



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL LE BONHEUR,
PERÚ PERIODO 2020-2024”**

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

Presentado por

Lorena Stephany Carbone Reto

Mauricio Latorre Flores

Gloria Maria Ramirez Masias

Sebastián Alonso Sánchez Monteverde

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, marzo 2020

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias y amigos, por su apoyo incondicional y su motivación a lo largo de este proceso.

Agradecemos a nuestros profesores, que fueron parte importante de nuestra formación a lo largo de estos dos años.

Resumen ejecutivo

El presente plan estratégico evalúa la viabilidad de mantener a flote la actividad económica del hotel Le Bonheur de cinco estrellas, ubicado en el distrito de Miraflores, en la ciudad de Lima, durante la pandemia ocasionada por el SARS CoV-2. El principal segmento de mercado del hotel previo a la pandemia se enfocaba en huéspedes de turismo local, extranjero y viajeros de negocio.

Al realizar el análisis del macroentorno, se logra apreciar las políticas aplicadas por el gobierno, con el fin de contener la expansión del SARS CoV-2, dentro de las cuales la más relevante y de gran afectación al sector es la inmovilización aplicada a la población nacional y extranjera reduciendo la concurrencia de turismo. Asimismo, es notable la adaptabilidad tecnológica a la que las empresas de todos los sectores se ven empujadas con el fin de mantener a flote su solvencia económica.

El enfoque del plan estratégico se parte en dos etapas: la primera, denominada etapa de contingencia, abarca de marzo de 2020 a julio de 2021; en esta etapa se formulan estrategias operativo-financieras que permitan la continuidad del negocio, sin generar pérdidas; demanda una inversión durante los 16 meses de S/ 209.285,04, y se tendrá que cubrir una demanda total de 14006 habitaciones durante este periodo. La segunda etapa, denominada etapa de reactivación, tiene como objetivos principales mantener las políticas implementadas durante la etapa de contingencia y, por otro lado, impulsar los ingresos del hotel por encima del 40 % del EBITDA, alcanzando un nivel de ventas de S/ 4.885.020,00, junto a la recuperación de los niveles de ocupabilidad noche en el hotel del 70 % para el 2024, aplicando estrategias de marketing, operacionales, recursos humanos y un importante enfoque en responsabilidad social.

Es importante recalcar que el plan estratégico está formulado con información determinada en el contexto político-económico, establecido a la fecha de su elaboración, setiembre de 2020; para efectos de estudio.

Índice de contenidos

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa	2
1. Consideraciones generales.....	2
2. La empresa en la actualidad: hotel Le Bonheur-Perú.....	2
2.1. Situación financiera.....	3
2.2. Situación comercial	3
2.3. Situación operacional	4
2.4. Situación de capital humano	4
3. Descripción y perfil estratégico de la empresa	5
3.1. Visión	5
3.2. Misión.....	5
3.3. Valores	5
4. Perfil estratégico	6
4.1. Estrategia competitiva	6
4.2. Estrategia de crecimiento.....	6
5. Definición del problema	6
6. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	8
6.1. Enfoque general	8
6.2. Soluciones específicas	8
6.2.1. Ingresos por programas gubernamentales.....	9
6.2.2. Fondos propios de la empresa e ingresos extraordinarios	9
6.2.3. Ingresos de nuevos clientes corporativos.....	9
6.2.4. Estrategia de generación de flujo de efectivo	9

7. Alcance de la propuesta.....	9
8. Limitaciones de la propuesta	10
8.1. Fuentes de información	10
8.2. Marco gubernamental.....	10
8.3. <i>Benchmarking</i> comparativo	10
Capítulo III. Análisis externo	11
1. Macroentorno internacional.....	11
2. Macroentorno nacional.....	12
2.1. Análisis político-legal.....	12
2.2. Análisis económico	13
2.3. Análisis social	13
2.4. Análisis tecnológico	14
3. Microentorno. Análisis del sector y atraktividad del sector.....	15
3.1. Análisis de las fuerzas de Porter	16
3.1.1. Negociación con proveedores	16
3.1.2. Negociación con clientes	16
3.1.3. Rivalidad entre competidores existentes.....	17
3.1.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos	17
3.1.5. Entrada de nuevos competidores.....	18
4. Matriz EFE	18
5. Conclusiones.....	19
Capítulo IV. Análisis interno y diagnóstico.....	20
1. Modelo de negocio (Canvas)	20
2. Cadena de valor	21
3. Análisis de áreas funcionales.....	23
3.1. Administración.....	24
3.2. Área de recursos humanos	25
3.3. Área comercial	26

3.4. Área de operaciones	28
3.4.1. Recepción	28
3.4.2. Alimentos y bebidas	29
3.4.3. Lavandería	29
3.4.4. <i>Housekeeping</i>	29
4. Análisis de recursos, capacidades y matriz VRIO	30
5. Definición de ventaja competitiva	31
6. Definición de estrategia competitiva	32
7. Matriz EFI	32
8. Conclusiones.....	33
Capítulo V. Perfil del consumidor	34
1. Características de consumidor de turismo en el Perú.....	34
2. Análisis del consumidor	34
3. Perspectiva actual, bajo condiciones del Covid-19.....	35
4. Nuevas demandas en época de pandemia	37
5. Proyección de demanda a 12 meses (Covid-19)	38
5.1. Proyección demanda de hotel (punto de equilibrio).....	39
5.2. Proyección de demanda para los próximos tres años	40
6. Conclusiones.....	42
Capítulo VI. Planeamiento estratégico	43
1. Misión	43
2. Visión	43
3. Objetivo general.....	44
4. Fase de contingencia	44
4.1. Alcance temporal	44
4.2. Objetivos estratégicos.....	44
4.2.1. Rentabilidad	44
4.2.2. Crecimiento.....	45

4.2.3. Sostenibilidad.....	45
4.3. Supuestos base de operatividad.....	45
4.4. Escenarios previstos	46
4.4.1. Escenario pesimista	46
4.4.2. Escenario conservador.....	46
4.4.3. Escenario óptimo.....	46
4.5. Acciones estratégicas	47
4.5.1. Acción estratégica financiera	47
4.5.2. Acción estratégica comercial y marketing.....	48
4.5.3. Acción estratégica operativa	48
4.5.4. Acción estratégica recursos humanos.....	48
4.6. Dotación de recursos	49
4.6.1. Infraestructura	49
4.6.2. Servicios de terceros.....	49
4.6.3. Equipos de protección personal	50
4.6.4. Implementos de seguridad	50
4.7. Flujo de efectivo-fase de contingencia	50
4.8. Conclusiones	51
5. Fase de reactivación	51
5.1. Alcance temporal	51
5.2. Visión	52
5.3. Estrategia competitiva	52
5.4. Estrategia corporativa.....	52
5.5. Objetivos estratégicos.....	53
5.5.1. Rentabilidad	53
5.5.2. Crecimiento.....	53
5.5.3. Sostenibilidad.....	53
5.6. Supuestos base de operatividad.....	54
5.7. Escenarios previstos	54
5.7.1. Escenario pesimista	55

5.7.2. Escenario conservador.....	55
5.7.3. Escenario óptimo.....	55
6. Planes funcionales.....	56
6.1. Plan de marketing.....	56
6.1.1. Alineamiento del plan de marketing con planeamiento estratégico-fase reactivación	58
6.1.2. Dotación de recursos	59
6.2. Plan de operaciones.....	59
6.2.1. Alineamiento del plan operacional con planeamiento estratégico-fase reactivación	60
6.2.2. Dotación de recursos	61
6.3. Plan de recursos humanos.....	61
6.3.1. Alineamiento del plan de recursos humanos con planeamiento estratégico-fase reactivación	62
6.3.2. Dotación de recursos	62
6.4. Plan de responsabilidad social	63
6.4.1. Objetivo	63
6.4.2. Impacto social	64
6.4.3. Impacto medioambiental	64
6.4.4. Impacto económico	65
6.4.5. Dotación de recursos	65
6.5. Plan financiero	65
6.5.1. Objetivos.....	65
6.5.2. Supuestos de proyecciones	65
6.5.3. Proyecciones financieras	67
6.6. Análisis financiero	69
6.6.1. Cálculo del costo de capital propio (K_e)	69
6.6.2. Cálculo del costo de la deuda K_d	70
6.6.3. Cálculo del costo promedio del capital WACC	70
6.6.4. Flujo de caja-escenario sin estrategia	71
6.6.5. Flujo de caja-escenario con estrategia	71
6.7. Análisis de sensibilidad	72

6.7.1. Resultados de la evaluación	73
Conclusiones y recomendaciones	74
1. Conclusiones.....	74
2. Recomendaciones	74
Bibliografía.....	76
Anexos	78

Índice de tablas

Tabla 1.	Indicadores financieros al 31 de diciembre del 2019	3
Tabla 2.	Indicadores comerciales al 31 de diciembre del 2019	4
Tabla 3.	Composición de áreas de trabajo.....	4
Tabla 4.	Indicadores de personal al 31 de diciembre del 2019.....	5
Tabla 5.	Factores de macroentorno a junio de 2020	11
Tabla 6.	Análisis político-legal nacional.....	12
Tabla 7.	Análisis económico nacional	13
Tabla 8.	Análisis social nacional	13
Tabla 9.	Análisis tecnológico nacional	14
Tabla 10.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	18
Tabla 11.	Desarrollo del modelo Canvas para el hotel Le Bonheur al 2019.....	21
Tabla 12.	Tarifas de habitaciones a diciembre 2019	29
Tabla 13.	Matriz VRIO para el hotel Le Bonheur	30
Tabla 14.	Matriz EFI-análisis de factores internos	32
Tabla 15.	Cambios en el consumidor.....	35
Tabla 16.	Demanda anual de alojamiento por noches-2020	23
Tabla 17.	Determinación de demanda en punto de equilibrio.....	39
Tabla 18.	Determinación de la demanda (periodo 2021-2023).....	41
Tabla 19.	Probabilidad de ocurrencia de los escenarios planteados-fase de contingencia.....	47
Tabla 20.	Matriz de estrategia corporativa.....	53
Tabla 21.	Probabilidad de ocurrencia de los escenarios planteados-fase de reactivación.....	55
Tabla 22.	Composición de ingresos de ventas por tipo de negocio	56
Tabla 23.	Alineamiento del plan de marketing con plan estratégico-fase de reactivación	58
Tabla 24.	Alineamiento del plan operacional con el plan de reactivación.....	60
Tabla 25.	Alineamiento del plan de recursos humanos con el plan de reactivación.....	62
Tabla 26.	Estado de resultados del periodo 2020-2024 para el escenario sin estrategia (expresado en soles)	67
Tabla 27.	Indicadores financieros escenario sin estrategia	68
Tabla 28.	Estado de resultados estado de resultados del periodo 2020 -2024 para el escenario con estrategia (expresado en soles)	68
Tabla 29.	Indicadores financieros escenario con estrategia	69
Tabla 30.	Datos para cálculo del costo de K	70
Tabla 31.	Cálculo del WACC	71

Tabla 32.	Flujo de caja-escenario sin estrategia	71
Tabla 33.	Flujo de caja-escenario con estrategia	72
Tabla 34.	Análisis de sensibilidad (2020-2024) expresado en soles	72
Tabla 35.	Análisis de sensibilidad (2020-2024) para escenarios pesimista y optimista expresado en soles	73

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Tendencia de ocupabilidad de hoteles (Lima, Perú)	7
Gráfico 2.	Llegada de turistas vía aérea (variación % anual).....	7
Gráfico 3.	Tendencia del precio de las acciones de hoteles y aerolíneas.....	8
Gráfico 4.	Modelo de cadena de valor para el hotel Le Bonheur	22
Gráfico 5.	Organigrama del hotel Le Bonheur al 2019.....	24
Gráfico 6.	Indicadores financieros (periodo 2014 al 2019).....	26
Gráfico 7.	Indicadores de gestión humana (periodo 2014 al 2019).....	27
Gráfico 8.	Indicadores comercial (periodo 2014 al 2019)	28
Gráfico 9.	Nivel de calidad periodo 2014 al 2019.....	29
Gráfico 10.	Gasto en mantenimiento (2014 al 2019).....	30
Gráfico 11.	<i>Traveler sentiment in the age of Covid-19</i>	36
Gráfico 12.	Arribos de turistas extranjeros (2009-2020)	40
Gráfico 13.	Arribos de turistas internos 2009-2020	41
Gráfico 14.	Diagrama de ejecución del plan estratégico.....	43

Índice de anexos

Anexo 1.	Detalle de puestos de trabajo al 31 de diciembre 2019	79
Anexo 2.	Características del turista extranjero	79
Anexo 3.	Características del turista nacional	80
Anexo 4.	Cálculo de costos de bioseguridad	80

Capítulo I. Introducción

En el Perú, el turismo presenta el 4 % del PBI (Mincetur 2018); es uno de los sectores económicos más importantes. La mayoría de turistas extranjeros y nacionales que viajan a diferentes ciudades en el interior del país tienen como destino frecuente la ciudad de Lima, por factores como la cercanía al aeropuerto, rutas gastronómicas, actividades culturales, viajes de negocios, entre otros.

A inicios del 2020, se proyectaba un crecimiento del sector de 7,8 % a 10 % (Mincetur 2019); sin embargo, debido al brote del Covid-19, en marzo del 2020, el Perú inicia la inmovilización obligatoria de la población. Producto de ello, los agentes económicos se vieron forzados a reinventarse y solventar sus actividades.

El hotel Le Bonheur se vio afectado, tuvo que paralizar y reestructurar su operatividad para poder sobrevivir ante el cese económico. A lo largo del presente estudio, se presenta información de la estructura organizacional del hotel hasta el 2019, detallando los principales indicadores económico-financieros que lo posicionaban en el mercado.

Se realiza un análisis del macroentorno analizando la coyuntura internacional y nacional, que permitirá determinar los principales factores de afectación, ante los que se genera un plan estratégico para enfrentar el contexto. Dicho plan estará determinado por dos etapas: la primera de contingencia y la segunda de reactivación, ambas compuestas por análisis operativo y financiero, que brindará como resultado la posible viabilidad de mantener la solvencia económica del hotel.

Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa

1. Consideraciones generales

El hotel Le Bonheur es un hotel boutique de cinco estrellas con capital privado. Contaba con dos sedes (internacional y nacional); la sede del hotel Le Bonheur San Francisco fue vendida a inicios del 2020 como negocio, para reducir el apalancamiento de la organización.

Por otro lado, la sede del hotel Le Bonheur Perú es la única que se mantiene activa bajo la gestión a evaluar; está ubicada en la ciudad de Lima, distrito de Miraflores, y se caracteriza por su infraestructura histórica que mantiene el concepto de los la década de 1920; cuenta con 50 habitaciones amobladas, personalizadas y caracterizadas por la amplitud de los ambientes y la calidad del servicio ofrecido por los colaboradores altamente calificados.

El objetivo del hotel es brindar un ambiente cálido en la atención y estadía de los huéspedes, resaltando atributos como la hospitalidad y amabilidad del personal e impulsando la consigna de que los clientes se sientan “como en casa”.

Desde hace seis años se viene gestionado un re direccionamiento en la gestión administrativa y operativa del hotel, enfocando la calidad del servicio en la inversión en capital humano, marketing, mantenimiento de habitaciones y espacios comunes; lo que ha permitido que el hotel se solvente en el mercado optimizando tarifas de reserva, precios de acción y volviéndose altamente atractivo para los viajeros de placer nacional e internacional y para un pequeño nicho de viajeros de negocios, optimizando los niveles de ocupabilidad en temporada alta y baja.

2. La empresa en la actualidad: hotel Le Bonheur-Perú

Actualmente, la empresa cuenta con una sede, propiedad privada, ubicada en la ciudad de Lima, Perú, con una estrategia competitiva de diferenciación y la estrategia de crecimiento enfocada en la penetración y desarrollo de mercado, donde el recurso clave es la relación calidad-precio que la ha posicionado a lo largo de los últimos años. A continuación se detalla información relevante sobre la situación actual del hotel Le Bonheur.

2.1.Situación financiera

Debido a que la estrategia general es brindar y mantener la calidad de servicio, los costos operativos son superiores en comparación a los del mercado, representando aproximadamente el 49 % de los ingresos a diciembre del 2019; sin embargo, esto ha demostrado resultados óptimos reflejados en ventas, precio por acción, retorno acumulado para el accionista y beneficio neto por habitación.

En el 2015, la expansión internacional llevó a adquirir un financiamiento a largo plazo, por lo que el apalancamiento es sobre el 90 % del capital, focalizado en la construcción e implementación de la sede extranjera; sin embargo, con la venta de esta en enero de 2020, el apalancamiento reducirá para el año en curso.

Tabla 1. Indicadores financieros al 31 de diciembre del 2019

Indicador	Monto
Ventas	S/ 7.403.321,08
Costos operativos	S/ 3.686.047,83
ROCE	9,72
Beneficio neto por habitación promedio	S/ 8.504,94
Precio por acción	S/ 288,80
Retorno acumulado para el accionista	8,87 %
Apalancamiento	97,33 %

Fuente: Elaboración propia.

2.2.Situación comercial

La actual estrategia comercial es potenciar la eficiente gestión de reservas anticipadas mediante los canales de venta, considerados *partners* clave, como las agencias de turismo y las plataformas de venta *online*. Paralelamente se complementa la participación de mercado con las ventas directas en mostrador; por otro lado, en línea con la estrategia de alta calidad del servicio, se mantienen altas tarifas de alquiler de habitaciones, con respuestas favorables por parte de los clientes, reflejadas en posicionamiento y reconocimiento de marca en el mercado.

El marketing es un factor clave para la expansión comercial, por lo que se mantiene una inversión progresiva anualmente, mediante campañas de publicidad, programas de fidelización, eventos con agencias y ferias de turismo que generan resultados de incremento de ocupabilidad.

Tabla 2. Indicadores comerciales al 31 de diciembre del 2019

Indicador	Monto
Tarifa por habitación nacional	Temporada alta: S/ 387,70 Temporada baja: S/ 364,44
Inversión marketing	S/ 639.705,00
Ocupabilidad nacional	Temporada alta: 80,95 % Temporada baja:60,82 %

Fuente: Elaboración propia.

2.3.Situación operacional

El hotel Le Bonheur Perú cuenta con el servicio de hospedaje, con un total de 50 habitaciones; adicionalmente ofrece otros servicios complementarios para generar una mejor experiencia al cliente durante su estadía en el hotel:

- Restaurante Le Bonheur: Cuenta con una carta *gourmet* especializada en cocina peruana. El servicio brindado es exclusivo desde la preparación de los platos hasta la atención del cliente. Los clientes que recurren al restaurante son huéspedes (salón y *room service*) y público en general previa reserva de acuerdo a disponibilidad.
- Servicio de lavandería: Es atendido por personal altamente calificado en el tratamiento de prendas y tiempos de entrega; mantiene un costo adicional a la tarifa por noche.

La calidad es el eje principal de los servicios que brinda el hotel, por lo que todos los esfuerzos se orientan hacia este objetivo, se han establecido ratios de control en calidad del servicio y condiciones de infraestructura, que se validen reflejando un gasto sostenible en mantenimiento.

2.4.Situación de capital humano

El hotel Le Bonheur considera que el capital humano es el recurso clave del servicio, ya que la base de este es la experiencia brindada al cliente durante la estadía.

La capacidad humana está compuesta por las siguientes áreas:

Tabla 3. Composición de áreas de trabajo

Área	Cantidad de colaboradores
Dirección	2
Recursos Humanos	2

Área	Cantidad de colaboradores
Comercial	6
Operaciones	30
Total	40

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se tienen definidos los indicadores de personal con bajos niveles de rotación de personal, capacitaciones permanentes, bajos niveles de estrés, alto nivel de competencia y salarios por encima del promedio del mercado.

Tabla 4. Indicadores de personal al 31 de diciembre del 2019

Indicador	Monto
Remuneración	Personal permanente: S/ 2.996,59
Rotación	0,23
Capacitación	S/ 104.244,78
Nivel de competencia	1,05
Nivel de estrés	23 %

Fuente: Elaboración propia.

3. Descripción y perfil estratégico de la empresa

3.1. Visión

Ser reconocidos como una cadena de hoteles reconocida por altos estándares de calidad, impulsando la penetración y el desarrollo en el mercado nacional e internacional mediante un crecimiento orgánico.

3.2. Misión

Entregar una experiencia memorable a nuestros huéspedes, acompañada de un ambiente cálido y tranquilo, buscando resaltar la hospitalidad, rapidez y amabilidad de todo nuestro personal, reflejado en un servicio de calidad donde nuestros huéspedes se sientan como en casa.

