



**“PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL INTI RESOURCES
EN CUSCO, PERIODO 2020-2024”**

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

Presentado por

Juan Manuel Albarracín Chavez

Michael Paulinho Hinostroza Yucra

Ricardo Jesús Mariño Uribe

Richard Robinson Calagua Macha

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, mayo 2021

Agradecemos a nuestras familias, por su apoyo incondicional y paciencia, en especial a nuestros padres por sabernos guiar con honradez y humildad.

A nuestros docentes de la maestría de la Universidad del Pacífico, en especial a nuestro asesor por su guía y apoyo a lo largo de nuestro tiempo de estudios y elaboración de la tesis.

Resumen ejecutivo

Para los fines del presente trabajo, el Hotel Inti Resources (HIR) representa una empresa dedicada a la prestación de servicios de hospedaje en la ciudad del Cusco. En toda su historia ha innovado para adaptarse al mercado, distinguiendo su experiencia en la atención humanizada a sus clientes.

Al 2019, HIR destaca por su fortaleza en infraestructura. Dispone de 50 habitaciones orientadas a atender a clientes exigentes; se diferencia especialmente por las instalaciones con decoraciones temáticas de la región y una infraestructura autosostenible con certificación LEED. Asimismo, resaltan los convenios suscritos con las comunidades campesinas orientados a propuestas de turismo vivencial y aprovisionamiento de productos orgánicos y ecológicos, que son utilizados para el uso y consumo de los huéspedes en el hotel.

En marzo del 2020, las operaciones del hotel se vieron afectadas por la pandemia del Covid-19, que conllevó la paralización de todas las actividades económicas, a excepción de aprovisionamiento de alimentos y afines. El sector turismo se vio afectado durante la cuarentena, originando la necesidad de generar un flujo de caja que le permita cubrir sus costos fijos. Proponiendo para ello alternativas que le permita operar durante la cuarentena, ya que la falta de transformación o adecuación conllevaría al cierre temporal o a la liquidación del negocio.

En ese sentido, el presente trabajo desarrolla dos fases estratégicas que le permitan a la organización mantenerse competitiva en el mercado; la primera denominada fase de contingencia, que consiste en sostenerse en el mercado mientras dure la pandemia —HIR aprovecha sus oportunidades y brinda atención a mineras o constructoras que necesiten de un lugar donde sus trabajadores hagan la cuarentena previa a su incorporación en el área de trabajo—, y la segunda denominada fase de reactivación, que consiste en la recuperación gradual de las actividades turísticas en la región y para ello propone un plan estratégico enfocado en la penetración de mercado.

Dado que el hotel necesita, al menos, mantener su crecimiento similar al 2019, aplicará estrategias en cada una de sus áreas funcionales, apostando por mayor publicidad al público nacional, mayor capacitación al personal y reducir diversos gastos. El resultado de la aplicación de dichas estrategias da como resultado un VAN financiero positivo de S/ 772 mil más que el resultado sin estrategia, por lo que su implementación es viable.

Índice de contenidos

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Perfil competitivo	2
1. Consideraciones generales.....	2
2. Breve historia del Hotel Inti Resources (HIR).....	2
3. HIR a marzo del 2020	3
4. Descripción y perfil estratégico del HIR	3
5. Definición del problema que enfrenta el HIR.....	4
6. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	4
7. Alcance de la propuesta.....	4
8. Limitaciones de la propuesta	4
Capítulo III. Análisis externo del HIR	5
1. Análisis del Macroentorno-análisis Pestelg.....	5
2. Análisis del microentorno-análisis y atraktividad del sector hotelero.....	5
2.1. Identificación, evolución y características de la industria hotelera en Cusco.....	5
2.2. Evaluación de la atraktividad de la industria hotelera	6
2.2.1. Evaluación global de la atraktividad de la industria	6
2.3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	6
3. Conclusiones.....	6
Capítulo IV. Análisis interno del HIR	7
1. Modelo de negocio del 2014 al 2019	7
2. Cadena de valor de servicios	7
2.1. Actividades primarias.....	7
2.2. Actividades de apoyo	8

3. Análisis de áreas funcionales 2014-2019	8
3.1. Marketing y ventas	8
3.2. Finanzas, contabilidad y tesorería	9
3.3. Recursos humanos	11
3.4. Relaciones públicas	11
3.5. Operaciones	11
4. Análisis de VRIO del HIR.....	12
4.1. Recursos físicos	12
4.2. Recursos humanos.....	12
4.3. Recursos organizacionales.....	13
4.4. Capacidades	13
5. Definición de la ventaja competitiva del HIR.....	13
6. Definición de la estrategia competitiva del HIR.....	13
7. Matriz EFI	14
8. Conclusiones.....	14
Capítulo V. Perfil de consumidor	15
1. Características de consumidor de turismo en el Perú al 2019.....	15
1.1. Generaciones.....	15
1.2. Estilo de vida	15
1.3. Nivel económico	15
2. Análisis del consumidor	16
2.1. Consumidores antes de la emergencia.....	17
2.2. Consumidores durante la emergencia.....	17
2.3. Consumidores postemergencia	17
3. Perspectiva actual, bajo condiciones del Covid-19.....	18
4. Proyección de demanda.....	18
4.1. Proyección de la demanda en la fase de contingencia (12 meses)	19
4.2. Proyección de la demanda fase reactivación (36 meses).....	20
5. Conclusiones.....	21
Capítulo VI. Análisis y selección de la estrategia.....	22

1. Esquema de análisis de la formulación de estrategias	22
1.1. Análisis FODA cruzado	23
1.2. Análisis de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.....	24
1.3. Análisis de la matriz interna externa (IE)	25
1.4. Análisis de la matriz de la gran estrategia	25
1.5. Análisis de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	25
1.6. Validación de la estrategia, visión, misión, objetivo general y específico	27
1.7. Estrategia corporativa.....	28
2. Conclusiones.....	28
Capítulo VII. Planeamiento estratégico 2020-2024.....	29
1. Misión	29
2. Visión al 2030.....	29
3. Valores	29
4. Objetivo general.....	30
5. Objetivos estratégicos	30
6. Fase de contingencia (junio de 2020 a diciembre de 2021).....	30
6.1. Alcance temporal	30
6.2. Objetivo general al 2021.....	31
6.3. Objetivos estratégicos.....	31
6.4. Supuestos base de operatividad.....	31
6.5. Escenarios previstos	32
6.6. Acciones estratégicas	33
6.7. Dotación de recursos	33
6.8. Presupuesto al 31 de mayo 2020.....	34
6.9. Proyecciones financieras de junio de 2020 a diciembre de 2021	34
7. Fase de reactivación 2022 al 2024	34
7.1. Alcance temporal 2022 al 2024	34
7.2. Objetivo general.....	34
7.3. Objetivos estratégicos.....	34
7.4. Estrategia competitiva	36
7.5. Modelo de negocio del 2022 al 2024	36

7.6. Cadena de valor.....	36
7.7. Fuente de ventaja competitiva por crear y mantener	36
7.8. Supuestos Base de operatividad.....	37

Capítulo VIII. Planes funcionales y plan de responsabilidad social 2022-2024.....38

1. Plan de marketing 2022-2024	38
1.1. Formulación de la estrategia	38
1.1.1. Estrategia de segmentación.....	38
1.1.2. Estrategia de posicionamiento	39
1.1.3. Estrategia de crecimiento.....	39
1.2. Acciones estratégicas	39
1.3. Dotación de recursos	42
1.4. Presupuesto.....	43
2. Plan de operaciones 2022-2024	43
2.1. Estrategias.....	43
2.2. Acciones estratégicas	44
2.3. Dotación de recursos	45
2.4. Presupuesto.....	45
3. Plan de recursos humanos 2022-2024.....	46
3.1. Estrategias.....	46
3.2. Acciones estratégicas	46
3.3. Dotación de recursos	48
3.4. Presupuesto.....	48
4. Plan de responsabilidad social empresarial 2022-2024.....	49
4.1. Estrategias.....	49
4.2. Presupuesto.....	49
5. Plan de finanzas 2022-2024.....	50
5.1. Objetivo	50
5.2. Supuesto de proyecciones 2022-2024	50
5.3. Proyecciones financieras	51
5.4. Análisis financiero 2020-2024.....	52

5.4.1. Análisis de flujo de caja 2020-2024	52
5.4.1.1. Análisis flujo de caja sin estrategia 2020 al 2024	53
5.4.1.2. Análisis de flujo de caja con estrategia 2020-2024	54
5.4.1.3. Análisis de flujo de caja incremental 2020-2024	54
5.4.2. Análisis de estado de resultados 2020-2024	55
5.4.2.1. Análisis de estado de resultados sin estrategia 2020-2024	55
5.4.2.2. Análisis de estado de resultados con estrategia 2020-2024	56
5.4.3. Punto de equilibrio 2020-2024.....	56
6. Conclusiones.....	56
Conclusiones y recomendaciones.....	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones	58
Bibliografía.....	59
Anexos	61

Índice de tablas

Tabla 1.	Capacidades y fortalezas del HIR	3
Tabla 2.	Indicadores financieros 2014	10
Tabla 3.	Nivel de calidad 2014-2019	11
Tabla 4.	Rango de gastos	16
Tabla 5.	Análisis del consumidor (extranjero, nacional)	16
Tabla 6.	Cantidad personal en empresa minera, hidrocarburos y construcción al 2020.....	19
Tabla 7.	Estimación de la demanda anual por minería, hidrocarburos y construcción	19
Tabla 8.	Número de visitantes % del 2014 al 2019	20
Tabla 9.	Matriz FODA cruzado.....	23
Tabla 10.	Resultados de la evaluación FODA cruzado	24
Tabla 11.	Análisis de la matriz MCPE.....	26
Tabla 12.	Matriz de alineamiento de estrategias	27
Tabla 13.	Matriz de Ansoff	28
Tabla 14.	Objetivos estratégicos al 2021	31
Tabla 15.	Escenarios fase de contingencia 2020-2021	32
Tabla 16.	Objetivos estratégicos.....	35
Tabla 17.	Objetivos estratégicos de Sostenibilidad	35
Tabla 18.	Fuente de ventaja competitiva por crear y mantener	36
Tabla 19.	Estrategias de segmentación	39
Tabla 20.	Precio sin estrategia.....	40
Tabla 21.	Precio con estrategia.....	40
Tabla 22.	Dotación recursos.....	42
Tabla 23.	Presupuesto del Plan Marketing 2022 al 2024.....	43
Tabla 24.	Dotación de recursos	45
Tabla 25.	Presupuesto 2022-2024. Plan de operaciones	45
Tabla 26.	Dotación de recursos	48
Tabla 27.	Presupuesto de recursos humanos 2022-2024	48
Tabla 28.	Presupuesto de responsabilidad social empresarial 2022-2024	49
Tabla 29.	Determinación del precio y demanda según la penalización del 2019 y proyectados para el 2022-2024.....	52
Tabla 30.	Flujo de caja sin estrategia 2022-2024	53
Tabla 31.	Flujo de caja proyectado con estrategia 2022-2024	54
Tabla 32.	Flujo de caja proyectado incremental 2022-2024	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Visitantes a Machu Picchu 2004 al 2019.....	6
Gráfico 2.	Relación de los gastos de marketing y utilidad con las ventas de la empresa 2014-2019.....	9
Gráfico 3.	Comportamiento de las ventas 2014-2019.....	10
Gráfico 4.	Gastos de mantenimiento del 2014-2019	12
Gráfico 5.	Valores porcentuales del arribo de visitantes nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje 2009-2018.....	17
Gráfico 6.	Encuesta a 100 profesionales del sector hotelero.....	18
Gráfico 7.	Arribo de visitantes nacionales a hospedajes en Cusco 2013-2019	20
Gráfico 8.	Proyección de demanda 2020-2023	21

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis PETELG.....	62
Anexo 2.	Evaluación de la atractividad del negocio, basada en Hax y Majluf (2004).....	64
Anexo 3.	Matriz de atractividad, basada en Hax y Majluf (2004)	65
Anexo 4.	Evaluación de las cinco fuerzas de Porter	65
Anexo 5.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	66
Anexo 6.	Modelo de negocio.....	67
Anexo 7.	Cadena de valor para servicios.....	68
Anexo 8.	Gastos de personal 2015 al 2019.....	68
Anexo 9.	Análisis VRIO.....	69
Anexo 10.	Matriz EFI.....	69
Anexo 11.	Estilos de vida generacionales	70
Anexo 12.	Estilos de vida en el Perú.....	71
Anexo 13.	Matriz Peyea: variables a evaluar	72
Anexo 14.	Ubicación del cuadrante del análisis Peyea	73
Anexo 15.	Ubicación en el cuadrante de la matriz IE	73
Anexo 16.	Ubicación en los cuadrantes de la estrategia principal	74
Anexo 17.	Flujo de caja al 31 de mayo del 2020.....	74
Anexo 18.	Comparativo de escenario optimista, moderado y pesimista, flujo de caja proyectados 2020 y 2021	75
Anexo 19.	Modelo de negocio 2022 al 2024, basado en Porter (2004).....	76
Anexo 20.	Detalle gastos Covid-19 proyección 2020 al 2021.....	77
Anexo 21.	Estados de resultados sin estrategia 2020-2024.....	78
Anexo 22.	Estados de resultados con estrategia 2020 al 2024.....	79
Anexo 23.	Determinación de Ke y WACC para el 2020 al 2024	80
Anexo 24.	Puntos de equilibrio y unidades vendidas del 2020 al 2024	81

Capítulo I. Introducción

El Hotel Inti Resources (HIR) está ubicado cerca de la ciudad del Cusco y cuenta con acceso a los principales medios de transporte. Su ubicación es estratégica, ya que está cerca del aeropuerto, mercados, centro médico y comisaría. Además, cuenta con los principales servicios necesarios para brindar alojamiento a los clientes de mayores exigencias, caracterizándose por su atención humanizada, instalaciones temáticas, consumo de productos orgánicos y ecológicos, y propiciando el turismo vivencial en la región.

Basados en el Esquema Analítico para la Formulación de la Estrategia de Fred David, el hotel contará con un plan estratégico orientado a la definición de las prácticas que se deberán implementar para conseguir el cumplimiento de su visión, misión y valores establecidos a largo plazo.

El plan desarrolla sus capítulos basados en las fases de contingencia y reactivación. En el segundo capítulo se desarrolla un análisis general actual del hotel al 2019; el tercer capítulo consiste en el análisis de los aspectos que pueden afectar al negocio hotelero en el país, concluyendo con el análisis de la matriz de los factores externo (EFE); en el capítulo IV se presenta un análisis de sus factores internos sobre la base del historial de sus operaciones entre los años 2014 y 2019, y finalmente se analiza la matriz de factores internos (EFI).

Por otro lado, el capítulo V desarrolla una evaluación del sector y del cliente potencial para la fase de contingencia; en el capítulo VI se identifican ventajas internas y externas a través de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) y la matriz de alineamiento estratégico; en el capítulo VII se determina las estrategias más viables para su implementación en la fase de contingencia 2020 al 2021, para ello se define los objetivos, los escenarios y el análisis financiero, luego se analiza y determina las estrategias de la fase de recuperación 2022 y 2024, mediante el análisis de la matriz FODA cruzada, la matriz Peyea, la matriz interna y externa, y la matriz de validación, y posterior implementación en las áreas funcionales, para finalmente cuantificar el resultado en el análisis financiero y su viabilidad de la implementación de las estrategias. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo II. Perfil competitivo

En este capítulo se describe la organización, su situación antes del inicio de la cuarentena (marzo de 2020), el perfil de la estrategia empleado por la organización, el problema y las posibles soluciones ante el nuevo escenario de la Covid-19. Asimismo, se desarrolla su alcance y sus limitaciones.

1. Consideraciones generales

HIR está dedicado al servicio de alojamiento a clientes que optan por la calidad, que son viajeros por placer y algunos viajeros por negocios. El modelo de negocio es sostenible, debido a su capacidad de infraestructura, personal enfocado en el cliente, su cultura organizacional y el convenio con las comunidades locales.

Es importante indicar que la empresa ha pasado por diferentes circunstancias de crisis; su principal característica es la capacidad de adaptabilidad ante nuevos escenarios. Durante el 2020, HIR se encuentra en un nuevo escenario con un alto grado de incertidumbre, como consecuencia de la Covid-19, por lo que es necesario implementar un plan para la continuidad del negocio.

2. Breve historia del Hotel Inti Resources (HIR)

La empresa tiene sus orígenes en 1920 como hotel *boutique* con una ocupación del 100 %, posteriormente cambió de nombre a Hotel Inti Resources (con la marca HIR). Al 2019, tiene una capacidad de 50 habitaciones para el mercado doméstico y 20 habitaciones para el mercado internacional.

HIR opera en la región del Cusco, en donde se diferencian dos temporadas (primavera-verano y otoño-invierno), cada una consta de un horizonte de seis meses; la temporada de primavera-verano es la que tiene mayor afluencia de turistas y, por lo tanto, genera mayores ingresos. Se caracteriza por su servicio diferenciado y enfocado al cliente, invirtiendo en capacitaciones al personal para garantizar una atención humanizada. Asimismo, se debe resaltar el convenio con las comunidades para proveer productos orgánicos, ecológicos y turismo vivencial, además HIR tiene una infraestructura temática, con características arquitectónicas del Cusco y acondicionado como un edificio autosostenible respaldado por la certificación LEED - Leadership in Energy & Environmental Design (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental).

3. HIR a marzo del 2020

Debido a la propagación de la Covid-19 a nivel mundial y las normas de confinamiento impuestas por el Estado el 15 de marzo del 2020 (el Perú cerró sus fronteras y paralizó casi todas las actividades económicas), el sector hotelero se ha visto impactado negativamente por la falta de afluencia de turistas nacionales e internacionales. Estos factores exógenos no son controlados, por ello la empresa se ha visto obligada a replantear la viabilidad del negocio.

4. Descripción y perfil estratégico del HIR

Según las Estrategias Genéricas de Porter, HIR tiene una estrategia de diferenciación. Sus capacidades y fortalezas están definidas por su Infraestructura, Personal, Estructura Financiera y Proveedores Estratégicos.

Tabla 1. Capacidades y fortalezas del HIR

Capacidades y fortalezas	Descripción	Estrategias
Infraestructura	El hotel es autosostenible (certificación LEED) y cuenta con diseño temático original de la región del Cusco, con una capacidad de 50 habitaciones implementados para el servicio de alojamiento.	Instalaciones temáticas, acordes al diseño arquitectónico de la región, que permiten a los clientes tener una experiencia única y que de este modo conozcan la cultura.
Personal	Se cuenta con personal permanente y temporal, con alto sentido de la cultura organizacional basada en valores y principios. Se brinda capacitación continua en atención humanizada al cliente.	Atención humanizada, que consiste en capacitar a los colaboradores enfocados en la atención al cliente, sobre la base de un programa anual con frecuencia trimestral.
Financiero	En los resultados acumulados de los últimos 6 años se obtuvieron más de 7 millones de soles, además se mantuvo un bajo endeudamiento del 36 % (apalancamiento financiero). El crecimiento fue de 6 % en promedio y el beneficio neto creció de 16 % a 21 % en el 2019.	Eficiencia en los costos operaciones y de gestión.
Proveedores estratégicos	Se cuenta con proveedores estratégicos, que brindan productos alimenticios ecológicos, productos artesanales y servicio de turismo vivencial para aquellos turistas que prefieren una experiencia diferente de lo tradicional. Además, se ha suscrito convenios con agencias de viajes, empresas de transporte, líneas aéreas, empresas de servicios de mantenimiento y lavandería.	Ofrecer a los clientes productos artesanales y alimentos ecológicos producidos por los proveedores estratégicos (comunidades campesinas). La organización establece convenios con las comunidades, por ello capacita a los proveedores en la producción y elaboración de productos ecológicos.

Fuente: Elaboración propia.

5. Definición del problema que enfrenta el HIR

Debido al contexto mundial, por el incremento de los casos de la Covid-19, la empresa se encuentra en la disyuntiva de continuar con el modelo del negocio o cambiarlo, dado el cierre de fronteras y la falta de turistas (que pone en riesgo la continuidad del negocio). Se considera como problema central la disminución de flujo de caja positivo por la ausencia de clientes, tanto nacionales como internacionales.

6. Enfoque y descripción de la solución prevista

Ante la problemática antes expuesta, la propuesta es continuar con el modelo de negocio enfocado en un cliente objetivo diferente, para lo cual se establecerán un plan táctico y un plan estratégico para las fases de contingencia 2020 al 2021 y fase de reactivación 2022 al 2024, respectivamente.

Para la primera fase se plantea utilizar las capacidades operativas existentes y volcar a un servicio de alojamiento a empresas del sector minero, construcción e hidrocarburos que tengan su operación en la región del Cusco y requieran de un lugar para que sus trabajadores guarden cuarentena, antes de iniciar sus actividades. Para la fase de reactivación, se plantea la reincorporación gradual al servicio de alojamiento a turistas (cliente objetivo antes de la pandemia), enfocando el modelo de negocio al turista interno, incorporando servicios sanitarios y protocolos de bioseguridad.

7. Alcance de la propuesta

Los citados planes serán desarrollados para implementarlos en la ciudad del Cusco, donde se encuentra el hotel y sus oficinas administrativas.

8. Limitaciones de la propuesta

No existe información histórica de pandemias a nivel mundial que permitan hacer proyecciones y estimaciones del impacto económico y financiero en el sector hotelero. El escenario más cercano, conocido es la gripe española (Saul 2018), que, por situaciones distintas al contexto actual del Covid-19, no pueden ser aplicadas dichas proyecciones y estimaciones en el presente trabajo.

Capítulo III. Análisis externo del HIR

El objetivo del análisis externo es identificar las amenazas y oportunidades del negocio, a través de la evaluación del entorno macroeconómico y microeconómico. Estos factores no son controlados por la organización; sin embargo, la no identificación oportuna puede tener un impacto negativo.

1. Análisis del Macroentorno - Análisis PESTELG

Se identifica oportunidades y amenazas claves que servirán para elaborar las estrategias a implementar en la organización. En el Anexo 1 se analiza los factores: entorno político - legal, económico, sociocultural y demográfico, tecnológico, ecológico y global.

Entre las principales amenazas identificadas tenemos la crisis política debido al cambio en el poder legislativo y ejecutivo, los delitos informáticos y la propagación de la Covid-19 a nivel mundial y sus efectos en las economías. Asimismo, en cuanto a las principales oportunidades se considera las políticas monetarias, fiscales y regulatorias (programa REACTIVA PERU), crecimiento del flujo de turistas y atractivos turísticos con denominación de patrimonio mundial.

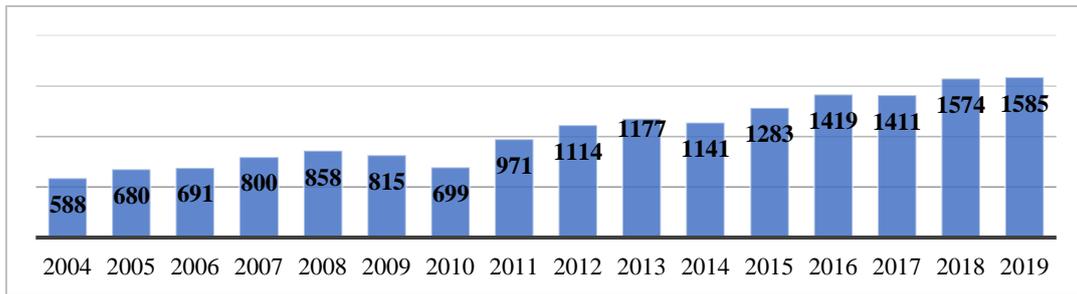
2. Análisis del Microentorno - Análisis de atractividad del sector hotelero

Se procederá estudiar el sector hotelero, identificando sus características y entorno donde compete el hotel, además de la relación con los clientes y proveedores, observando su competitividad.

2.1. Identificación, evolución y características de la industria hotelera en Cusco

La necesidad de contar con hoteles se debe al incremento anual de los visitantes a la ciudad de Cusco, sobre todo de los turistas internacionales que visitan la ciudadela de Machu Picchu, como se muestra en el Gráfico 1. El número de hoteles de 3; 4 y 5 estrellas en el Cusco al 2018 es de 81; 13 y 14, respectivamente, lo que significa el nivel de importancia que representa la competencia en la ciudad donde se encuentra el HIR (Dirección General de Inversión de Turismo y Artesanía 2019).

