntad de aprendizaje, capaz de adaptarse a los cambios estratégicos requeridos por la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Indicador**

Tabla 82. Metas para el objetivo de recursos humanos 3

Métrica	2021	2022	2023	2024
% de cumplimiento del plan de capacitación	85%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020

3.2.4 Objetivo 4

Tabla 83. Acciones estratégicas del objetivo de recursos humanos 4

Objetivo	Contar con personal altamente capacitado, con foco en habilidades de manejo y control de presupuesto, y competencias de acuerdo con los sistemas implementados para fortalecer la cultura de servicio superior basada en atributos culturales, valores y competencias organizacionales.
Acciones estratégicas	Elaboración de planes de vacaciones, cooperación e intercambio de labores, plan de capacitación permanente de los protocolos de bioseguridad y gestión del cambio.
Indicador	- Programa de vacaciones y capacitación. - Programa de desarrollo y retención de talento. - Encuesta de clima laboral.
Línea de negocio	- Hospedaje para turismo. - Hospedaje para minería.

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Estrategia de recursos humanos - acciones estratégicas**

Tabla 84. Desarrollo de las acciones estratégicas para mejorar el desempeño de la organización

Área	Estrategia de recursos humanos
Capacitación	- Contar con personal altamente capacitado, con foco en habilidades y competencias que integren el conocimiento del mercado, las habilidades blandas y la generación de valor acorde con la visión de la organización, que permitan mejorar el desempeño del personal de acuerdo con los objetivos.

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Indicador**

Tabla 85. Metas para el objetivo de recursos humanos 4

Métrica	2021	2022	2023	2024
Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	80%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020

3.3 Dotación de recursos

El enfoque está orientado a contar con personal capacitado, con destrezas al momento de realizar las labores y con satisfacción de pertenecer a la organización. Para ello, se deberá tener presente todas las directivas, normativas y regulaciones nacionales que contengan las obligaciones que el contratante y el contratado deberán adoptar. En ese sentido, para la dotación de los recursos, se considerará lo siguiente:

- Identificar el talento disponible dentro y fuera de la organización.
- Garantizar que la selección de los candidatos se adecúe al perfil que se necesita.
- Responder ágilmente a la demanda requerida, de acuerdo con la temporada.
- Transmitir a los colaboradores la importancia del uso de las herramientas de transformación digital.
- Generar satisfacción en los colaboradores que están en un determinado puesto.
- Recibir retroalimentación por parte de los colaboradores.

3.4 Presupuesto

El presupuesto de inversión en recursos humanos tendrá como objetivo asegurar el cumplimiento de los objetivos de las áreas funcionales de operaciones y marketing, orientado al crecimiento del Hotel Le Bonheur, basado en la sostenibilidad, la calidad y la seguridad, así como el desarrollo de la nueva línea de negocio.

Tabla 86. Presupuesto de recursos humanos (en soles)

Ejes	Presupuesto de recursos humanos	2021	2022	2023	2024
Sistema de seguimiento y control de protocolos.	Contratación personal especializado	35.000	39.200	39.200	39.200
Desarrollo de alianzas estratégicas con principales actores del sector turismo.	Contratación de gestor comercial	-	49.000	49.000	49.000
Personal empoderado en sus funciones.	Capacitación bimensual	66.000	66.000	66.000	66.000
Potenciar habilidades área marketing y ventas.	Capacitaciones	4.000	6.000	6.000	6.000
Desarrollo de un plan de gestión del cambio.	Contratación personal especializado	10.000	5.000	5.000	5.000
Plan de capacitación en habilidades de negociación, nuevos negocios, manejo de proyectos y liderazgo motivacional.	Capacitaciones	6.000	6.000	-	-
	Total	121.000	171.200	165.200	165.200

Fuente: Elaboración propia, 2020

4. Plan de responsabilidad social empresarial 2021-2024

El plan de responsabilidad social empresarial del Hotel Le Bonheur se soporta en la estrategia de creación de valor compartido,¹¹ alineada con su misión y visión, lo cual tiene como finalidad generar valor a sus grupos de interés, considerando un triple impacto: económico, social y ambiental. Es importante mencionar que el modelo de negocio del hotel cuenta con estándares ambientales y de sostenibilidad alineados con los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. Sin embargo, en el presente plan se describirán las principales acciones estratégicas para generar un cambio positivo en la reactivación de la cadena de valor del sector turismo donde se desarrollarán las líneas de negocio.

Tabla 87. Grupos de interés

Grupos de interés	
Internos	Accionistas, socios, colaboradores, sindicato
Externos	Del entorno: clientes, proveedores, distribuidores, competidores Del contexto: comunidades, gobiernos (local, regional, nacional), gremios del sector turismo, ONG, medio ambiente, restaurantes, comercio ambulatorio y artesanal

Fuente: Elaboración propia, 2020

4.1 Pilares de la estrategia de sostenibilidad

- Operaciones responsables
- Acciones por el clima
- Generar conexiones

Los objetivos de desarrollo sostenible impactados por la estrategia de sostenibilidad son los que se detallan en el siguiente gráfico.

Gráfico 5. ODS impactados por el plan de responsabilidad social empresarial



Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 88 se presentan los objetivos del plan de responsabilidad social empresarial alineados con los objetivos estratégicos bajo la perspectiva de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad descritos en la fase de reactivación sección 5 del capítulo V.

¹¹ Porter, M. y Kramer, M., 2011.

Tabla 88. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

Perspectiva	Peso	Objetivo	Acciones estratégicas	Indicador
Rentabilidad	30%	ORS1. Reducir los impactos ambientales operando de forma sostenible.	A.1.1 Reducir el consumo de agua y energía eléctrica a través del monitoreo de los equipos inteligentes.	I1.1 Ahorros generados en el periodo por centro de costo de operaciones en el uso de energía y agua.
Crecimiento	40%	ORS2. Incorporar la estrategia de valor compartido en la línea de negocio de servicio de asesoría en soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.	A.2.1 Incorporar, en el desarrollo del producto del servicio de asesoría en soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles, la estrategia de creación de valor compartido y sustentabilidad.	I.2.1 Implementación de la línea de negocio con el modelo de creación de valor compartido y sustentabilidad al cierre de diciembre 2021.
			A.2.2. Desarrollar alianzas estratégicas con socios clave dentro del sector turismo, buscando garantizar la seguridad de los turistas internos y externos.	I.2.2 Cumplimiento del plan de relacionamiento con grupos de interés.
Sostenibilidad	30%	ORS3. Fortalecer la cultura de sostenibilidad y valores de la empresa.	A.3.1. Sensibilizar a toda la organización en la política de sostenibilidad, para crear un impacto positivo en el ámbito social y ambiental en todos sus grupos de interés	I.3.1 Cumplimiento del programa de capacitación sobre el plan de sostenibilidad.
				I.3.2 Porcentaje de nuevos proveedores alineados con la política de sostenibilidad.
Total	100%			

Fuente: Elaboración propia, 2020

• **Objetivos**

- ORS1. Reducir los impactos ambientales, operando de forma sostenible.
- ORS2. Incorporar la estrategia de valor compartido en la línea de negocio de servicio de asesoría, en soporte de la estandarización y la gestión comercial de hoteles.
- ORS3. Fortalecer la cultura de sostenibilidad y valores de la empresa.