3.3. Valores

El desarrollo de las actividades y servicios brindados en las instalaciones deberá estar regido por los siguientes valores:

- Hospitalidad: En la atención de los huéspedes durante el periodo de estadía
- Rapidez: En los requerimientos de los servicios complementarios que sean solicitados por el huésped
- Amabilidad: Trato al huésped fomentando un ambiente servicial, amical y confortable
- Trabajo en equipo: Basado en excelente comunicación y reparto de tareas
- Confianza: Brindar un ambiente ético, seguro y confiable a los huéspedes

4. Perfil estratégico

El hotel Le Bonheur mantiene un perfil estratégico, enfocado hacia dos lineamientos:

4.1.Estrategia competitiva

Se basa en el enfoque de diferenciación, aplicado a un nicho de mercado establecido, potenciando atributos y focalizando el correcto cumplimiento de los servicios ofertados a los clientes.

- Nicho de mercado: Clientes de sector económico A y B, viajeros de placer nacionales e internacionales y viajeros de negocios
- Atributos: Valores y cultura organizacional
- Servicios: Hospedaje, restaurante, lavandería

4.2.Estrategia de crecimiento

El hotel Le Bonheur tiene como estrategia de crecimiento:

- Penetración de mercado: Potenciar el servicio dentro del mercado actual, pudiendo así fidelizar clientes, generar sentido de marca y reconocimiento en el sector, tanto en el mercado nacional como internacional, incrementando la cuota de mercado.
- Desarrollo de mercado: Aprovechar la experiencia y calidad del servicio actual en el desarrollo de nuevos mercados, incrementar la oferta y factores de inversión para la apertura e ingreso a mercados nuevos. Esto permitirá atraer nuevos clientes y repotenciar los servicios.

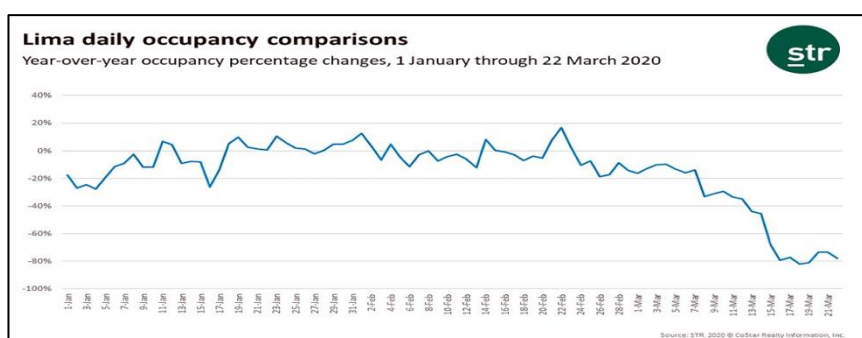
5. Definición del problema

“La Organización Mundial de la Salud (OMS) comunicó el 11 de marzo del 2020] que el coronavirus causante del COVID-19 ya puede definirse como una “pandemia” [...] tras subrayar que hay ya más de 118 000 casos de coronavirus en 114 países” (BBC News Mundo 2020).

En el Perú, el domingo 15 de marzo se declara el estado de emergencia a nivel nacional, lo que implica un cierre total de todas las actividades en el sector hotelero y turístico.

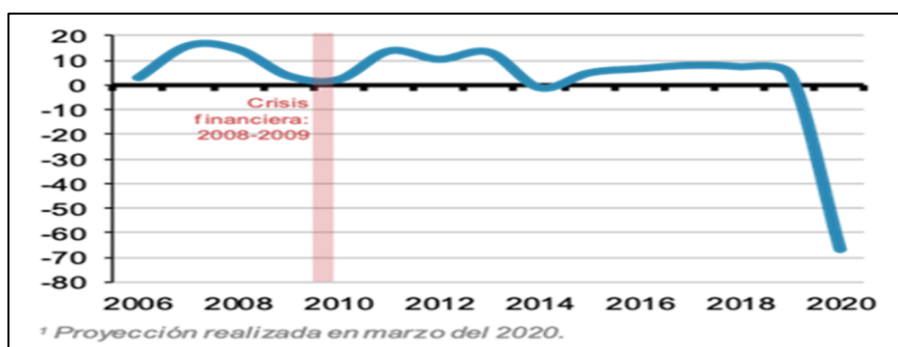
Los siguientes gráficos muestran la gravedad de la afectación en el rubro hotelero a nivel de ocupación, llegada de turistas y caída de acciones en el sector, en el Perú.

Gráfico 1. Tendencia de ocupabilidad de hoteles (Lima, Perú)



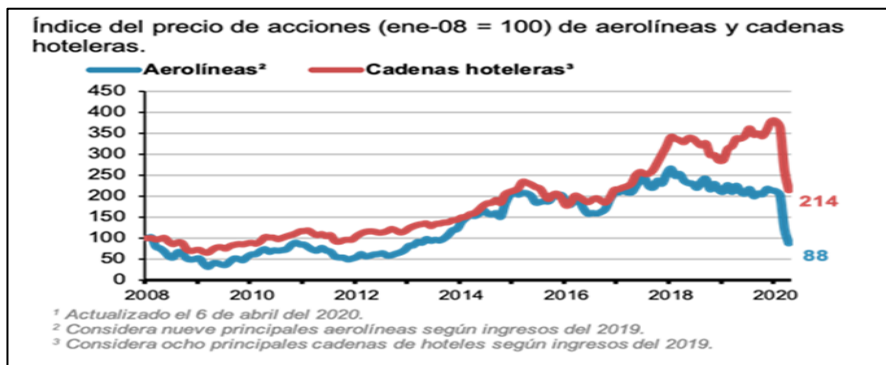
Fuente: TURIWEBPERU 2020.

Gráfico 2. Llegada de turistas vía aérea (variación % anual)



Fuente: Mincetur 2020.

Gráfico 1. Tendencia del precio de las acciones de hoteles y aerolíneas



Fuente: Mincetur 2020.

En este contexto, el hotel Le Bonheur tenía una ocupación, hasta el 2019, promedio anual de 71 % albergando turistas de negocios y placer para el mercado doméstico e internacional. En las actuales condiciones afectadas por el Covid-19, la ocupación promedio se verá reducida en un 90 % a 95 % para el año 2020.

Por ende, luego de 90 días de declarado el estado de emergencia, el principal problema del hotel Le Bonheur es la falta de generación de flujo de efectivo, debido, principalmente, al estado de emergencia declarado en el Perú. Para ello se debe adaptar un nuevo modelo de negocio para enfrentar la crisis y generar ingresos sostenibles en el tiempo.

6. Enfoque y descripción de la solución prevista

6.1. Enfoque general

Desarrollar un plan de negocios para enfrentar y adecuar el modelo de negocio del hotel Le Bonheur Lima y lograr generar ingresos, haciéndolo sostenible en el tiempo luego de la crisis Covid-19.

6.2. Soluciones específicas

La reducción de las actividades del hotel, manteniendo un enfoque dirigido hacia dos planes: el primero de contingencia y luego uno de reactivación. Para ello se necesitará capital de trabajo que podrá venir de las siguientes fuentes de ingreso:

6.2.1. Ingresos por programas gubernamentales

El gobierno ofrece programas de créditos de capital de trabajo para que empresas puedan retomar sus actividades, como Reactiva Perú. Asimismo, se buscará acceder a todos los beneficios crediticios, tributarios y subsidios que permitan mitigar la crisis con apoyo del gobierno e instituciones financieras.

6.2.2. Fondos propios de la empresa e ingresos extraordinarios

Uso de fondos propios de la empresa resultado de la venta de la sede internacional e ingresos que no han sido enviados a pago de dividendos y se encuentran disponibles para esta situación.

6.2.3. Ingresos de nuevos clientes corporativos

Generar nuevos ingresos a través de clientes corporativos logrando alianzas y convenios (clientes B2B) con (a) gobierno, (b) embajadas, (c) empresas privadas y públicas (mineras, petroleras, clínicas), para poder atender a sus trabajadores, si ya sobrepasaron capacidad, y ser vistos como una unidad de refugio con las mejores condiciones, y (d) federaciones deportivas para atender a sus equipos deportivos.

6.2.4. Estrategia de generación de flujo de efectivo

El hotel mantiene la operación orientada a los clientes corporativos, y adicionalmente ejecuta actividades complementarias, por servicios de restaurante y lavandería *delivery*.

7. Alcance de la propuesta

Para poder realizar este plan de negocios se evaluará:

- Territorio: El hotel Le Bonheur se encuentra ubicado en el distrito de Miraflores, ciudad de Lima. El alcance cubrirá todo el mercado local interno del Perú.
- Competencia local: Evaluación de la competencia local y hoteles del mismo segmento para investigar que modelos de negocio están implementando ante la crisis.
- Nuevo mercado potencial local: Identificación del nuevo mercado potencial (empresas corporativas, embajadas, gobierno, etc.) y fuentes de información directas.

8. Limitaciones de la propuesta

8.1.Fuentes de información

- Información cambiante cada día sobre el sector turismo a raíz de la coyuntura del Covid-19.
- No existe estadística histórica acerca de una pandemia contemporánea; sin embargo, se ha tratado de hacer proyecciones de demanda futura o ingresos potenciales.

8.2.Marco gubernamental

Existe poca claridad de anuncios gubernamentales y decretos con poco detalle que se van aclarando en el tiempo. Se debe validar estrictamente con cada ministerio y averiguar cómo repercute cada nueva norma en el sector.

8.3.*Benchmarking* comparativo

La situación del sector hace que toda la información que se tenía no se encuentre vigente, con lo cual se carece de fuentes de información de comportamientos de consumidores, nuevas estrategias y/o modelos de éxito ante la crisis.

Capítulo III. Análisis externo

Mediante el análisis Pestel se logró identificar, evaluar y analizar factores externos que pueden influenciar directa o indirectamente en la actividad de la organización, analizando el comportamiento del macroentorno internacional y nacional. Para ello, a continuación, se presentan los resultados encontrados en torno a amenazas y oportunidades en cada factor identificado.

1. Macroentorno internacional

A partir del análisis del entorno internacional, se consideran los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

Tabla 5. Factores de macroentorno a junio de 2020

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/Amenaza
PBI 2020	Banco Mundial – junio 2020	Proyección del PBI mundial al cierre del 2020 (-5,2 %)	Continuidad de la actividad en el sector paralizada por falta de flujo e inversión	Amenaza
PBI 2021	Banco Mundial – junio 2020	Proyección de crecimiento y estabilización del PBI (+4,2 %) por políticas y planes de reactivación económica en países desarrollados	Bolsa de valores empieza a recuperarse, mayor confianza de los inversionistas	Oportunidad
Tasa de desempleo	Banco Mundial – junio 2020	Aumenta la tasa y crecimiento de solicitudes de seguro de desempleo. Ejemplo: USA registra crecimiento de alrededor de 1000 % a junio 2020	Competitividad por trabajos, salarios bajo afectación económica y social del sector	Amenaza
Contagios a nivel mundial por Covid-19	OMS	Aumento de contagios (7.553 182 casos registrados a junio de 2020 a nivel mundial)	Se cierran las fronteras y viajes permitidos, no entra flujo de dinero al sector	Amenaza

Fuente: Elaboración propia.

2. Macroentorno nacional

A continuación se desarrolla un análisis del macroentorno nacional, abordando análisis de tipo político, legal, económico, social y tecnológico que permitirá tener un escenario claro de la situación actual con respecto al macroentorno.

2.1. Análisis político-legal

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

Tabla 6. Análisis político-legal nacional

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/Amenaza
Régimen político del Perú	Estatus actual	Perú mantiene un régimen democrático, pero con una gran inestabilidad, incertidumbre y problemas de corrupción sustentados por los constantes cambios de presidente. Asimismo, se vienen elecciones presidenciales en el 2021 sin certeza de partidos o posibles candidatos.	Inestabilidad de mando de poder lo cual genera desconfianza e incertidumbre para inversionistas locales e internacionales no permitiendo que el sector se reactive de manera rápida	Amenaza
Acciones de salud e integridad	Decreto Supremo N°080-2020-PCM	Gobierno toma medidas y genera normas legales para salvaguardar la salud de la población.	Cierre de operaciones total de la industria hotelera para viajeros turistas por corte de transporte terrestre y cierre de fronteras	Amenaza
Permisos para sector hotelero	Decreto Supremo N° 043-2020, 046-2020	Gobierno aprueba la contratación de bienes y servicios para repatriados y personas que lleguen de otros países y deban hacer cuarentena.	Apertura de bienes y servicios para el sector hotelero	Oportunidad
Permisos para operar de diversos sectores	Decreto Supremo N°080-2020	Reanudación de actividades económicas de manera gradual	Reactivación económica impulsando continuidad de negocio para todos los sectores	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Análisis económico

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

Tabla 7. Análisis económico nacional

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/amenaza
PBI nacional	Banco Mundial	Proyección no es alentadora mostrando un decrecimiento de -12 %, sin embargo, su recuperación se proyecta para el 2021 en un 7 %, siendo el más alto de la región	Inversiones en Perú por mayor crecimiento y visto como un país atractivo de visita y estable de recupero	Oportunidad
Endeudamiento público	Banco Mundial	Perú enfrenta la crisis con uno de los niveles de endeudamiento público más bajos, mostrando solidez económica	Mayor velocidad de recupero de la actividad económica	Oportunidad
Riesgo país	JP Morgan y PCM	Riesgo país: 1.58 siendo el más bajo de la región y con planes de reactivación económica sostenibles	Plan de reactivación económica ya definido en la fase 3 para el sector turismo y con aplicación en cronograma	Oportunidad
Tasa de inflación	Scotiabank	La tasa de inflación se mantiene (1.78), sin embargo, a pesar de las bajas tasas de interés, el nivel de financiamiento disminuirá.	Menor inyección de dinero en el sector	Amenaza
Tipo de cambio	Reuters	Se proyecta que suba a 3.5 al cierre del 2020. Será la moneda menos afectada a nivel regional.	Confianza y estabilidad para el mercado internacional	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Análisis social

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

Tabla 6. Análisis social nacional

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/amenaza
Bonos económicos y	INEI	Aplicación de bonos económicos para la población vulnerable (Bono 380, Bono	Neutro. Beneficios generales para la	Oportunidad

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/amenaza
subsidios a la población		independiente, bono rural y bono familiar universal). Subsidios monetarios para trabajadores independientes, reprogramaciones de créditos y exoneraciones de AFP	población y personal vulnerable	
Regularización laboral	INEI	Implementación de trabajo remoto como medidas de salud y seguridad	Positivo. Se permite que personal pueda trabajar desde casa y seguir desempeñando labores con la opción de continuar con continuidad laboral.	Oportunidad
Aplicaciones a los empleadores	INEI	Subsidios al empleador, reprogramaciones de créditos en el sistema financiero, Programa Reactiva Perú	Positivo. Ayuda económicamente al flujo de caja de empresas privadas.	Oportunidad
Tasa de desempleo	INEI	Viene aumentando en un 9 % y se espera crecimiento. Trabajo informal en el Perú no se ha visto beneficiado por las medidas implementadas	Informalidad laboral, genera estado de crisis y no beneficia a la reactivación del sector	Amenaza
Sistema de salud	INEI	Sistema de salud público se vio colapsado en la pandemia y la población estuvo desatendida	Impacto negativo, población desatendida con crisis social no permite avanzar en reactivación del sector	Amenaza

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Análisis tecnológico

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

Tabla 9. Análisis tecnológico nacional

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/amenaza
Accesibilidad a internet	International Institute of Management Development	Limitado, solo ciertas regiones cuentan con banda ancha y accesibilidad	Negativo. Se necesitan más esfuerzos para comunicar el turismo o información de servicios a toda la población.	Amenaza
Transformación digital	International Institute of Management Development	Perú en puesto 61 de 63 en ranking de competitividad mundial, el cual mide la capacidad de los países para aplicar tecnologías digitales.	Positivo. Búsqueda de nuevas conexiones con usuarios para atraer nuevos mercados aplicando nuevas plataformas web o aplicativos	Oportunidad
Trabajo remoto	International Institute of	Muchas organizaciones se han visto obligadas a implementar y	Impulso tecnológico en el sector y la población	Oportunidad

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/amenaza
	Management Development	desarrollar procesos tecnológicos para mantener sus actividades económicas a flore	par la adaptabilidad a nuevas tecnologías	

Fuente: Elaboración propia.

3. Microentorno. Análisis del sector y atractividad del sector

El sector turismo es de suma importancia para la economía del Perú, ya que aporta el 4 % del PBI y es el tercer aportante de divisas al estado con US\$ 7.000.000.000.

Asimismo, el presidente ejecutivo del Mincetur indicó que, el 2019, el turismo receptivo creció 6 % en relación al año 2018.

El 9 de julio del 2019, el Mincetur emitió un Informe denominado “Perú: Oferta y Demanda de Servicios Hoteleros”, donde señala: “En 2018, el número de establecimientos de hospedaje en el Perú fue 22 157 (520 mil plazas-cama) y creció 0,4 % respecto al 2017. Lima, Callao, Cusco, Arequipa, Junín y La Libertad concentran el 53 % del total de establecimientos”.

Los servicios hoteleros han tenido un crecimiento sostenible en el tiempo, pese a desastres naturales y factores políticos; sin embargo, el nuevo escenario del Covid-19 ha marcado un antes y un después en la industria, debido a que el impacto ha sido detener operaciones a cero.

Este impacto ha sido medido en un estudio efectuado por Apoyo Consultoría (Mincetur 2020) en el que se puede apreciar que la llegada de turistas por vía aérea se ha visto disminuida en un 80 % (última proyección a marzo del 2020). Además, es necesario mencionar que las acciones en el sector hotelería han descendido a casi un 50 % de su valor, como se puede apreciar en los gráficos 1 y 2.

Por ello, es posible concluir que el sector hotelería no es un sector atractivo actualmente. La disminución en el valor de la inversión es casi la mitad de la misma, por tanto, al igual que otros sectores, necesita medidas urgentes para salir adelante. Asimismo, en otras economías del mundo se han tomado medidas para contrarrestar la pandemia; sin embargo, en nuestro país existe una brecha en la normatividad y el apoyo específico al sector turismo frente a otras economías.

Es improbable que sin medidas como las tomadas por economías más eficientes sea posible superar esta crisis. Por otro lado, es importante señalar que en el informe realizado por Apoyo Consultoría (Mincetur 2020); se puede apreciar que el rebote económico está proyectado para el cuarto trimestre del 2021, es decir, iniciaría el mes de octubre, luego de 19 meses del inicio del estado de emergencia en el Perú. Es importante tomar en cuenta que ello será el reflejo de las medidas que tome el gobierno.

Es decir, existen variables que generarán una recuperación más rápida y eficiente para el sector, las cuales deberán contemplar toda la problemática que afecta este primordial sector de la economía.

3.1. Análisis de las fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite determinar la estructura de una industria junto con su nivel de atractividad. Para ello, a continuación, se presenta el análisis de estas cinco fuerzas en el contexto actual que atraviesa hotel Le Bonheur.

3.1.1. Negociación con proveedores

La compra de materiales e insumos dentro de los hoteles es diversificada y tiene una oferta variada, debido a que se utilizan muchos materiales provenientes de distintas industrias (alimentos, vestimenta, menaje, muebles, entre otros); si bien la calidad de estos es importante, no existe mayor diferenciación significativa entre proveedores certificados. Esto permite a los hoteles poder escoger entre varias opciones de calidad similar, logrando una negociación efectiva de precios por volúmenes y tipos de producto.

En la coyuntura actual, los hoteles buscarán obtener el menor precio de sus proveedores, cuidando la calidad, aun cuando esto implique un cambio de proveedores, puesto que el costo de cambio de proveedor es mínimo. En conclusión, es bajo el poder de negociación de los proveedores.

3.1.2. Negociación con clientes

En un contexto donde el sector hotelero ha sido fuertemente golpeado por el cierre de fronteras internacionales y locales, y los niveles de ocupación han caído fuertemente (ver gráfico 1), el poder de negociación de los clientes es alto, debido a varios factores.

En primer lugar, los hoteles buscarán como foco principal el generar ocupabilidad a través de dos canales (i) venta directa (propio equipo de ventas, *counter* y propia página web), (ii) venta indirecta (operadores, agencias de viaje, plataformas web).

El canal de venta directa se concentrará en atraer clientes corporativos (embajadas, empresas privadas o del Estado, federaciones deportivas y clientes corporativos) para asegurar volúmenes y permanencia. Por ello, se ofrecerán paquetes de precios muy competitivos para no perder a estos clientes y entablar negociaciones muy a medida con cada uno asegurando la venta. Si bien es una negociación moderada para ambos, la coyuntura hará que los hoteles cedan a la negociación de clientes con volúmenes altos de negociación.