Gráfico 1. Visitantes a Machu Picchu 2004 al 2019



Fuente: PromPerú s.f.

2.2. Evaluación de la atractividad de la industria hotelera

Lo atractivo del mercado y la rentabilidad de la industria hotelera será estudiada con el análisis competitivo basado en las cinco fuerzas de Porter (ver Anexo 2). En la cual obtendremos una evaluación por cada una de las fuerzas, lo cual promediaremos para tener como resultado la atractividad del sector (ver anexo 3).

2.2.1. Evaluación global de la atractividad de la industria

En la matriz de atractividad (ver anexo 3) se indica que el sector hotelero es medio bajo (promedio ponderado 2,80/5), por lo que se deberá enfocar en las oportunidades de diferenciación en la calidad de sus servicios. La rivalidad de los competidores es una de las fuerzas más importantes, por lo que no será tan fácil entrar por el nivel de inversión que se requiere (ver anexo 4).

2.3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Consiste en la evaluación de las oportunidades y amenazas del sector macroeconómico y microeconómico, a fin de definir si HIR está aprovechando las oportunidades (ver anexo 5).

3. Conclusiones

Como resultado del análisis EFE el promedio ponderado es 2,92, que quiere decir que la empresa está aprovechando sus fortalezas y capacidades. En resumen del análisis se deduce que la industria hotelera es dinámica, pero también se puede ver afectada directamente por factores, como la Covid-19, la competencia en hoteles de 3, 4 a 5 estrellas, aunque sus barreras de entradas son un poco altas por el nivel de inversión en infraestructura.

Capítulo IV. Análisis interno del HIR

Se identificará las fortalezas y debilidades de la organización, de manera que sea posible plantear estrategias de posicionamiento frente a la competencia, definiendo los puntos fuertes que se pueden potenciar y los puntos débiles que se debe mitigar. Mediante el modelo Canvas y cadena de valor, análisis de las áreas funcionales y desarrolla la herramienta VRIO a fin de recoger información para la toma de decisiones.

1. Modelo de negocio del 2014 al 2019

En base al modelo Canvas (ver anexo 6), se visualiza la propuesta de valor, identificación del segmento, la relación que existe con el cliente, los canales de ventas, las actividades y los recursos claves, los colaboradores estratégicos, la estructura de costos y las principales fuentes de ingresos.

2. Cadena de valor de servicios

Con esta herramienta de gestión (ver anexo 7) que determina las principales actividades internas de la empresa y cómo se relacionan entre sí. Nos permite tomar decisiones estratégicas, según la importancia de la generación de valor por actividades.

2.1. Actividades primarias

- a) Marketing y ventas: Es la gestión de los canales de ventas, a través de agencias de viajes y ventas directas del área comercial del hotel, el cual incluye las reservas.
- b) Personal de contacto: Es el personal que se relaciona directamente con el cliente, como recepción y atención al cliente.
- c) Soporte físico y habilidades: Son las actividades de soporte, como los mobiliarios, accesorios de limpieza y atención al personal, así como el personal de seguridad, mantenimiento de habitaciones, servicio de lavandería, y transporte del turista.
- d) Prestaciones: La actividad principal del hotel es prestar servicio de alojamiento y, mediante convenios con las comunidades, propiciar el turismo vivencial en la región.
- e) Clientes: Para lograr una recomendación del servicio del hotel por los usuarios, se segmenta el tipo de cliente que gusta de la cultura, los productos orgánicos y ecológicos de la región, tanto para turistas nacionales como internacionales.

- f) Otros clientes: La convivencia de los clientes en el hotel es inevitable, esto sucede principalmente en las áreas comunes, por lo que el hotel ha implementado mejoras en el tiempo de atención y áreas especiales para niños.

2.2.Actividades de apoyo

- a) Dirección y de recursos humanos: Son las actividades de dirección, planificación, valores, gestión de personal (reclutamiento, capacitación enfocada en atención humanizada al cliente, capacitación en la cultura empresarial, entre otros).
- b) Organización interna y tecnológica: Son las actividades de optimización de operaciones mediante el uso de tecnología como el internet de las cosas, inteligencia artificial, digitalización de los procesos de operaciones, innovación de la página web y aplicativo móvil. Asimismo, incluye las actividades de administración, finanzas, auditoría y tesorería.
- c) Infraestructura y ambiente: Se cuenta con infraestructura temática y autosostenible con certificación LEED. Se da un mantenimiento periódico a la infraestructura.
- d) Abastecimiento: Son las actividades de adquisidores de insumos y suministros para la atención y funcionamiento del hotel, así como la contratación de servicios, seguros, etc.

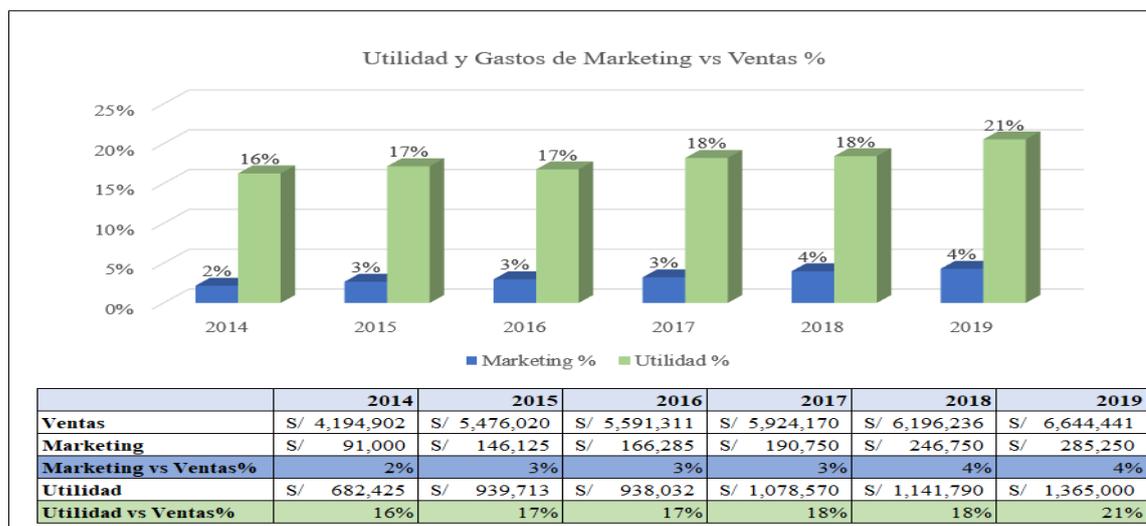
3. Análisis de áreas funcionales 2014-2019

Se adopta la técnica de descomponer la organización con el fin de entender el funcionamiento de cada área funcional. Esto permite facilitar el cumplimiento de los objetivos y metas.

3.1.Marketing y ventas

La empresa ha implementado una política de mantener entre 1 % y 4 % de las ventas totales del periodo en los gastos de marketing, con el fin de mantener la fidelización de los clientes cautivos e incrementar las ventas con nuevos clientes.

Gráfico 2. Relación de los gastos de marketing y utilidad con las ventas de la empresa 2014-2019



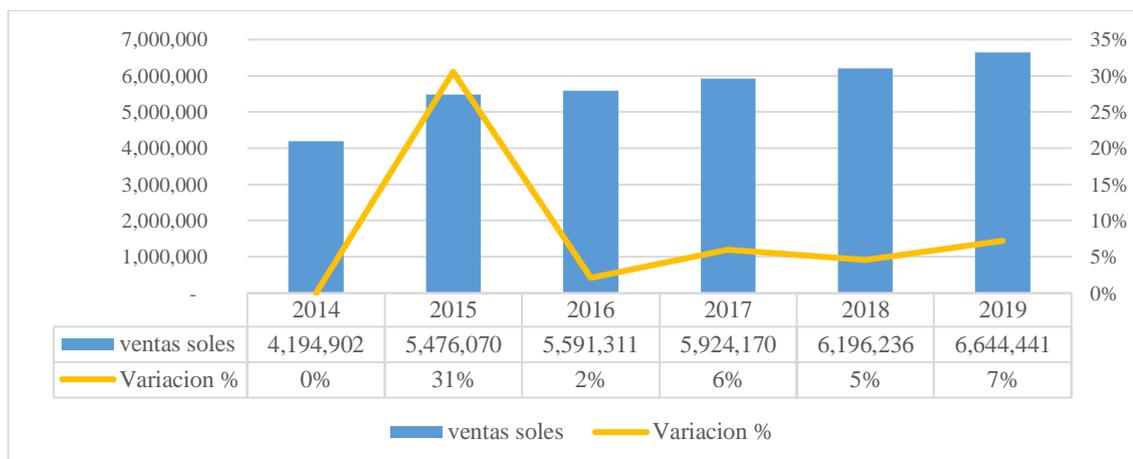
Fuente: Elaboración propia.

Las ventas son realizadas por dos canales: (i) a través de agencia de viajes, (ii) por ventas directas. Las ventas por agencias representan entre el 65 % y el 75 % del total de ocupabilidad con el fin de asegurar ventas por anticipados (reservas) y las restantes 25 % a 35 % se hacen por ventas directas en las mismas temporadas. Manteniendo estas políticas la empresa ha logrado ventas con un crecimiento sostenible de 16 % al 21 % del 2014 al 2019.

3.2. Finanzas, contabilidad y tesorería

Los resultados acumulados netos en soles al 2019 ascienden aproximadamente a 7,3 millones; asimismo, la empresa mantuvo un crecimiento en las ventas del 2 % al 7 % del 2016 al 2019.

Gráfico 3. Comportamiento de las ventas 2014-2019



Fuente: Elaboración propia.

La empresa, al cierre del 2019, obtuvo un capital de trabajo de 1,4 millones de soles, lo que significa que la empresa tiene liquidez de 9 a 1 para afrontar sus pasivos corrientes.

Tabla 2. Indicadores financieros 2014-2019

Años	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Resultados acumulados S/	6.182.779	6.880.111	7.469.292	8.103.067	8.482.853	7.387.372
Capital de trabajo S/	2.445.810	2.528.023	2.381.055	2.234.626	1.976.418	1.416.424
Liquidez activo Cte./Pasivo Cte.	26	19	15	13	11	9
Capacidad de endeudamiento Pasivo/patrimonio	88 %	78 %	66 %	56 %	46 %	46 %
Rentabilidad de las ventas	16 %	17 %	17 %	18 %	18 %	21 %
ROA utilidad/activo total	3 %	4 %	4 %	5 %	5 %	6 %
ROE utilidad/patrimonio	5 %	7 %	7 %	8 %	8 %	10 %
Rentabilidad de los accionistas: Utilidad neto/capital	12 %	16 %	16 %	19 %	20 %	23 %

Fuente: Elaboración propia.

La empresa ha obtenido una rentabilidad de los accionistas de 12 % al 23 % del año 2014 al 2019, siendo un incremento constante. El ROE ha crecido de 5 % al 10 % entre los mismos periodos, este indicador también se ha mantenido un crecimiento. El ROA ha experimentado un crecimiento constante de 3 % al 6 %. La capacidad de endeudamiento ha decrecido significativamente de un 88 % del 2014 al 46 % en el 2019, respecto del pasivo y el patrimonio, lo que quiere decir que la empresa sigue financiando sus operaciones con su propio patrimonio.

3.3. Recursos humanos

Se ha mantenido por política el nivel de rotación mínimo de 0,47 %, debido a que se consideró como estrategia mantener al personal contratado por un largo periodo, dado que la empresa destina alto presupuesto para la captación del personal y ellos representan el *know how* del negocio. Otro objetivo organizacional es mantener un nivel de estrés del 50 % como máximo, con el fin de evitar que impacte negativamente en sus trabajadores y se refleje en la atención al cliente. La empresa destina el 14 % de las ventas totales del periodo en gasto de personal, el cual comprende: capacitación, remuneración y cargas sociales (ver anexo 8).

3.4. Relaciones públicas

Es el área encargada de la imagen corporativa y la celebración de contratos y convenios con proveedores estratégicos; como los convenios celebrados con las comunidades para el servicio de turismo vivencial y suministrar productos artesanales, ecológicos y orgánicos.

3.5. Operaciones

Es el área donde se coordina todas las actividades para concretar el servicio de alojamiento. Las principales actividades consisten en recibir a los huéspedes, registrar, asignar una o varias habitaciones, controlar las entradas y salidas, servicio de atención en la habitación; limpieza y mantenimiento, servicio de alimentación, reposición de artículos de limpieza, entre otros. Los índices de calidad en promedio se han mantenido del 2014 al 2019.

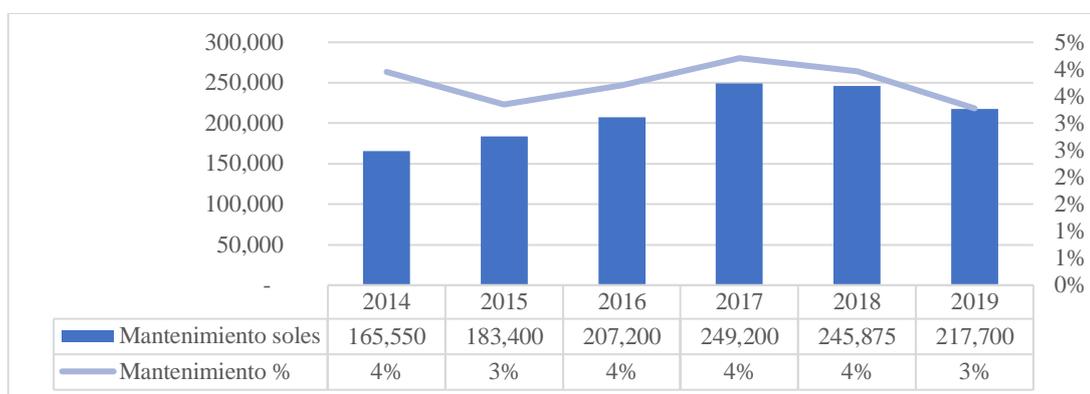
Tabla 3. Nivel de calidad 2014-2019

Años	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Nivel de calidad doméstico	1,02	0,99	1,02	1,03	1,02	1,03	1,02
Nivel de calidad Internacional	1,02	0,90	1,08	1,02	1,03	1,05	1,02

Fuente: Elaboración propia.

La empresa ha mantenido un gasto de mantenimiento de 3 % al 4 % desde el 2014 hasta el 2019, manteniendo una consistencia de los gastos respecto a las ventas del periodo.

Gráfico 4. Gastos de mantenimiento del 2014-2019



Fuente: Elaboración propia.

4. Análisis de VRIO del HIR

Consiste en realizar un análisis de la capacidades y recursos que posee la empresa con el fin de establecer ventajas competitivas en el sector. Estas capacidades y recursos han sido importantes para que el hotel mantenga su posición de líder en el sector y siga un crecimiento sostenible (ver anexo 9).

4.1. Recursos físicos

El hotel dispone de una instalación temática acorde al diseño arquitectónico de la cultura inca, lo cual hace que los clientes tengan una experiencia vivencial diferente (que quien visite Cusco sienta que está en Cusco), y de este modo conozca la cultura de la región. Está acondicionado como un edificio autosostenible, respaldado por la certificación LEED.

4.2. Recursos humanos

La empresa plantea una atención más humanizada, que consiste en capacitar a todo el personal enfocado en la atención al cliente, para ello se realiza capacitaciones mensuales y charlas antes del inicio de las actividades. La selección del personal es bastante exigente y las remuneraciones están acordes al mercado.

4.3. Recursos organizacionales

Se tiene un posicionamiento de marca en el sector hotelero, con una clasificación de 4 estrellas. Se brinda un servicio con estándares altos y para ello se invierte en marketing anualmente, con el fin de consolidar la marca.

4.4. Capacidades

- El hotel realiza convenios con las comunidades campesinas de la región para proveer insumos alimenticios (orgánicos/ecológicos) y artesanales.
- La empresa celebra convenios con dos comunidades de la región con el fin de ofrecer a los clientes turismo vivencial. Los huéspedes pueden experimentar la vivencia en la comunidad con sus costumbres típicas y con todas las garantías del hotel, para ello el hotel implementa los protocolos para la atención y seguridad de los huéspedes.
- Se establece procedimientos de buenas prácticas para hoteles BPM, y con la certificación HACCP, la cual identifica puntos críticos para tener mejor control y adoptar mejoras; asimismo se realizan las auditorias de forma anual y en otros casos inopinadas.

5. Definición de la ventaja competitiva del HIR

Mediante el análisis VRIO (ver anexo 9) se determinó las principales ventajas competitivas sostenibles son Infraestructura temática, Infraestructura con certificación LEED, Servicio enfocado en la atención al cliente, Convenios con las comunidades como proveedores de bienes y Convenios para brindar turismo vivencial. Asimismo, se determina que la organización no viene aprovechando el posicionamiento de su marca y el uso de la tecnología para la atención de los clientes.

6. Definición de la estrategia competitiva del HIR

Sobre la base del análisis de la información, la empresa utiliza la estrategia genérica de diferenciación (Porter 1980):

- El segmento de mercado son aquellos turistas nacionales e internacionales que gusten de conocer y aprender sobre la cultura de la región.
- El servicio de atención a los turistas es más humanizado, no son vistos como producto.

- Los turistas al ingresar al hotel sienten que ya están viviendo la cultura de la región por las instalaciones temáticas, la certificación LEED de estas y el consumo de productos ecológicos producidos por las propias comunidades de la región.
- La empresa, además, provee una experiencia única a través del turismo vivencial.
- El hotel mantiene un sistema de uso eficiente de los recursos, manteniendo la calidad en la atención a los clientes.

7. Matriz EFI

Mediante la matriz EFI (ver anexo 10) se evalúan las fortalezas y debilidades del hotel.

8. Conclusiones

El resultado de la matriz EFI (ver anexo 10) es 2,90 lo cual indica que la empresa está aprovechando sus fortalezas para ser competitiva en el sector. Asimismo, se está mitigando las debilidades con el fin de reducir las brechas con la competencia.

Capítulo V. Perfil de consumidor

Es importante definir el perfil del consumidor, en el momento de la toma de decisiones, para generar la estrategia adecuada para la empresa.

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

1.1. Generaciones

El consumidor de hoy rechaza las nociones generacionales preconcebidas del pasado. De hecho, mucha gente mayor está aceptando un mundo que cada vez más es impulsado por la tecnología y un número significativo de jóvenes están volviendo a valores tradicionales. (Belén et al., 2020)

Para el desarrollo del presente trabajo se considera el estudio Global Nielsen sobre los estilos de vida generacionales donde los participantes son segmentados de acuerdo con cinco etapas de vida: generación Z (nacidos entre 1993 y 2010); generación Y (nacidos entre 1982 y 1992); generación X (nacidos entre 1971 y 1981); *boomers* (nacidos entre 1956 y 1970), y generación silenciosa (mayores a 65 años de edad) (ver anexo 11).

1.2. Estilo de vida

En el año 2017, la consultora Arellano Marketing realizó un estudio sobre los estilos de vida (EdV) Latir en el Perú y en América Latina, considerando que son seis EdV. Dos son exclusivamente conformados por hombres: los progresistas y los formalistas; dos son solo mujeres: las modernas y las conservadoras. Los últimos dos son mixtos: los sofisticados y los austeros. Los EdV ayudarán a entender al consumidor y así poder cubrir mejor sus necesidades (ver anexo 12).

1.3. Nivel económico

El nivel de gasto promedio de los turistas en la región es de S/ 644; los turistas de otras regiones son los que gastaron más de S/ 792 en promedio. Asimismo, los que viajaron con paquete turístico, que son aproximadamente el 10 %, gastaron un promedio de S/ 1.499.

Tabla 4. Rango de gastos

Rango de gastos	Porcentaje
Menos de S/ 100	12 %
De S/ 100 a S/ 299	24 %
De S/ 300 a S/ 499	16 %
De S/ 500 a S/ 699	9 %
De S/ 700 a más	39 %

Fuente: MINCETUR, 2018

2. Análisis del consumidor

En promedio llegan más de 3 mil turistas diarios al Cusco, de estos el 76 % son extranjeros y 24 % son nacionales. Generalmente son grupos de tres individuos y su estadía es mayoritariamente de seis días. El 52 % de turistas vienen para conocer las costumbres locales y el 32 % viajan en pareja y 8 % con niños (Portal de Turismo 2019). Se analizará al consumidor extranjero y al consumidor nacional por separado.

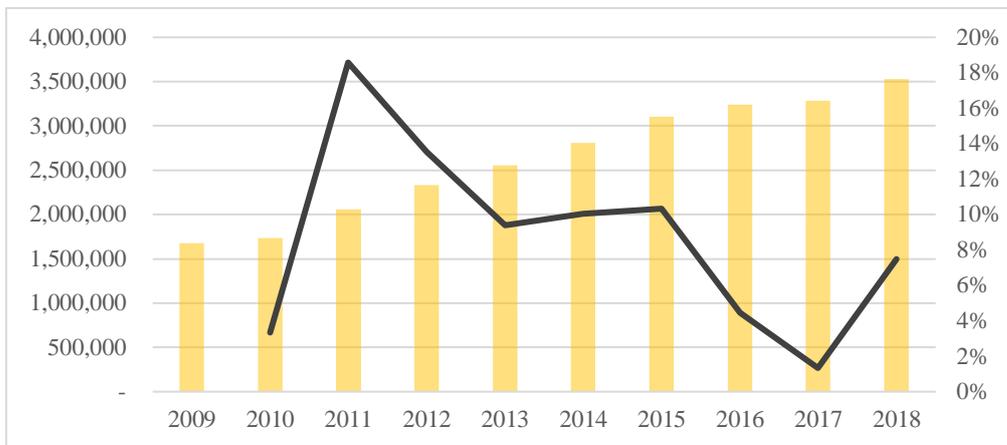
Tabla 5. Análisis del consumidor (extranjero, nacional)

Turista extranjero	Turista nacional
62 % son hombres	52 % son hombres
45 % son <i>millennials</i>	La mayoría son de 37 años en promedio
60 % son residentes de Latinoamérica	51 % son casados
65 % viaja por vacaciones, recreación u ocio	A/B 48 % nivel socioeconómico
10 noches de estadía	33 % descansar y relajarse
US\$ 932 gasto promedio	31 % variedad en atractivos turísticos
77 % viaja a Cusco	6 % viaja a Cusco 4 noches en promedio
99 % organiza su viaje a por paquetes turísticos	S/ 106 de gastos diarios
	2 personas viajan en promedio
	96 % organiza su viaje por cuenta propia

Fuente: PromPerú 2018.

Durante los últimos años, Cusco ha mostrado bastante variabilidad en sus valores porcentuales de incremento de arribo de visitantes nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje. El compendio de cifras de turismo (diciembre de 2019), publicado por la Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía del Mincetur, muestra que en el 2018 se presenta una ligera recuperación en el porcentaje de arribo.

Gráfico 5. Valores porcentuales del arribo de visitantes nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje 2009-2018



Fuente: Mincetur 2018.

2.1. Consumidores antes de la emergencia

Antes de la declaración del estado de emergencia sanitaria en el Perú, el Cusco recibía viajeros tanto por negocios como por turismo. Según las estadísticas del 2018 presentadas por el Mincetur, en el turismo interno, el motivo principal de visita a la región Cusco fue por vacaciones/recreación (45,6 %), para visitar familiares y/o amigos (31,3 %) y los negocios (15,0 %), y en el turismo externo su motivo es el ocio y provienen principalmente de Estados Unidos (22,0 %), Chile (9,9 %) y Argentina (6,5 %), entre otros. Al agrupar los países por regiones, se observa que los extranjeros europeos representan el 30,4 %, seguidos de los países de Norteamérica (29,5 %) y Latinoamérica (27,9 %).

2.2. Consumidores durante la emergencia

Las políticas dictadas por el Estado y las organizaciones por la Covid-19 conllevaron el cierre de las fronteras, la repatriación de los turistas a sus respectivos países y la paralización de las actividades turísticas, por lo que se hizo necesario proponer medidas alternativas que permita al negocio hotelero continuar sus operaciones.

2.3. Consumidores postemergencia

A medida que se reactive la economía nacional y se abran las fronteras a nivel regional e internacional, los clientes realizarán sus visitas a la región, bajo las medidas sanitarias y los

estándares de bioseguridad. Se espera que inicialmente se brinde atención al turismo interno y posteriormente al turismo internacional.