4.2 Acciones estratégicas

Para el logro de los objetivos, se plantean las siguientes acciones estratégica.

4.2.1 Objetivo 1

Tabla 89. Acciones estratégicas del objetivo de responsabilidad social empresarial 1

Objetivo	Reducir los impactos ambientales, operando de forma sostenible.
Acciones estratégicas	Reducir el consumo del agua y energía eléctrica a través del monitoreo de los equipos inteligentes.
Indicador	Ahorros generados en el periodo por centro de costo de operaciones en el uso de energía y agua.
Línea de negocio	- Hospedaje para turismo y minería. - Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Estrategia de responsabilidad social:** la estrategia se soporta en el cumplimiento de los planes operacionales de mantenimiento, que están enfocados en mejorar la eficiencia energética y llevar a cabo una operación y monitoreo de los equipos inteligentes que aseguren el consumo responsable de agua y electricidad.

- **Indicador**

Tabla 90. Metas para el objetivo de responsabilidad social empresarial 1

Métrica	2021	2022	2023	2024
Porcentaje de ahorros operativos generados	5%	7%	7%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2020

4.2.2 Objetivo 2

Tabla 91. Acciones estratégicas del objetivo de responsabilidad social empresarial 2

Objetivo	Incorporar la estrategia de valor compartido en la línea de negocio de servicio de asesoría en soporte de la estandarización y la gestión comercial de hoteles.
Acciones estratégicas	Incorporar en el desarrollo del producto del servicio de asesoría en soporte de la estandarización y la gestión comercial de hoteles, la estrategia de creación de valor compartido y la sustentabilidad. Desarrollar alianzas estratégicas con socios clave dentro del sector turismo, buscando garantizar la seguridad de los turistas internos y externos.
Indicador	Implementación de la línea de negocio con el modelo de creación de valor compartido y sustentabilidad al cierre de diciembre 2021. Cumplimiento de plan de relacionamiento con grupos de interés.
Línea de negocio	Hospedaje para turismo y minería. Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Estrategia de responsabilidad social:** el Hotel Le Bonheur tiene como principal meta incorporar la estrategia de valor compartido en el desarrollo de su nueva línea de negocios de servicio de asesoría en soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles, empezando por el diseño del producto en el plan de marketing, con la finalidad de ampliar

la participación de actores en la reactivación del sector turismo. De la misma forma, con base en la experiencia adquirida, y luego del análisis del ecosistema del sector, es imprescindible la articulación de todos los actores para que dicha reactivación se produzca de manera sostenible para beneficio de todos.

Luego de realizado el mapa de grupos de interés, se identificó una falta de articulación entre los principales actores, gobiernos regionales y gremios de hoteles y operadores del sector turismo y comercio ambulatorio y artesanal, que no asegura la cadena de seguridad y salud que solicitan los clientes para un turismo responsable y sustentable (impacto económico, social y ambiental) que reactive la economía de forma sostenible y que cuide al turista y a la comunidad del lugar donde se desarrollen dichas actividades.

Entre las principales acciones del plan de relacionamiento, están las siguientes:

- Fomentar la creación de un comité de reactivación entre los principales grupos de interés para evaluar e implementar acciones que viabilicen la reactivación del sector turismo a través de la implementación responsable de protocolos de seguridad en las comunidades de los principales clientes potenciales.
 - Participar de la discusión de los proyectos de ley del sector turismo para la reactivación del sector y capacitar a los gremios más vulnerables a través de los gobiernos regionales.
 - Incrementar el relacionamiento con los gobiernos regionales de los lugares donde hay clientes potenciales, para apoyarlos y capacitarlos en la estrategia de creación de valor compartido.
- **Indicador**

Tabla 92. Metas para el objetivo de responsabilidad social empresarial 2

Métrica	2021	2022	2023	2024
Implementación de la línea de negocio con el modelo de creación de valor compartido y sustentabilidad al cierre de diciembre 2021.	100%	-	-	-
Cumplimiento de plan de relacionamiento con grupos de interés.	70%	80%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2020

4.2.3 Objetivo 3

Tabla 93. Acciones estratégicas del objetivo de responsabilidad social empresarial 3

Objetivo	Fortalecer la cultura de sostenibilidad y valores de la empresa.
Acciones estratégicas	Sensibilizar a toda la organización en la política de sostenibilidad, para crear un impacto positivo en el ámbito social y ambiental en todos los grupos de interés.
Indicador	Cumplimiento del programa de capacitación sobre el plan de sostenibilidad. Porcentaje de nuevos proveedores alineados con la política de sostenibilidad.
Línea de negocio	Hospedaje para turismo y minería. Soporte de estandarización y gestión comercial de hoteles.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Estrategia de responsabilidad social:** la estrategia se soporta en fortalecer la cultura de sostenibilidad y valores de la empresa, incluyendo a los proveedores, alineada con los objetivos de desarrollo sostenible, los cuales están incluidos en los planes de operaciones y de recursos humanos. Son los siguientes:
 - Capacitar al personal y a los principales grupos de interés en las políticas de sostenibilidad y una estrategia de creación de valor compartido, el código de ética y los principales objetivos de desarrollo sostenible.
 - Inclusión y desarrollo de proveedores que prioricen las compras de insumos y servicios en las zonas de influencia y que estén alineados con la política de sostenibilidad.

- **Indicador**

Tabla 94. Metas para el objetivo de responsabilidad social empresarial 3

Métrica	2021	2022	2023	2024
- Cumplimiento del programa de capacitación sobre el plan de sostenibilidad.	95%	100%	100%	100%
Porcentaje de nuevos proveedores alineados con la política de sostenibilidad.	5%	7%	7%	7%

Fuente: Elaboración propia, 2020

4.3 Dotación de recursos

La implementación de las estrategias de reactivación trae consigo nuevos desafíos para los empleados del Hotel Le Bonheur, y no solo para asegurar la sostenibilidad de las operaciones, sino también para crear valor de forma ágil y responsable en las zonas donde se opera dentro del ecosistema del sector. Por ello, es imprescindible que los colaboradores cuenten con las

competencias necesarias para lograr los objetivos planteados, identificando al talento necesario dentro y fuera de la organización, alineados con la cultura de sostenibilidad.

4.4 Presupuesto

El presupuesto de inversión del plan de responsabilidad social empresarial se encuentra distribuido en los diferentes planes funcionales, considerando que las acciones relacionadas con la estrategia de sostenibilidad son soportadas por dichos planes y el plan de sostenibilidad es el plan rector.

5. Plan financiero 2020-2024

5.1 Plan financiero

En el presente plan, se consolida la proyección de situación financiera y económica para los periodos 2019 al 2024 del Hotel Le Bonheur, en el que se manifiesta la viabilidad del proyecto.

5.2 Fase de contingencia

La proyección financiera para el año 2020 y 2021 se realizó tomando como base el estado de situación financiera y el estado de resultados y flujo de caja. Asimismo, si bien es cierto se optó por desarrollar el plan estratégico sobre un escenario conservador, se realizó el análisis de los tres escenarios para tener una visión del comportamiento del mercado (ver anexo 3). Para realizar el análisis de las proyecciones, se consideró el escenario conservador, que cuenta con el mayor porcentaje de probabilidad de ocurrencia, manifestado en el apartado de escenarios previstos. Centrando en este escenario, se calculan ingresos para último semestre del año 2020 (junio a diciembre) solo considerando dos líneas de negocio: hospedaje a colaboradores del sector minero, cuya tarifa de noche por habitación será de un precio de USD 70 o, en moneda nacional, de S/ 245, y servicios de asesoría de reactivación de hoteles, por lo cual se cobrará el monto de S/ 3.600.