El canal de venta indirecta se centrará por agencias de viaje y turistas locales. Ambos con un alto poder de negociación, debido a la cantidad de información y oferta que existirá en el mercado. Si bien las agencias siempre han presentado un alto poder de negociación por su capacidad de “referir al cliente”, los turistas adquieren una mayor relevación por la comparación entre diversos hoteles y en web que podrán efectuar hoy en día a través de plataformas.

Sin embargo, un último factor para tener en cuenta es que todo va a depender de la oferta de valor que cada hotel ofrezca a sus clientes para resaltar la diferenciación.

3.1.3. Rivalidad entre competidores existentes

El sector hotelero se caracteriza por una alta competitividad, dado que existen múltiples hoteles que satisfacen a distintos tipos de clientes en diferentes categorías. Muchos de ellos son empresas nacionales y cadenas hoteleras de otros países que han alcanzado presencia a nivel global.

En el mercado de hoteles, se tiene a la competencia directa, que son hoteles que de 4 a 5 estrellas con fuertes características de diferenciación, y la competencia indirecta, que son hoteles de 3 estrellas a menos, que priorizan el precio frente a otros factores como la infraestructura moderna, calidad de atención, entre otros.

Sin embargo, actualmente, la tasa de ocupación es baja para todos y, por ende, la rivalidad es alta, puesto que existe competencia intensa entre los establecimientos que operan actualmente para conseguir la mayor cantidad de clientes. Es importante recalcar que la inversión inicial en

infraestructura y los altos costos fijos en este rubro representan una barrera de salida alta, por lo que muchos hoteles están esperando la reactivación para tener ingresos.

3.1.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Actualmente, la estrategia está orientada a la prestación de servicios corporativos, generando un paquete específico para la cuarentena de ejecutivos en tránsito y equipos participantes de diversos campeonatos. En ese sentido, se ha sustituido los paquetes turísticos por los paquetes corporativos de cuarentena a las empresas.

3.1.5. Entrada de nuevos competidores

En el marco de la situación actual, las estrategias de reinversión y adaptación corporativa se dan a todos los niveles y sectores del mercado. Por tanto, es muy probable que muchas otras empresas del sector hotelero se adapten a estas circunstancias y se reinventen. Sin embargo, la entrada de nuevos competidores al mercado es muy baja, debido a la inversión necesaria requerida en infraestructura y capacidad instalada.

4. Matriz EFE

El análisis de los factores externos permite evaluar las posibles amenazas y oportunidades que la empresa y el sector enfrentan en la actual coyuntura. Cada una de ellas es expuesta sobre la base del análisis Pestel desarrollado; la valoración mediante peso y calificación brinda un panorama más claro sobre el escenario actual del sector.

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
Reactivación económica internacional	0,05	1	0,05
Oportunas medidas de respuesta tomadas por el gobierno ante el Covid-19	0,07	2	0,14
Plan de reactivación económica nacional	0,09	4	0,36
Fortaleza económica del Perú	0,06	3	0,18
Aceleración del desarrollo tecnológico	0,09	2	0,18
Apertura de nuevos nichos de mercado	0,1	3	0,3
Subtotal oportunidades			1,21
Amenazas	Peso	Calificación	Peso ponderado
Incertidumbre política por las elecciones presidenciales.	0,05	2	0,1
Informalidad Laboral	0,08	2	0,16
Incremento del desempleo	0,13	2	0,26

Sistema precario de salud	0,09	2	0,18
Reducción de los proveedores en el mercado	0,04	3	0,12
Reducción de la demanda nacional e internacional	0,15	4	0,60
Subtotal amenazas			1,42
Total	1		2,63

Fuente: Elaboración propia.

El valor ponderado de la matriz es de 2,63; se encuentra por encima del promedio ponderado de 2,5, conformado por 1,21 como cálculo de oportunidades y 1,42 de amenazas, lo que refleja que el actual entorno que está enfrentando el sector es incierto y de alto riesgo. Esto se debe, principalmente, a la reducción de demanda de turismo, nacional e internacional, generada básicamente por el cierre de fronteras internacionales y la restricción de traslado interprovincial. Si bien se han presentado actividades alternas para mantener la actividad económica, las proyecciones hasta la fecha no son favorables. El Mincetur indica una posible contracción del turismo internacional en 65 % y nacional de 42 % para el año en curso.

5. Conclusiones

- El sector turismo se está viendo gravemente afectado, debido a la restricción de viajes internacionales y nacionales, lo que se refleja en una reducción del flujo de turistas locales e internacionales que trae consigo pérdidas económicas en el sector.
- La implementación del plan de reactivación económica está generando actividades económicas alternas, las que en algunos casos están sirviendo como salvavidas para las empresas; sin embargo, se debe evaluar su sostenibilidad a largo plazo.
- El sistema de salud peruano puede ser considerado como una barrera para la reactivación del sector, ya que, como se ha mencionado, es bastante precario y no se da abasto para atender a la población. Sumado a esto la informalidad laboral y el incremento de comercio ambulante en las calles genera desconfianza por parte de los turistas extranjeros y locales para movilizarse y fomentar el turismo. Del mismo modo, la percepción del país como destino turístico es desfavorable, ya que podrían enfrentarse al temor de contagiarse de Covid-19 y no tener la seguridad de ser atendidos correctamente.
- El desarrollo del cambio tecnológico al que se ha impulsado el país se acerca más a la conectividad de las industrias con los usuarios finales, pudiendo fortalecer relaciones comerciales.
- El plan de reactivación y los beneficios empresariales que el gobierno ha implementado para el sector han permitido mantener a activo el servicio hotelero; sin embargo, no ha sido suficiente, ya que el sector tendrá que enfrentarse a varias brechas para una reactivación

optima que depende no solo del entorno nacional sino también del internacional, por lo que las medidas del gobierno deberán estar acompañadas por programas de soporte e incentivo.

Capítulo IV. Análisis interno y diagnóstico

En este capítulo se presentan los hechos relevantes de los últimos seis años (periodo 2014-2019) referente a la toma de decisiones del hotel Le Bonheur y las estrategias implementadas. A través de múltiples herramientas se describe cuál es la situación de la empresa y las decisiones tomadas en este periodo para evidenciar cuál es el estatus a la fecha.

1. Modelo de negocio (Canvas)

Tabla 11. Desarrollo del modelo Canvas para el hotel Le Bonheur al 2019

8. Partners clave	6. Actividades clave	2. Propuesta de valor	3. Relación con el cliente	1. Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Agencias de turismo - Bancos - Proveedores de suministros. - Contratistas de servicios de remodelación - Asociaciones y organizaciones dedicadas a la promoción del turismo. - Agencia de promoción turística estatal (Promperú) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación del personal - Estrategia comercial - Estrategia de marketing - Gestión de calidad del servicio - Eficiente gestión de las reservas por anticipado. - Cumplimiento de estándares de atención - Protocolos de comunicación, atención y seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr que los huéspedes se sientan como en casa brindando como principales atributos la amabilidad, calidez y rapidez en la atención del personal con: - Instalaciones de lujo - Personal cálido y familiar - Protección y seguridad - Ambientes tranquilos y en constante remodelación 	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas de publicidad. - Programas de fidelización - Interacción mediante la página web. - Eventos con agencias - Ferias de turismo <p>*Marketing</p> <p>4. Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agencias de turismo - Página web. - Ventas en mostrador - Plataformas de venta <i>online</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente de sector A-B - Viajeros de placer y de negocio dispuestos a pagar una tarifa por habitación: US\$ 105 (temporada alta)/US\$ 98 (temporada baja) - Provenientes de mercado internacional y nacional - Prioricen la experiencia - Prioricen calidad sobre precio
9. Estructura de costos		5. Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Costos de personal - Costos de insumos - Costos de infraestructura, tecnología y mantenimiento - Costos de marketing 		<ul style="list-style-type: none"> - Venta directa - Venta de operadores - Venta de plataformas online 		

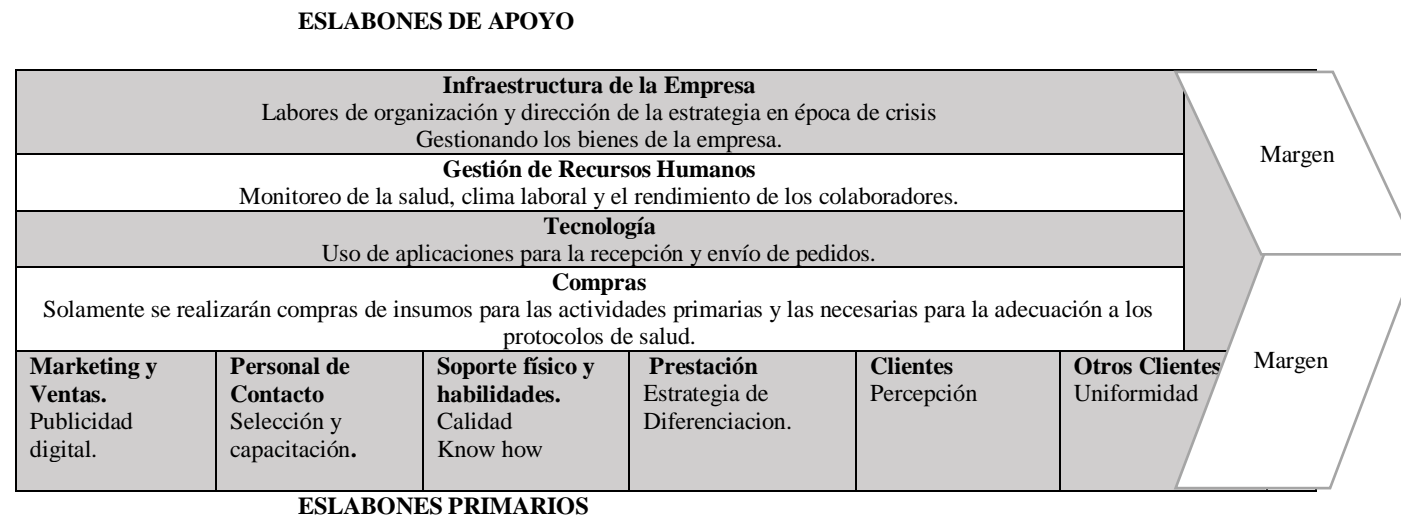
Fuente: Elaboración propia.

El modelo de negocio Canvas es la herramienta que se emplea para poder estructurar adecuadamente los principales aspectos que conforman el hotel Le Bonheur desde el 2014-2019. Es importante resaltar que el modelo permite generar una idea clara y concisa de los componentes de la organización.

2. Cadena de valor

Para las actividades vinculadas al plan estratégico en épocas de crisis, planteamos la siguiente cadena de valor de servicios de Porter al año 2019:

Gráfico 4. Modelo de cadena de valor para el hotel Le Bonheur



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, desde la perspectiva de Porter se puede graficar la cadena de valor de la compañía, la cual ha sido adaptada a las empresas que prestan servicios, y se divide en dos tipos de eslabones: eslabones de apoyo y eslabones primarios.

Las actividades apoyo se caracterizan por respaldar las actividades productivas, brindando el soporte necesario para su desarrollo. En este caso, el hotel cuenta con la infraestructura de la empresa, basada en los bienes que le permiten afrontar dinámicamente el plan estratégico frente a la crisis.

Por otro lado, se encuentra la gestión de los recursos humanos, mediante la cual se va a ejecutar el monitoreo de la salud, el clima laboral y el rendimiento de los colaboradores para lograr eficiencia en los procesos.

Asimismo, se tiene como actividad de apoyo la gestión de tecnología, mediante la cual se utilizan los recursos de la empresa para lograr mayores beneficios.

Finalmente, el área de compras se encarga de mantener abastecidos los procesos productivos y los bienes necesarios para cumplir los protocolos de salud.

Entre las actividades primarias se encuentran el marketing y las ventas, donde se aplica una estrategia digital destinada a llegar a la mayor cantidad de potenciales clientes.

Asimismo, en el caso del personal de contacto, la estrategia está orientada a tener eficientes procesos de selección y capacitación constante.

En el caso del soporte físico y habilidades, se busca que los materiales del servicio sean óptimos y la idoneidad del personal sea la necesaria de acuerdo a la estrategia de diferenciación.

La prestación es constantemente evaluada y dinámica, buscando lograr la máxima calidad, dado que es el mayor factor de variabilidad en los resultados.

Los clientes (no controlable) representan el componente humano que percibe el servicio, por tanto el centro al cual se dirige los esfuerzos, siendo un eslabón imprescindible en la cadena.

Otros clientes (no controlable) constituyen un eslabón en la cadena que hace referencia a la convivencia entre distintos tipos de cliente y su percepción variable a los servicios, por tanto, los esfuerzos se orientan a la uniformidad de las actividades para así lograr una percepción constante.

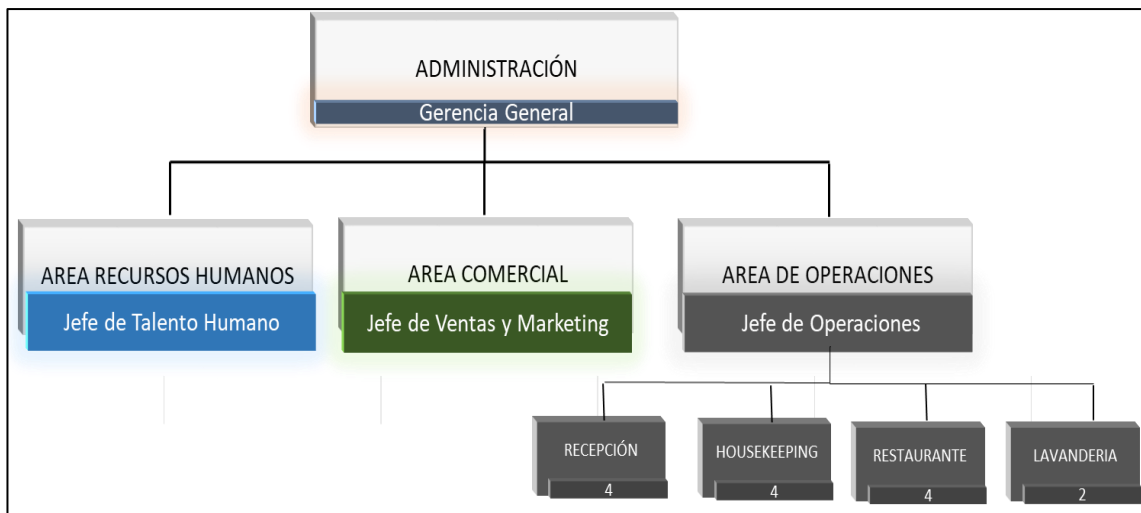
Es importante destacar que los eslabones no pueden actuar independientemente sino en conjunción para demostrar una estrategia coherente.

3. Análisis de áreas funcionales

A continuación se desarrolla el análisis de las áreas funcionales del hotel Le Bonheur, del periodo 2014-2019; al ser un hotel mediano opera bajo el mando de cinco áreas funcionales, con un total de 40 colaboradores, cuyo detalle se especifica en el anexo 1, a cargo del correcto funcionamiento del hotel:

- Administración
- Marketing y ventas
- Recursos humanos
- Operaciones

Gráfico 5. Organigrama del hotel Le Bonheur al 2019



Fuente: Elaboración propia.

3.1.Administración

El área administrativa del hotel Le Bonheur está compuesta por la gerencia general, enfocada en la optimización de la eficiencia de costos y maximización de beneficios, mediante el planteamiento de un pensamiento estratégico dinámico y adaptable, que a su vez permita integrar todas las áreas funcionales y maximizar la penetración y diversificación del mercado (cumplimiento de la misión y alcance de la visión).

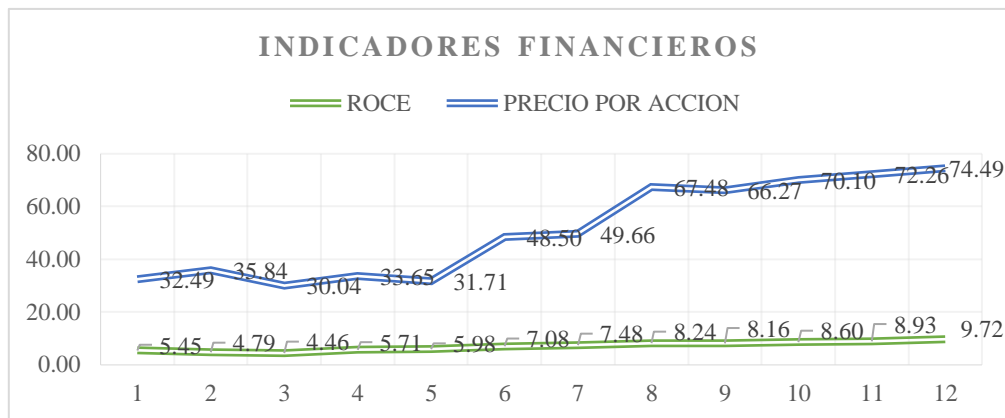
El principal objetivo es ofrecer un servicio de calidad, que permita mantener una tarifa de alquiler de habitación elevada dentro del mercado, optimizando la rentabilidad unitaria por habitación y generando posicionamiento de marca, para incrementar la ocupabilidad.

Entre las principales funciones están:

- Evaluación y aprobación de los procesos de mejora continua: Los procesos propuestos por áreas funcionales de la organización son evaluados y aprobados bajo lineamientos que permitan mantener la estrategia de brindar un servicio de calidad que permita a la organización mantener el nivel de precios por encima del promedio del mercado.
- Manejo de compras y logística: Mediante una estrategia de eficiencia de costos, que no afecte estándares de calidad, en la adquisición de insumos para el correcto funcionamiento de las áreas funcionales.
- Gestión financiera: Toma de decisiones de índole financiera entre los principales niveles de endeudamiento, crecimiento del ROCE, precio de acción, repartición de dividendos y retorno acumulado para el accionista.

Una de las actividades más importantes del comportamiento del hotel a lo largo de los últimos años es el crecimiento exponencial del precio de la acción en 129 %, cerrando en diciembre de 2019 con US\$ 74,49; por otro lado, el comportamiento del ROCE durante el mismo periodo ha incrementado en aproximadamente 18 % durante los seis años de actividad.

Gráfico 6. Indicadores financieros (periodo 2014 al 2019)



Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que el nivel de endeudamiento de la organización ha ido incrementando a diciembre de 2019; mantenía un ratio de 97,33 %, por la compra de la sede internacional, la cual fue vendida a inicios del 2020.

3.2. Área de recursos humanos

El área de recursos humanos es considerada un recurso clave del hotel. Se encarga de los procesos de reclutamiento (contratación de personal temporal o permanente, dependiendo de la proyección de demanda), capacitación del personal, beneficios de los colaboradores y manejo de indicadores de gestión humana.

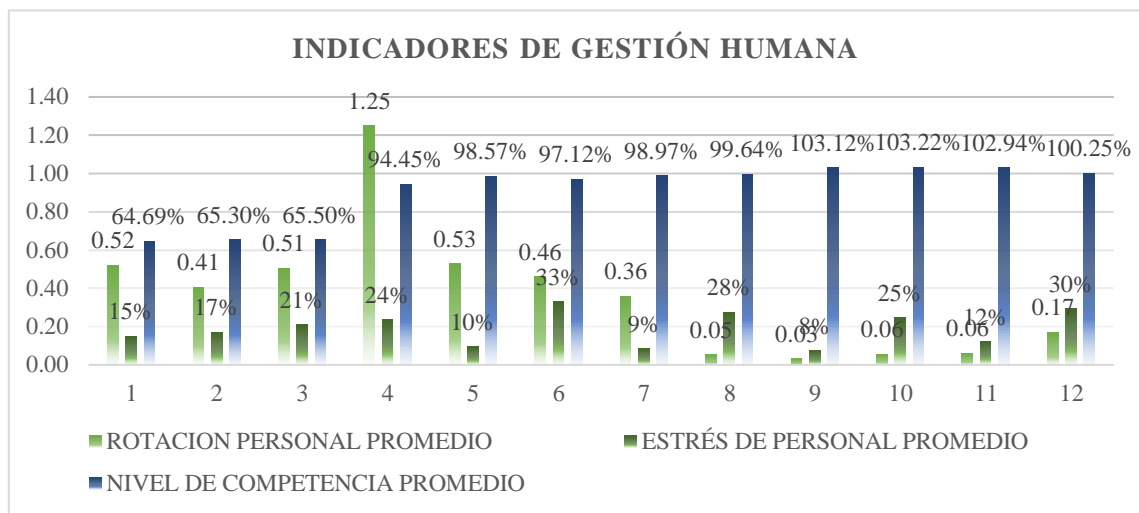
Al igual que las demás áreas funcionales, el área de recursos humanos busca mantener los estándares de calidad en el servicio, por lo que trabaja en fortalezas internas para los colaboradores, ya que ellos son los que interactúan directamente con los huéspedes. Entre las principales se encuentran:

- Remuneración por encima del mercado: La organización cuenta con bandas salariales atractivas para el sector, manteniendo un promedio de salario de S/ 2.996,59, para personal permanente. Como política de recursos humanos se plantea un incremento progresivo anual del salario de personal.
- Capacitación: Cuentan con un presupuesto anual de S/ 104.244,78 para la inversión en programas de capacitación de talento humano, cuyo fin es potenciar habilidades blandas y mejorar conocimientos técnicos, generando un ciclo de mejora continua y optimización de los

niveles de competencia del personal, reflejándolos por encima del 100 % a diciembre del 2019.