3. Perspectiva actual, bajo condiciones del Covid-19

Para realizar un análisis de la perspectiva actual se tomará en cuenta la situación, a noviembre del 2020, de la ciudad de Cusco y las iniciativas internacionales sobre el turismo bajo las condiciones del Covid-19.

En setiembre de 2020, se realizó una encuesta a más de 100 profesionales relacionados con el sector hotelero y el turismo en el Perú, en la cual se les consultó sus expectativas para reactivar el turismo; el 46,5 % estima que se dará en el primer trimestre del 2021 (Baz s.f.).

Gráfico 6. Encuesta a 100 profesionales del sector hotelero.



Fuente: Hotel Perú News, 2020.

Si bien a diciembre del 2020 ya se reiniciaron los vuelos nacionales, la activación del sector aún está por iniciar, se están implementando las medidas de seguridad para la apertura de los vuelos internacionales y las visitas a los principales centros turísticos, así como los hoteles y demás actividades relacionadas con el sector.

4. Proyección de demanda

“La demanda de mercado de un producto o servicio es el volumen total susceptible a ser adquirido por un grupo de consumidores definido en un área geográfica determinada, durante un periodo establecido, en un entorno de marketing concreto” (Kotler y Keller 2016: 99). Para ello se

determina la potencial demanda para la fase de contingencia, que serán los periodos 2020 al 2021, y para la fase de reactivación, que son los periodos 2022 al 2024.

4.1. Proyección de la demanda en la fase de contingencia (19 meses)

El HIR determina la cuota de mercado mediante la cantidad de personas que laboran en los proyectos de dichos sectores y que harán la cuarentena en la ciudad de Cusco. Según el Ministerio de Energía y Minas (Minem), los proyectos mineros que figuran son Antapaccay de Xtrata Tintaya, el proyecto Constancia de Norsemont Perú, el proyecto Quechua de Compañía Minera Quechua, entre otros, y los proyectos de hidrocarburos que se encuentran en la ciudad del Cusco son Plus Petrol y Transportadora de Gas. Por otro lado, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), se tiene programadas dos construcciones importantes que iniciarán a principios de 2021, la vía Cusco-Urubamba y el Aeropuerto Internacional de Chinchero.

Tabla 6. Cantidad personal en empresa minera, hidrocarburos y construcción al 2020.

Proyectos	Inversión en dólares (millones)	Cantidad de personal
Mineros		
Antapaccay de Xtrata Tintaya	1.300	8.000
Constancia de Norsemont Perú	846	3.500
Compañía Minera Quechua	-	3.500
Otros proyectos	-	30.000
Hidrocarburos		
Plus Petrol	-	1.795
Transportadora de Gas		1.500
Construcción		
Aeropuerto Internacional de Chinchero	750	2.000
Construcción, mejoramiento y rehabilitación de la carretera de Cusco-Chinchero-Urubamba	-	1.900

Fuente: Minem 2020, MTC 2020.

La demanda mensual de habitaciones por cuarentena, teniendo en cuenta los tres sectores y el precio por habitación (S/ 280), sería de 52 mil habitaciones y la demanda anual de 626 mil habitaciones. Fijando una demanda potencial por S/ 14 millones mensuales y S/ 175 millones anuales.

Tabla 7. Estimación de la demanda anual por minería, hidrocarburos y construcción.

Sectores	Cantidad personal	Demanda mensual (hab.)	Demanda anual (hab.)
Proyectos mineros	45,000	45,000	540,000
Proyectos hidrocarburos	3,295	3,295	39,540

Proyectos de construcción	3,900	3,900	46,800
Total demanda de habitaciones	52,195	52,195	626,340

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Proyección de la demanda fase reactivación (36 meses)

La estimación de la demanda para conocer el comportamiento del mercado durante la reactivación económica (referido a todas sus dimensiones), liberación de las fronteras (tanto nacional como internacional) y disposición de políticas nacionales e internacionales, representa una herramienta importante. En ese sentido, se desarrollará una proyección de demanda para la toma de decisiones y generación de estrategias en la fase de reactivación. El análisis parte de la data histórica proporcionada por PromPerú y se adopta criterios de estimación estadística tomando en cuenta los factores económicos y la coyuntura internacional.

Gráfico 7. Arribo de visitantes nacionales a hospedajes en Cusco 2013-2019.



Fuente: PromPerú 2016.

El Gráfico muestra el comportamiento de los visitantes nacionales entre 2013 y 2019. La

Tabla proporciona el crecimiento porcentual definidos por el gráfico anterior.

Tabla 8. Número de visitantes % del 2014 al 2019

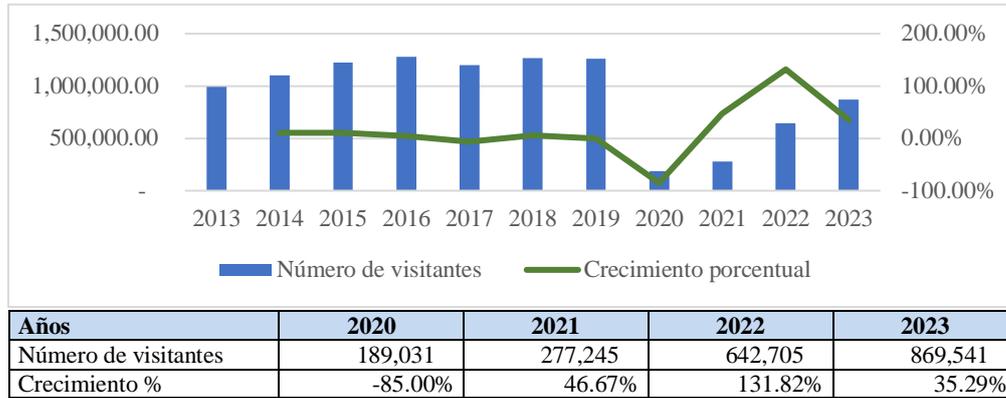
Años	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Número de visitantes	1,102,959	1,222,763	1,277,139	1,199,875	1,264,755	1,260,205
Crecimiento %		10.86%	4.45%	-6.05%	5.41%	-0.36%

Fuente: Elaboración propia.

Al respecto, tomando en cuenta el artículo publicado en McKinsey & Company en junio de 2020, denominado “Hospitality and COVID-19: How long until ‘no vacancy’ for US hotels?”, se adopta

el escenario A1, donde los comportamientos de la curva pronostican una recuperación ágil entre el 2023 y el 2024, conforme se muestra al gráfico 8.

Gráfico 8. Proyección de demanda 2020-2023



Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

Los clientes objetivos son aquellos turistas extranjeros que gustan de conocer la cultura de la región del Cusco, particularmente la mayoría son *millennials*, hombres; en promedio se quedan entre 6 y 12 noches, y organizan sus vacaciones por paquete turístico.

La demanda de mercado para la fase de contingencia se contempló determinando la cantidad de empresas del sector minero, construcción e hidrocarburos, luego la cantidad de personas que laboran y que harán la cuarenta en la ciudad de Cusco para ir al centro de operaciones. En esta fase, será gradual la recuperación del retorno de los turistas extranjeros, la empresa atenderá a un público diferente, el trato es hotel-empresas (B2B), del 2020 al 2021. La demanda de turistas nacionales se recuperará aceleradamente entre el 2022 y el 2024. Lo que define que el plan de negocio, en el primer año de la fase de reactivación, se implemente con visión a esos años.

Capítulo VI. Análisis y selección de la estrategia

El objetivo es determinar las estrategias que se alinean al hotel identificando sus ventajas internas y externas, por lo que es necesario aplicar el Modelo Analítico para Formulación de la Estrategia por (David, 2013), quien lo clasifica en tres etapas, posterior a estas evaluaciones se procederá determinar las estrategias funcionales.

1. Esquema de análisis de la formulación de estrategias

El modelo de formulación de estrategias de David 2013, propone tres etapas. La etapa 2 (Etapa de Adecuación) utiliza información de la etapa 1 (Etapa de los insumos). Es decir, para desarrollar las cinco técnicas: matriz DAFO, matriz PEYEA, matriz BCG, matriz IE y matriz de la estrategia principal se recurre a la información derivada de la etapa de los insumos para combinar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas. Para HIR no se aplica la matriz del Boston Consulting Group (BCG) por falta de información.

1.1. Análisis FODA cruzado

El análisis FODA permite entender la debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

[...] este modelo que permite a la organización identificar los factores tanto interno, vinculado a su funcionamiento interno, como externo, que depende el entorno en donde se opera. Es una herramienta para ayudar a la toma de decisiones y facilita la elaboración del plan estratégico. (Christophe Speth 2016)

Tabla 9. Matriz FODA cruzado

FODA		Factores internos			
		Fortalezas: F	Debilidades: D		
		F3 Personal con experiencia en atención a clientes (más de 5 años) y poca rotación.	D2 Mayor tiempo y recurso en la curva de aprendizaje para un nuevo colaborador.		
		F2 Contamos con instalaciones y diseños temáticos de la región.	D3 Poca automatización de los procesos que implican interacción humanizada con el cliente.		
		F5 Marca esta consolidada en el mercado.	D5 Altos costos de mantenimiento.		
		F7 La ubicación de hotel cerca del centro de la ciudad y de fácil acceso a todos los servicios.	D1 Poca experiencia en los procesos de reclutamiento de personal.		
		F4 Alianzas con las comunidades para el turismo vivencial y como abastecimiento de insumos ecológicos y orgánicos.	D4 Baja rotación de clientes del sector turístico.		
Factores externos		Oportunidades: O	Estrategias OD		
Factores externos	O1	Potencial demanda del turista para visitar los principales atractivos turísticos de la región (Machu Picchu, declarada una de las 7 maravillas del mundo).	Estrategias OD		
	O2	Zona con alto potencial cultural y gastronómico al ser considerada como una de las mejores diez del mundo según New Open World Corporation.			
	O3	Incentivos tributarios y financieros para el desarrollo del sector turismo (hotelero) por parte del gobierno.			
	O4	Existe mayor interés de la población por el consumo de productos orgánicos y ecológicos.			
	O5	Construcción en curso del nuevo aeropuerto internacional en Chincheros al 2024, que facilitara el flujo de turistas internacionales y locales.			
	AMENAZAS: A			ESTRATEGIAS AF	
	A1	Alta competencia en el sector hotelero de la ciudad debió a los atractivos turísticos que presenta la ciudad.		A1.F2 Visitas guiadas para el conocimiento de la infraestructura equipada y autosostenible	A1.D1 Retención de personal capacitado para generar poca frecuencia en los procesos de reclutamiento.
	A6	Precipitaciones extraordinarias (lluvias torrenciales) ocasionan retrasos y cancelaciones en los circuitos turísticos además de las operaciones aeroportuarias		A1.F3 Publicitar la experiencia que tiene el hotel a los clientes con un servicio humanizado.	A1.D2 Retención de personal capacitado en el servicio humanizado, para capacitar con poca frecuencia a los nuevos colaboradores.
	A2	Probabilidad de rebrote del Covid-19.		A2.F3 Hotel se encuentra preparado ante un eventual rebrote del Covid-19.	
	A3	Incremento del nivel de inseguridad ciudadana en la región según la estadística de la PNP.		A2.F7 Las instalaciones cuentan con cámaras de seguridad y vigilancia las 24 horas, así mismo se encuentra cerca de las dependencias policiales y serenazgo.	
A4	Inestabilidad política por las elecciones generales del 2021.				

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la evaluación del FODA cruzado basados en la estrategia son:

Tabla 10. Resultados de la evaluación FODA cruzado

Estrategias viables OF	Estrategias viables AF
<p>O1.F4 Publicitar la potencialidad turística que tiene la región del Cusco, esto es principalmente un atractivo para los turistas internacionales, quienes son los que más valoran conocer la cultura de otra región. Para los visitantes nacionales es importante que sepan que el Cusco es una alternativa para practicar otras aventuras y conocer nuevos potenciales turísticos.</p> <p>O2.F2 Publicitar que el hotel cuenta con infraestructura temática e insumos ecológicos locales de la región y que al visitar el local se sentirán y aprenderán más del Cusco desde el primer día hasta el último día de permanencia en el hotel. Esta estrategia de marketing va dirigida más a los visitantes internacionales.</p> <p>O4.F4 Publicitar a los visitantes que el hotel utiliza insumos ecológicos y que estos son abastecidos por miembros de la comunidad de la región. Este valor es más aceptado para las visitantes internaciones, pero también es necesario ir sensibilizando a los visitantes nacionales.</p>	<p>A1.F2 Es necesario hacer conocer la infraestructura temática del hotel, y esto se puede mediante vista guiada, sin perturbar la tranquilidad de los huéspedes, esto con el fin de generar el marketing de boca a boca que genera beneficio a mediano y largo plazo.</p> <p>A1.F3 Es necesario hacer conocer a los clientes potenciales que el hotel tiene mucha experiencia en la atención del cliente, principalmente el trato es más personalizado y humanizado.</p> <p>A2.F3 Hacer conocer a los clientes potenciales que el hotel cuenta con atención medica ante una necesidad por el visitante, por ejemplo, para atender males de altura que es un problema común para los visitantes, asimismo es necesario hacer conocer que el hotel cuenta con un especialista en salud y seguridad que vigila los protocolos necesarios para la mejor protección del visitante.</p>
Estrategias viables OD	Estrategias viables AD
<p>O3.D1 La calidad del servicio es importante para la sostenibilidad del negocio, por lo tanto, se debe destinar mayor recurso en el reclutamiento del personal, así como propiciar su crecimiento dentro de la organización.</p> <p>O3.D3 Es necesario automatizar los procesos mediante el uso de tecnología para la mejor atención del cliente y así mismo como para la mejor gestión y procesar información oportuna para la mejor toma de decisiones.</p>	<p>A1.D1 Es necesario implementar una política de retención del personal, ya que la contratación y capacitación es más costoso, los competidores podrían copiar nuestra política de atención al cliente y además de considerar que el personal es quien interactúa con el visitante directamente, si tenemos un personal contento de seguro que tendremos una mejor atención.</p>

Fuente: Elaboración propia

1.2. Análisis de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEyEA)

Mediante la Matriz PEyEA (ver anexo 13) se indica cuál es la estrategia más adecuada para el hotel, entre las estrategias conservadora, agresiva, competitiva y la defensiva.

El resultado de la suma de las Ventajas Competitivas (VC) Promedio y las Fuerzas de la Industria (FI) Promedio determina la coordenada en el eje X. El resultado de la suma de la Estabilidad del Entorno (EE) Promedio y las Fuerzas Financieras (FF) Promedio determina la coordenada en el eje Y. La coordenada que se obtiene es -0,42 en el eje X y 1,35 en el eje Y, cuya ubicación es en el cuadrante conservador, que consiste en aplicar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación relacionada (ver anexo 14).

1.3. Análisis de la matriz interna externa (IE)

Para la evaluación de la matriz IE se desarrolló en capítulos anteriores la matriz de factores internos y externos, que consiste en una calificación y ponderación y está dividida en nueve casillas. El eje X está conformado por la ponderación de la matriz EFI, el cual está dividido en débil de 1,0 al 1,99, promedio de 2,0 al 2,99 y fuerte de 3,0 al 4,0. El eje Y está conformado por la ponderación de la matriz EFE, y está dividido en tres partes, bajo de 1,0 al 1,99, medio de 2,0 al 2,99 y alto de 3,0 al 4,0.

Los resultados a evaluar se determinan en tres grupos principalmente (nueve casillas), las casillas I, II y IV corresponden a la estrategia de crecer y construir; las casillas III, V y VII corresponden a las estrategias de conservar y mantener, y las casillas VI, VIII y IX corresponden a las estrategias de cosechar o desinvertir (Roldán, s.f.). Los resultados de la ponderación de la matriz EFI y EFE determinan las coordenadas del vector direccional cuyos valores son 2,97 en el eje X y 2,92 en el eje Y, respectivamente. La ubicación es en el cuadrante V, que está en el grupo de conservar y mantener. Las estrategias son penetración de mercado y desarrollo de producto (ver anexo 15).

1.4. Análisis de la matriz de la gran estrategia

Esta matriz es una herramienta que permite crear estrategias alternativas considerando dos dimensiones, el crecimiento del mercado (rápido o lento) y la posición competitiva (fuerte o débil), y está dividida en cuatro cuadrantes (David 2013). Sobre la base de la información del Peye se determina las coordenadas para ubicar el cuadrante. Los valores obtenidos tras la sumatoria correspondiente son -0,42 para el eje X y 1,35 para el eje Y (ver anexo 16). El resultado es en el cuadrante II, el cual implica aplicar estrategias en desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, desinversión y liquidación.

1.5. Análisis de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

Esta herramienta corresponde a la tercera etapa, consiste en validar y decidir las alternativas de estrategias después de la evaluación de las matrices en la segunda etapa. Para este caso se está considerando la validación de tres estrategias: la estrategia 1, penetración de mercado; la estrategia 2, desarrollo de mercado y la estrategia 3, desarrollo de producto. El resultado de la estrategia 1 es 5,86, de la estrategia 2 es 5,35 y de la estrategia 3 es 4,74. La estrategia más viable es la estrategia 1, que es la de penetración de mercado, ya que el hotel puede aprovechar sus

fortalezas y oportunidades para implementar y ejecutar esta estrategia, como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Análisis de la matriz MCPE

Estrategias de la matriz FODA		Estrategias alternativas					
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
Factores críticos para el éxito	Valor	Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.
Oportunidades							
1. Potencial demanda del turista para visitar los principales atractivos turísticos de la región (Machu Picchu, declarada una de las 7 maravillas del mundo)	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
2. Zona con alto potencial cultural y gastronómico al ser considerada como una de las mejores diez del mundo según New Open World Corporation	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
3. Incentivos tributarios y financieros para el desarrollo del sector turismo (hotelero) por parte del gobierno	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
4. Existe mayor interés de la población por el consumo de productos orgánicos y ecológicos	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
5. Construcción en curso del nuevo aeropuerto internacional en Chinchero al 2024.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Amenazas							
1. Alta competencia en el sector hotelero de la ciudad debió a los atractivos turísticos que presenta la ciudad	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
2. Precipitaciones extraordinarias (lluvias torrenciales) ocasionan retrasos y cancelaciones en los circuitos turísticos además de las operaciones aeroportuarias	0,11	2	0,22	2	0,22	1	0,11
3. Probabilidad de rebrote del Covid-19	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09
4. Incremento del nivel de inseguridad ciudadana en la región según la estadística de la PNP	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
5. Inestabilidad política por las elecciones generales del 2021	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
Subtotal	1,00						
Fortalezas							
1. Personal con experiencia en atención a clientes (más de 5 años) y poca rotación	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
2. Contamos con instalaciones y diseños temáticos de la región.	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
3. Marca consolidada en el mercado	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
4. La ubicación de hotel cerca del centro de la ciudad y de fácil acceso a todos los servicios	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
5. Alianzas con las comunidades para el turismo vivencial y como abastecimiento de insumos ecológicos y orgánicos	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Debilidades							
1. Mayor tiempo y recurso en la curva de aprendizaje para un nuevo colaborador	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22
2. Poca automatización de los procesos que implican interacción humanizada con el cliente	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22
3. Altos costos de mantenimiento	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22
4. Poca experiencia en los procesos de reclutamiento de personal	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
5. Baja rotación de clientes del sector turístico	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Subtotal	1,00						

Estrategias de la matriz FODA		Estrategias alternativas					
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
Factores críticos para el éxito	Valor	Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.
Suma del puntaje total del grado de atracción (SPTA)			5,86		5,35		4,74
Que tanto las estrategias están apalancando cada una de las variables de forma positiva		4 Muy atractivo, 3 Más o menos atractivo, 2 Algo atractivo, 1 Sin atractivo.					

Fuente: Elaboración propia.

1.6. Validación de la estrategia

Mediante la matriz de alineamiento de estrategias se evalúa si las tres iniciativas estratégicas están alineadas a la misión, la visión y objetivos del HIR. La estrategia de penetración de mercado es la mejor propuesta al obtener 9 puntos, como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Matriz de alineamiento de estrategias

Iniciativas estratégicas		Penetración de Mercado	Desarrollo de Mercado	Desarrollo de Producto	
Misión	Ofrecer servicios de alojamiento de calidad, humanizado y con temáticas tradicionales. Asimismo, mantener convenios con las comunidades locales para el turismo vivencial.	X	X		
Visión	Ser unos de los cinco mejores hoteles líderes del país en el año 2030.	X	X	X	
Objetivo General	Crecer gradualmente hasta alcanzar el crecimiento de 5 % anual de manera sostenible, siempre respetando los principales valores de la empresa.	X	X		
Objetivos Estratégicos	Rentabilidad	Mejorar progresivamente la rentabilidad de la utilidad sobre las ventas hasta alcanzar el 25 % al 2024.	X		
		Mejorar progresivamente EBITDA hasta alcanzar un mínimo de 35% al 2024.	X		
	Crecimiento	Alcanzar progresivamente un crecimiento mínimo de las ventas de 6 % anual al 2024.	X		
		Alcanzar progresivamente un crecimiento mínimo de ocupación del hotel del 60 % anual al 2024.	X		
	Sostenibilidad	Implementa un programa de mejoras continuas en cuanto a la atención al cliente, así como implementar un programa de manejo de las eficiencias operativas.	X	X	X
		Mantener las alianzas con las comunidades para el turismo vivencial propiciando una oportunidad para que la comunidad tenga un ingreso adicional mejorando sus ingresos y a su vez permitir que el turista tenga una experiencia distinta.	X		
Resultado de la evaluación del impacto		9	4	2	

Fuente: Elaboración propia.

1.7. Estrategia corporativa

Mediante la matriz Ansoff se determina el crecimiento del hotel en relación con los productos y el mercado (actuales y nuevos). Del análisis realizado para la fase de recuperación (2022-2024) resulta que la mejor estrategia es el cuadrante de penetración de mercado con los productos y mercados actuales, lo que implica implementar estrategias para generar mayores ventas como el marketing en Lima y agregar promociones.

Tabla 13. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado HIR	Desarrollo de producto
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia.

2. Conclusiones

La estrategia de HIR es la de penetración de mercado, por lo tanto, el hotel debe mejorar los productos para el mercado interno, con servicio humanizado, haciendo conocer las fortalezas de la empresa a los clientes potenciales. Esta estrategia se debe implementar en las áreas funcionales por ser la más viable.

Capítulo VII. Planeamiento estratégico 2020-2024

En el presente capítulo se desarrollará el plan estratégico del hotel para los próximos cinco años dividido en dos fases. La primera es la fase de contingencia, en la cual se busca generar un flujo de caja con el fin de mantener la continuidad del negocio. La segunda fase es de reactivación, en la cual se plantean estrategias de crecimiento replanteando el nicho de mercado.

1. Misión

Ofrecer servicios de alojamiento de calidad, humanizado y con temáticas tradicionales de la región del Cusco. Nuestro compromiso con nuestros clientes y trabajadores es brindarles una experiencia basada en la confianza, confraternidad y priorizando la salud y seguridad durante nuestras operaciones.

2. Visión al 2030

Para el 2030, estar considerados dentro del top de los mejores hoteles del país, reconocidos por ofrecer un servicio personalizado, enfocados en prestar servicio humanizado de calidad, con ambientes acogedores y priorizando la salud y seguridad de los clientes y trabajadores de la empresa.

3. Valores

- Servicios humanizados: Mediante el trato directo con el cliente, no considerándolo un producto sino un miembro de la familia de la empresa.
- Innovación: Mejorando los procesos de la organización e incluso el modelo de negocio con el fin de mejorar la atención de nuestros clientes.
- Sostenibilidad: La empresa es responsable del cumplimiento de las normativas nacionales y locales, así como de las costumbres de las comunidades, minimizando el riesgo social y ambiental.
- Confiabilidad: El hotel considera a los proveedores como socios estratégicos.
- Eco amigable: Se propicia una cultura de respeto al medio ambiente y para ello se cuenta con instalaciones autosostenibles.
- No discriminación: Está prohibida la discriminación en todas las áreas de la organización.
- Respeto: El trato al personal, los clientes y los proveedores es siempre respetuoso.

- Salud y seguridad: La empresa es responsable por la salud y seguridad de sus trabajadores y clientes, implementando protocolos y vigilando su cumplimiento.

4. Objetivo general

El objetivo general para el HIR es crecer anualmente de manera sostenible y mantener flujos positivos. Más adelante se definen los objetivos generales por fases.