Se estima un porcentaje de ocupabilidad de 70% del total de habitaciones, que representa 35 habitaciones de las 50 con las que cuenta el Hotel Le Bonheur. Para el año 2021 se seguirá manteniendo las dos líneas de negocio del año anterior, pero se añadirá la de hospedaje para turista pues, al contarse con una vacuna que pueda facilitar e impulsar de modo gradual el turismo, se añadirán 12 habitaciones más, lo que se sumará a las 35 habitaciones de hospedaje del sector minero, incrementando la ocupabilidad.

Respecto de la deuda de largo plazo, al no contarse con un cronograma de pago, se establece reducir la amortización anual en un 50%, de S/ 365.200 a S/ 182.600, por lo cual su cuota será de S/ 212.284, no estresando su flujo de caja, igual al saldo final que se obtendría a diciembre del

2021, que sería por un monto de S/ 2.589.581, generando un excedente de caja del que se tenía en el año 2019, que era de S/ 1.546.253 (ver anexo 4).

5.3 Análisis financiero

El análisis financiero del Hotel Le Bonheur se realizó a través de la evaluación de los tres posibles escenarios, con el propósito de obtener una aproximación de resultados que permitan evaluar la viabilidad de la continuidad de las operaciones. Como en el caso el análisis el escenario conservador, se considera como el de mayor porcentaje de ocurrencia. Por lo tanto, en el escenario conservador, el punto de equilibrio en valores monetarios para el año 2020 es de S/ 2.4 millones de soles. Si bien en el año 2019 se obtuvo un monto de S/ de 3.2 millones, esto se debió a que a la fecha se han disminuido los costos fijos y variables relacionados con la cancelación de las operaciones internacionales y la disminución de los costos variables locales por la menor ocupabilidad, mientras que para el 2021 el punto de equilibrio en valores monetarios es de S/ 3.2 millones.

Para el año 2020, en cuanto al punto de equilibrio de unidades, se requerirían 9.606 noches, como mínimo, para poder cubrir sus costos de operación y, si bien el número de noches obtenido es menor (8.955 noches), es importante mencionar que el reto de captación de clientes es distinto a un escenario normal, pero esto es compensado con el saldo de caja que se obtuvo en el año 2019, que fue de S/ 1.5 millones de soles. No obstante, para el año 2021 esto se revierte, en vista de que el punto de equilibrio de unidades que requeridas sería de 13.124 noches, pero se obtendrían 16.941 noches vendidas que permitirían cubrir los costos, generando un mayor excedente de caja, que alcanzaría a S/ 2.6 millones de soles.

Tabla 95. Punto de equilibrio del año 2020

Determinación del punto de equilibrio	Al 31/12/2019	Escenario optimista	Escenario conservador	Escenario pesimista
Costos fijos y variables	3.052.008	2.491.034	2.353.547	2.209.875
P.E valor monetario	3.052.008	2.491.034	2.353.547	2.209.875
N.º de habitaciones	50	50	50	50
N.º de noches ofrecidas	18.000	18.000	18.000	18.000
N.º de noches vendidas	13.304	10.944	8.955	8.190
Porcentaje de noches vendidas	74%	61%	50%	30%
P. E unidades anuales	8.720	10.167	9.606	9.020
% P.E unidades anuales	48%	56%	53%	50%
P. E unidades mensuales	727	847	801	752

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 96. Punto de equilibrio del año 2021

Determinación del punto de equilibrio	Al 31/12/2019	Escenario optimista	Escenario conservador	Escenario pesimista
Costos y variables	3.043.008	3.212.209	3.215.429	2.913.621
P.E valor monetario	3.043.008	3.212.209	3.215.429	2.913.621
N.º de habitaciones	50	50	50	50
N.º de noches ofrecidas	18.000	18.000	18.000	18.000
N.º de noches vendidas	13.304	17.671	16.941	13.870
Porcentaje de noches vendidas	74%	98%	94%	30%
P. E unidades anuales	8,694	13,111	13,124	11,892
% P.E unidades anuales	48%	73%	73%	66%
P. E unidades mensuales	725	1093	1094	991

Fuente: Elaboración propia, 2020

Registra adecuados indicadores financieros a cierre del año 2021 (ver anexo 5), reflejando capital de trabajo por S/ 1.9 millones, nivel de endeudamiento moderado, pues la empresa viene amortizando progresivamente su deuda financiera de largo plazo, con un pasivo que representa el 40% del patrimonio.

5.4 Proyecciones de ventas

Tabla 97. Proyección de ventas

Detalle	Fase de contingencia		Fase de contingencia		
	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
	PEN	PEN	PEN	PEN	PEN
Tarifa hospedaje	210	210	280	297.5	315
Tarifa hospedaje mina	245	245	245	245	245
Habitaciones ocupadas turista	0	12	24	28	33
Habitaciones ocupadas- mina	35	35	20	10	5
Porcentaje de ocupabilidad	70%	94%	88%	76%	76%
1. Turismo ejecutivo	694.944	1.164.788	1.948.729	2.299.263	3.303.496
1. Hospedaje para minería	1.111.843	2.430.275	1.515.678	906.441	567.267
Impuesto general a las ventas	325.222	647.111	623.593	577.027	696.737
Ingreso alojamiento (E+M)	2.132.008	4.242.175	4.088.000	3.782.730	4.567.500
Ingreso asesorías	18.305	24.407	368.136	1.127.161	1.992.839
Impuesto general a las ventas (18%)	3.295	4.393	66.264	202.889	358.711
Ingreso asesorías	21.600	28.800	434.400	1.330.050	2.351.550
Ventas totales	2.153.608	4.270.975	4.522.400	5.112.780	6.919.050

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 98. Estado de resultado consolidado

	Fase de contingencia		Fase de reactivación			
	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Ingresos por ventas						
1.Turismo ejecutivo	5.010.389	820.033	1.374.450	2.299.500	2.713.130	3.898.125
2.Hospedaje para minería		1.311.975	2.867.725	1.788.500	1.069.600	669.375
4. Asesorías		21.600	28.800	434.400	1.330.050	2.346.750
Total ingresos	5.010.389	2.153.608	4.270.975	4.522.400	5.112.780	6.914.250
Gastos de personal	1.077.567	911.508	1.005.301	1.074.210	1.141.832	1.141.832
Beneficio bruto	3.932.822	1.242.100	3.265.674	3.448.190	3.970.948	5.772.418
Otros gastos operativos						
Administración	380.275	427.917	745.905	757.738	859.346	1.145.438
Marketing	193.556	58.500	36.000	36.000	36.000	36.000
Pagos de alquiler	456.500	395.637	456.504	456.504	456.504	456.504
Capacitación del personal	85.545	9.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Mantenimiento	151.558	100.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Gastos asesoría		24.500	17.500	76.000	94.000	76.000
Gastos Covid-19		187.949	236.184	236.184	236.184	236.184
Total gastos	1.267.434	1.203.502	1.624.093	1.694.426	1.814.034	2.082.126
EBITDA	2.665.388	38.598	1.641.582	1.753.764	2.156.914	3.690.292
Depreciación	365.200	150.753	298.968	316.568	357.895	483.998
EBIT	2.300.188	-112.155	1.342.613	1.437.196	1.799.020	3.206.294
Financiación y gastos						
Ingresos por intereses	68.798					
Intereses préstamos a largo plazo	424.568	212.284	424.568	424.568	424.568	424.568
Beneficios antes de impuestos	1.944.418	-290.040	918.046	1.012.628	1.374.452	2.781.726
Impuestos directos	661.821	0	492.475	529.729	650.674	1.090.078
Beneficio neto para el período	1.282.597	-290.040	425.571	482.899	723.778	773.455

Fuente: Elaboración propia, 2020

5.5 Objetivos del plan financiero

Se detallan las inversiones de los planes funcionales de marketing, operaciones y recursos humanos. Asimismo, se proyecta crecimiento de la ocupabilidad del hotel e incremento continuo de su Ebitda año tras año.