- Estrés de personal: Si bien es una organización que al requerir altos niveles de calidad en el servicio requiere la entrega efectiva por parte de sus colaboradores, busca optimizar los niveles de estrés del personal para obtener un desempeño eficiente y efectivo, anualmente no supera el 30 % de nivel de estrés.
- Rotación de personal: Personal altamente calificado y de contratación permanente, para generar continuidad en la calidad del servicio y baja rotación del personal por debajo de 1.

Gráfico 7. Indicadores de gestión humana (periodo 2014 al 2019)



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Área comercial

Es el área responsable de las ventas y el alcance de la imagen del hotel hacia los clientes. Se encarga de la publicidad y generación de marca dentro del sector, buscando que el hotel sea reconocido principalmente por la calidad del servicio.

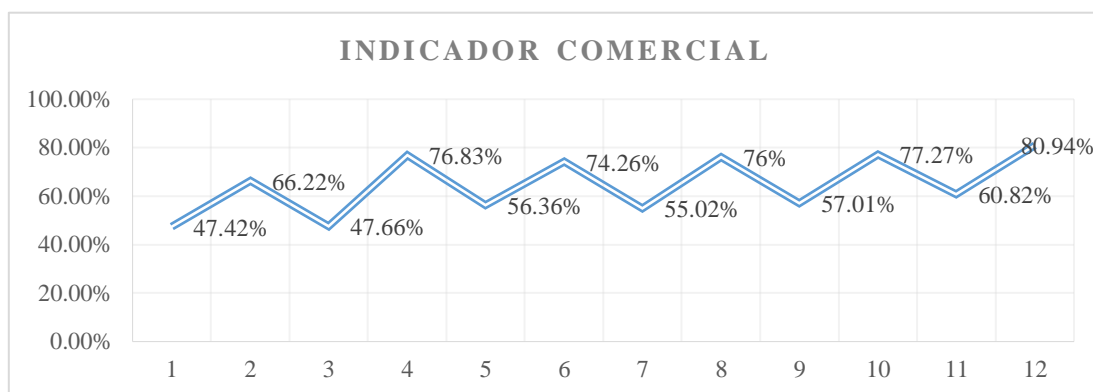
Entre las principales funciones del área se encuentran las siguientes:

- Determinación de canales de venta: La organización cuenta con convenios con plataformas de ventas *online*, venta de operadores, pagina web.

- Marketing: Se mantiene una política de inversión en marketing progresiva anualmente, ya que busca el posicionamiento del hotel en el mercado y la fidelización de sus clientes, a diciembre 2019 mantiene un presupuesto anual de marketing de S/ 639.705,00.
- Control de ocupabilidad: De acuerdo con la temporalidad de las reservas, el objetivo de maximizar la ocupabilidad de las habitaciones del hotel en temporada alta como en temporada baja estableciendo como objetivo que no sea menor al 50 %, mediante la aplicación de ventas por anticipado, ventas en mostrador y agencias.

A continuación se detalla el comportamiento de la ocupabilidad en temporada alta y baja durante los últimos 12 semestres.

Gráfico 8. Indicadores comercial (periodo 2014 al 2019)



Fuente: Elaboración propia.

3.4. Área de operaciones

El área de operaciones es el núcleo operativo del hotel. Está compuesta por tres subáreas que dan soporte a la principal actividad económica de la empresa. A continuación se detalla cada una.

3.4.1. Recepción

Se encarga del primer contacto del cliente con el hotel; mantiene procesos de actividad y la comunicación efectiva con las demás subáreas involucradas para tener conocimiento del estado de las 50 habitaciones y el correcto manejo de tarifas.

Tabla 12. Tarifas de habitaciones a diciembre 2019

Temporada	Tarifa promedio
Temporada alta	S/ 407,09
Temporada baja	S/ 364,44

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2. Alimentos y bebidas

El área de alimentos y bebidas cuenta con dos servicios: *room service* y el restaurante Le Bonheur, con la misma carta para ambos. Refleja una imagen elegante y ordenada, ofrece bebidas y platos para desayuno, almuerzo y cena, caracterizados por la calidad de los insumos que se utiliza para la preparación.

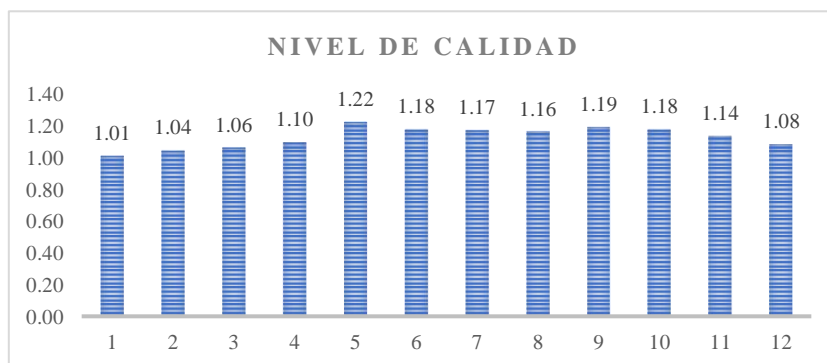
3.4.3. Lavandería

Actúa de la mano con *housekeeping*, mantiene como prioridad mantener los estándares de limpieza en el tratado de ropa de cama, toallas, batas, entre otros. Ofrece como servicio adicional el lavado de prendas de vestir de los huéspedes con un costo adicional.

3.4.4. Housekeeping

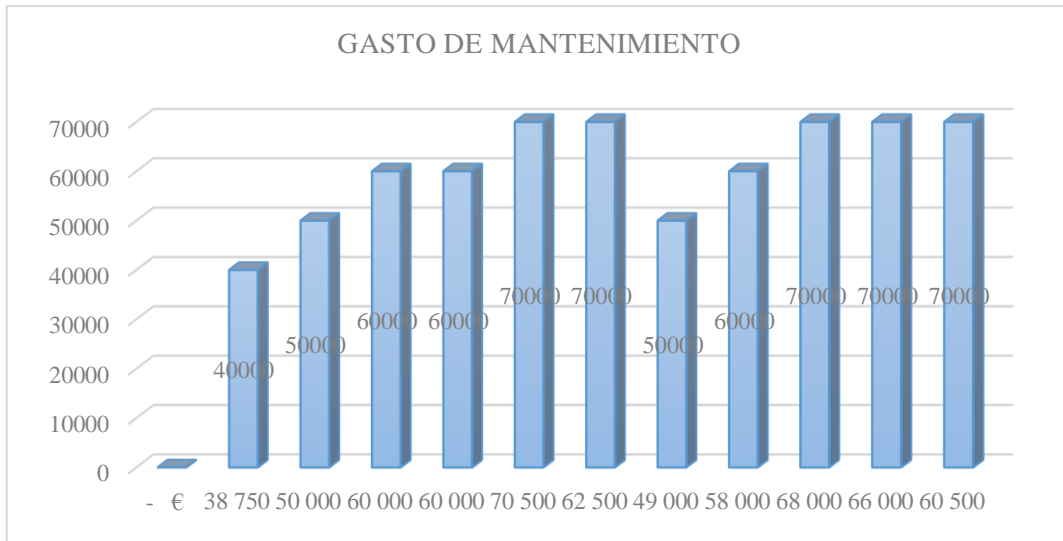
Es el área encargada de garantizar el correcto funcionamiento del *core-business* del hotel. Su función principal es el mantenimiento y limpieza de habitaciones y espacios comunes.

Gráfico 9. Nivel de calidad periodo 2014 al 2019



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10. Gasto en mantenimiento (2014 al 2019)



Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que cada área funcional es encargada de la gestión del *stock* de implementos que requieran para su funcionamiento, se impulsa mantener una comunicación cruzada dentro de la organización para que todas las áreas estén al tanto de los requerimientos, cambios o nuevas disposiciones a implementar y así optimizar los costos.

4. Análisis de recursos, capacidades y matriz VRIO

Mediante la técnica VRIO se analizará cuáles son los recursos y capacidades de la empresa, para así poder detectar cuáles de estos proporcionan una ventaja competitiva sostenible. Para ello, se han elegido los siguientes procesos y subprocesos para analizar en base a la matriz VRIO (ver tabla 17).

Tabla 13. Matriz VRIO para el hotel Le Bonheur

Proceso/subproceso	V (Valioso)	R (Raro)	I (Inimitable)	O (Organizado)	
Desarrollo de tecnología	No				Desventaja competitiva
Capacidad de generación de flujo de efectivo con clientes del mercado local y extranjeros	Sí	No			Paridad competitiva
Capacidad de innovación	Sí	No			
Participación en el mercado	Sí	No			
Estructura organizacional	Sí	No			

Proceso/subproceso	V (Valioso)	R (Raro)	I (Inimitable)	O (Organizado)	
Control de gasto del personal	Sí	No			
Estandarización de procesos de cadena de valor	Sí	No			
Planificación de demanda	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporalmente
Uso de fondos de la empresa	Sí	Sí	No		
Apalancamiento financiero	Sí	Sí	No		
Costo de proveedores de materias primas e insumos	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva por explorar
Alianzas y convenios con operadores para ventas por anticipado	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Equipo comercial de ventas	Sí	Sí	Sí	Sí	
Estrategia de marketing y comunicación hacia el cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	
Inversión en capacitación del personal y alto nivel de competencia	Sí	Sí	Sí	Sí	
Procesos de atención al cliente y experiencia de estadía para asegurar la calidad del servicio	Sí	Sí	Sí	Sí	
Instalaciones propias e inversión en mantenimiento	Sí	Sí	Sí	Sí	
Marca/valor-posicionamiento definido	Sí	Si	Sí	Sí	

Fuente: Elaboración propia.

Es crítico identificar qué capacidades son las que el hotel Le Bonheur va a contar como valor diferencial para el desarrollo sostenible de la estrategia frente a sus competidores.

Es sobre la base de estas ventajas competitivas que se evidencia que el hotel Le Bonheur se destaca por su enfoque en calidad de atención, alto nivel de competencia de personal y la constante inversión en sus instalaciones, para así ofrecer un alto posicionamiento de marca en el mercado de turistas.

5. Definición de ventaja competitiva

La ventaja competitiva del hotel Le Bonheur se basa en la diferenciación. La constante construcción de marca a lo largo de los últimos años y el sólido posicionamiento de la misma es una de las fuentes principales que permiten tener esta ventaja. Adicionalmente, se adhieren elementos como el personal calificado y comprometido con la empresa junto a procesos bien establecidos que permiten otorgar al cliente un nivel de calidad superior frente a los competidores.

6. Definición de estrategia competitiva

La estrategia competitiva que se ha conseguido en los últimos seis años es de enfoque en diferenciación, debido a que se apunta a un nicho de mercado atacando a un segmento de viajeros de placer y de negocios del sector A-B.

Se busca que la diferenciación este reflejada en la propuesta de valor mostrada en el gráfico 4.

Para ello, en los últimos años, se ha trabajado en lo siguiente:

- Plan comercial: Equipo comercial de ventas enfocado en garantizar la mayor tasa de ocupabilidad por temporada junto a alianzas y convenios con operadores para la generación de ventas por anticipado
- Plan de marketing: Diseño de un plan de marketing agresivo con foco en el segmento de clientes, programas de fidelización y enganche, penetración y mantenimiento de marca ofreciendo una experiencia cálida de atención y buen trato del personal
- Plan operacional: Procedimientos estandarizados para brindar a los clientes una experiencia de calidad y seguridad diseñando procesos y controles para toda la estadía.
- Desarrollo de personal: Constante capacitación del personal y programas de retención de personal para asegurar la competitividad del mismo y evidenciarlo en el trato amable a los clientes

7. Matriz EFI

La aplicación de la matriz de factores internos, nos refleja las fortalezas y debilidades del hotel Le Bonheur, para poder determinar y definir cuáles son los atributos que le permitirán ser sustentable y detectar los factores que pueden generar falencias en la organización; sin embargo, pueden servir como punto de partida para procesos de mejora.

Tabla 14. Matriz EFI-análisis de factores internos

Fortalezas	Peso	Calificación	Puntuación
Personal calificado	0,1	3	0,3
Oferta de valor (calidad total)	0,13	3	0,39
Posición económica de la empresa	0,05	2	0,1
Reconocimiento de marca	0,15	4	0,6
Cultura organizacional sólida	0,11	3	0,33
Capacidad instalada	0,09	2	0,18

Fortalezas	Peso	Calificación	Puntuación
Mantenimiento de primera	0,09	2	0,18
Subtotal-fortalezas			2,08
Debilidades	Peso	Calificación	Puntuación
Costos operativos elevados	0,11	3	0,33
Ubicado en zona de alta competencia	0,03	2	0,06
Planificación de ventas inadecuada	0,06	3	0,18
Precios altos frente a la competencia	0,08	3	0,24
Subtotal-debilidades			0,81
Total	1	-	2,89

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis EFI, el valor ponderado obtenido de 2,89 es superior al promedio de 2,72 puntos, lo que indica que el hotel ha logrado un importante posicionamiento en el mercado, desarrollando una marca de calidad, que le permite manejar precios elevados frente al mercado, pudiendo afrontar los costos operativos involucrados.

8. Conclusiones

- Los atributos de la marca Le Bonheur, en el sector hotelero, permiten que la nueva oferta de servicios complementarios sea percibida por los clientes como símbolo de calidad y seguridad, generando una relación de confianza.
- La capacidad instalada con la que actualmente cuenta el hotel Le Bonheur, le permite maximizar las operaciones, sin necesidad de generar desembolsos de activos importantes.
- Los altos costos operativos (personal, mantenimiento, marketing, etc.), pueden generar pérdidas en el proceso de reactivación y diversificación de la actividad económica del hotel, teniendo que aplicar políticas de reducción de costos sin afectar su calidad.
- El conocimiento y experiencia en el sector les permite implementar un servicio acorde a las expectativas del cliente.
- A pesar del creciente cambio tecnológico, el hotel Le Bonheur se encuentra en proceso de transformación digital, por lo que debe potenciar sus recursos tecnológicos para mantenerse a la vanguardia de lo que el mercado exige.

Capítulo V. Perfil del consumidor

En el Perú, el turismo es una actividad de gran importancia, debido a su impacto en el sector económico del país. En este capítulo, se describe y analiza el perfil del consumidor tradicional y luego se procede a explicar el impacto bajo la perspectiva del Covid-19 en cuanto a características, cambios y afectación a la demanda.

1. Características de consumidor de turismo en el Perú

“El turismo en el Perú es la tercera industria más importante aportando 3,9 % del PBI del país y generando más de 181 0000 empleos solo en la capital Lima”, señala un estudio de Oxford Economics (2019) cuyos resultados fueron difundidos por el servicio TurismoIN de Promperú. Por ello, es de vital importancia analizar cuáles son las características del consumidor que genera estos ingresos para el país.

En los anexos 2 y 3 se detalla las características principales de los clientes potenciales para el sector turismo en el Perú con información extraída de Promperú al 2019.

2. Análisis del consumidor

Existen dos principales razones de turismo en el país: por vacaciones y por negocios.

En el turismo por vacaciones, la decisión del viaje es tomada por voluntad propia y con motivos de recreación. La mayoría de viajeros se encuentra en un rango de edad de 25 a 55 años; el 60 % es masculino y el 40 % es femenino. En los últimos años, el motivo principal de viaje ha sido vacaciones y el principal atractivo visitar la ciudad de Cusco. Sin embargo, Lima continúa siendo una parada obligatoria. Principalmente se hospedan en hoteles y más del 40 % se alojan en hoteles de 3 estrellas o más, teniendo un gasto promedio por día de S/ 484. Adicionalmente, este tipo de turistas toman muy en cuenta la cultura, naturaleza y múltiples actividades para poder elegir su destino.

Por otro lado, el turismo por negocios proviene de la corporación o empresa en la que el turista trabaja. Los motivos más frecuentes de este tipo de viajes son para visitas a congresos, ferias, convenciones y eventos que tienen lugar principalmente en Lima. Estos viajeros están

representados en aproximadamente un 15 % del total de llegadas en Lima y ocupan el segundo puesto de motivos principales de viajes al país.

La edad en este grupo va en el rango de 35 a 54 años de edad, teniendo como promedio un 85 % de sexo masculino y 15 % femenino. El tipo de alojamiento más utilizado para este tipo de turistas es un hotel de 4 a 5 estrellas. Es importante recalcar que, en los momentos libres, las actividades que más realiza este grupo de turistas es conocer la ciudad, comprar artesanías y buscar recreación cultural. Por ello, el distrito que representa mayor alojamiento es el de Miraflores.

3. Perspectiva actual, bajo condiciones del Covid-19

El Covid-19 ha generado una transformación en el consumidor a todo nivel, tal como lo muestra el reporte de *board of innovation* (Promperú 2020), que muestra los siguientes cambios en el consumidor independientemente del sector:

Tabla 15. Cambios en el consumidor

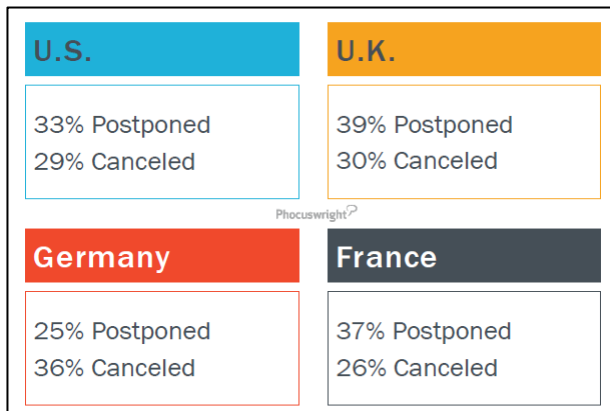
Principales cambios en consumidor – Covid-19
Aún más ansiedad / soledad y depresión
Confianza dañada en la higiene de personas y productos
Restricciones de viaje extendidas, incluso dentro de un país
Trabajo optimizado desde el hogar, más allá de los trabajos de oficina típicos
Aumento de la tensión y los conflictos en todos los niveles
Niveles sin precedentes de desempleo mundial
Todo para llevar / a domicilio
Contacto limitado con generaciones mayores
Nuestra identidad es más que nuestro trabajo
El valor de los consumidores inmunes certificados

Fuente: Promperú 2020.

Como se aprecia, esta serie de cambios producidos por la pandemia originan hábitos distintos de consumo, basados principalmente en los temores y limitaciones que origina el Covid-19.

Asimismo, estos nuevos hábitos de consumo se traducen en un cambio de prioridades, donde viajar ha dejado de ser indispensable para el consumidor, haciendo que muchos viajes sean pospuestos, tal como se muestra en siguiente gráfico extraído del artículo “Traveler sentiment in the age of COVID-19” (Phocuswright - Promperú 2020).

Gráfico 11. Traveler sentiment in the age of Covid-19



Fuente: Promperú 2020.

En esta pequeña muestra de algunos países europeos se puede apreciar que hay porcentajes considerables de viajes cancelados, es decir, que hay una decisión de gasto reemplazada como consecuencia del Covid-19, lo cual permite concluir que la perspectiva actual bajo condiciones del Covid-19, para el consumidor, está orientada a no realizar viajes en un corto y mediano plazo, lo cual afecta directamente al sector de viajes y turismo.

Adicionalmente, esta migración de prioridades ocasionada por el Covid-19 se debe, además del temor a ser contagiado, a la variación de los ingresos que ha sufrido el consumidor promedio, es decir, a la afectación económica que deriva en la imposibilidad de viajar.

Tal es así que en una encuesta parte del artículo “A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19” publicada por Promperú (Mc Kinsey y Company 2020), se puede apreciar lo siguiente: En la mayoría de países, independientemente del continente, existe una expectativa de reducción de los ingresos que supera largamente a la expectativa de crecimiento de los mismos, no existe un solo continente en el que esta situación se revierta.

Esto permite concluir que la nueva perspectiva actual del consumidor bajo las condiciones del Covid-19 está orientada a cuidar su salud y realizar gastos proporcionales al impacto económico que la pandemia haya ocasionado en su capacidad de compra, que, como se puede apreciar, no parece favorable en ninguno de los continentes, por lo que el turismo no es una actividad que sea una prioridad para el consumidor por ahora.