5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos canalizan el sendero por el que el HIR alcanzará el objetivo general de crecimiento sostenible anual. Se analizan por separado en cada fase (contingencia y recuperación). Los objetivos de rentabilidad, de crecimiento y de sostenibilidad quedan delimitados sobre la base de dos fases en los siguientes acápite.

6. Fase de contingencia (junio de 2020 a diciembre de 2021)

Tras los efectos de la pandemia en el país, el HIR se ha visto en la necesidad de replantear su estrategia desarrollando un plan de contingencia que será implementado durante un año y medio, el cual busca generar un flujo de caja positivo con el fin de mantener la continuidad del negocio. Dicho plan propone replantear al cliente objetivo, aprovechando los recursos y capacidades que tiene la empresa, suscribiendo convenios con las empresas mineras, construcción e hidrocarburos que operan en la región del Cusco a fin de brindarles un espacio con todas las medidas de seguridad para garantizar la cuarentena previa a la incorporación de sus actividades laborales.

6.1. Alcance temporal

El alcance de la fase de contingencia es temporal, abarca 19 meses desde junio de 2020 a diciembre de 2021. Incluye las gestiones y operaciones del HIR, mientras se mantenga el estado de emergencia. Este alcance incluye los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, así como los recursos en la caja (alrededor de S/ 1,02 millones) y su capacidad de endeudamiento de 46 % al 31 de mayo de 2020 (ver anexo 17).

6.2. Objetivo general al 2021

Garantizar la continuidad de las operaciones, a través de la generación de un flujo de caja positivo que pueda cubrir los costos fijos y variables durante los próximos 19 meses, ofreciendo el servicio de confinamiento al personal de las empresas que operan en la región Cusco.

6.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos canalizan el camino que HIR alcanzará como objetivo general en la fase de contingencia.

Tabla 14. Objetivos estratégicos al 2021

Objetivo de Rentabilidad	Objetivo de Crecimiento	Objetivo de Sostenibilidad
Mantener la rentabilidad positiva mientras dura la fase de contingencia.	El objetivo de crecimiento para esta fase de contingencia es mantener la ocupabilidad del hotel por encima del punto de equilibrio y mantener un precio mínimo de US\$ 80 por noche.	Mantener protocolos sanitarios para los colaboradores y de los <i>stakeholders</i> en el hotel.

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Supuestos Base de operatividad

El HIR operará considerando los siguientes supuestos:

- El personal de la empresa se mantendrá.
- Contar con las capacidades financieras de la empresa antes de la pandemia (al 31 de mayo de 2020).
- Contar con proveedores estratégicos para atender las necesidades de la empresa; proveedores de productos de limpieza, desinfección, mantenimiento de las instalaciones, lavandería y transporte.
- Se emplea únicamente las habitaciones del negocio doméstico, dejando de ofrecer las habitaciones del negocio internacional, puesto que generan un alto costo de alquiler.
- No se aplicará tasa de inflación para las estimaciones.
- Para todo efecto cambiario de dólares americanos a soles se utilizará TC 3.50.
- Para las estimaciones de los años 2020 y 2021 se utilizará la información financiera y económica al 31 de diciembre del 2019.

- El precio de la habitación incluye todos los servicios, como alimentación, conexión a internet, gastos de seguridad, servicio de lavandería, entre otros.
- No se paga deudas de largo plazo manteniendo los pagos de solo intereses.
- No se paga dividendos a los accionistas por la necesidad de financiamiento, en caso sea necesario.
- Se asume como costo fijo el rubro por gastos Covid-19, que consiste en gastos de médicos, nutricionistas, entre otros.

6.5. Escenarios previstos

El escenario optimista considera, para la estimación, el precio máximo que están pagando en el mercado actual. El escenario moderado se basa en un menor precio y el peor escenario es que no se venda nada considerando una nueva cuarentena sin actividad económica.

Tabla 15. Escenarios fase de contingencia 2020-2021

Escenario optimista	Escenario moderado	Escenario pesimista
<p>A un precio de S/ 350 por hab. (\$100), la empresa obtendría un flujo de caja proyectados al 2020 de S/ 1.9M y para el 2021 de S/ 3.5M acumulado.</p> <p>Bajo este escenario el resultado en ambos años es positivo. Considerando el alquiler total de las habitaciones durante todo el año (18,000 noches).</p> <p>La variación en el precio al 2020 se debe a las ventas de enero a marzo del 2020, (ver anexo 18).</p>	<p>A un precio de S/ 280 (\$80) por habitación, el hotel obtendría flujo de caja proyectados al 2020 en S/ 1.5M, y para el 2021 de S/ 2.3M acumulado.</p> <p>Bajo este escenario ambos años el resultado es positivo para el hotel.</p> <p>Este sería el escenario que se podría concretar, (ver anexo 18).</p>	<p>Este escenario es la peor situación que pudiera ocurrir, es decir que el estado vuelva a implementar la cuarentena total, sin actividad económica lo que implicaría que el hotel asuma todos los costos fijos que podrían llegar a una pérdida de S/ 1.7M al 2020 y S/ 2.5M en pérdida al 2021.</p> <p>Esta situación implicaría reducir los costos fijos al mínimo, y negociar el aplazamiento de las deudas financieras. La empresa tiene déficit de efectivo por S/ 0.2M al 2020 y S/ 2.4M en pérdida al 2021. El respaldo financiero sería a través de aportes de capital por los accionistas o liquidar la empresa (ver anexo 18).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Se genera ganancias, según se muestra en el cuadro de resultados (ver anexo 18), si el contrato es por la totalidad de sus habitaciones, a una sola empresa, a un precio por habitación y sujeto a modalidad de 3, 6, 9 o 12 meses. Bajo condiciones de la Covid-19, las empresas contratistas implementan sus propios protocolos de seguridad con el fin de salvaguardar la salud y seguridad de sus trabajadores y exigirán que el hotel se alinee a dichos protocolos, por tal razón solo se alquilaría a una sola empresa.

6.6. Acciones estratégicas

- Implementar el protocolo de bioseguridad para prevenir el riesgo de contagio entre clientes, colaboradores o personas ajenas durante su estancia en el hotel.
- Mantener el personal permanente que operaba el hotel antes de la pandemia y contratar a médicos, un(a) enfermero(a), un(a) nutricionista y un(a) especialista en salud y seguridad.
- Capacitar al personal con un enfoque en el nuevo cliente objetivo y en el cumplimiento de normativas de salud y seguridad
- Con el listado de proveedores estratégicos que HIR dispone, se realizará negociaciones para definir precio al por mayor de víveres, insumos de mantenimiento, servicios tercerizados de algunas actividades, seguros, entre otros.
- Definir la forma de venta de las habitaciones a las empresas de los sectores mineros, hidrocarburos y construcción.
- Definir el precio de venta mínimo de las habitaciones (punto de equilibrio), para definir el rango de precios que se ofrecerá a las empresas.
- Se realiza mantenimiento a las instalaciones periódicamente, aplicando los protocolos sanitarios y de seguridad.

6.7. Dotación de recursos y capacidades

Se aprovecha y adecúa los siguientes recursos y capacidades, que cuenta el HIR, para afrontar la fase de contingencia:

- **Infraestructura:** Se habilita las 50 habitaciones, que el HIR dispone, para que los trabajadores de las empresas contratantes puedan guardar cuarentena. Cada habitación cuenta con baño propio, terma, calefacción, aire acondicionado, TV con cable, wifi, mesa y silla ergonómicas para el teletrabajo, cama doble plaza, artículos de limpieza, entre otros.
- **Personal:** El personal permanente (personal de mantenimiento, cocineros, ayudante de cocina, supervisor, personal de atención) continúa capacitándose. Se suma a la capacitación de atención al cliente, la de los protocolos de salud y seguridad, exigidos por la empresa contratista, el hotel y el Estado.
- **Financiero:** HIR aprovecha los buenos resultados acumulados en los seis años anteriores, tiene efectivo por S/ 1.1 millones.
- **Capacidad de negociación:** Se mantiene a los proveedores como socios estratégicos para la continuidad del negocio.

6.8.Presupuesto al 31 de mayo de 2020

Al 31 de diciembre de 2019, se tenía un presupuesto de caja de S/ 1,14 millones para iniciar operaciones al 2020. De enero a marzo de 2020, la empresa operó con normalidad. La empresa paralizó sus operaciones entre el 15 de marzo y mayo de 2020, durante estos meses se tuvo que asumir los costos fijos. El saldo de caja al 31 de mayo de 2020 es S/ 1,02 millones (ver anexo 17).

En cuanto al análisis financiero, se verá en consolidado en el capítulo de proyecciones financieras 2020 al 2024 para tener una perspectiva general del plan estratégico.

6.9.Proyecciones financieras de junio de 2020 a diciembre de 2021

Para la estimación de los escenarios (ver Anexo 18), se considerará como partida la información de los estados financieros y económicos al 31 de mayo de 2020 (Ver Anexo 17). La mayor probabilidad de que suceda uno de los escenarios es del moderado (Ver Anexo 18). Se considera que el HIR alquila el total de sus habitaciones a una sola empresa por temas de seguridad y los contratos son de 3, 6 o 9 meses.

7. Fase de reactivación (del 2022 al 2024)

La fase de reactivación consiste en la recuperación gradual de las operaciones de la empresa enfocada en el cliente objetivo antes de la expansión de la pandemia del Covid-19.

7.1.Alcance temporal

El alcance de esta fase es de tres años, desde el 2022 hasta el 2024. Inicia después de la fase de contingencia. La visión, que es de largo plazo, se mantiene con la mira al 2030.

7.2.Objetivo general

El objetivo general para el HIR es la generación de ventas que permita alcanzar el crecimiento de 5 % anual de manera sostenible, siempre respetando los valores de la organización.

7.3.Objetivos estratégicos

Estos objetivos estratégicos deben cumplirse a fin de conseguir lo propuesto en la visión y la misión, alineados siempre a los principios y valores del hotel. Están desarrollados sobre la base de las fortalezas y oportunidades del HIR.

Tabla 16. Objetivos estratégicos

Objetivo de rentabilidad	Objetivo de crecimiento	Objetivo de sostenibilidad
<p>OE 1 – Mejorar progresivamente la rentabilidad de la utilidad sobre las ventas hasta alcanzar el 15 % al 20 % al 2024.</p> <p>OE 2 – Mejorar progresivamente EBITDA hasta alcanzar un mínimo de 35 % al 40 % al 2024.</p>	<p>OE 3 – Alcanzar progresivamente un crecimiento mínimo de las ventas de 20 % anual al 2024 (a partir del 2025 al 5 %).</p> <p>OE 4 – Alcanzar progresivamente un crecimiento mínimo de ocupación del hotel del 65 % al 70 % anual al 2024.</p>	<p>OE 5 – Implementa un programa de mejoras continuas en cuanto a la atención al cliente, así como implementar un programa de manejo de las eficiencias operativas.</p> <p>OE 6 – Mantener las alianzas con las comunidades para el turismo vivencial propiciando una oportunidad para que la comunidad tenga un ingreso adicional mejorando sus ingresos y a su vez permitir que el turista tenga una experiencia distinta.</p> <p>OE 7 – Implementar programas de igualdad de oportunidades entre los trabajados, dando oportunidad tanto para hombres y mujeres accediendo a puestos más altos e incluso propiciando la inclusión como trabajadores a los miembros de la comunidad.</p> <p>OE 8 – Mantener los programas de uso responsable (política de reciclaje, uso productos ecológicos) de los insumos, suministros, bienes entre otros, para no impactar negativamente en el ambiente.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, desde el enfoque de la sostenibilidad, se plantean además objetivos estratégicos de sostenibilidad que se basan en el triple impacto: el aspecto económico, el aspecto social y el aspecto ambiental. De modo que las operaciones del HIR impacte positivamente a la sociedad y el medio ambiente bajo una perspectiva sostenible, buscando siempre un beneficio integral.

Tabla 17. Objetivos estratégicos de Sostenibilidad

Objetivos Estratégico de Sostenibilidad		
Aspecto Económico	Aspecto Social	Aspecto Ambiental
<p>OE 9: Presentar ingresos sostenibles que puedan cubrir los costos fijos y brindar una utilidad, con el objetivo de que el hotel pueda seguir funcionando y dando trabajo a sus colaboradores y aliados estratégicos.</p>	<p>OE 10: Desarrollar una cultura de equilibrio para los trabajadores en lo que respecta al trabajo y la familia, respetando así los tiempos que deben de tener los colaboradores con su familia</p> <p>OE 11: Mantener las alianzas con las comunidades para el turismo vivencial, propiciando una oportunidad para que la comunidad tenga un ingreso adicional, mejorando así sus ingresos e impactando en su calidad de vida.</p> <p>OE 12: Implementar programas de igualdad de oportunidades entre los trabajados, dando oportunidad tanto para hombres y mujeres y la inclusión como trabajadores a los miembros de la comunidad.</p> <p>OE 13: Desarrollar a la comunidad a través de capacitaciones en temas de servicio, calidad e ideas de negocio.</p>	<p>OE 14: Mantener los programas de uso responsable (política de reciclaje, uso productos ecológicos) de los insumos, suministros, bienes, entre otros, para no impactar negativamente en el ambiente.</p> <p>OE 15: Implementar una política de economía circular en la operación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

7.4.Estrategia competitiva

El HIR plantea la estrategia genérica por enfoque en diferenciación (Porter 1980).

7.5.Modelo de negocio del 2022 al 2024

El plan estratégico del negocio hotelero se analiza sobre la base del modelo Canvas, que permite visualizar la propuesta de valor para la fase de reactivación. En este modelo, la variante es la segmentación por visitantes nacionales y extranjeros; es decir, los viajes del visitante nacional no se organizan por la compra de paquetes turísticos sino directamente en el lugar de visita, a diferencia del visitante internacional que sí lo hace mediante la compra de paquetes turísticos mediante agencias de viajes (ver anexo 19). Para considerarlo como un valor para el hotel, se ha incluido como recurso clave al personal médico en el hotel. También se está manteniendo al especialista en salud y seguridad para vigilar los protocolos preventivos, y como socios estratégicos se ha incluido los proveedores de suministro e insumos para desinfección Covid-19 y otros (ver anexo 20).

7.6.Cadena de valor

Se mantiene de acuerdo con el anexo 7, las únicas variantes son la segmentación por visitantes nacionales e internacionales. Así es posible tener una mejor idea de las estrategias de marketing a implementar, y en abastecimiento los socios estratégicos son proveedores de insumos contra la Covid-19, así como la asistencia del personal médico y el especialista en salud y seguridad.

7.7.Fuente de ventaja competitiva por crear y mantener

Tabla 18. Fuente de ventaja competitiva por crear y mantener

Por mantener	Por crear
<ul style="list-style-type: none">- Infraestructura temática de la región.- Infraestructura auto sostenible.- Convenios con comunidades de la región como socio estratégico en el turismo vivencial.- Convenio con comunidades de la región como proveedor de insumos de productos ecológicos.- Calidad en el servicio humanizado.- Convenios con las agencias de viaje para las ofertas de los paquetes turísticos.	<ul style="list-style-type: none">- Automatización de los servicios mediante el uso de tecnología, para mejorar la atención de los visitantes y la gestión del hotel.- Marketing de acuerdo a los segmentos: visitantes nacionales, internacionales y de negocios.- Implementación del área de salud y seguridad.- Implementación del área de asistencia médica para los visitantes del hotel.- Posicionar la marca en los segmentos identificados.

Fuente: Elaboración propia.

7.8. Supuestos Base de operatividad

Para esta fase de activación se parte de los siguientes supuestos:

- Se permitirá los vuelos nacionales, sobre todo a la ciudad de Cusco.
- Se dictarán directivas para la reactivación económica del sector turismo.
- Se crearán estrategias para fomentar el turismo nacional.
- Se desarrollarán políticas que garanticen los protocolos de bioseguridad en el turismo.
- Se considera como actividad principal del hotel el servicio de alojamiento, el cual incluye todos los servicios.
- Para efecto de conversión cuando sea necesario el tipo de cambio de soles a dólares americanos de 3,5.
- Se considera que el Estado continuará con el plan de incentivos económicos para el sector turismo.
- Se considera que no habrá impacto económico significativo en caso exista los efectos del fenómeno El Niño.
- No se paga deudas, solo intereses. Tampoco se paga dividendos a los accionistas.
- La puesta en operación del aeropuerto de Chinchero será en el 2025, por lo que no afecta la variación significativa del flujo de turismo a la región del Cusco.

Capítulo VIII. Planes funcionales y plan de responsabilidad social 2022-2024

Sobre la base de la estrategia seleccionada, penetración de mercado, se procederá a desarrollar los planes estratégicos de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas, en el periodo del 2022 al 2024.

1. Plan de marketing 2022-2024

El plan de marketing se enfocará en cómo acercar la estrategia hacia el objetivo de crecer sosteniblemente sin perder la esencia del HIR, brindando confianza a los huéspedes y ofreciendo servicios con el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad. Las estrategias se encuentran alineadas con los objetivos estratégicos planteados para la etapa de reactivación y de esta forma dar soporte a la estrategia sobre el enfoque en penetración de mercado.

1.1. Formulación de la estrategia

- E1 - Desarrollar campañas de marketing digital para los turistas internos, a través de la Google Ads y las OTA, para ampliar la base de potenciales clientes (relacionado OE1–OE2).
- E2 – Retomar las relaciones con las agencias para la venta directa además para para aumentar la base de clientes, definiendo las comisiones (relacionado OE3– OE4).
- E3 – Promocionar los nuevos servicios del hotel, se cuenta personal médico para las emergencias y con el certificado de bioseguridad (relacionado OE3–OE4).
- E4 – Contar con personal especializado para el asesoramiento en las campañas de marketing digital e identificación de nuevos servicios (relacionado OE5).
- E5 – Capacitar al personal encargado en las actividades del marketing digital a través del asesor especializado (relacionado OE5).
- E6 – Generar campañas con las comunidades dando a conocer las ventajas e ingresos que se generaran a través de las alianzas para el turismo vivencial (relacionado OE5).

1.1.1. Estrategia de segmentación

Las estrategias de segmentación se realizarán a través de tres variables, geográficas, demográficas y psicográficas, asociadas a la E2 y E3.

Tabla 19. Estrategias de segmentación

Estrategias de segmentación		
Geográficos	Demográficos	Psicográfica
A nivel geográfico, el público objetivo se encuentra concentrado en Lima y en la región Cusco presentando en conjunto alrededor del 66,4 % del mercado interno, se realizará la estrategia de penetración de mercado captando a consumidores de nuevos segmentos debido que nos enfocaremos en el cumplimiento estricto de todos los protocolos de bioseguridad sin afectar la calidad del servicio, lo cual para nosotros será un factor que nos permitirá también atraer huéspedes de otras regiones y la estrategia de desarrollo de mercados será a través del fortalecimiento de las alianzas estratégicas con las agencias turísticas, como un canal de ventas.	A nivel demográfico, el público son familias de mayormente generación Y o <i>millennials</i> con un perfil activista empoderado. Según Arellano, sus estilos de vida están los sofisticados, progresistas y modernos, el cual es representado por hombres y mujeres con un nivel de ingresos diversos, que le brinda holgura para ahorrar y así poder adquirir este tipo de servicio.	A nivel psicográfico, tienen una orientación a viajar constantemente y presentar nuevas experiencias, pero lo más importante es que dentro de sus criterios de decisión se encuentre el de preferir servicios que promuevan el turismo vivencial. A este perfil de cliente “Viajero vividor” le gusta presentar tiempo para viajar debido que tiene un ingreso que le permite generar excedentes y así poder vivir experiencias únicas las cuales tienen que presentar un componente vivencial en los lugares que visita, lo cual le hará cumplir con el objetivo que busca, el de conocer más allá de lo que muestran los operadores turísticos.

Fuente: Elaboración propia.

1.1.2. Estrategia de posicionamiento

El nuevo posicionamiento que tendrá el HIR se enfocará en la diferenciación de su servicio: un servicio humanizado, enfocado en el cliente que presenta el deseo de vivir experiencias únicas en las zonas turísticas que visita, conectándose con las áreas naturales, las personas de la zona de influencia y la gastronomía. Asimismo, comentar que el hotel es responsable con el medio ambiente y la sostenibilidad de los lugares protegidos, asociado a la E4 y E5.

1.1.3. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento estará orientada en penetrar el mercado a través de un posicionamiento más holístico donde no solo se encasille en un segmento al que le gusta el turismo vivencial, sino también quienes desean relacionarse con población vulnerable y que les apasiona conocer y degustar la gastronomía regional. De esta forma, se ampliará el público objetivo al cual se atenderá y se incrementará la penetración del hotel. Por lo tanto, se mantendrá una estrategia de penetrar el mercado nacional en todas sus regiones, asociado a la E1 y E6.

1.2. Acciones estratégicas

En este punto se detallarán las estrategias a nivel de persona, producto, precio, plaza, promoción, proceso, evidencia física y partner, las cuales irán alineados a la estrategia de posicionamiento de la marca HIR.

- **Producto:** El HIR mantendrá sus características de hotel con infraestructura tradicional de Cusco, que ofrece turismo vivencial y gastronomía regional. Para ello se adapta dichas características a la nueva normalidad. Se realizará el mantenimiento de la infraestructura, además del uso de tecnología de información para el proceso de compra, y en las operaciones donde se genera contacto con los clientes. Los empleados continuarán con sus capacitaciones enfocados en el conocimiento de la historia cultural regional y la calidad del servicio.
- **Precio:** Con el objetivo de seguir la estrategia de penetración de mercado, se tomó la decisión de castigar el precio de la habitación en dos escenarios con o sin estrategia. Por lo tanto, si no se llega a implementar la estrategia se castiga el precio a un 25 % para el año 2022, con lo cual el precio al público sería S/ 278,00; para el 2023 se prevé un incremento del 9 % respecto del año anterior, con lo cual estaría en S/ 303,00 y, finalmente, para el 2024 se estima un incremento del 8 % quedando en S/ 328,00 más impuestos por habitación.

Tabla 20. Precio sin estrategia

Precio con implementación de estrategia	Real 2019	Fase de recuperación		
		2022	2023	2024
Precio por noche en soles	S/ 371	S/ 278	S/ 303	S/ 328
Penalidad precio		-25 %	9 %	8 %

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, si se implementa la estrategia se castiga el precio a un 16 % para el año 2022, con lo cual el precio al público sería de S/ 312,00; para el 2023 se prevé un incremento del 9 % respecto del año anterior, con lo cual estaría en S/ 339,00 y, finalmente, para el 2024 se estima un incremento del 9 % quedando en S/ 368,00 más impuestos por habitación.

Tabla 21. Precio con estrategia

Precio con implementación de estrategia	Real 2019	Fase de recuperación		
		2022	2023	2024
Precio por noche en soles	S/ 371	S/ 312	S/ 339	S/ 368
Penalidad Precio		-16 %	9 %	9 %

Fuente: Elaboración propia.

- Plaza: En cuanto a la plaza, el objetivo es lograr que hotel amplíe su base de clientes potenciales, bajo el concepto de hotel vivencial y responsable con el medio ambiente. Entonces, se fortalece la relación del hotel con entidades de promoción del sector como el Mincetur, la Cámara de Comercio de Cusco, quienes organizan constantemente ferias y eventos, en los cuales participará el hotel para tener mayor presencia en la región. En cuanto a la venta *offline*, se retomarán las alianzas estratégicas con las agencias de viajes. Asimismo, en la venta *online*, se fortalecerá el canal digital a través de Google Ads y las OTA.

- Promoción: Se debe promocionar la marca tanto en el punto como a través de alianzas estratégicas. Para ello se realizará:
 - Ferias gremiales, a través de la participación constante en los eventos organizados por las entidades promocionales como el Mincetur, la Cámara de Comercio, entre otras.
 - Alianzas con agencias turísticas, retomar las alianzas con agencias de viaje de la zona y nacionales a través del cumplimiento del servicio en todo momento y dando a conocer los nuevos servicios de atención de emergencias mediante el personal médico y los protocolos de bioseguridad.
 - Alianzas con asociación de habitantes de la zona, capacitar a quienes tienen como función principal mostrar los atractivos turísticos, naturales y presentar la gastronomía regional; ellos son un canal directo de promoción del servicio integral que brinda el HIR.
 - Alianzas con entidades comerciales, generar alianzas con entidades bancarias y/o comerciales como bancos diversos, medios de pago (Visa/Mastercard). Así se publicitar los servicios del hotel.