Tabla 99. Objetivos del plan financiero

Objetivo	Indicador	Año
Crecimiento	Ocupabilidad superior al 50%	2020
Rentabilidad	EBITDA, mayor a cero que permita cubrir los costos fijos de la operación durante la fase de contingencia	
Crecimiento	Ocupabilidad superior al 70%	2021
Rentabilidad	Incremento del nivel de EBITDA en 5% respecto del año 2020	
Crecimiento	Ocupabilidad superior al 70%	2022
Rentabilidad	Incremento del nivel de EBITDA en 5% respecto del año 2021	
Crecimiento	Ocupabilidad superior al 70%	2023
Rentabilidad	Incremento del nivel de EBITDA en 5% respecto del año 2022	
Crecimiento	Ocupabilidad superior al 70%	2024
Rentabilidad	Incremento del nivel de EBITDA en 5% respecto del año 2023	

Fuente: Elaboración propia, 2020

5.6 Evaluación financiera

En el análisis de evaluación financiera se busca comprobar si las estrategias que se van a implementar son viables. Para ello, se han establecidos los siguientes supuestos:

- **Supuestos:** para la elaboración del análisis se han considerado los siguientes supuestos generales:
 - Se realiza un análisis comparativo de flujo incremental de los resultados proyectados, tanto para el flujo con las nuevas estrategias y sin estrategias.
 - Se han proyectado los flujos a cuatro años, con el 2019 como año cero.
 - Endeudamiento ($D/(D+E)$) del 32%.
 - Todos los montos son en soles.
 - Se considera una tasa de impuesto a la renta del 30%.

- **Costo de oportunidad de capital y flujo de caja proyectado:** los supuestos utilizados para hallar el flujo de caja proyectado para el periodo 2020 al 2024 son los siguientes:
 - Para la obtención el beta apalancado, se obtuvo información de la industria del sector hotelero de la página web Damodaran (2020).
 - El riesgo de mercado fue determinado a través de la información de la página web Equity Risk Premiun (Dramodara).
 - El riesgo país se obtuvo a través de los reportes de la clasificadora de riesgo internacional de JP Morgan, cuyas tablas son informadas por el BCRP.

El costo de capital es de 9.11%, calculado a partir de la tasa libre de riesgo y su prima de riesgo arriba indicados, y de una beta del sector hotelero (Damodaran (2020)). Con base en estos

supuestos, se obtiene un costo de oportunidad de capital de 6.92%. Considerando que la tasa que se toma es el costo de oportunidad (COK), hay dos escenarios de flujo de caja: el primero, sin incluir el plan estratégico desarrollado, y el segundo, incluyendo el plan estratégico.

Tabla 100. Objetivos del plan financiero

Información	
D = Deuda =	6.631.028
E = Patrimonio =	14.998.258
V = Patrimonio + Capital	21.629.286
Endeudamiento Deuda/Deuda+Capital	31%
Fondos Propios Capital/Capital+Deuda	69%
Rf (tasa libre de riesgo)	5.75%
Rm (riesgo de mercado) =	6.99%
RP (riesgo país) =	1.88%
Bu= Beta desapalancado	0.91
Bi = Beta apalancado	1.19
Tasa impositiva	30%
Kd : $i*(1-t)$	2.83%
CAPM - Costo ponderado del capital (COK)	
Ke: $Rf + Bi*(Rm-Rf) + RP$	9.11%
Costo promedio ponderado de capital (WACC)	
$WACC = Ke * E / (E+D) + Kd * i * (1-t) * D / (D+E)$	6.92%

La estructura de capital del Hotel Le Bonheur toma, como base, el año 2019.

La base impositiva es del 30%.

La tasa libre de riesgo (RF), el riesgo de mercado (Rm), el riesgo país (Rp) y el beta desapalancado fueron obtenidos a través de la web de Damodaram 2020.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 101. Flujo de caja sin estrategias

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Turismo ejecutivo	5.010.389	501.039	1.002.078	2.505.194	4.008.311	4.008.311
Hospedaje para minería			-	-	-	-
Asesorías		-	-	-	-	-
Total ingresos	5.010.389	501.039	1.002.078	2.505.194	4.008.311	4.008.311
Costos directos	-313.763	-293.200	-293.200	-293.200	-293.200	-293.200
Costos Covid-19	0	-187.949	-187.949	-187.949	-187.949	-187.949
Costos de personal	-763.511	-618.308	-618.308	-618.308	-618.308	-618.308
Costos directos	-1.077.274	-1.099.457	-1.099.457	-1.099.457	-1.099.457	-1.099.457
Gastos operativos	-608.058	-495.637	-495.637	-495.637	-495.637	-495.637
Gastos de personal	-466.113	-461.417	-461.417	-461.417	-461.417	-461.417
Gastos de marketing y tecnología	-193.556	-58.500	-58.500	-58.500	-58.500	-58.500
Gastos operativos	-1.267.727	-1.015.553	-1.015.553	-1.015.553	-1.015.553	-1.015.553
Impuestos (30%)	-661.821	0	0	-117.055	-567.990	567.990
Flujo de caja económico	2.003.567	-1.613.972	-1.112.933	273.129	1.325.310	2.461.290
Amortización de deuda financiera	-424.568	-212.284	-424.568	-424.568	-424.568	-424.568
Flujo de Caja Financiero	1,578,999	-1,826,256	-1,537,501	-151,439	900,742	2,036,723
COK	9%					
VAN Económico	2,326,695					
WACC	6.92%					
VAN Financiero	-2,567,667					

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 102. Flujo de caja con estrategias