4. Nuevas demandas en época de pandemia

De acuerdo con el nuevo contexto y a la normativa nacional aplicada para la contención del Covid-19, el sector hotelero ha tenido que redirigir la cartera de clientes que abarcaba la ocupabilidad de los establecimientos, por lo que se han generado nuevas necesidades, las cuales deben ser atendidas y aprovechadas por la empresa. Entre las más potenciales se encuentran:

a. Empresas mineras

El régimen laboral de las empresas mineras aplica a un periodo laboral compensado por un periodo de descanso a todos los trabajadores. Esto implica la necesidad de trasladar al personal desde ciudad de residencia hasta los campamentos mineros, lo que trae consigo el incremento del riesgo de posible contagio y la aplicación de protocolos al personal, generando así la nueva necesidad por parte de las empresas mineras de buscar establecimientos para poder hospedar a personal que deba cumplir la etapa de aislamiento durante periodos mínimos de 7 días y máximos de 14 días. Esto también abarca la obligatoriedad del correcto cumplimiento y aplicación de protocolos normados dentro del hotel para poder mantener la actividad.

En el Perú operan alrededor de 8.600 compañías mineras formales. El hotel se enfocará en atender a las grandes y medianas empresas mineras, debido a su servicio de calidad; atenderá a las principales 15 empresas mineras. Se estima un promedio de mil trabajadores por empresa minera, como posibles clientes.

b. Equipos de fútbol del campeonato Liga 1 (primera división), en convenio con la Federación Peruana de Fútbol (FPF):

De acuerdo con el plan de reactivación de actividades económicas en el Perú, los equipos que forman parte de la Liga 1 podrán retomar entrenamientos el 29 de junio del 2020, y el inicio del campeonato será el 6 de agosto del 2020; sin embargo, acorde al nuevo contexto ante la pandemia se ha determinado que la realización del campeonato será en su totalidad en la ciudad de Lima, desarrollándose a partir del mes de agosto hasta diciembre, por lo que se genera la necesidad por parte de los 20 equipos de fútbol y sus delegaciones de buscar hospedaje en la ciudad de Lima, para su estadía, concentración y salvaguardar la integridad de sus participantes, lo que abre una posible cartera de clientes al sector hotelero de la capital del Perú.

Se buscará un convenio con la FPF y uno de los equipos de provincia que disputan la Liga 1. El nuevo formato del campeonato determina que todos los partidos se jugarán en Lima, por lo que los equipos de provincia deberán permanecer en la capital por el tiempo que dure el campeonato. La Liga 1 cuenta con 20 equipos, de los cuales 13 son de provincia. Los equipos manejan delegaciones de 25 personas en promedio. Asimismo, este convenio podría extenderse también para las clasificatorias a Qatar 2022, hospedando a las delegaciones de las selecciones del exterior que disputen partidos en Lima.

c. Peruanos repatriados

El cierre de fronteras determinado por el Ejecutivo a partir del 16 de marzo del 2020 generó inmediatamente un cuestionamiento sobre aquellos peruanos que no habían logrado a la fecha retornar al país, y tendrían que cumplir cuarentena fuera del territorio nacional; sin embargo, el Gobierno, en coordinación con las embajadas peruanas instaladas en distintos países, puso a disposición de la población vuelos humanitarios, cubriendo así gastos de traslado, hospedaje y alimentación, ya que todos los peruanos que retornasen al país deberían cumplir un periodo de aislamiento social de 15 días, como cuarentena obligatoria para la prevención de contagio del Covid-19. Sobre la base de lo expuesto se genera la necesidad por parte del gobierno de contar con empresas hoteleras que alberguen a los peruanos repatriados, las empresas que forman parte de la cartera de posibles establecimiento de alojamiento son todas aquellas inscritas dentro de la sociedad de hoteles del Perú.

Según cifras de la Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canatur 2020), hay 15.000 peruanos en el extranjero, esperando oportunidad para ser repatriados. Esta demanda cubre ingresos de los meses de abril, mayo y junio.

5. Proyección de demanda a 12 meses (Covid-19)

A continuación se desarrolla la proyección de la demanda en el país para el sector hotelero, partiendo de la perspectiva del planeamiento del presente estudio, es decir, inicialmente se realiza el cálculo de la demanda que abarcara los 12 meses de duración de la fase de contingencia y luego se calcula la demanda para el periodo de reactivación comprendido en los tres siguientes años de actividad.

Cabe mencionar que se partirá de la demanda global para luego poder especificar la demanda requerida por el hotel para mantener actividades sobre la base del punto de equilibrio.

Ante la coyuntura generada por la pandemia del Covid-19, para los próximos 12 meses el hotel se enfocará en atender tres tipos de clientes principales:

- Empresas mineras
- Equipos de fútbol del campeonato Liga 1 (primera división), en convenio con la FPF
- Peruanos repatriados

Tabla 16. Demanda anual de alojamiento por noches-2020

Empresas mineras	Trabajadores	Noches al año	Demanda de noches/anual
15	1.000	365	5.475.000
Equipos Liga 1	Delegación	Noches al año	Demanda de noches/año
13	25	150	48.750
Repatriados	Meses	Noches al año	Demanda de noches/año
15.000	3	90	4.050.000
			Demanda total
			9.573.750

Fuente: Elaboración propia.

5.1. Proyección demanda de hotel (punto de equilibrio)

Se proyecta la demanda en un escenario conservador, tomando el punto de equilibrio del negocio, sobre la base del total de costos fijos necesarios para poder mantener la actividad económica del hotel igualando el ingreso mínimo a los costos fijos, se ha determinado un costo total de S/ 3.044.248,15 sobre el cual se ha determinado la cantidad de noches necesarias para solventar la actividad económica, detallada en la siguiente tabla.

Tabla 17. Determinación de demanda en punto de equilibrio

Concepto	Cantidad
Costos = Ingresos	S/ 1.981.763,41
Tarifa por noche	S/ 217,35
Cantidad de noches (24 meses)	17.483
Cantidad de noches al mes	920
Cantidad de noches al día	31

Fuente: Elaboración propia.

Se consideraron los siguientes supuestos:

- 1) Tarifa promedio: Se consideró una tarifa promedio de S/ 217,35 (PEN), asumiendo un descuento corporativo de 50 %.
- 2) Los costos y gastos son asumidos de acuerdo con la estrategia empleada como plan de contingencia.

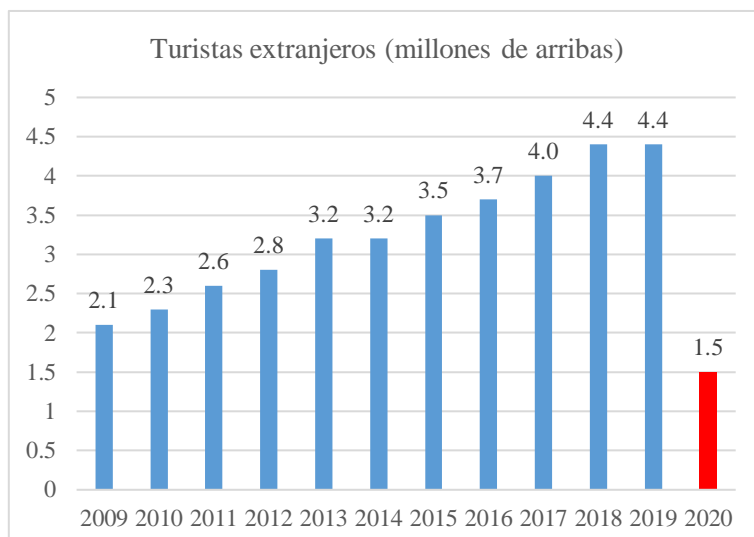
Por lo tanto, la demanda correspondiente al punto de equilibrio, para los 22 meses que dura la etapa de contingencia, es de 17.483 noches, reflejada en un mínimo de ocupabilidad de 31 habitaciones por día.

5.2. Proyección de demanda para los próximos tres años

La pandemia del Covid-19 generó el cierre de aeropuertos, como se mencionó anteriormente. Por ende, la demanda hotelera se vio afectada en el presente año.

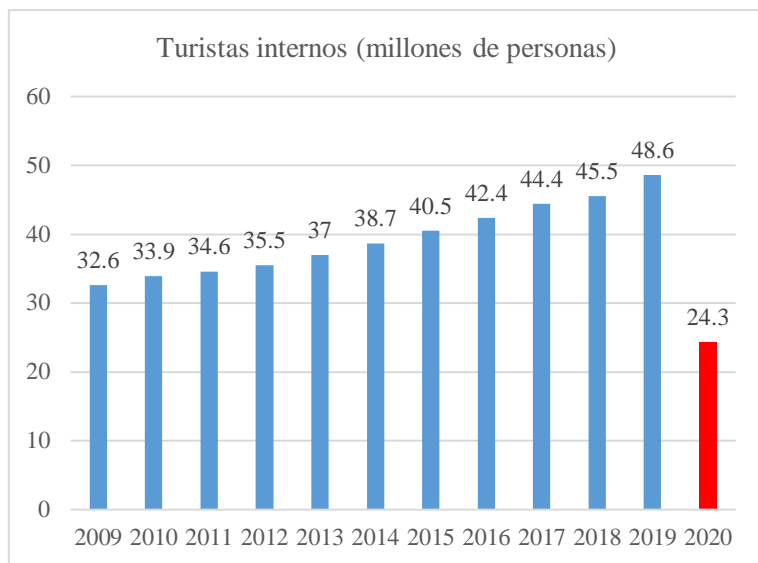
El nivel de arribo de turistas extranjeros sufrirá una caída del 66 % al cierre del 2020. Por otro lado, el nivel de arribo de turistas internos también sufrirá una caída importante (42 %), alcanzando un nivel de 24.3 millones de personas al cierre del 2020 (Mincetur 2020).

Gráfico 12. Arribos de turistas extranjeros (2009-2020)



Fuente: Mincetur 2020.

Gráfico 13. Arribos de turistas internos 2009-2020



Fuente: Mincetur 2020.

Asimismo, se estima que la recuperación de la demanda del sector hotelero se desarrollará en los próximos tres años, a un ritmo de 5 %, 25 % y 50 % por año, en escenarios pesimista, conservador y óptimo, respectivamente, con respecto al año 2019.

Los turistas extranjeros se quedan cinco noches y los turistas locales cuatro noches, en promedio, en un viaje de turismo (Promperú 2019). La demanda proyectada para los años 2021, 2022 y 2023 es la siguiente:

Tabla 18. Determinación de la demanda (periodo 2021-2023)

Escenarios	Proyección anual	2021		2022		2023	
		Extranjeros	Locales	Extranjeros	Locales	Extranjeros	Locales
Escenario pesimista	Turistas totales (millones de personas)	2,43	0,22	4,86	0,44	7,29	0,66
	Noches por turista (millones de noches)	12,15	0,88	24,3	1,76	36,45	2,64
Escenario conservador	Turistas totales (millones de personas)	12,15	1,1	24,3	2,2	36,45	3,3
	Noches por turista (millones de noches)	60,75	4,4	121,5	8,8	182,25	13,2
Escenario óptimo	Turistas totales (millones de personas)	24,3	2,2	48,6	4,4	72,9	6,6

Escenarios	Proyección anual	2021		2022		2023	
		Extranjeros	Locales	Extranjeros	Locales	Extranjeros	Locales
	Noches por turista (millones de noches)	121,5	8,8	243	17,6	364,5	26,4

Fuente: Elaboración propia.

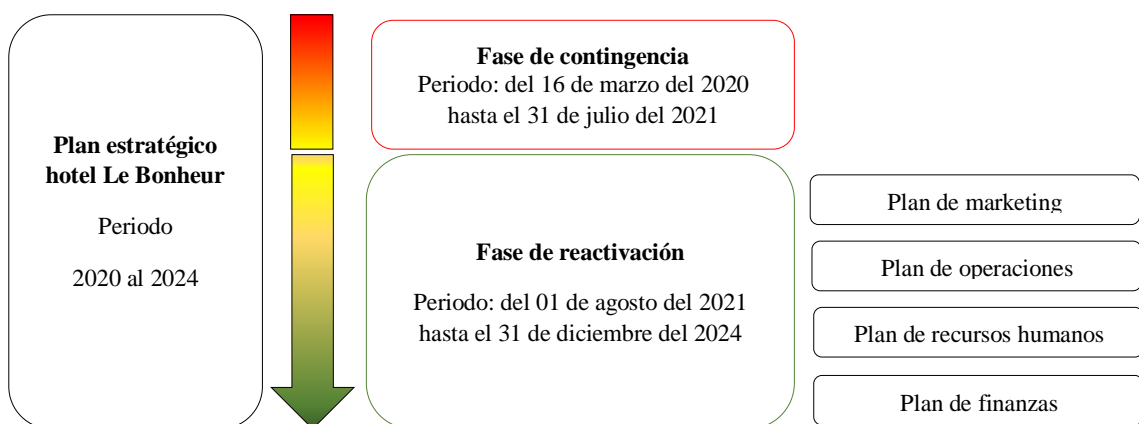
6. Conclusiones

- El turismo nacional es impulsado por dos motivos de viaje: vacaciones y negocios; tanto el turista proveniente del extranjero como el local considera Lima como punto de conexión para destinos finales; uno de sus principales intereses son los de índole cultural.
- La nueva perspectiva del consumidor de servicios turísticos, derivada por el brote del Covid-19, está siendo definida por el impacto de la pandemia en su economía personal, lo que ocasionará una nueva prelación de sus prioridades de consumo.
- El mínimo de noches mensuales que se debe tener ocupadas para mantener un flujo de actividad sin entrar en pérdidas es de 16 habitaciones ocupadas, y durante el mes se debe ofertar como mínimo 476 habitaciones, reflejadas en un requerimiento anual de habitaciones mínimo de 5.718 noches ocupadas.
- El consumidor de servicios turísticos ha tenido un fuerte impacto en la evaluación de programación de viajes local e internacionalmente, ya que se ha visto obligado a replantear sus necesidades económicas, poniendo al turismo en segundo plano, por lo que el nuevo enfoque de cliente se mantendrá en convenios corporativos, para poder asegurar el mínimo de habitaciones requeridas.
- La reactivación del negocio depende del desarrollo de una vacuna, la apertura internacional de fronteras y la pérdida de confianza de los viajeros por visitar nuevos destinos ante la emergencia sanitaria. Esto genera diversos escenarios en proyección de ventas, los cuales deben ser analizados y debidamente asumidos por la empresa para poder afrontarlos.

Capítulo VI. Planeamiento estratégico

En el presente capítulo se realiza el planeamiento estratégico para el hotel Le Bonheur, el cual comprenderá dos fases: la primera denominada fase de contingencia y la segunda denominada fase de reactivación, ambas enfocadas en mantener a flote la actividad económica del hotel, logrando obtener el mínimo de habitaciones para no incurrir en pérdidas. Asimismo, se buscará potenciar recursos claves, como la calidad del servicio y personal calificado para la atención.

Gráfico 14. Diagrama de ejecución del plan estratégico



Fuente: Elaboración propia.

1. Misión

Convertir la estadía de los huéspedes en una experiencia integral sostenida de confianza, seguridad y servicios de alta calidad, bajo el cumplimiento de estándares reflejados en el desempeño y capacitación de todo nuestro equipo de trabajo, aplicado a todos los niveles funcionales de la organización

2. Visión

Lograr ser reconocida como una potencial cadena de hoteles en mercados locales e internacionales diferenciada por el posicionamiento de marca y calidad del servicio, para el año 2030

3. Objetivo general

El objetivo es, para el 2024, ser una organización sostenible financiera y operativamente, optimizando los recursos clave durante la prestación del servicio.

A continuación se desarrolla la fase de contingencia a implementar en el hotel Le Bonheur, la cual forma parte de la etapa inicial del plan estratégico a ejecutar.

4. Fase de contingencia

El desarrollo de la fase de contingencia implica la ejecución de la actividad económica durante el brote del Covid-19, enfrentándose a una reducción total del flujo de turistas, teniendo que reestructurar fuentes de ingresos y optimizando la asignación de costos, para la correcta implementación de protocolos de seguridad.

4.1. Alcance temporal

El hotel Le Bonheur presenta un plan de contingencia por los siguientes 12 meses (del 16 de marzo del 2020 al 31 de julio del 2021), a raíz del estado de emergencia, producto de la pandemia producida por el Covid-19. Las operaciones del hotel estarán concentradas en la atención de repatriados, clientes corporativos (principalmente del sector minero) y alojamiento de equipos de fútbol que compiten en la Liga 1.

4.2. Objetivos estratégicos

4.2.1. Rentabilidad

En la fase de contingencia, el objetivo de rentabilidad es buscar el punto de equilibrio y obtener una rentabilidad "0". Se busca principalmente la continuidad de las actividades sin pérdida de dinero a través de las siguientes fuentes de ingresos: (i) ingresos por programas gubernamentales, (ii) fondos propios de la empresa e ingresos extraordinarios (iii) ingresos de nuevos clientes corporativos y (iv) generación de flujo de efectivo a través de actividades complementarias.

4.2.2. Crecimiento

Se busca cubrir la tasa de ocupación en el punto de equilibrio para lograr una reactivación sostenida y mantener la actividad del hotel.

4.2.3. Sostenibilidad

Se afronta el plan de contingencia buscando los resultados esperados (no ganar ni perder dinero) para que las operaciones del hotel puedan sobrevivir.

4.3. Supuestos base de operatividad

A fin de lograr el menor impacto en esta fase de contingencia, se ha partido de ciertos supuestos para lograr implementar en esa etapa la estrategia más acorde con el contexto:

- Supuesto de temporalidad: Se asume que la fase de contingencia va a durar aproximadamente 16 meses.
- Supuesto de cooperación laboral: Se parte de la premisa de que los colaboradores van a estar dispuestos, en su mayoría, a aceptar las medidas a ser implementadas (reducción de sueldos y suspensión perfecta).
- Supuesto de renegociación financiera: Se espera que la renegociación con proveedores y deudas permita generar el menor impacto posible en el flujo de caja.
- Supuesto de regulación favorable: Se asume que el Gobierno va a emitir normas que permitan el menor impacto del sector.
- Supuesto de alianzas estratégicas positivas: Se considera que los entes públicos y privados con los cuales se pretende interactuar para generar ingresos van a aceptar las propuestas.
- Supuesto de acogida del mercado: Se espera que el mercado responda con una demanda que permita cubrir las necesidades de la compañía.
- Supuesto de cumplimiento de medidas de bioseguridad: Se asume la responsabilidad de cumplir con las medidas de bioseguridad requeridas a fin de evitar los contagios entre el personal y los clientes con todos los costos e implicancias que tales medidas requieran.

Es importante mencionar que estos supuestos constituyen las expectativas para mantener a flote el negocio en esta fase de contingencia; sin embargo, en caso de que existieran factores que alteren los niveles de expectativa, se tendrá que adecuar los supuestos a nuevos escenarios.

4.4. Escenarios previstos

A continuación se desarrolla tres escenarios sobre los cuales se espera tener que reactivar la actividad económica del hotel Le Bonheur.

4.4.1. Escenario pesimista

En caso de que los estudios médicos realizados determinen que la vacuna aún estaría lista para fines del 2021; y a su vez, la amenaza de un posible rebrote en varios países a nivel mundial, las proyecciones de ventas serían perjudiciales para la industria hotelera, realizando una reestructuración en la línea de negocios ofrecidos. Por otro lado, la apertura de fronteras internacionales (posiblemente en julio de 2021) y la deficiente contención de la emergencia sanitaria en el Perú también son factores importantes para la reactivación del sector. Esto generaría que la demanda sea casi nula, por lo que se debería evaluar cerrar el negocio.

4.4.2. Escenario conservador

En el supuesto de que los estudios médicos realizados determinen que la vacuna estaría lista para el primer trimestre del 2021, y a su vez, la apertura de fronteras internacionales sea efectiva en el presente año 2020, se estima una recuperación mínima de la demanda, necesaria para cubrir con el punto de equilibrio.

4.4.3. Escenario óptimo

De acuerdo con la información de los medios de prensa, la vacuna contra el coronavirus se encuentra en fase tres con éxito. En el caso de que la vacuna se comercialice en el presente año 2020, sumado a la apertura de fronteras internacionales, ello generaría el escenario óptimo, ya que el turismo podría regresar a los niveles del año 2019, en un menor tiempo posible, produciendo una importante recuperación en ventas.