Se reforzará la presencia en redes sociales y el canal *online*, con un enfoque en la marca y el servicio hacia clientes/huéspedes que desean vivir experiencias turísticas a través de la interacción con la población aledaña, el entorno natural, la gastronomía típica y con una conciencia de respeto hacia el medio ambiente en todo momento.

Finalmente, se detallará las campañas:

- 2022: Campaña de relanzamiento de marca: se comunicará la marca Inti Resources y será el relanzamiento de su página oficial en Facebook e Instagram, además de la promoción en Google Ads y las OTA. Asimismo, se realizará el certificado de bioseguridad.
- 2023: Campaña megamarca mostrando todo el portafolio desarrollado. Se mostrarán los servicios complementarios que ofrece el hotel, como el turismo vivencial, la gastronomía regional y el servicio médico.

- 2024: Campaña a nivel de la región Cusco sobre la importancia de conocer las maravillas que esta ciudad posee.
- Personas: Se dará capacitaciones a los colaboradores, de acuerdo con la nueva estrategia de penetración de mercado. Se les formará, además, en el uso de tecnología (aplicativos móviles y web). Se gestionará la capacitación de un colaborador que se hará cargo del marketing digital.
- Proceso: Los procesos que se han planteado están centrados en el uso de la tecnología para reducir el contacto físico con los clientes y los colaboradores, manteniendo el distanciamiento social recomendado por el gobierno. Para ello, el uso de aplicativos móviles e informativos será fundamental. Además, se tendrá en consideración la implementación de los procesos del protocolo de bioseguridad, y la capacitación para los nuevos colaboradores.
- Evidencia Física: Se creará un ambiente acogedor en el Hotel para mejorar la percepción del cliente, mediante un diseño exterior, señalización, estacionamiento y adecuada temperatura, iluminación, música y aromas. Además, se diseñará una tarjeta de presentación, vestimentas a los colaboradores y un adecuado diseño de las redes sociales y la página web.
- Partner: Se fortalecerá el convenio con las comunidades para ofrecer variados productos al turista. Entonces, se harán capacitaciones sobre los nuevos servicios que se van ofrecer, además de uniformizar los productos orgánicos y ecológicos que proveen al Hotel.

1.3. Dotación de recursos

Tabla 22. Dotación recursos

Humanos	Tecnológicos	Financieros
<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de un asesor especializado en marketing digital - Asesor especializado en trabajo con comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de empresa especializada para que elabore encuestas vía web - Contratación de un <i>marketplace</i>, Google Ads y OTA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de partida presupuestal para eventos internos

Fuente: Elaboración propia.

1.4.Presupuesto

Tabla 23. Presupuesto del Plan Marketing 2022 al 2024

Estrategias del Plan de Marketing 2022 - 2024	Presupuesto		
	2022	2023	2024
E1: Desarrollar campañas de marketing digital para los turistas internos, a través de la Google Ads y las OTA, para ampliar la base de potenciales clientes	S/ 105.000	S/ 125.000	S/ 139.000
E2: Retomar las relaciones con las agencias para la venta directa además para para aumentar la base de clientes, definiendo las comisiones.	S/ 45.000	S/ 65.000	S/ 85.000
E3: Promocionar los nuevos servicios del hotel, se cuenta personal médico para las emergencias y con el certificado de bioseguridad.			
E4: Contar con personal especializado para el asesoramiento en las campañas de marketing digital e identificación de nuevos servicios.	S/ 75.000	S/ 85.555	S/ 105.555
E5: Capacitar al personal encargado en las actividades del marketing digital a través del asesor especializado.			
E6: Generar campañas con las comunidades dando a conocer las ventajas e ingresos que se generaran a través de las alianzas para el turismo vivencial.	S/ 92.520	S/ 124.520	S/ 174.540
Total	S/ 317.520	S/ 400.075	S/ 504.095

Fuente: Elaboración propia.

El crecimiento del presupuesto de marketing será a razón de un 26 % con referencia al año anterior, con un monto promedio de S/ 407.230,00.

2. Plan de operaciones 2022-2024

Este plan se enfoca en determinar los objetivos y estrategias a fin de lograr la eficiencia en la gestión de los recursos, la logística, la tecnología y los procesos del hotel, para así asegurar el abastecimiento de insumos estratégicos con los proveedores, la satisfacción de la demanda y ofrecer un servicio de calidad. Esto conlleva la consecución de los objetivos de desarrollo de mercado de la empresa y continuar con la estrategia de enfoque en diferenciación.

2.1. Estrategias

- E1: Desarrollar una cultura de gestión de procesos para la atención al cliente (relacionado OE1)
- E2: Presentar tecnología de última generación (utilizar aplicativos para mayor comodidad de consultas, pagos, reservas, solicitudes, implementar *softwares* relacionados al *business*)

analytics, la cual permitirá optimizar los recursos en el manejo de información, y ERP, que son uso de sistemas de planificación de recursos empresariales, entre otros), (relacionado OE1)

- E3: Implementar una cultura de gestión presupuestal basada en BSC (*balance scorecard*), (relacionado OE2)
- E4: Implementar un protocolo de atención con foco en el servicio, (relacionado OE3)
- E5: Presentar un plan de remodelación y mantenimiento de la infraestructura, (relacionado OE4).
- E6: Desarrollar proceso de homologación de proveedores de las comunidades de las zonas de influencia, (relacionado OE4-OE5).

2.2. Acciones estratégicas

- Asegurar el respaldo de la alta gerencia para este cambio, (relacionado OE1-E1)
- Implementar un plan de comunicación a la organización, (relacionado OE1-E1)
- Desarrollar un programa de levantamiento de información (estructura organizacional, procesos críticos de la organización, entre otros), (relacionado OE1-E1)
- Programa de capacitación sobre una cultura de gestión por procesos, (relacionado OE1-E1)
- Implementación de la nueva cultura, (relacionado OE1-E1)
- Implementar un sistema de *data analytics*, lo cual ayudará a tomar decisiones sobre la base de la información de los clientes, (relacionado OE1-E2)
- Implementar aplicativo web, móvil y sistema de validación facial (inteligencia artificial) lo cual generará una validación de los huéspedes que ingresan al hotel de manera más eficiente, (relacionado OE1-E2).
- Asegurar el respaldo de la alta gerencia para este cambio, (relacionado OE2-E3)
- Programa de capacitación a colaboradores sobre BSC y su utilización para el control de gestión con foco en el presupuesto, (relacionado OE2-E3)
- Establecimiento de ANS (acuerdos de nivel de servicio) sobre tipos de reportes, tiempos de entrega y calidad son los mismos, (relacionado OE2-E3)
- Contratar personal con experiencia en el sector hotelero, (relacionado OE3-E4)
- Elaborar manual de funciones de personal encargado del servicio al cliente, (relacionado OE3-E4)
- Capacitar a personal en atención al cliente, (relacionado OE3-E4)
- Implementar auditorías de calidad, (relacionado OE3-E4)

- Elaborar un plan de remodelación a tres años, (relacionado OE4-E5)
- Elaborar un plan operativo de mantenimiento del hotel (relacionado OE4-E5)
- Desarrollar un plan de comunicación hacia los colaboradores y huéspedes sobre el cuidado de la infraestructura, (relacionado OE4-E5)
- Elaborar protocolos de limpieza con foco en cuidado de la infraestructura, (relacionado OE4-E5)
- Elaborar un plan de homologación de proveedores de zonal, (relacionado OE6-E7)
- Capacitar a los miembros de las comunidades en herramientas de servicio al cliente, (relacionado OE6-E7)
- Tecnificar a los habitantes en sus procesos productivos con el objetivo de incrementar la calidad de los productos que ofertan, (relacionado OE6-E7)

2.3. Dotación de recursos

Tabla 24. Dotación de recursos

Humanos	Tecnológicos	Financieros
Contratación de personal especializado en el sector hotelero	Adición de programas a los ya existentes con el objetivo de generar mayores ventas, mejorar el control y enfoque en la reducción de costos	Creación y asignación de partidas presupuestales

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Presupuesto

Tabla 25. Presupuesto 2022-2024. Plan de operaciones

Plan de operaciones 2022 - 2024	Presupuesto		
	2022	2023	2024
E1: Presentar tecnología de última generación (ERP, analytics, etc.)	S/ 130.000	S/ 130.000	S/ 130.000
E2- Desarrollar una cultura de gestión por procesos			
E3: Desarrollar una cultura de Gestión presupuestal (control de gastos y seguimiento del presupuesto asignado a cada área)	S/ 5.000	S/ 5.000	S/ 5.000
E4: Implementar un protocolo de atención con foco en el servicio	S/ 60.000	S/ 60.000	S/ 60.000
E5: Presentar un plan de remodelación y mantenimiento de la infraestructura.	S/ 100.000	S/ 100.000	S/ 100.000
E6: Presentar una cultura de compras y servicios estratégicos (Matriz Kraljic - 5 fuerzas de Porter - plan anual de compras).	S/ 100.000	S/ 100.000	S/ 100.000
E7: Desarrollar proceso de homologación de proveedores de las comunidades de las zonas de influencia y turísticas.	S/ 60.000	S/ 60.000	S/ 60.000
Total	S/ 365.000	S/ 365.000	S/ 365.000

Fuente: Elaboración propia.

3. Plan de recursos humanos 2022-2024

Este plan guía las acciones del departamento encargado de los recursos humanos, organizando todo lo referente a la gestión de personal, con un enfoque en impulsar la penetración de mercado.

3.1. Estrategias

- E1: Despertar en el equipo de colaboradores el principio de la eficiencia, generando nuevos procesos en las actividades diarias que permitan reducir gastos en la operación, (relacionado OE1-E2).
- E2: Crear incentivos a los colaboradores para que los resultados de crecimiento se ven influenciados por el servicio humanizado que brinda el hotel, aportando al marketing a través del boca a boca, (relacionado OE3-OE4)
- E3: Ampliar la participación de los colaboradores, motivando al personal a generar ideas de innovación que puedan ser adaptadas en los procesos operacionales, (relacionado OE5)
- E4: Generar espacios de capacitación a todo el personal que permita desarrollar habilidades en las actividades diarias, (relacionado OE5)
- E5: Contar con personal médico que acompañe las operaciones del hotel y asegure un monitoreo constante a los que habitan en el hotel, (relacionado OE6)
- E6: Contar con un punto focal en el hotel (personal especializado, con estudios en sociología o antropología) que interactúe permanentemente con los presidentes de las comunidades campesinas para conocer sus percepciones del convenio y proponer mejoras continuas en el servicio, (relacionado OE6)

3.2. Acciones estratégicas

- E1: Despertar en el equipo de colaboradores el principio de la eficiencia, generando nuevos procesos en las actividades diarias que permitan reducir gastos en la operación, (relacionado OE1-OE2)
- Crear alternativas que mejoren el rendimiento del personal
- Evaluar factores que influyen en la productividad del personal
- Analizar a la competencia, en cuanto a las prácticas adoptadas y mejorarlas
- Adoptar ideas de otros modelos de negocio, puede ser de diferentes sectores

- E2: Crear incentivos a los colaboradores para que los resultados de crecimiento se vean influenciados por el servicio humanizado que brinda el hotel, aportando al marketing a través del boca a boca, (relacionado OE3-OE4)
 - Mantener coherente las políticas de retribución
 - Velar por la interiorización de la cultura organizacional
 - Crear espacios donde los huéspedes puntúen el nivel de satisfacción de los diferentes servicios que acceden

- E3: Ampliar la participación de los colaboradores, motivando al personal a generar ideas de innovación que puedan ser adaptadas en los procesos operacionales, (relacionado OE5)
 - Evitar fuga de talentos
 - Evaluar factores que influyen en la satisfacción laboral del personal
 - Poner en práctica y/o mejorar, si corresponde, la motivación del personal
 - Fomentar la capacitación del personal

- E4: Generar espacios de capacitación a todo el personal que permita desarrollar habilidades en las actividades diarias, (relacionado OE5)
 - Garantizar que el personal se mantenga actualizado con las buenas prácticas de atención
 - Mejorar la atención a los clientes
 - Motivar a los colaboradores a ser parte de la innovación a través de las capacitaciones

- E5: Contar con personal médico que acompañe las operaciones del hotel y asegure un monitoreo constante a los que habitan en el hotel, (relacionado OE5)
 - Garantizar el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad
 - Brindar confianza al visitante que el hotel cuenta con protocolos, liderado por un profesional
 - Contar con atención médica oportuna cuando se haga necesario

- E6: Contar con un punto focal en el hotel que interactúe permanentemente con los presidentes de las comunidades campesinas para conocer sus percepciones del convenio y proponer mejoras continuas en el servicio, (relacionado OE6)
 - Contratar a un personal especializado, con estudios en sociología o antropología
 - Generar confianza para ser parte de su comunidad a fin respetar sus costumbres
 - Contar con un convenio colaborativo ganar-ganar
 - Asegurar que la comunidad no participe con la competencia en este modelo de negocio

3.3. Dotación de recursos

Tabla 26. Dotación de recursos

Humanos	Tecnológicos	Financieros
<p>La dotación del personal es de vital importancia. Se debe enfocar en mantener al personal capacitado y motivado, a fin de que cuente con destrezas al momento de realizar las labores y con la satisfacción de pertenecer a la organización.</p> <p>En ese sentido, para la dotación de los recursos se debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el talento disponible dentro y fuera de la organización para asignar las plazas vacantes • Garantizar que la selección del/los candidatos se adecúen al perfil que se necesita • Responder ágilmente a la demanda requerida, según la temporalidad • Generar satisfacción en los empleados que están en un determinado puesto • Facilitar el proceso de adaptación, así como el sentido de permanencia e identificación con la institución 	<p>Implementar herramientas digitales sobre la base de las propuestas e ideas proporcionadas por los colaboradores</p>	<p>Creación y asignación de partidas presupuestales</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Presupuesto

Tabla 27. Presupuesto de recursos humanos 2022-2024

Plan de recursos humanos 2022-2024	PRESUPUESTO			
	2022	2023	2024	2025
E1: Despertar en el equipo de colaboradores el principio de la eficiencia, generando nuevos procesos de atención al cliente y permitan reducir gastos en la operación.	S/15,000	S/15,000	S/15,000	S/15,000
E2: Crear incentivos a los colaboradores para que los resultados de crecimiento se vean influenciados por el servicio humanizado que brinda el hotel, aportando al marketing a través del boca a boca.	S/10,000	S/10,000	S/10,000	S/10,000
E3: Ampliar la participación de los colaboradores, motivando al personal a generar ideas de innovación que puedan ser adaptadas en los procesos operacionales.	S/65,000	S/67,000	S/70,000	S/70,000
E4: Generar espacios de capacitación a todo el personal que permita desarrollar habilidades en las actividades diarias.				
E5: Contar con personal médico que acompañe las operaciones del hotel y asegure un monitoreo constante a los que habitan en el hotel.	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000
E6: Contar con un punto focal en el hotel (personal especializado, con estudios en sociología o antropología) que interactúe permanentemente con los presidentes de las comunidades campesinas para conocer sus percepciones del convenio y proponer mejoras continuas en el servicio.				
TOTAL	S/95,000	S/97,000	S/100,000	S/100,000

Fuente: Elaboración propia.

4. Plan de responsabilidad social empresarial 2022-2024

El plan guía las acciones de toda la organización. Es liderado por el departamento de administración; consiste en implementar la responsabilidad social empresarial como parte de importante de la organización. Está determinado sobre la base de los tres pilares de las empresas sustentables: impacto económico, responsabilidad social y cuidado ambiental (certificadora B LAB).

4.1. Estrategias

- E1: Generar capacitación a las comunidades para mejorar los estándares del servicio de turismo vivencial, (relacionado OE5).
- E2: Implementar cuotas mínimas para la inclusión de mujeres y trabajadores residente de la región, (relacionado OE7).
- E3: Establecer políticas de reciclaje y estas sean comunicadas a todo el personal y clientes del hotel, (relacionado OE8)
- E4: Generar espacio donde se depositen los artículos para reciclaje, (relacionado OE8)
- E5: Contar con un convenio con la empresa beneficiara a de los artículos reciclados para su recojo mensual, (relacionado OE8).

4.2.Presupuesto

Tabla 28. Presupuesto de responsabilidad social empresarial 2022-2024

Plan de RSE 2022 - 2024	Presupuesto		
	2022	2023	2024
Económico			
E1: Generar capacitación a las comunidades para mejorar los estándares del servicio de turismo vivencial.	S/ 70.000	S/ 70.000	S/ 70.000
Responsabilidad social			
E2: Implementar cuotas mínimas para la inclusión de mujeres y trabajadores residentes de la región	S/ 15.000	S/ 15.000	S/ 15.000
Cuidado ambiental			
E3: Establecer políticas de reciclaje y estas sean comunicadas a todo el personal y clientes del hotel.	S/ 30.000	S/ 30.000	S/ 30.000
E4: Generar espacio donde se depositen los artículos para reciclaje.			
E5: Contar con un convenio con la empresa beneficiará a de los artículos reciclados para su recojo mensual.			
Total	S/ 115.000	S/ 115.000	S/ 115.000

Fuente: Elaboración propia.

5. Plan de finanzas 2022-2024

Mediante el análisis del plan financiero 2022 al 2024, se cuantifica los resultados de las estrategias aplicadas en las áreas funcionales de marketing, operaciones y recursos humanos. Para ello es necesario el uso de algunas herramientas como el flujo de caja proyectado, flujo de caja incremental, estado de resultados, determinación del WACC (modelo CPM) determinación del VAN, punto de equilibrio. En este plan se evaluará la viabilidad de la implementación de las estrategias, comparando las proyecciones con y sin estrategias y para ello haremos uso de algunas herramientas financieras como el flujo de caja descontado.

5.1. Objetivo

- Rentabilidad
 - Mantener una rentabilidad entre el 15 % al 20 % al 2024
 - Mantener un EBITDA entre el 35 % a 40 % al 2024

- Crecimiento
 - Crecimiento anual del 20 % (a partir del 2025 el crecimiento de 5 %)
 - Mantener una ocupabilidad entre el 65 % al 70 %

5.2. Supuesto de proyecciones 2022-2024

Para definir mejor las proyecciones de los estados financieros del 2022 al 2024 que es la fase de recuperación es necesario considerar algunos supuestos:

- Se utiliza como información inicial la información de los estados financieros al 31 de diciembre 2021 de la fase de contingencia (escenario moderado).
- No se considera variación significativa en cuanto a la tasa de inflación.
- Para todo efecto de tipo de cambio de soles a dólares americanos se utilizará el factor S/ 3,50.
- Se mantiene el número de 50 habitaciones.
- Se mantiene la tasa de depreciación anual del 10 %.
- Se considera la tasa de impuesto a la renta anual para efectos prácticos el 30 %.
- No se está considerando reparos tributarios para adicionar o deducir los estados financieros.
- No hay incremento de la inversión en activos fijos.
- Tasa de interés por el préstamo a largo plazo 6 % (dato histórico periodos anteriores).
- No se amortizará capital.

- No se pagará dividendos debido a las condiciones del mercado.
- Penalización del precio y la demanda 25 %, por el cierre de aeropuertos en el 2020 y la activación del sector de manera lenta.
- La normalización de las actividades del sector se estima para el año 2024 al 2025.
- Para la determinación del WACC se ha determinado primero el costo de capital, para ello se ha utilizado la metodología CAPM, luego se ha determinado la beta apalancado de Mar y luego con el método Hamada, se desapalancada y apalancada para obtener un beta de HIR. Para la determinación de los valores se ha utilizado los indicadores de la bolsa de mercado de Estados Unidos y la empresa referente que cotiza es del hotel Marriot MAR.

5.3. Proyecciones financieras

La empresa ha considerado las proyecciones sobre la base de la información de cierre del 2019, que es la etapa antes de inicio de la pandemia del Covid-19, y la continuidad es después de la fase de contingencia 2020-2021 (escenario moderado dirigido a otro tipo de cliente B2B).

Para determinar la penalización del precio y la demanda se ha considerado un escenario moderado de penalización del 25 % (precio y demanda de referencia del periodo 2019). Para las proyecciones de la ocupabilidad sin estrategia se está aplicando una penalización del 25 % para el 2022 y un crecimiento del sector para el año 2023 y 2024 del 5 %, que es el promedio del crecimiento antes del Covid-19. Los precios también son penalizados a razón del 25 % para el año 2022 y mantienen un crecimiento del 9 % en el 2023 y 8 % en el 2024.

Las proyecciones con estrategias inician con la penalidad de 25 %, son ajustadas por la implementación de las estrategias en el año 2022 (comienzo de la fase de recuperación), a razón de las estrategias de marketing, capacitación de personal y mantener los gastos Covid-19. Así, la penalización en el precio para el año 2022 es de 16 %; para los años 2023 y 2024 es de 9 %. El nivel de la ocupabilidad es también penalizado con el 16 % para el año 2022 y manteniendo la recuperación a razón de 12 % para los años 2023 y 2024. El punto de equilibrio para el año 2022 es 9.429 unidades, para el 2023 el punto de equilibrio es 9.232 unidades y para el 2024 es 9.102 unidades.

Tabla 29. Determinación del precio y demanda según la penalización del 2019 y proyectados para el 2022-2024

Precio-demanda para la proyección del 2022 al 2024 con estrategia					
	Real	Fase de contingencia	Fase de recuperación		
	2019	2021	2022	2023	2024
Precio por noche en soles	S/ 371	S/ 280	S/ 312	S/ 339	S/ 368
Penalidad precio	0	0	-16 %	9%	9%
Estimación de la ocupabilidad	12.572	18.000	10.579	11.870	13.318
Variación ocupabilidad	-	-	-16 %	12%	12%
PE ocupabilidad	6.560	15.108	9.522	9.232	9.102
PE %	70 %	100 %	59 %	66 %	74 %
Apalancamiento de las estrategias de marketing, recursos humanos y gastos Covid-19					
Precio-demanda para la proyección sin estrategia del 2022 al 2024					
	Real	Fase de contingencia	Fase de recuperación		
	2019	2021	2022	2023	2024
Precio por noche en soles	S/ 371	S/ 280	S/ 278	S/ 303	S/ 328
Penalidad precio	0	0	-25 %	9 %	8 %
Estimación de la ocupabilidad	12.572	18.000	9.429	9.900	10.395
Variación ocupabilidad	-	-	-25 %	5 %	5 %
PE ocupabilidad	6.560	15.108	9.522	9.232	9.102
PE %	70 %	100 %	52 %	55 %	58 %
Incremento estratégico			26 %	26 %	26 %
Marketing	252.000	30 %	317.520	400.075	504.095
Crecimiento demanda 16% del incremento de MKT			4 %	4 %	4 %
Incremento estratégico			16 %	16 %	16 %
Capacitación	75.530	30 %	87.615	101.633	117.894
Crecimiento demanda 19% del crecimiento de Cap.			3 %	3 %	3 %
Incremento estratégico					
Costos Covid-19			302.480	302.480	302.480
			5 %	5 %	5 %
Total, crecimiento de la demanda			12 %	12 %	12 %

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Análisis financiero junio 2020-2024

El análisis de los estados financieros será necesario para determinar el impacto de las estrategias implementadas para el periodo 2020-2024, que es la fase de contingencia y de recuperación. Para ello será necesario analizar los flujos de caja proyectados con estrategia y sin estrategia, así como hacer el flujo de caja incremental, identificando el impacto del apalancamiento de las estrategias.

5.4.1. Análisis de flujo de caja junio 2020 diciembre 2024

Se analizará los flujos de caja sin estrategia, con estrategia y el flujo de caja incremental para determinar el impacto de las estrategias implementadas para obtener un mejor beneficio. Los cálculos son realizados del periodo 2020 al 2024 y son traídos al valor presente del 2020 para su

comparación. Para la determinación del Ke y WACC se ha realizado en base a la información del hotel Marriot (MAR), y se ha desapalancado y y apalancado con el método de Hamada, para el flujo de caja proyectado al valor presente, se usará el WACC 9.28 % y para el flujo de caja financiero se hará en base a la tasa Ke 11.60% (ver anexo 23).