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Turismo ejecutivo	5.010.389	820.033	1.374.450	2.299.500	2.713.130	3.898.125
Hospedaje para minería		1.311.975	2.867.725	1.788.500	1.069.600	669.375
Asesorías	21.600	28.800	434.400	1.330.050	2.351.550	2,351,550
Total ingresos	5.010.389	2.153.608	4.270.975	5.112.780	6.919.050	6,919,050
Costos directos	-313.763	-293.200	-318.000	-318.000	-318.000	-318.000
Costos Covid-19	0	-236.184	-236.184	-236.184	-236.184	-236.184
Costos de personal	-763.511	-618.308	-687.301	-756.210	-823.832	-823.832
Costos directos	-1.077.274	-1.099.457	-1.241.485	-1.310.394	-1.378.016	-1.378.016
Gastos operativos	-608.058	-495.637	-576.504	-576.504	-576.504	-632.004
Gastos de personal	-466.113	-461.417	-775.405	-833.738	-953.346	-1.239.438
Gastos de marketing y tecnología	-193.556	-58.500	-36.000	-36.000	-36.000	-36.000
Gastos operativos	-1.267.727	-1.015.553	-1.387.909	-1.446.242	-1.565.850	-1.907.442
Impuestos 30%	-661.821	0	-492.475	-529.729	-650.674	-1.090.078
Flujo de caja económico	2.003.567	38.598	1.149.107	1.236.035	1.518.240	2.543.514
Amortización de deuda financiera	-424.568	-212.284	-424.568	-424.568	-424.568	-424.568
Flujo de caja financiero	1.578.999	-173.686	724.539	811.467	1.093.672	2.118.946
COK	9%					
VAN económico	6,672,135					
WACC	6.92%					
VAN financiero	4,212,760					

Fuente: Elaboración propia, 2020

5.7 Conclusiones

Mediante el desarrollo de las nuevas iniciativas y líneas de negocio adicionales explicadas en el plan estratégico para el periodo 2020 al 2024 del Hotel Le Bonheur, se obtiene un beneficio en el flujo de caja incremental de S/ 4.2 millones, lo que fortalece que el replanteamiento de las nuevas estrategias y contribuye a generar valor a la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El sector de hotelería y turismo ha sido uno de los principales impulsores de la economía peruana, representando, en el 2019, alrededor del 4% de PBI del Perú. A consecuencia de la pandemia del Covid-19 este sector tendrá una contracción en el 2020 de 49% del PBI alcanzado en el 2019.
- El macroentorno se presenta desfavorable para el sector hotelero, pese a los esfuerzos realizados por el Gobierno peruano para reactivar la economía durante el corto plazo.
- De acuerdo a lo proyectado por Mckinsey (2020) y la OMT (2020), la demanda del sector turismo para el año 2024 solo llegará al 80% de la demanda obtenida en 2019.
- De acuerdo con el análisis interno desarrollado, se identificó que las ventajas competitivas sostenibles son la inteligencia comercial, a través de la herramienta del Big Data, la cultura organizacional, con énfasis en el modelo operacional, y el desarrollo del modelo de experiencia del cliente, como recursos y capacidades.
- Debe resaltarse la agilidad de la empresa para adaptarse al cambio e implementar la estrategia de diversificación concéntrica para subsistir y optimizar costos.
- Los planes estratégicos están diseñados para crear una imagen de marca certificada como lugar seguro e innovador. Se establece un plan de operaciones y un plan de marketing que pongan énfasis en la implementación de la nueva línea de negocio, fortaleciendo las capacitaciones y la continua motivación del su personal.
- Mediante el desarrollo de las nuevas iniciativas y las líneas de negocio adicionales, explicadas en el plan estratégico, se obtiene un beneficio en el flujo de caja incremental de S/ 4.2 millones, lo que fortalece el concepto de que el replanteamiento de las nuevas estrategias contribuye a generar valor en la empresa.

2. Recomendaciones

- Es necesario que el Gobierno continúe promoviendo la reactivación económica del sector hotelería y turismo durante el año 2019, y que las empresas de ese sector trabajen en conjunto con gobiernos regionales y locales a fin de ofrecer servicios seguros a los turistas.
- Existe la necesidad de fomentar el empleo, el consumo de productos de cercanía y el apoyo a lo local, pues es clave para la construcción de una economía circular dentro del sector hotelero.

Bibliografía

- Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios – Reinterpretando la cadena de Valor” En: *Palermo Business Review* N.º 2. Fecha de consulta: 15/6/2020. <https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf>
- Apoyo Consultoría (2020). “Entorno político y económico de los negocios- Reunión mensual SAE”. En: *apoyoconsultoria.com* Fecha de consulta 10/6/2020. <<http://www.apoyoconsultoria.com/es/servicios/servicio-de-asesoria-empresarial-sae/>>
- Arroyo, J. (2020). “Coronavirus: la OMS declara la pandemia a nivel mundial por COVID-19”. En: *redaccionmedica.com*. Fecha de consulta: 11/3/2020. <<https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/coronavirus-pandemia-brote-de-covid-19-nivel-mundial-segun-oms-1895>>
- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP (2020). “Indicadores Económicos. I Trimestre 2020”. En: *bcrp.gob.pe*. Fecha de consulta: 6/12/2019. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>>
- D’Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Segunda edición. México: Editorial Pearson.
- Damodaran, A. (2020). “Calculate the beta for a stock”. En: *pages.stern.nyu.edu*. Fecha de consulta: 21/11/2020. Disponible en: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>
- Datos Turismo. Sistema de Información Estadística de Turismo. (s.f.). “Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo”. En: *datosturismo.mincetur.gob.pe*. Fecha de consulta: 29/8/2020. <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/>>
- Decreto Supremo N.º 165-2019-PCM. En: *www.gob.pe*. Fecha de consulta: 30/9/2019. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/306910-165-2019-pcm>>
- Decreto supremo N.º 044-2020-PCM. En: *www.gob.pe*. Fecha de consulta: 15/3/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>>

- Decreto Legislativo N.º 1507 2020-PCM. *Elperuano.pe*. Fecha de consulta: 1/7/2020. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-dispone-el-acceso-gratuito-temporal-decreto-legislativo-n-1507-1866220-8/>>
- Diario La República (2020). “Turismo aporta casi el 4% del PBI”. *larepublica.com.pe*. Fecha de consulta 18/1/20 <https://larepublica.pe/economia/2020/01/18/turismo-aporta-casi-el-4-a-la-economia-nacional/>
- Instituto Peruano de Economía - IPE (2020). “Informe IPE: Impacto del coronavirus en la economía peruana. Perú”. En: *ipe.org.pe*. Fecha de consulta 26/6/2020. Disponible en: <<https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-xvi-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>>
- Krishnan, V., Mann, R., Seitzman, N. y Wittkamp, N. (2020). “Hospitality and COVID-19: How long until ‘no vacancy’ for US hotels?”. En: www.mckinsey.com. Fecha de consulta: 11/7/2020. Disponible en: <<https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/hospitality-and-covid-19-how-long-until-no-vacancy-for-us-hotels>>
- Lovelock y Wirtz (2015). *Marketing de Servicios*. México. 7ª edición, Pearson Educación de México.
- Mckinsey & Company 2020. “COVID-19: implicaciones para las empresas. Resumen ejecutivo”. En: *mckinsey.com*. Fecha de consulta: 11/4/2020. Disponible en: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). “Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo”. En: *datosturismo.mincetur.gob.pe*. Fecha de consulta: 10/10/2020. Disponible en: <<https://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). “Llegada de turistas internacionales alcanzó los 4 millones 371 mil entre enero y diciembre (-1,1%)”. En: *cdn.www.gob.pe*. Fecha de consulta: 4/3/2020. Disponible en: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/536829/Reporte_Mensual_de_Turismo_DICIEMBRE_2019.pdf>
- Mintzberg, H. (1999). “*La estructura de las organizaciones*”. España: Ariel.