Para poder determinar sobre qué escenario se va a trabajar, se pondera cada uno de ellos de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia, detallada en la siguiente tabla:

Tabla 19. Probabilidad de ocurrencia de los escenarios planteados-fase de contingencia

Escenarios	Pesimista	Conservador	Optimista
Probabilidad de ocurrencia	35 %	50 %	15 %

Fuente: Elaboración propia.

Una vez planteados los tres escenarios, se ha determinado tomar como base el escenario conservador, de esta manera se fundamentará la llegada de la vacuna con el inicio del plan de reactivación a continuación del término de la fase de contingencia, potenciando y aprovechando la posible recuperación de demanda nacional e internacional.

4.5. Acciones estratégicas

Sobre la base del análisis del contexto actual, al que se ve expuesto el sector en su totalidad, lo que trae consigo la limitada ejecución de su principal actividad económica, se ha considerado el escenario conservador, para determinar actividades de respuesta, salvaguardando la situación económico-financiera de la organización:

4.5.1. Acción estratégica financiera

Debido a que el sector turismo se ha visto afectado fuertemente por el cese total de actividades, financieramente se plantea:

- El desarrollo de nuevos negocios permitirá alcanzar un nivel de ventas equivalente al 32 % de las ventas que se obtuvieron en el año 2019. Si bien se estima una reducción significativa del negocio, este nivel de ventas permitirá mantener el negocio en punto de equilibrio.
- Eficiencia en la reducción de costos y gastos, con el fin de alcanzar el punto de equilibrio, basado en el nivel de ventas proyectado.
- Evaluar el acceso al programa Reactiva Perú, aprobado mediante el D.L. N.º 1455 con fecha 6 de abril del 2020, que podrá permitir que el hotel cumpla sus responsabilidades económicas.
- No repartir utilidades los próximos dos años.

4.5.2. Acción estratégica comercial y marketing

El área comercial del hotel prioriza mantener su valor diferencial en el mercado tanto en marca como en posicionamiento con su servicio de alta calidad:

- Alianzas y convenios: Generar relaciones corporativas con (i) empresas privadas mineras, (ii) federaciones peruanas de fútbol, y el (iii) gobierno, para evaluación de alojamiento de repatriados
- Potenciar la acción de la fuerza de ventas comercial, que deberá enfocarse en potenciar relaciones, contactos y convenios corporativos, para aperturar la nueva cartera de clientes
- Reducir la inversión en marketing en 70 %

4.5.3. Acción estratégica operativa

De acuerdo con el contexto, el hotel decide implementar actividades complementarias potenciando recursos actuales:

- Implementar y adecuar las instalaciones del hotel de acuerdo con el protocolo sanitario ante el Covid-19 establecido para hoteles categorizados aprobado mediante la R.M. N.º 080-2020-MICENTUR
- Elaborar el plan de vigilancia, prevención y control de Covid-19 en el trabajo, de acuerdo con los lineamientos de la R.M. N.º 239-2020-MINSA, aprobado por el comité de seguridad y salud en el trabajo o áreas encargadas de la función.
- Implementar protocolos para las áreas públicas y administrativas.
- Establecer las medidas preventivas sanitarias necesarias tanto en instalaciones como en servicios.
- Reestructurar el plan de actividades en todos los niveles de funcionalidad del hotel (administrativo, comercial y operativo).

4.5.4. Acción estratégica recursos humanos

En la organización se considera al recurso humano como el núcleo operativo del servicio, ya que el personal cuenta con programas de capacitación que lo mantienen en estándares de servicio superiores al resto del mercado; sin embargo, el contexto implica tomar las siguientes acciones:

- Mantener al personal permanente, aplicando el sistema de trabajo a distancia en los cargos que sea ejecutable (trabajo remoto), aplicar licencia con goce de haber compensable a los trabajadores que no puedan ejercer sus actividades de manera remota.

- Aplicar suspensión perfecta de labores al 50 % del personal durante aproximadamente 90 días
- Estructurar un programa de capacitación al personal para optimizar la correcta ejecución de los protocolos implementados ante el Covid-19
- Implementar y ejecutar las actividades de control para los procedimientos sanitarios establecidos
- Rediseñar el MOF y ROF acorde a la reactivación
- Reducir gasto en capacitación 80 %
- Generar horarios rotativos
- Reducir remuneración 40 %

4.6. Dotación de recursos

El contexto sobre el que se desarrolla la fase de contingencia obliga a la organización a implementar el protocolo sanitario ante el Covid-19 establecido para hoteles categorizados aprobado mediante la R.M. N.º 080-2020-MICENTUR, el cual implica incurrir en costos adicionales que se detalla a continuación, de acuerdo con los recursos actuales del hotel.

4.6.1. Infraestructura

El análisis de la infraestructura del hotel se divide en áreas comunes y habitaciones:

- Áreas comunes: Las áreas comunes deberán estar correctamente señalizadas y contar con los insumos necesarios especificados en el protocolo sanitario. Inicialmente se requerirá mejorar la condición del ingreso y el área de recepción, instalando una estación de lavado y mamparas de acrílico para el proceso de registro en recepción, con un costo total de S/ 1.400,00 (ver anexo 4).
- Habitaciones: El hotel cuenta con 50 habitaciones, equipadas con baño privado cada una, con una capacidad de hasta dos personas por habitación, lo que permite no generar modificaciones en su infraestructura, ya que cumplen con los lineamientos de aislamiento y privacidad.

4.6.2. Servicios de terceros

De acuerdo con la normativa, se requerirá la contratación de terceros para la puesta en marcha del hotel. Los principales servicios a contratar son:

- Servicios médicos
- Servicios de recojo de residuos

4.6.3. Equipos de protección personal

La actividad económica que ofrece el hotel tiene una naturaleza que relaciona directamente la interacción del personal con los huéspedes, por lo que un punto clave en la dotación de recursos es la correcta utilización de EPP, con la finalidad de proteger al personal de posible contagio y de la misma manera generar un nivel de confianza que permita a los huéspedes mejorar su estadía. Se asignará un presupuesto total de S/ 131.144,99 para la adquisición de EPP, durante el plan de contingencia (ver anexo 4).

4.6.4. Implementos de seguridad

En cuanto a la adquisición de implementos de seguridad para garantizar la correcta aplicación de los lineamientos del protocolo, a lo largo del desarrollo de actividades, se ha proyectado cada uno de los implementos de acuerdo con la frecuencia de desarrollo de actividades. Se asignará un presupuesto total de S/ 141.205,00 para la adquisición de implementos de seguridad durante el plan de contingencia (ver anexo 4).

Sobre la base de los cálculos presentados, es posible determinar un costo total de bioseguridad durante los 16 meses para la puesta en marcha del hotel en la fase de contingencia de S/ 209.285,04. Es importante resaltar que los gastos de mantenimiento han sido incorporados a la cuenta de mantenimiento general del hotel, así como los gastos de personal adicional.

4.7. Flujo de efectivo-fase de contingencia

Se consideran los siguientes supuestos para el flujo de efectivo anual, correspondiente al año de contingencia:

- Se consideraron las ventas mínimas para alcanzar el punto de equilibrio (ver tabla 14). Por lo tanto, se asume que las ganancias fueron S/ 0,00.
- Se considera un aumento en cuentas por cobrar, debido a que las ventas serán principalmente corporativas, con un promedio de 90 días de crédito.
- Las cuentas por pagar también se incrementan en un 200 %, considerando mejores condiciones logradas con proveedores.
- Se solicitó préstamo Reactiva por S/ 300.000,00 a 1 % de interés anual por 36 meses y periodo de gracia de un año al inicio.

Se detalla el flujo efectivo en el capítulo VII.

4.8. Conclusiones

- Si bien el sector hotelero se vio reducido por las medidas de confinamiento determinadas por el Estado y esto genera una contracción en el flujo efectivo del negocio, afectando la liquidez de la empresa, esta complicación se mitiga con el apoyo del Gobierno con el préstamo Reactiva. A su vez, el flujo efectivo del periodo anterior es también una fuente importante para asumir la falta de liquidez.
- Los supuestos de operatividad están basados en asunciones determinadas sobre la base del contexto actual; sin embargo, la volatilidad del mismo puede llevar a cambiar estos supuestos, para replantear la estrategia.
- Es crítico contar con una estrategia comercial potente durante la etapa de contingencia para encontrar a los mejores aliados estratégicos fortaleciendo nuevos convenios corporativos, que permitan lograr el punto de equilibrio del hotel.
- La correcta aplicación y ejecución del protocolo de bioseguridad sanitaria es un punto clave a potenciar a lo largo de la ejecución de la fase de contingencia, ya que su correcto alcance permitirá mantener el reconocimiento del servicio y sus altos estándares de seguridad.

5. Fase de reactivación

A continuación se presentará el planteamiento de la fase de reactivación, que implica el desarrollo de la actividad económica post-Covid-19, teniendo en cuenta el posible retorno del flujo de turistas, bajo un enfoque de reducción de costos y optimizar flujo de ingresos.

5.1. Alcance temporal

La fase de reactivación mantendrá un alcance temporal de cuatro años contados a partir de agosto del 2021 hasta diciembre 2024, en el cual el hotel buscará implementar el plan estratégico de reactivación, enfocándose en la rentabilidad, supervivencia y sostenibilidad del mismo.

A lo largo del desarrollo de la fase de reactivación se contempla la posible reapertura de fronteras internacionales y el levantamiento de inmovilización interprovincial nacional para la regeneración de flujos de turistas y el restablecimiento de flujos económicos.

5.2. Visión

Lograr ser reconocida como una potencial cadena de hoteles en mercados locales e internacionales diferenciada por el posicionamiento de marca y calidad del servicio, para el año 2030

5.3. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva que se aplicará es de “enfoque en diferenciación”, debido a que se busca apuntar a un nicho de mercado atacando a un segmento de clientes corporativos y retomar actividad progresivamente con clientes de sector A-B.

El hotel busca diferenciarse a través de su propuesta de valor: orientar la estadía del cliente a una experiencia basada en seguridad y confianza, brindando instalaciones con todas las medidas y protocolos de seguridad complementado con calidez del personal y generar cercanía en la relación con los clientes.

Para ello, se buscará trabajar en lo siguiente:

- Plan comercial: Potenciar la estrategia comercial en la que se viene trabajando desde la fase contingencia, mediante alianzas corporativas. Diseñar una nueva estrategia de ventas y contacto para salir a vender la nueva propuesta de turismo local con ejecutivos de venta especializados en este nuevo segmento.
- Plan de marketing: Diseño de un plan de marketing 360 agresivo con foco en programas de fidelización y enganche, precios promocionales y potenciar los atributos de la marca; seguridad, calidez y cercanía.
- Plan operacional: Mantener los protocolos de salud y seguridad, capacitaciones permanentes al personal como recurso clave y mantenimiento de instalaciones para cumplir los estándares de calidad esperados.

5.4. Estrategia corporativa

El hotel Le Bonheur trabajará bajo una estrategia de penetración de mercado, ya que dentro de la matriz de estrategia corporativa (ver tabla 31), se enfoca el servicio sobre el mercado actual y producto actual.

Tabla 20. Matriz de estrategia corporativa

Matriz e.c.	Producto actual	Producto nuevo
Mercado actual	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
Mercado nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia.

La finalidad de esta estrategia es incrementar el *market share*, generando un sentido de marca a los clientes, mediante el reconocimiento del servicio de calidad y seguridad, sin dejar de lado aplicar ajustes a las tarifas de acuerdo con el comportamiento de la demanda y oferta del mercado local.

5.5. Objetivos estratégicos

5.5.1. Rentabilidad

En la fase de reactivación, el objetivo de rentabilidad es generar ganancias progresivamente, sobrepasando el EBITDA al 40 % sobre las ventas para el 2024 y obteniendo resultados positivos. Se busca principalmente la continuidad de las actividades sin pérdida de dinero a través de la generación de los siguientes ingresos: (i) clientes corporativos y (ii) turistas nacionales.

5.5.2. Crecimiento

Se busca reestablecer la tasa de ocupabilidad del 70 % que se mantenía hasta antes de la fase de contingencia, para poder lograr un crecimiento sostenido.

5.5.3. Sostenibilidad

La empresa está enfocada en un enfoque de triple impacto enfocado en impacto social, mediante implementación de programas que permitan al personal ser parte, impacto medioambiental mediante programas de reciclaje e impacto económico generar valor a la marca, potenciando como recurso clave la sostenibilidad.

5.6. Supuestos base de operatividad

Para la ejecución de la fase de reactivación, se determina supuestos que permitirán desarrollar las estrategias planteadas:

- Supuesto de temporalidad: Se supone que la fase de reactivación va a durar aproximadamente 42 meses.
- Supuesto de retención de personal: Se propone reducir la rotación de personal a cero, lo que permitirá mantener al personal capacitado y reflejar un servicio de calidad.
- Supuesto de operatividad: Se plantea la reactivación de movilidad de turistas, lo que conlleva a la apertura del aeropuerto internacional y traslado interprovincial nacional. A la fecha no hay una proyección sobre la llegada de turistas el 2021, ya que dependerá de los efectos del Covid-19.
- Supuesto de renegociación financiera: Se renegociará condiciones de plazo y precio con proveedores, trabajando bajo economías de escala.
- Supuesto de regulación favorable: Se mantiene el supuesto de la fase de contingencia, asumiendo que el Gobierno va a emitir normas que impulsen y generen menor impacto del sector, y promocióne al Perú en mercados de turismo internacionales.
- Supuesto de alianzas estratégicas positivas: Se considera que las entidades corporativas con las que se firmó alianzas estratégicas durante la anterior fase se mantendrán y fidelizarán durante la fase de reactivación.
- Supuesto de demanda del mercado: Se espera que la demanda del mercado se restablezca progresivamente, reactivando el turismo local y potenciando relaciones corporativas.
- Supuesto de cumplimiento de medidas de bioseguridad: Se mantendrá la aplicación de protocolos de seguridad, para reflejar el compromiso de la organización ante las medidas de bioseguridad.
- Supuesto de emergencia sanitaria: La vacuna llega al Perú en el segundo semestre del 2021, es distribuida y funciona correctamente.

5.7. Escenarios previstos

A continuación se desarrolla tres escenarios sobre los cuales se espera tener que reactivar la actividad económica del hotel Le Bonheur.

5.7.1. Escenario pesimista

La aparición de un rebrote del Covid-19 generaría un aplazamiento de la apertura de fronteras internacionales y reducción del desplazamiento interprovincial, acortando el flujo de turistas locales y limitando el mercado al sector corporativo como en la fase de contingencia; esto acompañado de una mala contención de la emergencia sanitaria, sin la correcta aplicación de la vacuna. Adicionalmente, todo esto implicaría que la recuperación de la economía no sea de la forma esperada.

5.7.2. Escenario conservador

La correcta contención de la emergencia sanitaria en el país, la aplicación de la vacuna para el segundo semestre del 2021, podría generar la movilización del mercado local con fines turísticos, basados en confiabilidad de menor riesgo de contagios, pudiendo estimar una reactivación de la demanda que permita superar el punto de equilibrio en un 20 % a 25 % anual; por otro lado, la apertura gradual de las fronteras internacionales y el levantamiento de la alerta impuesta por la embajada americana que restringe el traslado de ciudadanos americanos al Perú.

5.7.3. Escenario óptimo

En este escenario se considera la total apertura de fronteras y el acceso de turistas provenientes de cualquier país sin prohibiciones. Esto conlleva un escenario de demanda tentativa similar a la de etapa previa a la etapa de contingencia y donde el desarrollo de las actividades del hotel vuelve al estatus normal de operación.

Para poder determinar sobre qué escenario se va a trabajar, se pondera cada uno de ellos de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia, detallada en la siguiente tabla:

Tabla 21. Probabilidad de ocurrencia de los escenarios planteados-fase de reactivación

Escenarios	Pesimista	Conservador	Optimista
Porcentaje de ocurrencia	40 %	45 %	15 %

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base de los tres escenarios planteados, se determina que se considerará como base para el planteamiento el escenario conservador, fundamentando una correcta contención de la emergencia sanitaria y reactivación progresiva de la demanda.

6. Planes funcionales

El siguiente capítulo muestra los planes a seguir en cada área, para soportar el funcionamiento del negocio en fase de reactivación, basado en el escenario conservador, indicado en el punto 5 del presente capítulo.

6.1. Plan de marketing

El propósito de este plan funcional de marketing consiste en diseñar, proponer y analizar acciones estratégicas para fortalecer la propuesta de valor en la etapa de reactivación del hotel, y así lograr, a través de las fortalezas y atributos, la reactivación progresiva, considerando el nuevo segmento de consumidores potenciales.

Para lograr los objetivos, se ha considerado un plan de marketing que se adecue a la reactivación progresiva según los dos tipos de negocio que se busca apuntar:

Tabla 22. Composición de ingresos de ventas por tipo de negocio

Negocio	2021	2022	2023	2024
Nuevos negocios	80 %	60 %	40 %	25 %
Turismo	20 %	40 %	60 %	75 %

Fuente: Elaboración propia.

Para ello, la estrategia estará enfocada en lo siguiente:

- a. Ocupabilidad: Con la finalidad de retornar al nivel de ocupabilidad del año 2019, obtener ingresos anuales similares o superiores a los alcanzados el año inmediato anterior al de la pandemia (2019) y ampliar el *market share*, se estima que se debe implementar las siguientes acciones:
 - Mantener o incrementar en la medida de lo posible el presupuesto destinado al área de marketing, conscientes de la necesidad de recuperar el tiempo perdido.
 - Reforzar el equipo de marketing añadiendo un ejecutivo con más de 10 años de experiencia en el rubro turístico que pueda liderar el área hacia estos objetivos.

- Redefinir la estrategia dirigida a las *online travel agencies* (OTA) como Booking.com, Trivago, Kayak, Hotel.com o Expedia.com, cambiando el contenido visual y el *storytelling* referido a las experiencias del hotel, con la finalidad de lograr nuevos potenciales clientes y diferenciarse de la competencia.
 - Para el caso de las ventas directas a través de agencias de viaje, se pretende reiniciar las relaciones con las agencias físicas, haciendo una reestructuración de los convenios para validar las nuevas comisiones, la estrategia de comunicación y presentar el nuevo contenido visual generado previamente para las OTA.
- b. Tráfico y reservas: Para el caso de los objetivos relacionados a incrementar el tráfico y las reservas vía página web del hotel en un 30 % respecto al año 2019 y optimizar el uso de redes sociales para difundir contenido e interacción se considera lo siguiente:
- Los potenciales clientes visitan una OTA e inmediatamente ingresan a la página web del hotel, es por ello que se ha considerado necesario rehacer la página web con el objetivo de mostrar nuevo contenido visual y *storytelling* que permitan acercarse más al cliente, haciendo más amigable, sencilla e intuitiva la página.
 - Al incrementar el tráfico en la página web que derive en una compra, los costos por comisiones de las OTA irán disminuyendo, generando mayor utilidad al negocio.
 - En el caso de las redes sociales, se usa Facebook e Instagram, y se planea incrementar la interacción a fin de generar comentarios, fotos y reseñas que aumenten la exposición del hotel, con ello las publicaciones propias tendrán más visibilidad.
- c. Fidelización de cliente: En cuanto al objetivo de fidelizar al cliente que ha visitado el hotel para que pueda retornar en una siguiente oportunidad generando ingresos, se considera que se podría hacer lo siguiente:
- Es un reto que los clientes retornen, por tanto, es necesario generar acciones que les ofrezcan beneficios en lugar de experimentar una nueva opción en el mercado. A nivel operacional, la excelencia en el servicio es vital, pero se planea trabajar en una relación de comunicación continua en el tiempo, que permita anticipar su decisión de compra, es ahí donde se pretende trabajar con el área de marketing, la idea es no perder la conexión/comunicación con un cliente que conoce los servicios del hotel. Alineamiento con planeamiento estratégico-fase de reactivación.

6.1.1. Alineamiento del plan de marketing con planeamiento estratégico-fase reactivación

Se presenta el alineamiento de objetivos del plan de marketing hacia las estrategias de mercado, cada una de ellas alineada a la ejecución de acción estratégicas con el fin de alcanzar los objetivos planteados y al presupuesto asignado a lo largo de los tres años siguientes que abarca la fase de reactivación del plan estratégico.