5.4.1.1. Análisis flujo de caja sin estrategia 2020 al 2024

El flujo de caja proyectado está compuesto por dos fases, fase de contingencia (2020-2021) y la fase de recuperación (2022-2024). Para la primera fase se ha considerado el escenario moderado (clientes principalmente de empresas mineras) y la segunda fase sin estrategia (marketing, gastos Covid-19 y capacitación al personal). Se está considerando como inversión inicial los gastos Covid-19 del 2020 y capital el trabajo (2019): el monto suma S/ 2,1 millones, esta inversión es necesaria para el inicio de actividades para el 2020. El VANE sin estrategia es positivo por S/ 2.4 millones y el TIRE es 39%, mientras que el VANF es positivo por S/ 1.38 millones y la TIRF es 30 %.

Tabla 30. Flujo de caja sin estrategia 2022-2024

HOTEL INTI RESOURCES									
Flujos de caja sin estrategia de junio 2020 al 2024 (moderado)									
	May-20	Fase de contingencia			Fase de Recuperacion				
		Jun a Dic 20	2021	2022	2023	2024			
EBIT		S/ 603,088	S/ 1,033,864	S/ 300,867	S/ 605,778	S/ 929,391			
Depreciación		S/ 204,167	S/ 350,000	S/ 350,000	S/ 350,000	S/ 350,000			
Impuesto a la renta		-S/ 70,498	-S/ 310,159	-S/ 90,260	-S/ 181,733	-S/ 278,817			
COVID-19	-S/ 706,169					S/ 706,169			
Capital de trabajo	-S/ 1,416,424					S/ 1,416,424			
Liquidacion de Activos Fijos									
Impuesto a la renta por Liq. AF									
Flujo de Caja Economico	-S/ 2,122,593	S/ 736,756	S/ 1,073,705	S/ 560,607	S/ 774,044	S/ 3,123,167			
Financiamiento									
Ingresos por intereses		S/ 48,727	S/ 83,531	S/ 83,531	S/ 83,531	S/ 83,531			
Costes con intereses sobre préstamos a LP		-S/ 232,989	-S/ 399,410	-S/ 399,410	-S/ 399,410	-S/ 399,410			
Costes con intereses sobre préstamos de CP							S/ -		
Pagos de dividendos							S/ -		
Escudo fiscal		S/ 55,279	S/ 94,764	S/ 94,764	S/ 94,764	S/ 94,764			
Flujo de Caja de Financiamiento		-S/ 128,984	-S/ 221,115	-S/ 221,115	-S/ 221,115	-S/ 221,115			
Flujo de caja financiero	-S/ 2,122,593	607,773	852,590	339,492	552,929	2,902,052			

WACC=	9.28%	Ke=	11.60%
VANE=	2,426,391	VANF=	S/ 1,384,066
TIRE=	39%	TIRF=	30%

Fuente: Elaboración propia.

5.4.1.2. Análisis de flujo de caja con estrategia 2020-2024

El flujo de caja proyectado con estrategia para el periodo 2020 al 2024 es positivo, con un VANE de S/ 3.28 millones, y se obtiene una TIRE de 44 %. El VANF es S/ 2.15 millones y la TIRF es 36 %.

Tabla 31. Flujo de caja proyectado con estrategia 2022-2024

HOTEL INTI RESOURCES										
Flujos de caja con estrategia de junio 2020 al 2024 (moderado)										
May-20	Fase de contingencia				Fase de Recuperacion					
	Jun a Dic 20	2021	2022	2023	2024					
EBIT	S/	603,088	S/	1,033,864	S/	336,620	S/	865,553	S/	1,503,984
Depreciación	S/	204,167	S/	350,000	S/	350,000	S/	350,000	S/	350,000
Impuesto a la renta	-S/	70,498	-S/	310,159	-S/	100,986	-S/	259,666	-S/	451,195
COVID-19	-S/	706,169							S/	706,169
Capital de trabajo	-S/	1,416,424							S/	1,416,424
Liquidacion de Activos Fijos									S/	1,000,000
Impuesto a la renta por Liq. AF									-S/	300,000
Flujo de Caja Economico	-S/	2,122,593	S/	736,756	S/	1,073,705	S/	585,634	S/	955,887
Financiamiento										
Ingresos por intereses	S/	48,727	S/	83,531	S/	83,531	S/	83,531	S/	83,531
Costes con intereses sobre préstamos a LP	-S/	232,989	-S/	399,410	-S/	399,410	-S/	399,410	-S/	399,410
Costes con intereses sobre préstamos de CP									S/	-
Pagos de dividendos									S/	-
Escudo fiscal	S/	55,279	S/	94,764	S/	94,764	S/	94,764	S/	94,764
Flujo de Caja de Financiamiento	-S/	128,984	-S/	221,115	-S/	221,115	-S/	221,115	-S/	221,115
Flujo de caja financiero	-S/	2,122,593	S/	607,773	S/	852,590	S/	364,519	S/	734,772
										4,004,267

WACC=	9.28%	Kc=	11.60%
VANE=	3,280,155	VANF=	S/ 2,156,125
TIRE=	44%	TIRF=	36%
Valor del negocio	S/ 5,402,748		

Fuente: Elaboración propia.

5.4.1.3. Análisis de flujo de caja incremental 2020-2024

En el flujo de caja incremental se observa la diferencia entre el VANE con estrategia y sin estrategia; esta es positiva y viable, S/ 853 mil y un VANF de S/ 772 mil. Esto es aprovechando la fortaleza financiera de los periodos anteriores al 2020 y como consecuencia de las estrategias de publicidad (marketing), recursos humanos y los gastos Covid-19 que apalancan mejorando los ingresos para el hotel.

Tabla 32. Flujo de caja proyectado incremental 2022-2024

HOTEL INTI RESOURCES											
Flujos de caja incremental de junio 2020 al 2024 (moderado)											
	May-20	Fase de contingencia				Fase de Recuperación					
		Jun a Dic 20	2021	2022	2023	2024					
EBIT		S/ -	S/ -	S/ 35,753	S/ 259,775	S/ 574,593					
Depreciación		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -					
Impuesto a la renta COVID-19	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -					
Capital de trabajo	S/ -										
Liquidación de Activos Fijos										S/ 1,000,000	
Impuesto a la renta por Liq. AF										S/ 300,000	
Flujo de Caja Economico	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 25,027	S/ 181,843	S/ 1,102,215					
Financiamiento											
Ingresos por intereses		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -					
Costes con intereses sobre préstamos a LP		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -					
Costes con intereses sobre préstamos de CP										S/ -	
Pagos de dividendos										S/ -	
Escudo fiscal		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -				S/ -	
Flujo de Caja de Financiamiento		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -				S/ -	
Flujo de caja financiero	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 25,027	S/ 181,843	S/ 1,102,215					

WACC=	9.28%	Ke=	11.60%
VANE=	853,764	VANF=	S/ 772,059

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2. Análisis de estado de resultados 2020-2024

El análisis del estado de resultados consta también de las dos fases, en ambos casos el análisis consta del impacto de las estrategias implementadas, principalmente en marketing, capacitación del personal y gastos Covid-19 en la fase de recuperación.

5.4.2.1. Análisis de estado de resultados sin estrategia 2020-2024

Los gastos de marketing se mantienen a razón de 5 % de las ventas del periodo. Esto se debe a la política que se venía aplicando antes del 2019. Asimismo, los gastos de capacitación se mantienen a razón del 2 % respecto de las ventas del periodo, y los gastos Covid-19 no se han considerado como gasto estratégico. Los resultados del ejercicio 2020 y 2021 son 1 % y 10 %, respectivamente. Esto corresponde a la fase de contingencia, el impacto se debe principalmente debido a los costos Covid-19 son más altos. Si se mantiene los gastos sin proyectos las utilidades en el año 2022 serían 0,1 %, en el 2023 se incrementa a 7 % y el 2024 se lograría incrementar a 13 %; este incremento se debe a la recuperación del sector (ver anexo 21).

5.4.2.2. Análisis de estado de resultados con estrategia 2020-2024

El análisis del gasto de marketing en el periodo 2020-2024 se incrementa la razón a 10 % respecto de las ventas del mismo periodo, los gastos de capacitación también se incrementan ligeramente a 3 % y los gastos Covid-19 se mantienen y representan entre el 6 % al 8 %. Estos incrementos de los gastos son consecuencia de las estrategias implementadas para incrementar las ventas en 22 %. Al implementar los gastos con proyectos las utilidades en el año 2022 serían 0,1 %, en el 2023 se incrementa a 10 % y el 2024 se lograría incrementar a 31 %. Este incremento al ingreso por liquidación de activo fijo y se debe a la recuperación del sector (ver anexo 22).

5.4.3. Punto de equilibrio 2020-2024

El punto de equilibrio en unidades anuales para el 2020 y 2021 (82 %) es 14.788 unidades y 14.812 unidades, respectivamente. Esto corresponde a un escenario moderado en la fase de contingencia, se debe principalmente al incremento de los gastos Covid-19 para la atención de empresas mineras principalmente. Para la fase de recuperación 2022, 2023 al 2024 se requieren 10.251, 9.675 y 9.154 unidades, respectivamente; estas unidades representan el 57 %, 54 % y 51 % respecto de la capacidad total de habitaciones por año (ver anexo 24).

6. Conclusiones

Definitivamente al implementar las estrategias de incrementar los gastos de marketing a 10 %, los gastos de capacitación a 2 % y mantener los gastos Covid-19, el hotel genera valor para los accionistas, generando un VANE de 0,583 millones de soles en comparación con la operación “sin proyecto”, que genera un VANF de 0,722 millones de soles, es decir, una diferencia 0,38 millones de soles. Asimismo, el TIRE “con estrategia” es de 44 % mientras que el TIRE “sin estrategia” es de 39 %, lo que genera mayor valor a HIR. El TIRF “con estrategia” es de 36 % mientras que el TIRF “sin estrategia” es de 30 %, en ambos casos la VAN es positiva y la TIRE y TIRF es mayor que el WACC, por lo tanto, la estrategia es viable, ya que genera valor para el accionista de HIR.

Se espera mantener una rentabilidad entre 15 % y 20 %, siendo 17 % al 2024 que está dentro del rango. Asimismo, mantener un EDBITDA de 38 % al 2024, siendo el objetivo mantener entre 35 % al 40 %. Con la implementación de las estrategias también se logra un crecimiento anual al 2024 de 22 % sobre las ventas. El objetivo era 20 %, lo que significa que se ha superado la meta.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

El HIR, que está en el sector de turismo, no es ajeno al problema por efectos del Covid-19, ya que por las circunstancias del modelo de negocio no ha sido posible generar flujo de caja para cubrir sus costos fijos y variables, debido a la ausencia de turistas en el Cusco. En consecuencia, el hotel se ha visto obligado a implementar un plan estratégico para la viabilidad del negocio, que ha sido dividido en dos fases mientras dure el proceso de normalización de las actividades. La primera fase es de contingencia, que abarca un horizonte de tiempo del 2020 al 2021, y la segunda fase, de recuperación, abarca un horizonte de tiempo del 2022 al 2024.

Respecto de la fase de contingencia (2020-2021), se concluye lo siguiente:

- La empresa debe aprovechar sus fortalezas (financiera 2019) y capacidades, suscribiendo convenios con las empresas mineras, de hidrocarburos y construcción del sector transportes, que operan en Cusco, a fin de brindar hospedaje a sus trabajadores mientras hagan la cuarentena previa a su incorporación al punto de trabajo.
- Al cambiar el tipo de cliente, no es necesario que el hotel modifique su infraestructura; sin embargo, debe implementar algunos acondicionamientos y protocolos de seguridad. Se incluye los gastos Covid-19.
- Se alquilará las habitaciones del hotel solo para una empresa (por protocolos de salud y seguridad).
- Para poder cumplir con la atención al nuevo tipo de cliente, el hotel debe cambiar su modelo de gestión, debido a que ahora el servicio es para empresas, es decir, pasa de del B2C al B2B.
- La mayor probabilidad de ocurrencia de los tres escenarios es el escenario moderado, el que da un flujo de caja financiero positivo 2020 de 0.480 millones de soles y al 2021 de 0,947 millones de soles, a pesar de la coyuntura de la Covid-19.

Respecto de la fase de recuperación 2022-2024 se concluye lo siguiente:

- El hotel, para el reinicio de actividades, ha tenido que formular la estrategia más viable; de acuerdo con el análisis de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), es la estrategia de penetración de mercado, por lo que el hotel implementará estrategias en las áreas funcionales para atraer a clientes nacionales en primer lugar, mientras la situación se reestablece, todo esto sin descuidar al cliente objetivo mayoritario: los turistas internacionales.

- Para la estimación de las proyecciones se ha tenido que aplicar una penalización 25 % al precio y a la cantidad de ocupación sobre la base de la información del año 2019, debido a que no existe información referencial de un caso similar a este escenario mundial (el más cercano fue la gripe española hace más de 100 años).
- El apalancamiento de las estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos se ven reflejadas en el incremento directo de la cantidad demanda.
- Se mantiene como estrategia los gastos Covid-19 como fortaleza para el hotel, pero con una menor inversión (ver anexo 20).
- Al comparar los análisis de los flujos de cajas incremental proyectado descontado con estrategia y sin estrategia dan como resultado un VAN positivo, y si comparamos las tasas del TIRE y TIRF, en ambos casos es mayor al WACC y al Ke.

2. Recomendaciones

- Se recomienda evaluar los planes estratégicos a menor plazo, debido a que los niveles de riesgos son cambiantes y cortos.
- La elaboración de los planes estratégicos, así como su implementación, debe ser un compromiso de todo el personal sin importar los cargos o áreas.
- Este tipo de negocio centra su calidad en el personal de atención al cliente, por esta razón se debe tener mucho cuidado con la contratación, capacitación y su retención, ya que la incorporación de un nuevo personal tiene costos altos, así como su liquidación.
- Las empresas del sector hotelero no disponen de un especialista en salud y seguridad, como lo hacen las empresas mineras y de construcción que son obligadas por ley sectorial, pero se recomienda su participación en el hotel, ya que puede brindar recomendaciones de mejoras para el cuidado de los clientes y de todo el personal, y principalmente que se establezca como cultura la seguridad dentro y fuera del trabajo.
- Se recomienda, para la formulación de estrategias, el modelo analítico para la formulación de estrategias, ya que mapea y valida la mejor estrategia viable, su uso no es complicado, pero sí se requiere de información para su desarrollo.

Bibliografía

Baz, J. (2019). "Resultados Encuesta - Hotel Perú News". Sección Noticias. En: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-sierra-presenta-los-mayores-niveles-de-anemia-del-pais-en-el-ano-12223/>>.

Belén, J., Osorio, C., Andrea, M., Rios, G., y Vera, P. (2020). *Plan Estratégico Para La Empresa Guayakí : Periodo 2020-2024*. Universidad del Pacífico.

Roldán, Paula Nicole (s.f.). "Matriz de Mckinsey". Economipedia. Fecha de consulta: 29/11/2020. <<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-mckinsey.html>>.

Christophe Speth (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. [En línea]. Amazon. Fecha de consulta: 09/11/2020. <<https://www.amazon.com/El-análisis-DAFO-secretos-fortalecer/dp/2806285771>>.

David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. 14ª ed. Pearson Educación de México.

Dirección General de Inversion de Turismo y Artesanía (2019). PERÚ : Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje. *Mincetur*, p. 1- 20.

Kotler y Keller (2016). *Dirección de Marketing*. 15ª ed. Pearson Educación de México.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). *Movimiento turístico en cusco*. [En línea]. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Fecha de consulta: 18/11/2020. <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR_Cusco.pdf>.

Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2ª ed. Grupo Editorial Patria.

PromPerú (s.f.). *Clima en Machu Picchu*. [En línea]. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Fecha de consulta: 13/11/2020. <<https://www.boletomachupicchu.com/clima-machu-picchu/>>.

PromPerú (2016). Conociendo al turista que visita Cusco. [En línea]. *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, PromPerú*. Fecha de consulta: 21/11/2020. <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Account/Login?ReturnUrl=%2FTurismoIN2Fsitio2FDescargarPDF>>.

Saul, T. (2018). Gripe española: la primera pandemia global. [En línea]. *Historia National Geographic*. Fecha de consulta: 11/12/2020. <https://historia.nationalgeographic.com.es/a/gripe-espanola-primera-pandemia-global_12836>.

Anexos

Anexo 1. Análisis PETELG

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	O/A
1.1 Entorno político y legal			
Crisis política debido al cambio en el poder legislativo y ejecutivo	La crisis política no afectará en gran medida la demanda del sector turismo, pero si las inversiones planificadas para el bicentenario. Portal BBC, 12 de noviembre del 2020.	Paralización de inversión pública	A
Elecciones generales el 11 de abril del 2021	A pesar de la situación compleja de la política nacional, existe optimismo moderado que las políticas continuaran con las mismas perspectivas de años anteriores. Portal del diario Gestión, 02 de diciembre del 2020	Incertidumbre de las políticas e inversiones en el sector turismo	A
Políticas fiscales y regulatorias	El estado mediante normas legales ha dispuesto el aplazamiento y fraccionamiento de obligaciones tributarias hasta el mes de julio del 2020. Decreto Legislativo Nro. 1487	Beneficio por la prórroga de obligaciones tributarias de impuestos anuales del 2019 y obligaciones mensuales al 2020	O
Políticas monetarias, fiscales y regulatorias	Programa Reactiva Perú, marco de políticas macroeconómicas: recortes de tasa de interés, apoyo directo a familias vulnerables, apoyo a empresas, medidas para flexibilizar la relación empleador/trabajador y evitar así despidos, entre otros. Decreto Legislativo Nro. 1455	Incentivo económico para el sector	O
1.2 Entorno económico			
Liderazgo económico en la región	El Perú ha mantenido liderazgo en su crecimiento económico en América Latina, a pesar de la crisis económica mundial del 2007-2008 y la desaceleración de la demanda externa de materia prima; su buen desempeño se debe principalmente a la implementación de una política macroeconómica estable de más de 25 años. Cabe indicar, que la política macroeconómica consiste en controlar cuatro indicadores; inflación, sostenibilidad fiscal, cuenta corriente de balanza de pagos y deuda externa e interna. (Penaranda, 2017, p. 44)	Mantener el crecimiento en el sector	O
Crecimiento de los flujos de turistas 2018	El periodo (2014-2019), específicamente en el año 2018 el sector turismo ha generado un flujo de visitantes al Perú de 4,4 millones y ha generado divisa de 4.8 mil millones de dólares y una divisa neta de más de 1.4 mil millones de dólares al país. Los turistas extranjeros en el 2018 están compuestos principalmente por sudamericanos que representa el 59%, seguidamente de norteamericanos de 19%, europeos de 15% y 4% de los asiáticos. Si se detalla visitantes por países, se ha identificado que los principales turistas provienen de Chile que representa el 26% del total de visitantes extranjeros y 15% de Estados Unidos de Norteamérica (Informatica s.f.)	Mayor flujo de turistas	O
Reanudación de la actividad económica del país por fases	El Gobierno Peruano promulgó la reanudación de actividades económicas de manera progresiva con el fin de mitigar los efectos del nuevo coronavirus, de acuerdo con el Decreto Supremo N° 080-2020-PCM, las empresas podrán reiniciar sus actividades en cuatro fases que se irán evaluando progresivamente; siendo el inicio de la Fase 1 en junio 2020. Al respecto durante la Fase 1 el sector Turismo únicamente puede brindar servicios esenciales, siendo la apertura general en la Fase 4.	Reactivación económica gradual en el país y en la región del Cusco.	O
Plan Reactiva Perú	El gobierno peruano decreta el 29 de mayo del 2020 un plan denominado El Programa de Garantías del Gobierno Nacional Reactiva Perú con la finalidad de asegurar la cadena de pagos, garantizando el estado préstamos a la micro, pequeñas y grandes empresas para acceder a capital de trabajo; esta la garantía de 30,000 millones. (www.gob.pe, 2020)	Incentivo económico para el sector	O
1.3 Entorno sociocultural y demográfico			

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	O/A
Crecimiento poblacional	La población nacional para el año 2018 es de 32.169.184 habitantes, con una tasa de crecimiento anual de 1,01 %, de esto la población adulta entre 21 y 59 años representa el 52,1 %, los nacimientos ascienden a 568.882. IPSOS.	Mayor número de clientes nacionales y personal	O
Reducción de la pobreza	INEI indica que el país se mantiene en 20,5 % al año 2019 en comparación con el año 2018; lo alentador de ello es que existe una reducción gradual (2009-2019). Pobreza es aquellas personas que tienen ingresos mensuales por debajo de los S/ 352,00. Los departamentos de mayor índice de pobreza son los departamentos de Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica y Puno que están en un rango de 34,4 % a 39,4 % (Gestión 2020).	Mayor capacidad de gastos	O
Atractivos turísticos con denominación de patrimonio mundial (Machu Picchu), así mejor destino culinario 2019	Machu Picchu en el año 1983 fue considerada como patrimonio cultural de la humanidad por la Unesco y desde 2007 y es considerada una de las nuevas siete maravillas del mundo. El Perú en el 2019 es considerado por octava vez como Mejor Destino Culinario del Mundo en el evento de World Travel Award 2019, así mismo dos restaurantes peruanos fueron considerados como los mejores del Latin America's 50 Best Restaurants. Esto ha originado más turismo para probar la gastronomía del Perú (Orona 2019).	Mayor flujo de turistas internacionales y nacionales	O
1.4 Entorno tecnológico			
Uso de internet	En el Perú el uso de internet es cada vez más accesible, para el año 2018, 49 de cada 100 personas usan internet. Según, el INEI el 2018 el 82 % de los peruanos usa internet mediante el uso de celulares, existe un incremento respecto al año 2017 de 8,8 %.	Mayor acceso a internet	O
Delitos informáticos	División de Investigación de Alta Tecnología, durante el 2019 los fraudes informáticos se incrementaron en 8 % respecto al 2018, del total de 2.097 casos registrados y de estos 1.641 casos corresponden a transacciones no autorizadas vía internet, 431 casos por compras fraudulentas y 25 casos clonación de tarjetas de crédito y débitos.	Mayor incremento del delito informático, no hay un plan que aun de resultados	A
1.5 Entorno ecológico			
Producción de productos orgánicos y ecológicos	El boom de la gastronomía peruana, el aumento de los restaurantes, el incremento del turismo internacional, ha promovido la creación de la “Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica” (Ley 29196), “Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar” y la “Ley de Alimentación Saludable”	Crecimiento de la producción y consumo de productos orgánicos y ecológicos	O
1.6 Entorno global			
Guerra comercial entre Estados Unidos y China	En marzo del 2018 se inicia la guerra comercial entre estos dos países, imponiendo aranceles a productos chinos por US\$ 50 mil millones al año, esta medida fue tomada por Trump al considerar como robo de propiedad intelectual y de tecnología por China. China por su parte acudió al Organismo Mundial de Comercio (OMC) para mediar la imposición de aranceles por parte de Estados Unidos. China inicio una imposición arancelaria de US\$ 16 mil millones a productos estadounidenses (Gestión 2018). Esto ha generado problemas en la economía mundial, dado que China es uno de los principales productores de tecnología y por ende es consumidor de materias primas, y al cerrar Estados Unidos su mercado ha originado que China se contraiga y demande menos materia prima.	Caída de las demandas de materias primas por China y Estados Unidos	A
Propagación del Covid-19 a nivel mundial y sus efectos en las economías	El Covid-19 es una enfermedad con mayor índice de mortandad, se inició en Wuhan, China, en diciembre del 2019, posteriormente se propago a todo el mundo lo que obligó la OMS a declarar pandemia global el 11 de marzo del 2020. Como consecuencia del Covid-19 se estima que la economía mundial se reducirá en 5,2 % este año, siendo este la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, y se prevé que se recupere 4,2 % en 2021, a pesar de ello existe cierta incertidumbre a corto plazo (World Bank Group 2020).	Incertidumbre por el impacto negativo en las economías a nivel mundial	A

O: Oportunidad, A: Amenaza

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Evaluación de la atractividad del negocio, basada en Hax y Majluf (2004)

Rivalidad entre competidores	Intensidad					Puntaje	Medición
	1	2	3	4	5		
Diferencias del producto				X		4	Medio Alto
Crecimiento de la industria hotelera		X				2	Medio Bajo
Barreras de salida			X			3	Medio
Diversidad de competidores				X		4	Medio Alto
TOTAL						3.25	Medio
Poder de negociación de proveedores	Intensidad					Puntaje	Medición
	1	2	3	4	5		
Concentración de Proveedores					X	5	Alto
Diferenciación de insumos				X		4	Medio Alto
Insumos sustitutos			X			3	Medio
Impacto del insumo en la diferenciación				X		4	Medio Alto
Amenaza de integración de proveedores		X				2	Medio Bajo
Productos no especializados		X				2	Medio Bajo
TOTAL						3.6	Medio
Poder de negociación de los clientes	Intensidad					Puntaje	Medición
	1	2	3	4	5		
Capacidad de integrarse hacia atrás				X		4	Medio Alto
Volumen de compra			X			3	Medio
Identidad de marca				X		4	Medio Alto
Precio/compras totales			X			3	Medio
TOTAL						3.5	Medio
Amenaza de nuevos competidores	Intensidad					Puntaje	Medición
	1	2	3	4	5		
Políticas gubernamentales			X			3	Medio
Barreras de entrada por Inversión				X		4	Medio Alto
Economías de escala		X				2	Medio Bajo
Acceso a la distribución				X		4	Medio Alto
TOTAL						3.25	Medio
Amenaza de los productos sustitutos	Intensidad					Puntaje	Medición
	1	2	3	4	5		
Desempeño del precio en las alternativas			X			3	Medio
Propensión para sustituir		X				2	Medio Bajo
Seguridad		X				2	Medio Bajo
TOTAL						2.33	Medio Bajo

1: Bajo; 2: Medio Bajo; 3: Medio; 4: Medio Alto; 5: Alto

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Matriz de atractividad, basada en Hax y Majluf (2004)

Factores competitivos	Atractividad					Puntaje	Medición	Concepto
	1	2	3	4	5			
Rivalidad entre competidores			x			3.00	Medio	Las cadenas hoteleras de 3, 4 y 5 estrellas son las que dominan el sector para el nicho de mercado de turistas de placer y negocios.
Poder de negociación de los proveedores			x			3.00	Medio	El sector hotelero en el Cusco está desarrollado. Entonces, los proveedores presentan expertis en la oferta de productos y servicios especializados.
Poder de negociación de los clientes			x			3.00	Medio	Los clientes viajes de placer de negocio, están interesados por un servicio de calidad, no sin tan trascendental en el precio.
Amenaza de nuevos competidores			x			3.00	Medio	Debido a la alta competencia, las barreras son altas para ingresar al sector hotelero y poder competir. Principalmente por su alta inversión.
Amenaza de productos sustitutos		x				2.00	Medio Bajo	Existen pocos servicios hoteleros sustitutos puesto el nicho de mercado exige que el cliente busque una calidad en el servicio.
TOTAL						2.80	Medio Bajo	El sector es poco atractivo para ingresar por el nivel de inversión.