- Organización Mundial del Turismo - OMT (2020). “Turismo internacional y covid-19”. En: *unwto.org*. Fecha de consulta: 14/11/2020. Disponible en: <<https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>>
- Organización Mundial del Turismo - OMT (2020). “El número de turistas internacionales podría caer entre un 60% y un 80% en 2020, informa la OMT” En: *unwto.org*. Fecha de consulta: 14/11/2020. Disponible en: <<https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020>>
- Organización Mundial del Turismo - OMT (2020). “UNWTO World Tourism Barometer May 2020- Special focus on the Impact of COVID-19” En: *unwto.org*. Fecha de consulta: 14/11/2020. Disponible en: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/Barometer_May2020_full.pdf>
- PROMPERÚ (2020). “Cifras turísticas de mercados nacionales”. En: *promperu.gob.pe*. Fecha de consulta: 20/11/2020. Disponible en: <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/ReportesCiudadesEmisoras>>
- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ (2020). “Perfil del Turista extranjero 2019”. En: *promperu.gob.pe*. Fecha de consulta 29/8/2020. Disponible en: <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/Publicacion%20C3%B3n_PTE_2019.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=>>
- Porter, M. (2009). “*Ser competitivo*”. Cuarta edición. España: Deusto.
- Porter, M. (2013). “*Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*”. Segunda edición. México D.F.: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). “La creación de valor compartido. Cómo reinventar el capitalismo y generar una ola de innovación y crecimiento”. En: *Harvard Business Review*. Enero – febrero de 2011.
- Smith, S., Hirt, M., Buehler, K., Lund, S., Greenberg, E. y Govindarajan, A. (2020). “Salvaguardar nuestras vidas y nuestros medios de vida: el imperativo de nuestro tiempo”. En: *mckinsey.com*. Fecha de consulta: 11/4/2020. Disponible en: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/safeguarding-our-lives-and-our-livelihoods-the-imperative-of-our-time>>

- United Nations [UN]. (n.d.). “La Agenda de desarrollo sostenible: 17 objetivos para las personas, para el planeta”. En: *un.org*. Fecha de consulta: 25/11/2020. Disponible en: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>>

Anexos

Anexo 1. Canvas - modelo de negocio del Hotel Le Bonheur

8. Socios clave	6. Procesos Clave	2. Propuesta de valor	3. Comunicación	1. Segmentación del cliente
-Accionistas -Bancos (financiamientos) -Proveedores: -Empresa proveedoras de bienes y servicios de mantenimiento -Empresa de reclutamiento de personal -Empresas de marketing -Empresas de inteligencia de negocios - Big Data	-Marketing y ventas (Big Data) -Gestión de reservas -Recepción y atención al cliente durante su estadía: <i>check-in</i> , servicio de <i>housekeeping</i> , consejería y <i>check-out</i> Experiencia del cliente -Mantenimiento de la infraestructura -Capacitación -Gestión de tecnología de la información y comunicaciones (portal especializado- pagina web)	Ubicación céntrica y segura para conexiones a otros destinos y centros empresariales Excelencia operacional: servicio ágil y personalizado desde el ingreso al hotel y durante toda su estadía, que permita el disfrute de ambientes modernos y las comodidades del hotel Seguridad: ambientes con vigilancia permanente Servicios innovadores en los procesos de registro de datos y análisis de preferencias de huésped por Big Data Financiamiento de hospedaje a través de Fintech	Huésped – trato directo Página web, chat en vivo, <i>email</i> y central telefónica Portales especializados: canal de fidelización al cliente Redes sociales, gestión de Big Data Servicio de consejería Operador turístico Ferias hoteleras Promociones	Huéspedes peruanos y extranjeros De clase media, que se alojan en el hotel para salir a otros destinos Ejecutivos que realizan viajes de negocio o asisten a eventos Parejas que realizan viajes de placer o turismo en la localidad Rango de edad: entre 20 y 50 años Dispuestos a pagar un precio promedio entre S/ 290 y S/ 365
	7. Recursos clave Marca: Le Bonheur Cultura organizacional – excelencia Operacional Análisis de preferencias de huésped por Big Data Colaboradores capacitados y motivados Ambientes modernos e infraestructura en óptimas condiciones Crecimiento financiero		4. Canal de distribución Propias Reservas directas Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) Página web Terceros Agencias de viaje y operadores turísticos Agencias de viaje <i>online</i>	
	9. Estructura de costos Costos fijos Planilla (personal permanente, administración, venta directa) Alquiler (internacional) Suministros de insumos y servicios de mantenimiento Data <i>service</i> - web plataforma web Costo variable Personal tercerizado Costo de mantenimiento Marketing		5. Estructura de ingresos Ingresos por alojamiento Ingresos por alquiler de salas de reuniones y centro de convenciones Ingresos por otros (restaurant & bar, lavandería y <i>room service</i>)	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Anexo 2. Proyección de demanda por los doce primeros meses

Detalles	Jun-20 Mes 1	Jul-20 Mes 2	Ago-20 Mes 3	Set-20 Mes 4	Oct-20 Mes 5	Nov-20 Mes 6	Dic-20 Mes 7	Ene-21 Mes 8	Feb-21 Mes 9	Mar-21 Mes 10	Abr-21 Mes 11	May-21 Mes 12
Total de habitaciones	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Ocupabilidad (%)	0	0	0	0	0	0	0	16	16	16	16	16
Habitaciones ocupadas	0	0	0	0	0	0	0	8	8	8	8	8
Número de días	30	31	31	30	31	30	31	31	28	31	30	31
Ingreso mensual (PEN)	0	0	0	0	0	0	0	60,760	54,880	60,760	58,800	60,760