Tabla 23. Alineamiento del plan de marketing con plan estratégico-fase de reactivación

Objetivo estratégico	Indicador %	Objetivos específicos	Estrategia	Acciones estratégicas
Rentabilidad	40 % EBITDA sobre ventas	OBJ1: Obtener ingresos anuales similares o superiores a los alcanzados el año inmediato anterior al de la pandemia (2019)	Estrategia de penetración	AE1: Equipo comercial enfocado en incrementar cartera de clientes a empresas mineras y nuevos mercados
Crecimiento	Ocupabilidad encima del 70 %	OBJ2: Retornar en un periodo de reactivación al nivel de ocupabilidad del año inmediato anterior al de la pandemia (2019), que era del XX %	Estrategia de segmentación	AE2. Diseño de políticas de precios por canales
		OBJ3: Incrementar el market share en un 15 % al cierre de la etapa de reactivación con una sólida estrategia de penetración de mercado	Estrategia de plaza	AE3. Análisis de mercado para definición de tabla de precios
			Estrategia de precio	AE4. Trabajar análisis de mercado e investigación para saber a qué target de clientes atacar y a donde dirigir la propuesta de valor (tipos de clientes/ empresas/territorios)
			Estrategia de promoción	AE5. Diseño de plan comercial para concretar ingresos por los diversos canales directos e indirectos
OBJ4: Influir en la decisión de compra a través del incremento en el tráfico y las reservas vía página web del hotel en un 30 % respecto al año 2019 y optimizar el uso de redes sociales para difundir contenido e interacción	Estrategia de posicionamiento	AE6: Desarrollar una nueva página web y política intensiva en penetración en redes sociales y medios digitales para posicionar la marca		
Sostenibilidad	Generar impacto social, ambiental y económico	OBJ5: Impulsar la promoción de campañas que den a conocer los programas de sostenibilidad social a planteados en los tres rubros	Estrategia de difusión	AE7: Diseñar y ejecutar un plan de visibilidad para resaltar los atributos de las campañas a implementar dirigidos a clientes internos y externos, mejorando difusión

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Dotación de recursos

Para la ejecución del plan de marketing se utilizarán principalmente los siguientes recursos:

- **Marca:** Valor principal del hotel Le Bonheur que refleja los atributos de calidad, seguridad y atención del servicio diferenciado
- **Personas:** Personal altamente capacitado y fidelizado con habilidades blandas de atención para brindar el servicio de tranquilidad y seguridad a todos los clientes
- **Cultura organizacional:** Valores y dedicación por los clientes. Enfoque en la diferenciación y atención especializada, sumado a la seguridad y ética para brindar soluciones a todo lo que los clientes necesitan
- **Infraestructura:** Infraestructura moderna, limpia y segura con todos los protocolos de salud y seguridad que exige el periodo de reactivación
- **Tecnología:** Herramientas de investigación de mercado, desarrollo de página web, sumado a plataformas digitales y sistema de reservas

6.2. Plan de operaciones

En el plan de operaciones se detalla la ejecución de las actividades operativas para el correcto funcionamiento del hotel, sobre la base de dos pilares la continuidad de la aplicación de protocolos y potenciar la calidad del servicio del hotel como recurso clave.

El principal objetivo es mantener el nivel de calidad del servicio ofrecido por el hotel, basada en la continuidad de los protocolos de seguridad implementados en la fase de contingencia, con el fin de continuar generando confianza en los huéspedes.

6.2.1. Alineamiento del plan operacional con planeamiento estratégico-fase reactivación

Tabla 24. Alineamiento del plan operacional con el plan de reactivación

Objetivo estratégico	Indicador %	Objetivos específicos	Estrategia	Acciones estratégicas
Rentabilidad	40 % EBITDA sobre ventas	OBJ1: Garantizar la contratación de proveedores que nos brinden insumos de alta calidad, pero a precios accesibles al mercado	Estrategia de negociación	AE1: Optimizar la gestión de proveedores, renegociando condiciones de compra, con el fin de optimizar costos y a su vez asegurar la continuidad de las operaciones
		OBJ2: Optimizar el uso de recursos en cada una de las actividades operativas, durante la estadía de los huéspedes y actividades complementarias	Estrategia de optimización de recursos	AE2: Estandarizar y mantener debidamente documentados los procesos de operación, que nos permitan mantener un adecuado control del uso de recursos AE3: Asignar a un <i>champion</i> en cada área que avale el cumplimiento y control de los mismos, evaluables periódicamente; generar un reconocimiento económico al <i>champion</i> encargado AE4: Establecer KPI que generen una visión general y objetiva de la aplicación de los procesos
Crecimiento	Ocupabilidad encima del 70 %	OBJ3: Reducir el tiempo del proceso de desinfección y limpieza de las habitaciones para incrementar la rotación de huéspedes	Estrategia de optimización proceso operativo	AE5: Mejorar la líneas de comunicación entre las áreas, para poder atender rápidamente las habitaciones en <i>check-out</i> y dejarlas listas en menor tiempo para atender nuevos huéspedes
				AE6: Mejorar el <i>software</i> operativo del hotel, con el fin de facilitar la ejecución de las operaciones y la interacción entre todas las áreas involucradas.
				AE7: Determinar tiempo de atención promedio por habitación en proceso de limpieza diaria y desinfección para habitaciones con <i>check-out</i> confirmado
Crecimiento	Ocupabilidad encima del 70 %	OBJ4: Mejorar el proceso de check-in y check-out de los huéspedes	Estrategia de optimización de proceso de registro de huéspedes	AE8: Aplicar procesos tecnológicos para reducir el tiempo de registro al ingreso y salida de los huéspedes, minimizando contacto y aglomeración en espacios comunes
Sostenibilidad	Generar impacto social, ambiental y económico	OBJ5: Mantener continuidad en la correcta aplicación de los protocolos de bioseguridad	Estrategia de bioseguridad	AE9: Evaluar la calidad de los protocolos aplicados periódicamente y generar hojas de ruta que nos señalen en correcto cumplimiento desde el ingreso al hotel hasta el fin de la estadía

Objetivo estratégico	Indicador %	Objetivos específicos	Estrategia	Acciones estratégicas
		OBJ6: Optimizar y valorizar la adquisición de proveedores	Estrategia de negociación proveedores	AE10: Implementando en la cadena de suministro el programa de compra local a productores de insumos <i>fair trade</i>
		OBJ7: Mejorar el manejo de residuos dentro de la organización	Estrategia de medio ambiente	AE11: Implementar un programa de reciclaje de residuos promoviendo la economía circular en la empresa
		OBJ8: Mejorar la visibilidad de la marca ante cliente externo e interno	Estrategia de valor	AE12: Generar valor de marca responsable, sostenible y comprometida con el macroentorno, mediante la correcta aplicación de los programas implementados

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Dotación de recursos

Los esfuerzos de la dotación de recursos se basan específicamente en lo siguiente:

- a. Infraestructura: Retomar el gasto en mantenimiento de instalaciones progresivamente, de acuerdo con el comportamiento de la demanda del sector
- b. Personal: Constante capacitación del personal, para poder asegurar la correcta ejecución de los procesos operativos y de bioseguridad del hotel
- c. Tecnología: Implementar un *software* que permita la interacción de todas las áreas operativas (recepción, *housekeeping*, lavandería, cocina, etc.), mostrando información de los huéspedes desde el *check-in* hasta el *check-out*

6.3. Plan de recursos humanos

En los últimos cuatro años, la empresa ha contado con personal permanente, calificado con alto nivel de competencia y con baja rotación. Los salarios se han encontrado siempre dentro del promedio de las empresas del sector, con buenas condiciones laborales y beneficios de formación y entrenamiento. Por ello, el propósito de este plan de reactivación operacional de recursos humanos busca retomar estas condiciones laborales progresivamente, reducidas al mínimo en el periodo de contingencia, para mantener la fidelización y calidad en las labores del personal.

6.3.1. Alineamiento del plan de recursos humanos con planeamiento estratégico-fase reactivación

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos del plan de recursos humanos, acompañados de las acciones estratégicas a desarrollar en cada uno de ellos, para poder alcanzar los objetivos generales propuestos

Tabla 25. Alineamiento del plan de recursos humanos con el plan de reactivación

Objetivo estratégico	Indicador %	Objetivos específicos	Estrategia	Acción estratégica
Rentabilidad	40 % EBITDA sobre ventas	OBJ1: Mantener el índice de rotación de personal menor a 1 %	Estrategia de retención del talento	AE1: Definición eficiente de los perfiles de cada puesto, roles y funciones para así tener una correcta asignación de carga laboral y evitar la fuga de talento
				AE2: Profundizar un correcto proceso de selección de personal para así tener los perfiles adecuados en cada posición con las competencias necesarias
Crecimiento	Ocupabilidad encima del 70 %	OBJ2: Mantener los beneficios y salarios en el promedio del sector y momento de la reactivación	Estrategia de compensación	AE3: Desarrollar un plan de beneficios <i>ad hoc</i> a las posiciones y perfiles progresivo que involucre desde la regularización de salarios por etapas hasta la correcta definición de bandas salariales, análisis de mercado y planes de reconocimiento (no necesariamente monetarios)
		OBJ3: Mantener el nivel de competitividad del personal en un 95 %	Estrategia de competitividad	AE4: Retomar las políticas de formación y capacitación permanente al personal referente a habilidades, actualización de conocimientos y procesos y protocolos pues como estrategias diferenciales del hotel para desarrollar el capital humano y fomentar el desarrollo de nuevas competencias
				AE5: Retomar y optimizar el sentido de cultura organizacional enfocada en calidad y atención al cliente, pero sobre todo desarrollar el sentido de compromiso con la etapa de reactivación de la empresa para que todo el personal sea consciente del aporte de su trabajo
Sostenibilidad	Generar impacto social, ambiental y económico	OBJ4: Propiciar un ambiente laboral cálido logrando la satisfacción del personal por encima del 91 %	Estrategia de excelencia en clima laboral	AE6: Generar programas de reconocimiento al personal por buenas acciones, actitud y desempeño junto con encuestas de satisfacción que permitan medir el status en el que se encuentra la empresa en clima laboral y poder trabajar planes de mejora
		OBJ5: Promocionar al cliente interno la participación en programas sociales	Estrategia de incentivos internos	AE7: Generar programa de incentivos internos por participación en el programa Un techo para mi país, logrando obtener compromiso por parte de los colaboradores
		OBJ6: Potenciar la cultura organizacional	Estrategia de canales de comunicación	AE8: Optimizar los canales de comunicación interno, con el fin de lograr esclarecer la cultura organizacional comprometida en el entorno social y ambiental en todos los niveles de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2. Dotación de recursos

Los esfuerzos de la dotación de recursos, se basan específicamente en lo siguiente:

- **Planificación de los recursos humanos:** Busca asegurar las necesidades del personal, de acuerdo con los requerimientos de cada área, tomando en cuenta las capacidades para cada puesto.
- **Reclutamiento:** Se basa en el proceso de búsqueda de candidatos, que cumplan con los requerimientos establecidos en la planificación de los recursos humanos. Las fuentes de búsquedas pueden ser diversas, como anuncios periodísticos, agencias de empleo, contactos, entre otros.
- **Proceso de selección:** Consiste en la evaluación de los candidatos, para luego tomar la decisión de elegir a la persona idónea para el puesto requerido. Este proceso consta de revisión de CV, entrevistas, dinámicas grupales y contacto de referencias de cada candidato.
- **Capacitación:** Es importante la constante capacitación del personal, con el fin de mantener la calidad de servicio, desarrollando las competencias, marcando la diferenciación del mercado.
- **Evaluación de desempeño:** Las evaluaciones periódicas de desempeño, permiten determinar si el trabajador viene cumpliendo los objetivos planteados, de acuerdo a las funciones realizadas. Es una forma adecuada de analizar el performance del trabajador, con el fin corregir errores, en caso de que no se esté cumpliendo las metas, o premiar a los destacados
- **Desvinculación:** Se analiza la rotación de personal y las causas de cada desvinculación, con el fin de analizar la eficacia de la gerencia.

6.4. Plan de responsabilidad social

6.4.1. Objetivo

El plan de responsabilidad social para el hotel Le Bonheur tiene como objetivo la aplicación de un programa de triple impacto, debidamente conformado por el impacto social, ambiental y económico; cada uno de estos serán aplicados mediante la optimización de recursos disponibles actualmente, ya que debido al impacto del Covid-19 sobre la demanda del hotel y como consecuencia en los ingresos, el alcance social puede verse limitado. A continuación se desarrolla cada uno de los impactos a implementar.

6.4.2. Impacto social

Como enfoque principal se realizará la implementación de un programa de capacitación dirigido a personas con capacidades distintas, que les permita abrir oportunidades laborales dentro del hotel, como en diferentes actividades económicas, teniendo como enfoque principal los círculos familiares de los trabajadores.

Por otro lado, se busca aportar a sectores necesitados a través de la participación en eventos de construcción masiva de casas apoyadas por programas como Un techo para mi país. Los trabajadores del hotel deberán participar al menos dos veces al año, mediante un programa de incentivos que les permitirá acumular créditos que les faciliten acceder a beneficios otorgados por el hotel, como estadías, cenas u otros, de acuerdo a previa evaluación y negociación.

Asimismo, se continuará implementando el programa de compra local sobre la cadena de suministro a productores de insumos *fair trade* con la finalidad de promover el comercio justo e incorporar nuevos proveedores que cuenten con este programa.

6.4.3. Impacto medioambiental

En relación con el medio ambiente, se potenciará la correcta aplicación del programa de reciclaje total de residuos, mediante capacitaciones al personal con la finalidad de concientizar e involucrar en la cultura organizacional actual, la importancia del reciclaje y optimización de recursos, como actividades primarias se realizará:

- Mejora continua del centro de acopio de residuos para clasificarlos, diferenciarlos y enviarlos a centros reciclaje
- Reducción y reemplazo del uso de envases plásticos, tecnopor y bolsas plásticas a niveles estrictamente necesarios, neutralizando el uso de materiales plásticos como el uso de sorbetes plásticos, platos o cubiertos, reemplazándolos con materiales biodegradables.

La finalidad de implementar el reciclaje y utilizar productos ecoamigables es promover la economía circular en la empresa.

6.4.4. Impacto económico

La empresa está apuntando a generar el valor de marca responsable, considerando como estrategia de sostenibilidad otorgar beneficios a la comunidad, el medio ambiente y la empresa al captar y atraer al segmento de los consumidores 4.0, cuyo factor de decisión de compra es la sostenibilidad, la responsabilidad y el compromiso.

6.4.5. Dotación de recursos

- **Infraestructura:** Optimización de recursos como salas de conferencias para la ejecución de los talleres de capacitación, en los tres pilares del plan de responsabilidad social y constante inversión en la mejora continua del centro de acopio de residuos.
- **Personal:** Se utilizará a los colaboradores, como capacitadores especialistas y para ellos se buscará un proceso de certificación interna, de la mano de empresas consultoras especializadas para preparar las capacitaciones y recibir sugerencias de recursos especialistas.
- **Tecnología:** Potenciar la utilización de recursos tecnológicos actuales para la ejecución de capacitaciones y talleres.

6.5. Plan financiero

6.5.1. Objetivos

En este capítulo se determina la viabilidad financiera del plan estratégico y sus planes funcionales para el hotel Le Bonheur. Para ello, se proyectarán los estados financieros del 2019-2024 incluyendo la proyección de dos escenarios: en el primero se proyectará los estados financieros sin la aplicación de estrategias propuestas y en el segundo se efectuará aplicando los planes funcionales detallados en el capítulo anterior.

Como objetivo central, se busca hallar la viabilidad financiera del plan estratégico propuesto.

6.5.2. Supuestos de proyecciones

Se han considerado los siguientes supuestos de proyecciones para cada uno de los escenarios planteados.

a. Escenario sin estrategia

- Estado de resultados

- La moneda utilizada es soles.
- Se considera una proyección de cinco años desde el 2020 hasta el 2024.
- Las ventas fueron proyectadas utilizando como base el último año del simulador y el estado de emergencia declarado el 15 de marzo del 2020 para la proyección de la demanda.
- Los costos y gastos proyectados se toman como base al último año del simulador (2019), penalizados con un porcentaje sobre ventas según la caída de la participación de cada concepto analizado.
- Los gastos de bioseguridad y responsabilidad social se consideran constantes para ambos escenarios según lo calculado en las nuevas proyecciones.
- Los costos de los alquileres se han considerado como negociaciones contractuales con cambios y ajustes de tarifas por cada dos años.
- La depreciación se ve reducida debido a la venta de las instalaciones internacionales en el año 2019.

- Estado de situación financiera

- La moneda utilizada es soles.
- Se mantiene *ceteris paribus* las cuentas por cobrar que se calculan en base al 7,95 % sobre las ventas totales, de acuerdo con el promedio de los periodos anteriores.
- Se mantiene *ceteris paribus* las cuentas por pagar que se calculan sobre la base del 0,27 % del total de las ventas totales.
- El capital social se mantiene constante.
- Se está considerando mantener un mínimo de caja de S/ 200.000.

b. Escenario con estrategia

- Estado de resultados

- La moneda utilizada es soles.
- Se considera una proyección de cinco años desde el 2020 hasta el 2024.
- Para las proyecciones de ventas y costos se considera como base el último periodo del simulador del 2019 y se le aplican los planes funcionales detallados en el plan estratégico.
- Los gastos considerados incluyen adicionalmente el efecto de los planes estratégicos presentados y sus presupuestos para poder considerar la eficiencia de los gastos y su reducción.
- Los costos de los alquileres se han considerado como negociaciones contractuales con cambios y ajustes de tarifas por cada dos años.

- Los gastos de bioseguridad y responsabilidad social se consideran constantes para ambos escenarios, según lo calculado en las nuevas proyecciones.
- La depreciación se ve reducida, debido a la venta de las instalaciones internacionales en el año 2019.
- Los años 20-21 (fase de contingencia) se consideran con un EBIDTA de punto de equilibrio.
- Se consideró un préstamo de Reactiva de S/ 300.000.
- Estado de situación financiera
- Las cuentas por cobrar se calculan sobre la base del 10 % sobre las ventas totales, de acuerdo al promedio de los periodos anteriores y las estrategias aplicadas según los planes funcionales.
- Las cuentas por pagar se calcularán en base al porcentaje del total de las ventas totales, debido a la aplicación de estrategias según los planes funcionales.
- El capital social se mantiene constante.
- Se está considerando mantener un mínimo de caja de S/ 200.000.
- Se evaluará si se pagará dividendos al cierre del 2024 según el plan de reactivación y resultados.