1: Bajo; 2: Medio Bajo; 3: Medio; 4: Medio Alto; 5: Alto

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

Tendencia	Medición
2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes	
La competencia se da principalmente entre hoteles de 3; 4 y 5 estrellas que, según el registro del Mincetur, en julio 2019 de Cusco se identificó 81; 13 y 14 competidores, respectivamente.	Medio 3.25/5. Anexo 1
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	
En el 2018 Cusco, después de Lima, fue la ciudad que concentró la mayor cantidad de proveedores, siendo más de S/ 13 MM el monto en contratos. En 2019 se creó el directorio Hotel Perú News, una guía virtual para el sector hotelero en el Perú, que cuenta con un directorio de proveedores de todas las categorías con el propósito de poner en contacto a hoteles (clientes) y proveedores a fin de presentar servicios y productos a precios competitivos.	Medio 3.6/5. Anexo 2.
2.2.3 Poder de negociación de los clientes	
Durante el 2018, según la Encuesta Trimestral de Turismo Interno, se estima que se realizaron más de 2.8 millones de viajes por turismo interno con destino a la región del Cusco, lo que representa el 6.3% del total de viajes a nivel nacional (Mincetur 2018). Los motivos de visita a la ciudad de Cusco fueron, “Por vacaciones / recreación (45.6%), para visitar familiares y/o amigos (31.3%) y los negocios (15.0%)” (Perfil, 2019). El Mincetur precisó además que el gasto promedio de los turistas internos que visitaron Cusco fue de S/ 644.00 soles, siendo los turistas de otras regiones los que gastaron más (S/ 792.00 soles en promedio). Asimismo, los que viajaron con paquete turístico (10%) tuvieron un gasto promedio de S/1 439.00 soles.	Medio 3.50/5. Anexo 3.
2.2.4 Amenazas de entrada de nuevos competidores	
La entrada de nuevas empresas al sector hotelero de 3; 4 o 5 estrellas es poca, según los medios de información, «En lo que respecta al interior del país, este año se abrirán dos hoteles de tres estrellas en Piura (Holiday Inn Piura y Hotel Tierra Viva Piura), uno de 4 estrellas se abrió en Paracas (Radisson), otro de la misma categoría se abrió en Arequipa (Sonesta) y se espera la apertura de uno de 4 estrellas (Ámak) en Valle Sagrado, Cusco. (Gestión, 2019). Se sabe además que, los altos costos son una barrera a los nuevos competidores, pues según «La Sociedad Hoteles del Perú estima que este año concluirá con la apertura de 18 nuevos hoteles de tres y cuatro estrellas en el país, con 2,160 habitaciones en total y una inversión de entre US\$ 350 millones y US\$ 400 millones. Seis de ellos ya abrieron y 12 lo harían en los próximos meses» (Gestión, 2019).	Medio 3.25/5. Anexo 4.
2.2.5 Disponibilidad de productos sustitutos	

La industria hotelera presenta como producto sustituto a los hospedajes y alquiler de habitaciones de las viviendas, sin embargo, el sector hotelero busca la regulación de dichos productos sustitutos, pues se sabe que «En medio de los reclamos del sector hotelero para que se regulen los servicios de alojamiento online que ofrecen empresas como Airbnb, esta plataforma de alquiler de inmuebles particulares busca expandir su presencia en Perú. En esa línea, reveló su impacto en la economía local e invocó al gobierno a trabajar juntos para impulsar el turismo sostenible en el país (Portalturismo 2020).	Medio bajo 2.33/5. Anexo 5.
---	-----------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

N°	Factores determinantes	Peso	Calificación	Peso
Oportunidades				
1	El Estado ha promulgado normatividad para la reactivación gradual de la economía nacional, por fases; así como otorgar incentivos tributarios y préstamos a bajos costos garantizados por el estado (Reactiva Perú).	12 %	4	0,48
2	Machu Picchu es considerado como patrimonio cultural de la humanidad por la Unesco y desde el año 2007 es considerado una de las nuevas siete maravillas del mundo, además de ser considerado como el mejor destino culinario del mundo.	12 %	3	0,36
3	El Perú tiene el potencial de captar 15 millones de turistas al año (proyecciones Ceplan).	8 %	2	0,16
4	Existe mayor interés de la población en consumir productos saludables, ecológicos y orgánicos.	9 %	2	0,18
5	Nuevos competidores, barreras de entradas.	12 %	4	0,48
Amenazas				
1	Aumento en 8 % de los delitos informáticos para el año 2019.	7 %	2	0,14
2	Inestabilidad económica mundial por la guerra comercial entre Estados Unidos y China.	12 %	2	0,24
3	Propagación del Covid-19 en el mundo, considerado como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS), cuyo efecto es la recesión económica mundial.	12 %	4	0,48
4	Fenómenos El Niño y La Niña como consecuencia de la variación de temperatura del océano Pacífico, lo que ocasiona desastres naturales a nivel mundial.	8 %	2	0,16
5	Rivalidad entre competidores del sector hotelero de 3 a 5 estrellas.	8 %	3	0,24
Total		100 %		2,92

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Modelo de negocio

MODELO DE NEGOCIO				
8.Partners Clave	6.Actividades Clave	1.Propuesta de Valor	3.Relación con el cliente	2.Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viaje. • Proveedor de productos artesanales. • Proveedor de productos ecológicos y orgánicos. • Comunidades (Turismo vivencial). • Empresas transporte (taxi y buses). • Empresas de publicidad. • Empresa de mantenimiento (instalaciones, equipos y muebles). • Aerolíneas nacionales e internacionales (paquetes turísticos). • Proveedor de servicio de lavandería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal enfocado a la atención personalizada y humanizada al cliente. • Mantenimiento y limpieza del hotel. • Atención al cliente. • Estrategia de Marketing. • Ventas por anticipado. • Mantener los convenios con las comunidades donde se realiza el turismo vivencial. • Inspección de cumplimiento de convenios con las comunidades. • Inspección de cumplimiento de calidad de los productos orgánicos y ecológicos. • Cumplimiento de las normativas del hotel (BPM y HACCP). <p>Actividades para asegurar la calidad de alojamiento al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente de manera humanizada. • Infraestructura tematizada • Instalaciones del hotel auto sostenible – ambiental (estándar de calidad). • Revaloración de la cultura andina, creando una propuesta de turismo vivencial en las comunidades en convenio con el Hotel Inti Resources. Personal capacitado (atención humanizada). • Servicio 4 Estrellas 	<ul style="list-style-type: none"> • Directo con el cliente (atención personalizada, llamada telefónica, correos, redes sociales, página web) • A través de agente de viaje – Indirecto. Atención y escucha (venta física). 	<p>Viajeros nacionales e internacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por placer. • Familias que gustan viajar y conocer culturas. • Por Negocios. • Por Turismo vivencial.
	<p>7.Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado (Permanente). • Cultura Organizacional (Difusión de la misión, visión, código de ética, normativa de la salud y seguridad). • Infraestructura temática (exterior e interior). • Productos orgánicos y ecológicos. • Marketing y publicidad. • Productos para mantenimiento y limpieza. • Marca del hotel 		<p>4.Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales mayoristas (ventas por agencia). • Centros de ventas del hotel. • Página web del hotel (on-line). 	
<p>9.Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de personal Permanente. • Costos de personal temporal • Costo Mantenimiento. • Costos por convenios con las comunidades • Costos de Administración • Costos Directos 		<p>5.Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas por servicio de alojamiento/persona. • Venta por servicio de alojamiento/ familia (3- 5 miembros). • Venta por servicio de alojamiento/negocios. • Venta por servicio de alojamiento/turismo vivencial. 		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Cadena de valor para servicios

Actividades de Apoyo	Dirección General y de Recursos Humanos Dirección, planificación, valores, cultura organizacional y RRHH					
	Organización Interna y Tecnológica Administración, comunicaciones, salud y seguridad, innovación, gestión ambiental. Auditoría, uso de tecnología: internet de las cosas, cloud, página web, digitalización de operaciones entre otros.					
	Infraestructura y Ambiente Instalaciones temáticas, auto sostenible con certificación LEED, mantenimiento de las instalaciones					
	Abastecimiento Insumos orgánicos y ecológicos, contratación de servicios especializados, seguros, insumos de limpieza y otros suministros.					
Actividades Primarias	Marketing y Ventas	Personal de contacto	Soporte físico y habilidades	Prestación	Cliente	Otros Clientes
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de canales de ventas directas, online y agencias - Gestión de reservas de alojamiento - Publicidad - Promoción 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción - Atención al Cliente - Relaciones Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad y vigilancia - Mantenimiento, lavandería y limpieza. - Mobiliarios, menajes. - Empresas de transporte privado - Equipo capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de alojamiento - Servicio de Turismo vivencial 	<ul style="list-style-type: none"> - Por preferencias al turismo cultural - Por hábitos de consumos orgánicos y ecológicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de espera de atención al cliente en forma rápida. - Respeto entre clientes (áreas comunes para niños)
	Controlables			No Controlables		

M A R G E N D E S E R V I C I O

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Gastos de personal 2015 al 2019

Años	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos de personal y costes directos, S/					
Permanentes	S/ 528,675	S/ 553,140	S/ 574,324	S/ 600,759	S/ 616,718
Temporales	S/ 116,258	S/ 123,271	S/ 121,583	S/ 145,122	S/ 165,518
Capacitación	S/ 55,913	S/ 68,023	S/ 75,509	S/ 91,779	S/ 103,915
Contratación	S/ 5,194	S/ 636	S/ 2,953	S/ 181	S/ 6,209
Despidos	S/ 40,164	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Total	S/ 746,203	S/ 745,070	S/ 774,369	S/ 837,841	S/ 892,360
Gastos de personal y costes directos vs ventas %					
Permanentes %	10%	10%	10%	10%	9%
Temporales %	2%	2%	2%	2%	2%
Capacitación %	1%	1%	1%	1%	2%
Contratación %	0%	0%	0%	0%	0%
Despidos %	1%	0%	0%	0%	0%
Gastos de personal y costes directos %	14%	13%	13%	14%	13%

Años	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Rotación de personal domestico-%	1.18	1.22	0.26	0.07	0.05	0.06	0.47
Rotación de personal internacional-%	50.00	34.25	0.93	0.77	0.20	0.02	14.36

Años	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Nivel de estrés del personal, domestico %	34.00	56.00	55.00	46.50	38.00	45.50	45.83
Nivel de estrés del personal, internacional %	1.50	87.50	50.50	57.50	28.50	25.00	41.75

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Análisis VRIO

Análisis VRIO						
Factores	V	R	I	O	VC	
Recursos físicos						
Infraestructura temática.	✓	✓	✓	✓	4	VC sostenible
Infraestructura sostenible con certificación LEED.	✓	✓	✓	✓	4	VC sostenible
Uso de tecnología y digitalización de procesos.	✓				1	Paridad competitiva
Recursos humanos						
Personal altamente profesional.	✓	✓			2	VC temporal
Atención del personal enfocada al cliente.	✓	✓	✓	✓	4	VC sostenible
Rotación de personal.	✓				1	Paridad competitiva
Recursos de la organización.						
Posicionamiento de la marca.	✓	✓	✓		3	VC sin explotar
Imagen organizacional.	✓	✓			2	VC temporal
Cultura organizacional	✓	✓	✓		3	VC sin explotar
Capacidades.						
Convenio con comunidades- proveedores de bienes.	✓	✓	✓	✓	4	VC sostenible
Convenio con comunidades- turismo vivencial.	✓	✓	✓	✓	4	VC sostenible
Buenas prácticas BPM y HACCP.	✓	✓			2	VC temporal

V: Valioso; R: Raro; I: Inimitable; O: Organización

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Matriz EFI

N°	Factores determinantes	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas				
1	Infraestructura temática acorde al diseño arquitectónico de la cultura inca	14 %	3	0,42
2	El hotel está acondicionado como un edificio autosostenible, respaldado por la certificación LEED.	10 %	3	0,30
3	Atención más humanizada, que consiste en capacitar a todo el personal de la empresa enfocado en la atención al cliente	14 %	4	0,56
4	Convenios con las comunidades campesinas de la región para ofrecer a los huéspedes productos artesanales y alimentos ecológicos y orgánicos	13 %	3	0,39
5	Convenios con las comunidades de la región con el fin de ofrecer a los clientes turismo vivencial	12 %	3	0,36
6	Posicionamiento de la marca en el sector hotelero	13 %	3	0,39
Debilidades				
1	Poco uso de tecnología y digitalización de procesos	10 %	2	0,20
2	Implementación de protocolos de salud y seguridad	7 %	2	0,14
3	Altos costos de mantenimiento	7 %	2	0,14
Total		100 %		2,90

E: Evaluación, F: Factores, I: Internos

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Estilos de vida generacionales

<p>Generación Z (nacidos entre 1993 – 2010)</p>	<p>Entre sus principales características destaca que esta generación tiene muy arraigado todo lo involucrado a la tecnología, cuántas veces no hemos escuchado que se les dice a personas de esta edad que vienen con un chip integrado o cosas similares. La característica es que es una generación muy emprendedora y un porcentaje de ellos cree que no necesariamente debe estudiar para llegar al éxito profesional. Se autodefinen como Innovadores, comprometidos con su desarrollo, trabajan en equipo, dispuestos a todo para abrirse paso.</p>
<p>Generación Y (nacidos entre 1982 – 1992)</p>	<p>La generación Y, una de las mejor formadas y con grandes capacidades; son comedores de retos, están preparados ante las nuevas tendencias y productos, compran y venden desde siempre por internet, conocen perfectamente los diferentes canales de comunicación, les gusta trabajar con flexibilidad, y tienen mayor conocimiento de la tecnología, son innovadores. Se autodefinen como Tenaces, liberadores del cambio, orientados al reto, muy calificados, sin miedo</p>
<p>Generación X (nacidos entre 1971 – 1981)</p>	<p>Ni mediocres, ni inseguros, ni angustiados. La mayoría de los miembros de la llamada <u>Generación X</u> (aquellos nacidos entre 1961 y 1981) tienen vidas activas, equilibradas y felices en las que dedican gran parte de su tiempo libre a la cultura, el ocio al <u>aire libre</u> o la lectura. Se autodefinen como curiosos, con capacidad de aprendizaje, Autodesarrollo, Autoexigentes, responsables.</p>
<p>Boomers (nacidos entre 1956 – 1970)</p>	<p>Es la generación nacida en la post guerra, en plena explosión de la natalidad (de ahí su nombre). Su adolescencia y juventud coincide con la transición política, Son años de grandes logros y cambios de optimismo social. Se autodefinen como responsables, constantes, leales y comprometidos, honestos, trabajadores.</p>
<p>Generación Silenciosa</p>	<p>Son aquellas personas que tienen más de 65 años de edad. Marcados por la gran depresión de Norteamérica, la Segunda Guerra Mundial y el auge del nazismo. Se estima que en el Perú hay más de tres millones de personas mayores de 65 años y entre sus características se encuentran que les gusta la lectura y ver televisión como actividades principales, cuentan con un ingreso discrecional para dedicarse a actividades recreacionales y culturales. Se autodefinen como confiados, amantes de los momentos, cuidan mucho su salud, practican el ahorro como medio de seguridad de su vejez.</p>

Fuente: The Nielsen Global Generational Lifestyles Survey 2015

Anexo 12. Estilos de vida en el Perú

Los sofisticados	Segmento mixto, con un nivel de ingreso más alto que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo, y también son cazadores de tendencias. Les importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos «light». En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.
Los progresistas	Hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar. Aunque están en todos los NSE, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales). Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre en busca de oportunidades. Son extremadamente prácticos y modernos, tienden a estudiar carreras cortas para salir a producir lo antes posible.
Las modernas	Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los NSE.
Los formales	Hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social. Admiran a los Sofisticados, aunque son mucho más tradicionales que estos. Llegan siempre un “poco tarde” en la adopción de las modas. Trabajan usualmente como oficinistas, empleados de nivel medio, profesores, obreros o en actividades independientes profesionales.
Las conservadoras	Mujeres de tendencia bastante religiosa y tradicional. Típicas “mamá gallina”, siempre persiguen el bienestar de los hijos y la familia, y son responsables de casi todos los gastos relacionados al hogar. Gustan de las telenovelas y su pasatiempo preferido es jugar con sus hijos. Están en todos los NSE.
Los austeros	Segmento mixto, de bajos recursos económicos, que vive resignado a su suerte. Hay muchas personas mayores que prefieren la vida simple, sin complicaciones y, si fuese posible, vivirían en el campo. Son reacios a los cambios, no les gusta tomar riesgos y no les agrada probar nuevas cosas. Muchos son inmigrantes y tienen el porcentaje más alto de personas de origen indígena.

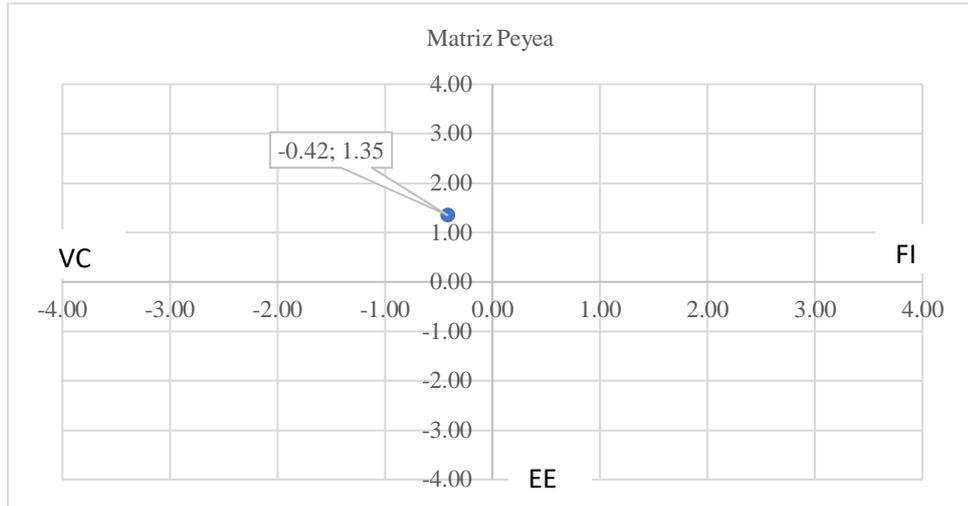
Fuente: Arellano Marketing 2017

Anexo 13. Matriz Peyea: variables a evaluar

Posición estratégica interna	Fuerzas financieras FF	Valor
	El rendimiento de la inversión ROE en el último año 2019 es de 10,83, siendo el promedio del mercado de 9,34.	5
	Eficiencia de los costos en últimos 6 años, los cuales, obtuvimos costos promedio del mercado un 42,31 % de un mercado que representa como un promedio 42,21 %; teniendo un máximo de 45,56 % y un mínimo de 32,55 %.	5
	La utilidad neta sobre las ventas representó un 20,54 %, siendo el promedio del mercado 16,94 %.	6
	El apalancamiento alcanzó en el último año 2019, 35,75 % siendo el promedio del mercado de 89 %.	6
	Las ventas anuales en el mercado doméstico se han incrementado en el año 4, 5 y 6 a razón de 3 %, 6 % y 7 % respecto del año anterior.	6
	Promedio	5,6
Posición estratégica externa	Fuerzas de la industria FI	Valor
	El programa Reactiva Perú permite tener financiación con tasas menores al mercado, permitiendo una cobertura que va desde el 80 % hasta el 98 %.	3
	La elasticidad del precio de la demanda en el sector hotelero es mayor a 1, por lo que se un sector que tiene mayor variación de la demanda respecto al precio.	2
	Riesgo de las precipitaciones extraordinarias (lluvias torrenciales), lo cual paraliza las actividades y la demanda disminuye.	2
	Promedio	2,3
Posición estratégica interna	Ventajas competitivas VC	Valor
	El nivel de calidad promedio de los últimos 3 años es de 1,03, siendo el promedio del mercado 1,00.	-2
	La participación del mercado promedio en el último año 2019 es de 8 %.	-4
	Conocimiento del negocio por estar más de 5 años en el mercado hotelero de la ciudad de Cusco.	-3
	Convenios estratégicos con nuestros proveedores de las comunidades para obtener los productos orgánicos y ecológicos.	-2
	Promedio	-2,75
Posición estratégica externa	Estabilidad del entorno EE	Valor
	Conflictos sociales en la región.	-5
	Riesgo de volver a la cuarentena por disposición del gobierno, ante el rebrote del Covid-19.	-6
	Incentivos tributarios y financieros para el desarrollo del sector turismo por parte del gobierno.	-3
	Las barreras de entrada al negocio son principalmente por la infraestructura.	-3
	Promedio	-4,25