Se considera una tarifa PEN 245 (USD 70) por día de hospedaje

Fuente: Elaboración propia, 2020

Anexo 3. Flujo de caja de efectivo en fase de contingencia expresado en soles

Partidas	Pesimista		Conservador		Optimista	
	Año 2020	Año 2021	Año 2020	Año 2021	Año 2020	Año 2021
Porcentaje de ocupabilidad	60%	76%	70%	94%	96%	98%
1. Turismo ejecutivo	694.944	606.271	694.944	1.164.788	985.384	2.281.763
2. Hospedaje para minería	953.008	2.273.517	1.111.843	2.430.275	1.270.678	1.672.436
Impuesto general a las ventas	296.631	518.362	325.222	647.111	406.091	711.756
Ingreso alojamiento (E+M)	1.944.583	3.398.150	2.132.008	4.242.175	2.662.153	4.665.955
Ingreso asesorías	12.203	12.203	18.305	24.407	36.610	102.712
Impuesto general a las ventas (18%)	2.197	2.197	3.295	4.393	6.590	18.488
Ingreso asesorías	14.400	14.400	21.600	28.800	43.200	121.200
Ventas totales	1.958.983	3.412.550	2.153.608	4.270.975	2.705.353	4.787.155
(-) Gastos Personal	- 532.449	- 652.021	- 618.308	- 687.301	- 633.008	- 687.301
Costo directo	- 293.200	- 372.000	- 293.200	- 318.000	- 293.200	- 318.000
Total costos directos	- 825.649	- 1.024.021	- 911.508	- 1.005.301	- 926.208	- 1.005.301
Publicidad	- 44.000	- 15.000	- 58.500	- 36.000	- 58.500	- 36.000
Consultora experiencia al cliente	- 9.000	- 12.000	- 9.000	- 12.000	- 9.000	- 12.000
Mantenimiento general	- 120.000	- 140.000	- 120.000	- 140.000	- 120.000	- 140.000
Alquiler infraestructura	- 395.637	- 456.504	- 395.637	- 456.504	- 395.637	- 456.504
Análisis Big Data	- 70.400	- 84.000	- 70.400	- 74.400	- 70.400	- 74.400
Seguridad y salud ocupacional	- 9.000	-	- 9.000	-	- 9.000	-
Impuesto general a las ventas (18%)	- 166.021	- 186.661	- 164.221	- 177.571	- 164.221	- 177.571
Total gastos operativos	- 814.057	- 894.165	- 826.757	- 896.475	- 826.757	- 896.475
Gastos Covid-19	- 157.774	- 118.092	- 157.774	- 236.184	- 157.774	- 118.092
Gastos asesorías	- 24.500	- 17.500	- 24.500	- 17.500	- 24.500	- 17.500
Pago impuesto a la renta	-	-	-	-	- 26.946	-
Pago impuesto general a las ventas	- 132.807	- 333.898	- 164.296	- 473.934	- 248.460	- 552.673
Total egresos	- 1.954.787	- 2.387.675	- 2.084.836	- 2.629.393	- 2.210.646	- 2.590.041
Inversión						
CAPEX Covid	- 30.175	-	- 30.175	-	- 30.175	-
Total actividades de inversión	- 30.175	-	- 30.175	-	- 30.175	-
Flujo de caja operativo	- 25.979	1.024.875	38.598	1.641.582	464.532	2.197.114
Financiamiento						
Pago de interés deuda LP	- 212.284	- 424.568	- 212.284	- 424.568	- 212.284	- 424.568
Total actividades de financiamiento	- 212.284	- 424.568	- 212.284	- 424.568	- 212.284	- 424.568
Total flujo de caja del periodo	- 268.438	600.307	- 173.686	1.217.014	222.073	1.772.547
Saldo inicial caja	1.546.253	1.277.815	1.546.253	1.372.567	1.546.253	1.768.326
Saldo final	1.277.815	1.878.122	1.372.567	2.589.581	1.768.326	3.540.873

Fuente: Elaboración propia, 2020

Anexo 4. Estados financieros años 2020 y 2021

Hotel Le Bonheur Estado de situación financiera proyectado 2020 Expresado en nuevos soles

	31/12/2019	%	Escenario Optimista	%	Escenario Conservador	%	Escenario Pesimista	%
Activos								
Activo no circulante								
Propiedad, planta y equipo	20.268.600	93%	20.109.400	94%	20.148.022	94%	20.161.646	95%
Activo circulante								
Cuentas comerciales por cobrar	323.941	2%	210.639	1%	199.693	1%	70.457	0%
Efectivo y equivalentes	1.222.312	6%	1.173.906	5%	987.875	5%	916.761	4%
Impuestos diferidos								
Total activos	21.814.853	100%	21.493.945	100%	21.335.590	100%	21.148.864	100%
Pasivos no circulantes								
Préstamos a largo plazo	6.631.028	31%	6.448.428	30%	6.448.428	30%	6.448.428	30%
Pasivo circulante								
Préstamos a corto plazo	0	0%	0	0%	0	0%	-	0%
Cuentas comerciales por pagar	185.567	1%	-15.614	0%	213.343	1%	77.570	0%
Total pasivo	6.816.595	32%	6.432.814	30%	6.661.771	31%	6.525.998	31%
Capital social y pasivo								
Capital								
Capital social	6.081.860	29%	6.081.860	28%	6.081.860	29%	6.081.860	29%
Ganancias acumuladas	7.540.576	35%	8.916.398	41%	8.916.398	42%	8.916.398	42%
Beneficio neto del periodo	1.375.822	6%	62.874	0%	-324.439	-2%	-375.392	-2%
Total capital	14.998.258	70%	15.061.132	70%	14.673.819	69%	14.622.867	69%
Total capital y pasivos	21.814.853	100%	21.493.946	100%	21.335.590	100%	21.148.864	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Hotel Le Bonheur Estado de resultado proyectado al 2020 Expresado en nuevos soles

	31/12/2019	%	Escenario Optimista	%	Escenario Conservador	%	Escenario Pesimista	%
Ingresos por ventas								
1. Turismo ejecutivo	5.010.389	100%	1.162.753	43%	820.033	38%	820.033	42%
2. Hospedaje para minería		0%	1.499.400	55%	1.311.975	61%	1.124.550	57%
4. Asesorías		0%	43.200	2%	21.600	1%	14.400	1%
Total ingresos	5.010.389	100%	2.705.353	100%	2.153.608	100%	1.958.983	100%
Gastos de personal								
Gastos de personal	1.077.274	22%	926.208	34%	911.508	42%	825.649	42%
Beneficio bruto	3.933.115	78%	1.779.145	66%	1.242.100	58%	1.133.335	58%
Otros gastos operativos								
Administración y marketing	725.389	6%	580.581	19%	586.417	20%	542.228	20%
Pagos de alquiler	456.500	9%	395.637	15%	395.637	18%	395.637	20%
Capacitación del personal	85.838	2%	9.000	0%	9.000	0%	9.000	0%
Gastos asesoría			24.500	1%	24.500	1%	24.500	1%
Gastos Covid-19		0%	187.949	7%	187.949	9%	187.949	10%
Total gastos	1.267.727	25%	1.287.667	48%	1.203.502	56%	1.159.314	59%
EBITDA	2.665.388	53%	491.478	18%	38.598	2%	-25.979	-1%
Depreciación	365.200	7%	189.375	7%	150.753	7%	137.129	7%
Financiación y gastos								
Ingresos por intereses	68.798	1%		0%	0	0%	0	0%
Intereses préstamos a largo plazo	424.568	8%	212.284	8%	212.284	10%	212.284	11%

Beneficios antes de impuestos	1.944.418	39%	89.819	3%	-324.439	-15%	-375.392	-19%
Impuestos directos	661.821	13%	26.946	1%	0	0	0	
Beneficio neto para el periodo	1.282.597	26%	62.874	2%	-324.439	-15%	-375.392	-19%

Hotel Le Bonheur
Estado de situación financiera proyectado 2021
Expresado en nuevos soles

	31/12/2019	%	Escenario Optimista	%	Escenario Conservador	%	Escenario Pesimista	%
Activos								
Activo no circulante								
Propiedad, planta y equipo	20.268.600	93%	19.774.299	88%	19.912.400	91%	19.912.400	93%
Activo circulante								
Cuentas comerciales por cobrar	323.941	2%	210.639	1%	200.289	1%	38.813	0%
Efectivo y equivalentes	1.222.312	6%	2.491.433	11%	1.830.851	8%	1.512.888	7%
Impuestos diferidos								0%
Total activos	21.814.853	100%	22.476.372	100%	21.943.540	100%	21.464.101	100%
Pasivos no circulantes								
Préstamos a largo plazo	6.631.028	31%	6.083.228	27%	6.083.228	28%	6.083.228	28%
Pasivo circulante								
Préstamos a corto plazo	0	0%	0		0		-	
Cuentas comerciales por pagar	185.567	1%	388.674	2%	219.422	1%	77.570	0%
Total pasivo	6.816.595	32%	6.471.901	29%	6.302.650	29%	6.160.798	29%
Capital social y pasivo								
Capital								
Capital social	6.081.860	29%	6.081.860	27%	6.081.860	28%	6.081.860	28%
Ganancias acumuladas	7.540.576	35%	8.916.398	40%	8.916.398	41%	8.916.398	42%
Beneficio neto del periodo	1.375.822	6%	1.006.212	4%	642.632	3%	305.045	1%
Total capital	14.998.258	70%	16.004.470	71%	15.640.890	71%	15.303.303	71%
Total capital y pasivos	21.814.853	100%	22.476.372	100%	21.943.540	100%	21.464.101	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Hotel Le Bonheur
Estado de resultado proyectado al 2021
Expresado en nuevos soles