6.5.3. Proyecciones financieras

A continuación, se presentan los dos escenarios y sus proyecciones:

a. Escenario sin estrategia

Tabla 26. Estado de resultados del periodo 2020-2024 para el escenario sin estrategia (expresado en soles)

	2020	2021	2022	2023	2024
Nivel de ocupabilidad		20 %	40 %	60 %	70 %
Precio/habitación	387,70	387,70	387,70	387,70	387,70
Cantidad de noches	3.775	1.812	4.832	7.249	9.061
Total ingresos	1.463.670,21	702.561,70	1.873.497,86	2.810.246,80	3.512.808,50
Gastos de personal					
Permanentes	744.354,92	744.354,92	744.354,92	744.354,92	744.354,92
Costes directos	372.177,46	372.177,46	372.177,46	372.177,46	372.177,46
Total costos	1.116.532,38	1.116.532,38	1.116.532,38	1.116.532,38	1.116.532,38
Beneficio bruto	347.137,82	- 413.970,68	756.965,48	1.693.714,41	2.396.276,11
Otros gastos operativos					
Administración	95.453,99	45.817,92	122.181,11	183.271,66	229.089,58
Marketing	126.472,58	60.706,84	161.884,91	242.827,36	303.534,20
Pagos de alquiler	148.509,47	71.284,55	190.092,13	285.138,19	356.422,74
Despidos y contratación	2.270,22	1.089,71	2.905,88	4.358,82	5.448,53
Capacitación del personal	20.609,67	9.892,64	26.380,37	39.570,56	49.463,20

	2020	2021	2022	2023	2024
Esfuerzos de reducción de costes	22.228,51	10.669,69	28.452,50	42.678,75	53.348,44
Mantenimiento	26.444,27	12.693,25	33.848,66	50.772,99	63.466,24
Sostenibilidad/ responsabilidad social	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Gastos adicionales de Bioseguridad	118.738,71	154.196,28	154.196,28	154.196,28	154.196,28
Total gastos	585.727,43	391.350,86	744.941,84	1.027.814,61	1.239.969,20
Total gastos operativos	1.702.259,81	1.507.883,25	1.861.474,22	2.144.347,00	2.356.501,58
EBITDA	- 238.589,60	- 805.321,55	12.023,64	665.899,80	1.156.306,91
Depreciación	387.700,00	387.700,00	387.700,00	387.700,00	387.700,00
EBIT	- 626.289,60	- 1.193.021,55	- 375.676,36	278.199,80	768.606,91
Intereses	-	-	-	-	-
Ut. antes de impuestos	- 626.289,60	- 1.193.021,55	- 375.676,36	278.199,80	768.606,91
Impuestos	-	-	-	83.459,94	230.582,07
Ut. neta	- 626.289,60	- 1.193.021,55	- 375.676,36	194.739,86	538.024,84

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran los indicadores financieros obtenidos para este escenario:

Tabla 27. Indicadores financieros escenario sin estrategia

Indicadores financieros	2020	2021	2022	2023	2024
EBIDTA %	-16,3 %	-114,6 %	0,6 %	23,7 %	32,9 %
ROS % - rentabilidad de ventas	-42,8 %	-169,8 %	-20,1 %	6,9 %	15,3 %
ROE % - rendimiento de los fondos propios	-3,8 %	-7,3 %	-2,3 %	1,2 %	3,3 %
*fondo propio = patrimonio = 16.311.153					

Fuente: Elaboración propia.

b. Escenario con estrategia

Tabla 28. Estado de resultados estado de resultados del periodo 2020 -2024 para el escenario con estrategia (expresado en soles)

	2020	2021	2022	2023	2024
Ocupabilidad	51 %	46 %	55 %	65 %	70 %
Precio/habitación	217,35	217,35	252,01	329,55	387,70
Cantidad de noches	9.118	8.365	9.900	11.700	12.600
Total ingresos	2.006.763,41	1.842.984,99	2.494.849,50	3.855.676,50	4.885.020,00
Gastos de personal					
Permanentes	470.996,99	446.612,95	595.483,94	744.354,92	744.354,92
Costes directos	235.498,50	223.306,48	297.741,97	372.177,46	372.177,46
Total costos	706.495,49	669.919,43	893.225,91	1.116.532,38	1.116.532,38
Beneficio bruto	1.300.267,92	1.173.065,56	1.601.623,59	2.739.144,12	3.768.487,62
Otros gastos operativos					
Administración	288.564,25	266.367,00	284.124,80	301.882,60	319.640,40
Marketing	223.519,32	141.170,10	235.283,50	329.396,90	399.981,95
Pagos de alquiler	428.233,79	386.791,81	386.791,81	442.047,79	442.047,79

	2020	2021	2022	2023	2024
Despidos y contratación	8.446,81	8.446,81	8.446,81	8.446,81	8.446,81
Capacitación del personal	42.175,35	30.672,98	61.345,97	65.180,09	69.014,21
Esfuerzos de reducción de costes	67.198,39	62.029,29	62.029,29	70.299,86	70.299,86
Mantenimiento	98.391,28	98.391,28	78.713,03	83.632,59	88.552,15
Sostenibilidad/ responsabilidad social	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Gastos adicionales de Bioseguridad	118.738,71	154.196,28	154.196,28	154.196,28	154.196,28
Total gastos	1.300.267,92	1.173.065,56	1.295.931,48	1.480.082,92	1.577.179,45
Total gastos operativos	2.006.763,41	1.842.984,99	2.189.157,39	2.596.615,30	2.693.711,84
EBITDA	-	-	305.692,11	1.259.061,20	2.191.308,16
Depreciación	387.700,00	387.700,00	387.700,00	387.700,00	387.700,00
EBIT	- 387.700,00	- 387.700,00	- 82.007,89	871.361,20	1.803.608,16
Intereses	-	2.535,43	1.545,37	545,40	-
Ut. antes de impuestos	- 387.700,00	- 390.235,43	- 83.553,26	870.815,80	1.803.608,16
Impuestos	-	-	-	261.244,74	541.082,45
Ut. neta	- 387.700,00	- 390.235,43	- 83.553,26	609.571,06	1.262.525,71

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran los indicadores financieros obtenidos para este escenario:

Tabla 29. Indicadores financieros escenario con estrategia

Indicadores financieros	2020	2021	2022	2023	2024
EBIDTA %	0,0 %	0,0 %	12,3 %	32,7 %	44,9 %
ROS % - rentabilidad de ventas	-19,3 %	-21,2 %	-3,3 %	15,8 %	25,8 %
ROE % - rendimiento de los fondos propios	-2,4 %	-2,4 %	-0,5 %	3,7 %	7,7 %
*fondo propio = patrimonio = S/ 16.311.153					

Fuente: Elaboración propia.

6.6. Análisis financiero

Para seguir con el análisis, se procede a hallar el costo promedio ponderado de capital (WACC por sus siglas en inglés), este determinará el costo de los recursos que se utilizan para las estrategias (deuda y fondos propios). Este cálculo se muestra a continuación:

6.6.1. Cálculo del costo de capital propio (Ke)

A través del *capital asset pricing model* (CAPM) se encontrará la rentabilidad exigida por los accionistas. A continuación, se detalla:

Los coeficientes se hallan de la siguiente manera:

- Rf: tasa libre de riesgo (BCRP 2020)
- Rm – Rf: prima de riesgo (Damodaran 2020)
- β : coeficiente beta apalancado de la empresa. Se calculó el beta apalancado con la fórmula $Beta\ l = Beta\ u\ x\ (1+(D/E)x(1-t))$. El beta desapalancado (Damodaran 2020) en la industria hotelera y la proporción deuda/patrimonio de la empresa sobre la base de los estados financieros en periodos anteriores.

A continuación, se presenta los datos utilizados para poder hallar el costo de capital.

Tabla 30. Datos para cálculo del costo de K

Conceptos	Indicador	Fuente
Beta desapalancado sector auto partes	1,26	Damoradan (Hotel/Gaming)
Impuesto a la renta (t)	0,30	
Deuda (D)	S/ 16.901.788	Año 2019
Patrimonio (E)	S/ 16.311.153	Año 2019
Deuda + patrimonio (D + E)	S/ 33.212.942	
Deuda/patrimonio (D/E)	0,5089	
Beta apalancado (BI)	2,17	Beta l = Beta u x (1+(D/E)x(1-t))
Tasa libre de riesgo (Rf)	2,42 %	Bonus T- Bonus para 10 años
Prima riesgo de mercado (Rm -Rf)	6,35 %	Damoradan (riesgo mercado 7,63 %- riesgo país 1,28 %)
Ke = RF+(Rm-Rf)* B apalancado+ RP	15,03 %	CAPM tasa de retorno para el accionista COK considerando riesgo país RP

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos y aplicando la fórmula se halla el COK sin riesgo país, encontrando lo siguiente:

CAPM sin riesgo país = $Ke = Rf + Bi*(Rm - Rf) = 13,74\ %$

6.6.2. Cálculo del costo de la deuda Kd

El costo de la deuda estimada para la empresa se obtiene en un estimado al cierre del 2019 de tasas promedios del mercado local, obteniendo así un Kd de 5,5 % anual.

6.6.3. Cálculo del costo promedio del capital WACC

Finalmente, con los datos obtenidos se procede a efectuar el cálculo del WACC, como se detalla a continuación:

Tabla 31. Cálculo del WACC

Factores	Valor
Costo de capital propio (Ke)	15,03 %
Costo de deuda (Kd)	5,5 %
Porcentaje de capital propio (E/D+E)	49 %
Porcentaje de deuda (D/D+E)	51 %
Impuesto a la renta	30 %
WACC = $K_e * E / (D+E) + K_d * (1-t) * D / (D+E)$	9,34 %

Fuente: Elaboración propia.

6.6.4. Flujo de caja-escenario sin estrategia

Se detalla el flujo de caja con estrategia y su valor actual neto, considerando el costo promedio ponderado de capital calculado en el punto anterior.

Tabla 32. Flujo de caja-escenario sin estrategia

Año	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA	-S/ 238.590	-S/ 805.322	S/ 12.024	S/ 665.900	S/ 1.156.307
Impuestos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 83.460	S/ 230.582
Flujo de caja económico	-S/ 238.590	-S/ 805.322	S/ 12.024	S/ 582.440	S/ 925.725
Financiamiento corto plazo	S/ -	S/ 610.000	S/ 145.000	S/ -	S/ -
Amortización de deuda financiera	S/ -	S/ -	S/ -	-S/ 430.000	-S/ 325.000
Gastos financieros	S/ -	S/ 18.300	S/ 22.650	S/ 9.750	S/ -
Flujo de caja financiero	-S/ 238.590	-S/ 213.622	S/ 134.374	S/ 142.690	S/ 600.725
COK	13,74 %				
VAN económico	S/ 10.227				
WACC	9,34 %				
VAN financiero	S/ 190.134				

Fuente: Elaboración propia.

6.6.5. Flujo de caja-escenario con estrategia

Se detalla el flujo de caja sin estrategia y su valor actual neto, se considera el costo promedio ponderado de capital calculado en el punto anterior.

Tabla 33. Flujo de caja-escenario con estrategia

Año	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA	S/ -	S/ -	S/ 305,692	S/ 1,259,061	S/ 2,191,308
Impuestos	o	o	o	S/ 261,245	S/ 541,082
Flujo de caja económico	S/ -	S/ -	S/ 305,692	S/ 997,816	S/ 1.650.226
Financiamiento Reactiva Perú	S/ 300.000				
Amortización de deuda financiera		-S/ 99.007	-S/ 99.997	-S/ 100.997	S/ -
Gastos financieros		-S/ 2.535	-S/ 1.545	-S/ 545	
Flujo de caja financiero	S/ 300.000	-S/ 101.542	S/ 204.150	S/ 896.274	S/ 1.650.226
COK	13,74 %				
VAN económico	S/ 1.670.876				
WACC	9,34 %				
VAN financiero	S/ 2.028.657				

Fuente: Elaboración propia.

6.7. Análisis de sensibilidad

Luego de hallar los dos flujos de cajas libres y los cálculos detallados líneas arriba, se procede a realizar el análisis de ambas proyecciones: escenario con y sin estrategia para así poder determinar el éxito de las estrategias planteadas. Con esto, se encuentra que ambos escenarios arrojan un VAN positivo encontrando un VAN mayor en el escenario con estrategia.

Tabla 34. Análisis de sensibilidad (2020-2024) expresado en soles

Descripción	Escenarios	
	Sin estrategia	Con estrategia
Flujo de caja económico (VAN expresado en soles)	10.227,00	1.670.876,00
Variación en indicadores financiero ROE al 2024	3,3 %	7,7 %

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, para poder efectuar el análisis de sensibilidad se realizó un comparativo considerando la implementación de la estrategia en los otros dos posibles escenarios detallados en la etapa de reactivación: el pesimista (considera una variación de -20 % como decrecimiento de ventas) y en el optimista (considera una variación del +20 % como crecimiento de ventas).

A continuación, se presentan los resultados luego de los cálculos con estas proyecciones:

Tabla 35. Análisis de sensibilidad (2020-2024) para escenarios pesimista y optimista expresado en soles

Descripción	Escenarios	
	Pesimista	Optimista
Flujo de caja económico (VAN expresado en soles)	12.170	3.329.582
Variación en Indicadores Financiero ROE al 2024	3,5 %	11,9 %

Fuente: Elaboración propia.

Así, es posible detallar que en ambos escenarios obtenemos un VAN positivos y un ROE mayor al escenario sin implementar estrategias.

6.7.1. Resultados de la evaluación

Luego del análisis de sensibilidad, se puede determinar que se obtiene un VAN superior en el escenario con estrategia, determinando que es viable y mejor financieramente el escenario determinado con estrategia y es viable la implementación de las estrategias y planes funcionales descritos. Estos planes de marketing, operaciones, responsabilidad social, recursos humanos y finanzas van a permitir que el plan estratégico esté alineado a los resultados y objetivos que se busca maximizando el valor económico esperado de hotel Le Bonheur y su sostenibilidad en el tiempo.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- 1) Tras haber realizado el análisis financiero para los años 2020 al 2024, ha sido de vital importancia identificar que el plan estratégico propuesto junto a las acciones tácticas de los planes funcionales resultó viable técnica y financieramente para así cumplir con las metas de los diferentes objetivos estratégicos propuestos.
- 2) Este plan estratégico trae consigo una descripción y análisis de los factores externos, internos y perfil competitivo de la empresa. Esto permite identificar y fortalecer las ventajas competitivas de la misma y así poder potenciar la estrategia de diferenciación que el hotel maneja con éxito como en periodos anteriores
- 3) Al encontrarse la empresa en un segmento de servicios, se considera que será de vital importancia la gestión de la calidad en la atención brindada por el personal del hotel, dado que ello permitirá mantener la identidad de la compañía basada en una excelente atención (estrategia de diferenciación), la cual debe ser sostenible en el tiempo.
- 4) Es importante mantener una capacidad de adaptación del negocio, con el fin de mantener la continuidad de este, siguiendo las tendencias y necesidades del mercado. Esta pandemia deja como enseñanza el planteamiento constante de estrategias y evaluación de nuevos negocios, relacionados al *core*, para ser más eficientes ante cualquier problemática.

2. Recomendaciones

- 1) Si bien la estrategia planteada representa la capacidad de adaptación de la compañía a este evento imprevisible como la pandemia originada por el SARS-Cov2; la incertidumbre de factores externos como rebrotes, medidas gubernamentales, entre otros, siempre estará presente y por ello se deben elaborar planes de contingencia como estrategias alternas.
- 2) Es importante mantener una estrategia de diferenciación y ventaja competitiva, para generar confianza y prestigio en los clientes, convirtiendo a la empresa en la primera opción ante cualquier factor que pueda afectar las condiciones del mercado.

- 3) Se debe implementar un plan de negociación constante con proveedores y clientes para negociar eficiencias en costos y tarifas buscando no perder la calidad, pero apuntando a los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad del negocio.
- 4) El cumplimiento de los protocolos de bioseguridad es considerado prioridad en la compañía, por eso se recomienda tolerancia cero frente a cualquier incumplimiento o cumplimiento parcial o defectuoso de los mismos por parte del personal, proveedores o pasajeros.
- 5) Implementar prácticas y políticas de responsabilidad social como alianzas con proveedores que reduzcan el impacto ambiental y cumplan con estándares mundiales para así generar un impacto positivo en el país y cumplimiento de metas empresariales sostenibles.

Bibliografía

BBC News Mundo (2020). *OMS afirma que COVID-19 ya puede definirse como pandemia*. Fecha de consulta: 01 de abril del 2020.

La República (2020). “Turismo aporta casi el 4% a la economía nacional”. Sección Economía. En: *La República*. 18 de enero de 2020. <larepublica.pe/economia/2020/01/18/turismo-aporta-casi-el-4-a-la-economia-nacional>.

McKinsey & Company (2020). *COVID-19: Briefing note, March 30, 2020* (Documento digital).

Medina, J (2009). *Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. Madrid: Océano.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2019). *Perú: Oferta y Demanda de Servicios Hoteleros*. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300464/Per%C3%BA_Oferta_y_Demanda_de_Establecimientos_de_Hospedaje_2018.pdf>.

Mincetur (2020). *Compendio de cifras turismo*. Recuperado de: <<https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>>.

Mincetur (2020). *Protocolo Sanitario Sectorial ante el COVID-19 para hoteles categorizados*. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/698200/Protocolo_para_hoteles_categorizados.pdf>.

Mincetur (2020). *Resolución Ministerial 080-2020 MINCETUR*. Fecha de consulta: 10/05/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/563822-080-2020-mincetur>>.

Mincetur (2020). *Medición económica del turismo*. Publicación del 09 de marzo del 2020. <gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/22169-peru-medicion-economica-del-turismo>.

Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Osterwalder, A., y Pigneur, I (2011). *Modelo de generación de negocios*. Madrid: Deusto.

Portal del turismo (2020). *CANATUR informa que 15,000 turistas extranjeros permanecen varados en el Perú*. Fecha de consulta: 17/05/2020. <<https://portaldeturismo.pe/noticia/canatur-informa-que-15000-turistas-extranjeros-permanecen-varados-en-el-peru/>>.

Promperú (2019a). Perú: Perfil del turista extranjero 2019. [En línea]. Lima: Mincetur – Promperú. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202008/Publicaci%C3%B3n%20PTE%202019.pdf>>.

Promperú (2019b). *Servicio Turismo IN de PROMPERÚ*. Recuperado de: <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_39_PTE16_publicacion.pdf>.

Promperú (2020) “*A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19*”. Recuperado de: <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Account/Login?ReturnUrl=%2FTurismoIN%2Fsitio%2FDescargarPDF%3Furl%3D~%2FUploads%2Fsecciones%2Fcovid%2F1079%2FA%2520global%2520view%2520of%2520how%2520consumer%2520behavior%2520is%2520changing%2520amid%2520COVID.pdf>>.

Promperú (2020). *Traveler sentiment in the age of COVID-19*. Recuperado de: <<https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2020/Fast-Facts-Traveler-Sentiment-in-the-Age-of-COVID19>>.

Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. Recuperado de <<https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>>.

Turiweb Estadísticas (2020). *Ocupación hotelera en Lima cae a 12.9% en marzo por efectos del coronavirus*. Fecha de consulta: 25/04/2020. <<https://www.turiweb.pe/category/estadisticas/>>.

Anexos

Anexo 1. Detalle de puestos de trabajo al 31 de diciembre 2019

Total personal	40
Dirección	2
Gerente general	1
Asistente de gerencia	1
Recursos humanos	2
Jefe de recursos humanos	1
Asistentes de recursos humanos	1
Comercial	6
Jefe comercial	1
Asistente comercial	1
FFVV	4
Operaciones	30
Jefe de operaciones	1
Recepción	
Encargado de recepción	1
Recepcionistas	3
Botones	2
Portero	2
Housekeeping	
Encargado de housekeeping	1
Operarios habitaciones	4
Limpieza de espacios comunes	2
Tecnico en mantenimiento	3
Alimentos y bebidas	
Encargado de alimentos y bebidas	1
Personal de cocina	3
Mozos y atención a la habitación	4
Lavandería	
Encargado de lavandería	1
Operarios de lavandería	2

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Características del turista extranjero

Turista extranjero	
Sexo:	: 63% Masculino y 37% Femenino
Edad promedio:	: 34 años
Estado Civil:	: 47% Soltero y 43% Casado o conviviente
Grado de instrucción:	: 81% educación superior o más
Ocupación	: 49% trabajador del sector privado
Motivo del viaje:	: 60% vacaciones, 21% negocios, 12% visitas a familiares y 7% otros
Conformación del grupo de viaje	: 45% Solo, 31% amigos o parientes sin niños, 19% pareja
Tipo de alojamiento utilizado en Lima	: 25% Hotel 4*5* - 22% Hotel 3*
Permanencia promedio en Lima	: 5 noches
Gasto total promedio	: 31% <USD500, 25% entre USD500-999, 16% USD1000-1499
Actividades realizadas en Lima	: 87% Cultura
Principales lugares visitados en Lima	: 67% Miraflores - 59% Lima, 28% Barranco
Otros lugares visitados en el Peru	: 47% Cusco y 18% Puno

Fuente: Promperú 2019. Elaboración propia.

Anexo 3. Características del turista nacional

Turista nacional		
Sexo:	:	57% Masculino y 43% Femenino
Edad promedio:	:	37 años
Estado Civil:	:	46% Soltero y 54% Casado o conviviente
Grado de instrucción:	:	24% educación superior universitaria o más
NSE	:	51% AB, 49% CD
Motivo del viaje:	:	32% descanso, 22% salir con familia, 20% conocer nuevos lugares, 12% diversión
Aspectos que toman en cuenta para elegir	:	52% paisajes/naturaleza, 30% variedad atractivos turísticos
Sector donde trabaja	:	35% independiente, 34% sector privado, 13% ama de casa
Departamentos más visitados	:	27% Lima, 12% Ica, 8% Piura
Gasto total promedio	:	s/ 484 (por persona)
Noches de permanencia promedio	:	4 noches
Medio de transporte utilizado	:	64% omnibus, 16% avión
Tipo de alojamiento	:	67% Hotel/Casa de hospedaje, 28% Casa de familiar
Grupo de viaje	:	36% 1 persona, 33% 2 personas

Fuente: Promperú 2019. Elaboración propia.

Anexo 4. Cálculo de costos de bioseguridad

Instalaciones	2020	2021
Mamparas de acrílico	400.00	-
Estación de lavado de manos aluminio	1,000.00	-
Total instalaciones	1,400.00	-
EPPS		
Personal	-	-
Mascarillas quirúrgicas	52,621.11	70,161.48
Protectores faciales	1,840.00	2,208.00
Zapatos de silicona	375.00	450.00
Guantes quirúrgicos	1,497.60	1,996.80
Servicios médicos	18,000.00	24,000.00
Total EPPS	56,333.71	74,816.28
Implementos de seguridad		
Termómetros	720.00	720.00
Bandejas de ingreso	100.00	100.00
Hipoclorito de sodio (lejía)	8,100.00	10,800.00
Alcohol en gel	6,345.00	8,460.00
Alcohol líquido 70	7,290.00	9,720.00
Prueba rápida	10,800.00	14,400.00
Amonio cuaternario	27,000.00	36,000.00
Dispensadores	650.00	-
Total implementos de seguridad	61,005.00	80,200.00
Total	118,738.71	155,016.28

Fuente: Elaboración propia.