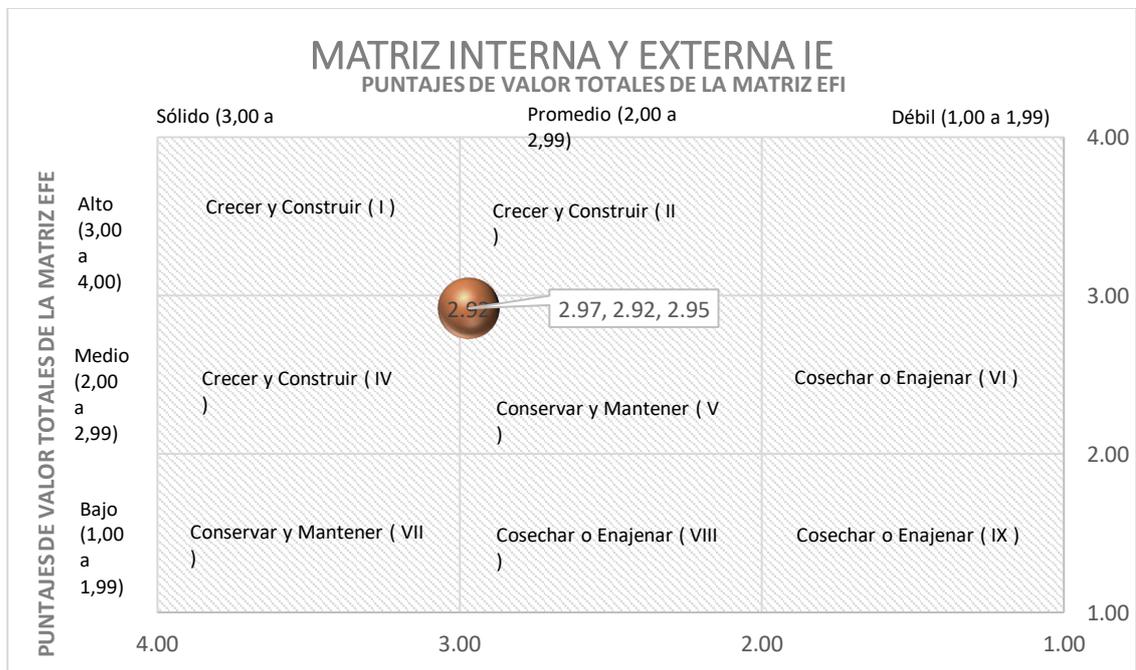
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14. Ubicación del cuadrante del análisis Peyea



Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Ubicación en el cuadrante de la matriz IE



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16. Ubicación en los cuadrantes de la estrategia principal



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17. Flujo de caja al 31 de mayo del 2020

HOTEL INTI RESOURCES		
Flujo de caja		
Al 31.05.20		
Expresado en soles		
	dic-19	a mayo 20
EBIT	-S/	236,480
Depreciación	S/	145,833
Pagos de impuestos	S/	110,429
Flujo de caja economico	S/	19,782
Flujo de caja economico acumulado	S/ 1,136,823	S/ 1,156,605
Financiamiento	-S/	131,616
Ingresos por intereses	S/	34,805
Costes con intereses sobre préstamos a largo plazo	-S/	166,421
Costes con intereses sobre préstamos de corto plazo	S/	-
Flujo de caja financiero	-S/	111,834
Flujo de caja financiero acumulado	S/ 1,136,823	S/ 1,024,989
	1.14	1.02 Millones

Anexo 18. Comparativo de escenario optimista, moderado y pesimista, flujo de caja proyectados 2020 y 2021

HOTEL INTI RESOURCES										
Flujo de caja proyectado fase de contingencia										
Proyectado al 2020 y 2021										
Expresado en soles										
	Real	Escenario Optimista		Escenario Moderado		Escenario pesimista				
	2019	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	
EBIT		S/ 957,770	S/ 2,047,284	S/ 366,608	S/ 1,033,864	-S/ 2,125,032	-S/ 3,237,518			
Depreciación		S/ 350,000	S/ 350,000							
Pagos de impuestos		-S/ 192,567	-S/ 519,422	-S/ 15,219	-S/ 215,396	S/ -	S/ -			
Flujo de caja económico		S/ 1,115,202	S/ 1,877,863	S/ 701,389	S/ 1,168,468	-S/ 1,775,032	-S/ 2,887,518			
Flujo de caja económico acumulado	S/ 1,136,823	S/ 2,252,025	S/ 4,129,888	S/ 1,838,212	S/ 3,006,680	-S/ 638,209	-S/ 3,525,727			
Financiamiento		-S/ 315,879	-S/ 315,879							
Ingresos por intereses		S/ 83,531	S/ 83,531							
Costes con intereses sobre préstamos a largo plazo		-S/ 399,410	-S/ 399,410							
Costes con intereses sobre préstamos de corto plazo										
Flujo de caja financiero		S/ 799,324	S/ 1,561,984	S/ 385,510	S/ 852,590	-S/ 2,090,910	-S/ 3,203,397			
Flujo de caja financiero acumulado	S/ 1,136,823	S/ 1,936,146	S/ 3,498,131	S/ 1,522,333	S/ 2,374,923	-S/ 954,088	-S/ 4,157,484			
Precio		\$80	\$100	\$69	\$80	\$22	\$0			
Precio soles		S/ 281	S/ 350	S/ 240	S/ 280	S/ 77	S/ -			
Cantidad de habitación vendida		18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19. Modelo de negocio 2022 al 2024, basado en Porter (2004)

MODELO DE NEGOCIO						
8.Partners Clave	6.Actividades Clave	1.Propuesta de Valor	3.Relación con el cliente	2.Segmentos de clientes		
<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viaje. • Proveedor de productos artesanales. • Proveedor de productos ecológicos y orgánicos. • Comunidades (Turismo vivencial). • Empresas transporte (taxi y buses). • Empresas de publicidad. • Empresa de mantenimiento (instalaciones, equipos y muebles). • Aerolíneas nacionales e internacionales (paquetes turísticos). • Proveedor de servicio de lavandería. • Proveedor de productos necesarios para evitar contagios Covid-19. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal enfocado a la atención personalizada y humanizada al cliente. • Mantenimiento y limpieza del hotel. • Atención al cliente. • Estrategia de Marketing. • Ventas por anticipado. • Mantener los convenios con las comunidades donde se realiza el turismo vivencial. • Inspección de cumplimiento de convenios con las comunidades. • Inspección de cumplimiento de calidad de los productos orgánicos y ecológicos. • Cumplimiento de las normativas del hotel (BPM y HACCP). • Cumplimiento de las normativas de salud y seguridad. • Actividades para asegurar la calidad de alojamiento al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente de manera humanizada. • Infraestructura tematizada. • Instalaciones del hotel auto sostenible – ambiental (estándar de calidad). • Revaloración de la cultura andina, creando una propuesta de turismo vivencial en las comunidades en convenio con el HOTEL INTI RESOURCES. Personal capacitado (atención humanizada). • Servicio 4 Estrellas 	<ul style="list-style-type: none"> • Directo con el cliente-Viajeros nacionales y de negocios (atención personalizada, llamada telefónica, correos, redes sociales, página web) • A través de agente de viaje-viajeros internacionales y de negocios- Indirecto. Atención y escucha (venta física). 	-Viajeros nacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Por conocer nuevos lugares. • Para pasar momentos familiares. -Viajeros internacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Por placer. • Familias que • Por Turismo vivencial. Es para turistas de masculinos y femeninos de edades entre la generación Millenials y con posibilidad de gastos diarios de USD 120.		
	7.Recursos claves		4.Canales			
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado (Permanente). • Cultura Organizacional (Difusión de la misión, visión, código de ética, normativa de la salud y seguridad). • Infraestructura temática (exterior e interior). • Productos orgánicos y ecológicos. • Marketing y publicidad. • Productos para mantenimiento y limpieza. • Personal médico y especialista en salud y seguridad. • Marca del hotel 		<ul style="list-style-type: none"> • Canales mayoristas (ventas por agencia). • Centros de ventas del hotel. • Página web del hotel (on-line). 			
9.Estructura de costos		5.Fuentes de ingresos				
<ul style="list-style-type: none"> • Costos de personal Permanente. • Costos de personal temporal • Costo Mantenimiento. • Costos por convenios con las comunidades • Costos de Administración • Costos Directos 		<ul style="list-style-type: none"> • Ventas por servicio de alojamiento/persona. • Venta por servicio de alojamiento/ familia (3- 5 miembros). • Venta por servicio de alojamiento/negocios. • Venta por servicio de alojamiento/turismo vivencial. 				

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 20. Detalle gastos Covid-19 proyección 2020 al 2021

Detalle de gastos COVID-19:	Sueldo	Cantidad	Total sueldo	Carga social 47.33%	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	junio a dic 2020	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	a dic 2021			
					Sueldo del doctor	S/ 6,000	2	S/ 12,000	S/ 5,680	S/ 17,680	S/ 123,760	S/ 17,680																
Sueldo Nutricionista	S/ 4,500	1	S/ 4,500	S/ 2,130	S/ 6,630	S/ 46,410	S/ 6,630	S/ 79,560																				
Sueldo Enfermera	S/ 3,000	4	S/ 12,000	S/ 5,680	S/ 17,680	S/ 123,760	S/ 17,680	S/ 212,160																				
Sueldo Especialista en Salud y Seguridad	S/ 10,000	1	S/ 10,000	S/ 4,733	S/ 14,733	S/ 103,133	S/ 14,733	S/ 176,800																				
Capacitación	S/ 25,000				S/ 7,895	S/ 55,263	S/ 7,895	S/ 94,737																				
* Implementación de señalización y otros	S/ 200,000				S/ 36,263	S/ 253,842	S/ 36,263	S/ 435,158																				
Total	S/ 248,500		S/ 38,500	S/ 18,223	S/ 100,881	S/ 706,169	S/ 100,881	S/ 1,210,575																				

Cargas sociales	% anual
Vacaciones	8.33%
Gratificaciones	16.67%
CTS	8.33%
Essalud	9.00%
SCTR	5.00%
Total cargas sociales	47.33%

* Implementación de señalización y otros	Valor	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	junio a dic 2020	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	a dic 2021					
Uniformes	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 14,000	S/ 2,000	S/ 24,000																
EPPs	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 45,500	S/ 6,500	S/ 78,000																
Insumos desinfección	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 42,000	S/ 6,000	S/ 72,000																
Señalización	S/ 10,000	S/ 2,500	S/ 17,500	S/ 2,500	S/ 30,000																						
Diseño estructural	S/ 100,000	S/ 5,263	S/ 36,842	S/ 5,263	S/ 63,158																						
Mantenimiento	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 56,000	S/ 8,000	S/ 96,000																
Fungación y Otros	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 42,000	S/ 6,000	S/ 72,000																
Total	S/ 138,500	S/ 36,263	S/ 253,842	S/ 36,263	S/ 435,158																						

Detalle gastos Covid-19 proyección 2022 al 2024

Detalle de gastos Post COVID-19:	Costos	Cantidad	Total sueldo	Carga social	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	Total
					Sueldo del doctor permanente	S/ 5,500	2	S/ 11,000	S/ 5,207	S/ 16,207							
Honorarios Especialista en Salud y Seguridad	S/ 3,500	1	S/ 3,500		S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 42,000
Implementación de señalización y otros (*)	S/ 5,500				S/ 5,500	S/ 5,500	S/ 5,500	S/ 5,500	S/ 5,500	S/ 5,500	S/ 5,500	S/ 5,500	S/ 5,500	S/ 5,500	S/ 5,500	S/ 5,500	S/ 66,000
Total					S/ 25,207	S/ 25,207	S/ 25,207	S/ 25,207	S/ 25,207	S/ 25,207	S/ 25,207	S/ 25,207	S/ 25,207	S/ 25,207	S/ 25,207	S/ 25,207	S/ 302,480

Cargas sociales	% anual
Vacaciones	8.33%
Gratificaciones	16.67%
CTS	8.33%
Essalud	9.00%
SCTR	5.00%
Total cargas sociales	47.33%

(*) Implementación de señalización y otros	Valor	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	Total
EPPs	S/ 3,500	S/ 42,000												
Insumos desinfección	S/ 2,000	S/ 24,000												
Total	S/ 5,500	S/ 66,000												

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 21. Estados de resultados sin estrategia 2020-2024

HOTEL INTI RESOURCES															
Estado de Resultados sin estrategia															
Proyectado al 2020 al 2024															
Expresado en soles															
	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%			
Precio soles	S/	371	S/	278	S/	280	S/	278	S/	303	S/	328			
Precio Dolares		\$106.00		\$79.50		\$80.00		\$79.50		\$86.66		\$93.59			
Demanda Q		12,572		18,000		18,000		9,429		9,900		10,395			
Ingresos por ventas															
Doméstico	S/	4,664,053	100%	S/	3,911,678	90%	S/	5,040,000	100%	S/	3,002,630	100%	S/	3,404,982	100%
Internacional	S/	-	0%	S/	412,581	10%	S/	-	0%	S/	-	0%	S/	-	0%
Total ingresos	S/	4,664,053	93%	S/	4,324,258	100%	S/	5,040,000	100%	S/	3,002,630	100%	S/	3,404,982	100%
Gastos de personal															
Permanentes	S/	526,680	11%	S/	544,767	13%	S/	493,374	10%	S/	493,374	16%	S/	493,374	14%
Temporales	S/	123,545	3%	S/	119,257	3%	S/	133,504	3%	S/	79,536	3%	S/	90,194	3%
Costes directos	S/	286,766	6%	S/	265,874	6%	S/	309,881	6%	S/	184,615	6%	S/	209,353	6%
Beneficio bruto	S/	3,727,061	80%	S/	3,394,361	80%	S/	4,103,241	81%	S/	1,899,356	72%	S/	2,245,105	75%
Otros gastos operativos															
Administración	S/	327,524	7%	S/	528,369	12%	S/	528,369	10%	S/	528,369	18%	S/	528,369	16%
Marketing	S/	210,000	5%	S/	194,701	5%	S/	226,927	5%	S/	135,194	5%	S/	153,310	5%
Pagos de alquiler	S/	437,500	9%	S/	938,802	22%	S/	437,500	9%	S/	437,500	15%	S/	437,500	13%
Despidos y contratación	S/	6,204	0%	S/	3,911	0%	S/	6,705	0%	S/	3,994	0%	S/	4,530	0%
Capacitación del personal	S/	75,530	2%	S/	70,027	2%	S/	81,618	2%	S/	48,625	2%	S/	55,141	2%
Esfuerzos de reducción de costes	S/	42,000	1%	S/	38,725	1%	S/	45,385	1%	S/	27,039	1%	S/	30,662	1%
Mantenimiento	S/	168,700	4%	S/	197,049	5%	S/	182,298	4%	S/	108,606	4%	S/	123,159	4%
COVID-19			0%	S/	706,169	16%	S/	1,210,575	24%			0%			0%
Total gastos	S/	1,267,459	27%	S/	2,677,753	62%	S/	2,719,377	54%	S/	1,289,327	43%	S/	1,332,671	39%
EBITDA	S/	2,459,603	53%	S/	716,608	17%	S/	1,383,864	27%	S/	650,867	25%	S/	955,778	32%
Depreciación	S/	350,000	8%	S/	350,000	8%	S/	350,000	7%	S/	350,000	12%	S/	350,000	10%
EBIT	S/	2,109,603	45%	S/	366,608	8%	S/	1,033,864	21%	S/	300,867	11%	S/	605,778	20%
Financiación y gastos															
Ingresos por intereses	S/	83,531	2%	S/	83,531	2%	S/	83,531	2%	S/	83,531	3%	S/	83,531	2%
Costes con intereses sobre préstamos a largo plazo	S/	399,410	9%	S/	399,410	9%	S/	399,410	8%	S/	399,410	15%	S/	399,410	12%
Costes con intereses sobre préstamos de corto plazo			0%	S/	-	0%	S/	-	0%	S/	-	0%	S/	-	0%
Beneficios antes de impuestos	S/	1,793,724	38%	S/	50,729	1%	S/	717,985	14%	S/	15,012	-1%	S/	289,899	10%
Impuestos directos 30%	S/	538,117	12%	S/	15,219	0%	S/	215,396	4%	S/	86,970	3%	S/	184,054	5%
Beneficio neto para el período	S/	1,255,607	27%	S/	35,510	1%	S/	502,590	10%	S/	10,508	0%	S/	202,929	7%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 22. Estados de resultados con estrategia 2020 al 2024

HOTEL INTI RESOURCES
Estado de Resultados
Proyectado con estrategia del 2020 al 2024
Expresado en soles

	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%
Ingresos por ventas												
Doméstico	S/ 4,664,053	100%	S/ 3,911,678	90%	S/ 5,040,000	100%	S/ 3,296,832	100%	S/ 4,019,525	100%	S/ 4,896,121	100%
Internacional	S/ -		S/ 412,581	10%	S/ -	0%	S/ -	0%	S/ -	0%	S/ -	0%
Total ingresos	S/ 4,664,053	100%	S/ 4,324,258	100%	S/ 5,040,000	100%	S/ 3,296,832	100%	S/ 4,019,525	100%	S/ 4,896,121	100%
Gastos de personal	S/ 936,991	20%	S/ 929,898	22%	S/ 936,759	19%	S/ 783,407	24%	S/ 846,984	21%	S/ 924,101	19%
Permanentes	S/ 526,680	11%	S/ 544,767	13%	S/ 493,374	10%	S/ 493,374	15%	S/ 493,374	12%	S/ 493,374	10%
Temporales	S/ 123,545	3%	S/ 119,257	3%	S/ 133,504	3%	S/ 87,329	3%	S/ 106,472	3%	S/ 129,692	3%
Costes directos	S/ 286,766	6%	S/ 265,874	6%	S/ 309,881	6%	S/ 202,703.59	6%	S/ 247,137.90	6%	S/ 301,034.81	6%
Beneficio bruto	S/ 3,727,061	80%	S/ 3,394,361	78%	S/ 4,103,241	81%	S/ 2,513,426	76%	S/ 3,172,541	79%	S/ 3,972,020	81%
Otros gastos operativos												
Administración	S/ 327,524	7%	S/ 528,369	12%	S/ 528,369	10%	S/ 528,369	16%	S/ 528,369	13%	S/ 528,369	11%
Marketing	S/ 210,000	5%	S/ 194,701	5%	S/ 226,927	5%	S/ 317,520	10%	S/ 400,075	10%	S/ 504,095	10%
Pagos de alquiler	S/ 437,500	9%	S/ 938,802	22%	S/ 437,500	9%	S/ 437,500	13%	S/ 437,500	11%	S/ 437,500	9%
Despidos y contratación	S/ 6,204	0%	S/ 3,911	0%	S/ 6,705	0%	S/ 4,386	0%	S/ 5,347	0%	S/ 6,513	0%
Capacitación del personal	S/ 75,530	2%	S/ 70,027	2%	S/ 81,618	2%	S/ 87,615	3%	S/ 101,633	3%	S/ 117,894	2%
Esfuerzos de reducción de costes	S/ 42,000	1%	S/ 38,725	1%	S/ 45,385	1%	S/ 29,688	1%	S/ 36,196	1%	S/ 44,090	1%
Mantenimiento	S/ 168,700	4%	S/ 197,049	5%	S/ 182,298	4%	S/ 119,247	4%	S/ 145,387	4%	S/ 177,094	4%
COVID-19		0%	S/ 706,169	16%	S/ 1,210,575	24%	S/ 302,480	9%	S/ 302,480	8%	S/ 302,480	6%
Total gastos	S/ 1,267,459	27%	S/ 2,677,753	62%	S/ 2,719,377	54%	S/ 1,826,805	55%	S/ 1,956,988	49%	S/ 2,118,035	43%
EBITDA	S/ 2,459,603	53%	S/ 716,608	17%	S/ 1,383,864	27%	S/ 686,620	21%	S/ 1,215,553	30%	S/ 1,853,985	38%
Depreciación	S/ 350,000	8%	S/ 350,000	8%	S/ 350,000	7%	S/ 350,000	11%	S/ 350,000	9%	S/ 350,000	7%
EBIT	S/ 2,109,603	45%	S/ 366,608	8%	S/ 1,033,864	21%	S/ 336,620	10%	S/ 865,553	22%	S/ 1,503,985	31%
Otros ingresos Venta AF										S/ 1,000,000		20%
Financiación y gastos	S/ 315,879	7%	S/ 315,879	7%	S/ 315,879	6%	S/ 315,879	10%	S/ 315,879	8%	S/ 315,879	6%
Ingresos por intereses	S/ 83,531	2%	S/ 83,531	2%	S/ 83,531	2%	S/ 83,531	3%	S/ 83,531	2%	S/ 83,531	2%
Costes con intereses sobre préstamos a lar	S/ 399,410	9%	S/ 399,410	9%	S/ 399,410	8%	S/ 399,410	12%	S/ 399,410	10%	S/ 399,410	8%
Costes con intereses sobre préstamos de corto plazo		0%	S/ -	0%	S/ -	0%						
Beneficios antes de impuestos	S/ 1,793,724	38%	S/ 50,729	1%	S/ 717,985	14%	S/ 20,742	1%	S/ 549,675	14%	S/ 2,188,106	45%
Impuestos directos 30%	S/ 538,117	12%	S/ 15,219	0%	S/ 215,396	4%	S/ 6,223	0%	S/ 164,902	4%	S/ 656,432	13%
Beneficio neto para el período	S/ 1,255,607	27%	S/ 35,510	1%	S/ 502,590	10%	S/ 14,519	0%	S/ 384,772	10%	S/ 1,531,674	31%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 23. Determinación de Ke y WACC para el 2020 al 2024

Días que abre la bolsa de valores		252	
Detalle	Mercado	MAR	Medida
Rendimiento diario	0.051%	0.057%	%
Rendimiento anual	12.96%	14.26%	%
Riesgo (Varianza) S^2	0.00015	0.00049	
Desviación estandar S	0.01206	0.02204	Diario
Desviación estandar S	19.15%	34.99%	Anual
Beta		1.0597	veces

De acuerdo al principio en finanzas a mayor riesgo mayor rentabilidad y a menor riesgo menor rentabilidad.

Para este caso MAR (hotel Marriot) ha tendio mayor rentabilidad que el mercado 14.26% pero tambien tiene mayor riesgo 34.99%, en cambio el mercado ha tendio un rendimiento de 12.96% que es menor al MAR y su riesgo es 19.15% que es menor que MAR.

El beta indica que el sector hotelero es mas volatil

Beta	1.06
	1

Significa que por cada variacion del mercado 1 varia 1.06 el sector hotelero, eso quiere decir que el sector hotelero es mas volatil que el mercado.

Calculando el Beta desapalancado

	Mar	HIR	
Total activo	25,051,000	21,025,101	
Total pasivo	10,715,000	6,573,715	
Total patrimonio	14,336,000	14,451,389	
Nivel de endeudamiento	43%	31%	
Apalancamiento D/E	0.747	0.455	
Beta apalancada B_L	1.060		
Beta desapalancada B_U	0.666		Método de Hamada
Beta apalancada HIR		0.878	Método de Hamada
Tasa de impuesto	21%	30%	

El beta de HIR quiere decir que si el mercado sube 1%, la rentabilidad de la empresa HIR crece 0.878%, y si decrece el mercado tambien decrece en la porporcion señalada.

detalle	valor	unidad	
Rf	1.778%	%	Tasa libre de riesgo de EEUU hace un año por ser atipico la situacion actual
Rm	12.96%	%	Tasa de rendimiento del mercado
b HIR	0.878	veces	

detalle	valor	unidad	
Ke	11.60%	%	$Ke=Rf+(Rm+Rf)*b$ rendimiento de las acciones

modelo CPM

CALCULO DEL WACC

Deuda	S/	6,573,715	
Patrimonio	S/	14,451,389	S/ 21,025,103

Tasa:	6%
Impuesto renta	30%

Kd=	4.20%
Wacc=	9.28%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 24. Puntos de equilibrio y unidades vendidas del 2020 al 2024

		2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%
Total costos CV+CF	S/	2,870,329		S/ 4,273,529		S/ 4,322,015		S/ 3,276,090		S/ 3,469,851		S/ 3,708,015	
Costos variables	S/	912,746	20%	S/ 889,544	18%	S/ 986,318	20%	S/ 848,489	17%	S/ 1,042,249	21%	S/ 1,280,413	25%
Costos fijos	S/	1,957,583	42%	S/ 3,383,986	67%	S/ 3,335,697	66%	S/ 2,427,602	48%	S/ 2,427,602	48%	S/ 2,427,602	48%
Costo variable unitario	S/	73	20%	S/ 49	18%	S/ 55	20%	S/ 75	24%	S/ 88	26%	S/ 102	28%
Precio	S/	371		S/ 278		S/ 280		S/ 312		S/ 339		S/ 368	
Ingresos	S/	4,664,053		S/ 4,324,258		S/ 5,040,000		S/ 3,296,832		S/ 4,019,525		S/ 4,896,121	
Noches por año		18,000		18,000		18,000		18,000		18,000		18,000	
PE unidades		6,557		14,788		14,812		10,251		9,675		9,154	
PE unidades %		36%		82%		82%		57%		54%		51%	
PE valor monetario	S/	2,433,890		S/ 4,114,802		S/ 4,147,319		S/ 3,194,604		S/ 3,276,425		S/ 3,365,235	
Unidades vendidas		12,572		18,000		18,000		10,579		11,870		13,318	
Unidades vendidas %		70%		100%		100%		59%		66%		74%	

Fuente: Elaboración propia.