	31/12/2019	%	Escenario Optimista	%	Escenario Conservador	%	Escenario Pesimista	%
Ingresos por ventas								
1. Turismo ejecutivo	5.010.389	100%	2.692.480	56%	1.374.450	32%	715.400	21%
2. Hospedaje para minería		0%	1.973.475	41%	2.867.725	67%	2.682.750	79%
4. Asesorías reactivación		0%	121.200	3%	28.800	1%	14.400	0%
Total ingresos	5.010.389	100%	4.787.155	100%	4.270.975	100%	3.412.550	100%
Gastos de personal								
Gastos de personal	1.077.274	22%	1.005.301	21%	1.005.301	24%	949.671	28%
Otros gastos operativos								
Administración y marketing	725.389	6%	980.644	17%	901.905	17%	780.558	18%
Pagos de alquiler	456.500	9%	456.504	10%	456.504	11%	456.504	13%
Capacitación del personal	85.838	2%	12.000	0%	12.000	0%	12.000	0%
Gastos de asesoría			17.500	0%	17.500	0%	17.500	1%
Gastos Covid-19		0%	118.092	2%	236.184	6%	118.092	3%

Total gastos	<u>1.267.727</u>	<u>25%</u>	<u>1.584.740</u>	<u>33%</u>	<u>1.624.093</u>	<u>38%</u>	<u>1.363.654</u>	<u>40%</u>
EBITDA	2.665.388	53%	2.197.114	46%	1.641.582	38%	1.099.225	32%
Depreciación	356.200	7%	335.101	7%	298.968	7%	238.879	7%
Financiación y gastos								
Ingresos por intereses	68.798	1%		0%		0%		0%
Intereses préstamos a largo plazo	<u>424.568</u>	<u>8%</u>	<u>424.568</u>	<u>9%</u>	<u>424.568</u>	<u>10%</u>	<u>424.568</u>	<u>12%</u>
Beneficios antes de impuestos	<u>1.953.418</u>	<u>39%</u>	<u>1.437.446</u>	<u>30%</u>	<u>918.046</u>	<u>21%</u>	<u>435.778</u>	<u>13%</u>
Impuestos directos	661.821	13%	431.234	9%	275.414	6%	130.734	4%
Beneficio neto para el período	1.291.597	26%	1.006.212	21%	642.632	15%	305.045	9%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Anexo 5. Indicadores financieros 2020 y 2021

Indicadores financieros 2020				
	31/12/2019	Escenario optimista	Escenario conservador	Escenario pesimista
Indicadores de Liquidez				
Capital de trabajo: activo corriente -pasivo corriente	S/ 1.360.686	S/ 1.400.159	S/ 974.225	S/ 909.648
Liquidez: activo corriente /pasivo corriente	8.33	-88.67	5.57	12.73
Indicadores de apalancamiento y endeudamiento				
Endeudamiento: pasivo total/patrimonio	45%	43%	45%	45%
Solidez: pasivo total/activo total	31%	30%	31%	31%
Indicadores de rentabilidad				
ROA (rentabilidad de las inversiones): utilidad neta/activo total	5.9%	0.3%	-1.5%	-1.8%
Rentabilidad de las ventas: utilidad neta/ventas totales	26%	2%	-15%	-19%
ROE (rentabilidad patrimonial): utilidad neta/patrimonio	9%	0%	-2%	-3%
Rentabilidad de los accionistas: ingreso neto/ capital	82%	44%	35%	32%
Indicadores de rentabilidad				
EBITDA	2.665.388	491.478	38.598	-25.979
Gastos financieros/Ventas netas	10%	8%	10%	11%
Gastos de operación/Ventas netas	25%	48%	56%	59%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Indicadores financieros 2021				
	31/12/2019	Escenario optimista	Escenario conservador	Escenario pesimista
Indicadores de liquidez				
Capital de trabajo: activo corriente -pasivo corriente	S/ 1.360.686	S/ 2.313.399	S/ 1,811,718	S/ 1.474.131
Liquidez: activo corriente /pasivo corriente	8.33	6.95	9.26	20.00
Indicadores de apalancamiento y endeudamiento				
Endeudamiento: pasivo total/patrimonio	45%	40%	40%	40%
Solidez: pasivo total/activo total	31%	29%	29%	29%
Indicadores de rentabilidad				
ROA (rentabilidad de las inversiones): utilidad neta/activo total	5.9%	4.5%	2.9%	1.4%
Rentabilidad de las ventas: utilidad neta/ventas totales	26%	21%	15%	9%
ROE (rentabilidad patrimonial): utilidad neta/patrimonio	9%	6%	4%	2%
Rentabilidad de los accionistas: ingreso neto/ capital	82%	79%	70%	56%
Indicadores de rentabilidad				
EBITDA	2.665.388	2.197.114	1.641.582	1.099.225
Gastos financieros/Ventas netas	10%	9%	10%	12%
Gastos de operación/Ventas netas	25%	33%	38%	40%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Nota biográfica

Justino Iván Ccahua Huamán

Nacido en Lima, Perú, es ingeniero industrial con estudios en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con más de quince años de experiencia en gestión de proyectos, auditoría interna, cumplimiento, control interno, ciberseguridad, administración de riesgos, gobierno corporativo y planeamiento estratégico. Actualmente se desempeña como coordinador de auditoría interna en Gas Natural de Lima y Callao S.A.

Luis Antonio Landauro Elera

Nacido en Trujillo, es licenciado en economía. Cuenta con más de diez años de experiencia en el sector financiero en banca de empresas, comercio exterior, sector inmobiliario y consumo con énfasis en análisis crediticio y seguimiento de cartera. Actualmente se desempeña como funcionario de créditos de banca mayorista en el Banco Pichincha del Perú S.A.

Herbert Miguel Angel Maturano Rafael

Nacido en Lima, es ingeniero civil de la Universidad Nacional de Ingeniería y magíster en la especialidad de ingeniería geotécnica por la Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro. Tiene más de dieciséis años de experiencia en el rubro minero en gerenciamiento y desarrollo de proyectos de ingeniería, consultoría geotécnica y supervisión CQA en movimiento de tierras y geosintéticos, así como en proyectos medioambientales. Actualmente, se desempeña como gerente general en la empresa Geomat Ingeniería S.A.C.

Cinthya Carolay Mendoza Ñañez

Nacida en Huancayo, es licenciada en contabilidad y administración por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con más de nueve años de experiencia en las áreas de contabilidad, presupuestos, compras y tesorería, con énfasis en la mejora de procesos y el control interno de empresas del sector minero, petrolero y gas. Actualmente, se desempeña como *project accountant* en la empresa Golder Associates Perú S.A.