



**“PLAN ESTRATÉGICO DE HOTEL BOUTIQUE FRENTE  
A CRISIS COVID-19 Y RETORNO A LA ‘NUEVA  
NORMALIDAD’”**

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

**Presentado por  
Jefree Chung Noriega  
Nikolai Ríos Cabrera  
Eduardo Rojas Saldaña  
Julio Tello Barreto  
Enrique Wong Sam**

**Asesor: Alejandro Flores Castro**

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

**Lima, febrero 2021**

Gracias a Dios, nuestros padres, familias, docentes y amigos por su apoyo incondicional y paciencia a lo largo de todo el proceso, lo cual nos ha permitido culminar esta meta satisfactoriamente.

Jefree, Nikolai, Eduardo, Julio y Enrique

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo aborda el desarrollo del planeamiento estratégico para los años 2020 al 2024 de un hotel *boutique* localizado en Miraflores, Lima-Perú, aplicable tanto en el corto plazo, en un contexto de crisis sanitaria generada por la pandemia de la Covid-19, como en el largo plazo, una vez que se retorne paulatinamente a la denominada nueva normalidad.

El plan estratégico está dividido en dos partes principales, la primera de contención que responde a las necesidades de supervivencia del negocio durante el 2020 considerando las restricciones de operaciones comerciales por las normas del Gobierno. Las principales acciones estratégicas, en esta etapa, son la generación de liquidez a través de financiamientos otorgados por el Gobierno, la reducción de gastos, la continuidad operacional a través del cumplimiento de protocolos establecidos y la continuidad comercial a través de servicios de cuarentena preventiva para empresas.

La segunda parte comprende el plan de reactivación con un alcance temporal del 2021 al 2024, el cual incluye los planes funcionales de operaciones, recursos humanos, marketing, finanzas y responsabilidad social. Las principales acciones estratégicas son la diversificación de servicios, el uso intensivo de marketing digital, el reforzamiento de las medidas de bioseguridad, la optimización de gastos operativos, aprovechar las alternativas en ámbitos tributarios, financiamientos e impulso al sector que ofrezca el Gobierno, implementar un comité de responsabilidad social empresarial (RSE) que revise los impactos en los principales grupos de interés (*stakeholders*) y monitoree el plan de mejora ambiental.

Para el desarrollo de ambas partes se ha realizado un análisis del entorno en distintos aspectos, en el contexto nacional e internacional, y un análisis interno para entender el modelo de negocio, y conocer los recursos y capacidades que posee el hotel para llevar a cabo el plan estratégico.

La finalidad del plan estratégico es agregar valor a través de la supervivencia del negocio y evitar mayores pérdidas durante las etapas de reactivación en caso no se siga ninguna estrategia. Tal como se muestra en el análisis financiero, se ha usado un escenario pesimista para ambas etapas, considerando el avance de la pandemia y las fases de reactivación de la economía nacional.

Finalmente, luego de realizar la evaluación financiera se obtiene un VAN de S/ 13.900.326, lo cual agrega valor al negocio, teniendo en cuenta el actual contexto de crisis pandémica y económica en el cual el sector hotelero y el turismo, en general, se ven seriamente perjudicados.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa .....</b>	<b>2</b>
1. Consideraciones generales.....	2
2. Breve historia de la empresa.....	2
3. La empresa en la actualidad (gestión 2014-2019).....	3
4. Descripción y perfil estratégico actual de la empresa .....	3
5. Definición del problema .....	4
6. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	4
7. Limitaciones de la propuesta .....	6
<b>Capítulo III. Análisis externo .....</b>	<b>7</b>
1. Macroentorno – análisis Pestelg .....	7
1.1. Entorno político .....	7
1.2. Entorno económico .....	7
1.3. Entorno social .....	8
1.4. Entorno tecnológico .....	8
1.5. Entorno ecológico .....	8
1.6. Entorno legal.....	9
1.7. Entorno global.....	10
2. Microentorno – análisis del sector .....	10
2.1. Amenaza de nuevos competidores (riesgo medio).....	11
2.2. Amenaza de productos y servicios sustitutos (riesgo alto) .....	11
2.3. Poder de negociación de proveedores .....	12

2.4. Poder de negociación de clientes .....	13
2.5. Rivalidad entre competidores existentes .....	13
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	14
4. Conclusiones.....	15
<b>Capítulo IV. Análisis interno .....</b>	<b>16</b>
1. Modelo de negocio.....	16
2. Cadena de valor .....	18
2.1. Eslabones primarios .....	19
2.1.1. Elementos controlables.....	19
2.1.2. Elementos no controlables .....	20
2.2. Eslabones de apoyo .....	21
3. Análisis de capacidades de gestión .....	22
4. Análisis VRIO .....	24
5. Definición de ventaja competitiva .....	26
6. Definición de estrategia competitiva.....	26
7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	27
8. Conclusiones.....	28
<b>Capítulo V. Perfil del consumidor .....</b>	<b>29</b>
1. Características del consumidor de turismo en el Perú.....	29
2. Análisis del consumidor .....	30
2.1. Consumidor de alquiler de habitaciones.....	31
3. Perspectiva actual bajo condiciones del Covid-19.....	31
3.1. Sentimiento del consumidor .....	31
3.2. Ingresos y gastos del consumidor .....	31
3.3. Perspectiva a largo plazo .....	31
4. Proyección de demanda.....	32
4.1. Escenario optimista .....	35
4.2. Escenario conservador.....	35

4.3. Escenario pesimista .....	36
5. Conclusiones.....	37
<b>Capítulo VI. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>38</b>
1. Misión .....	38
2. Visión al 2030.....	39
3. Objetivo general al 2024 .....	39
4. Fase de contención .....	39
4.1. Alcance temporal .....	39
4.2. Objetivos estratégicos.....	40
4.2.1. Rentabilidad .....	40
4.2.2. Crecimiento.....	40
4.2.3. Sostenibilidad.....	40
4.3. Supuestos base de operatividad.....	40
4.4. Escenarios previstos .....	42
4.4.1. Optimista .....	42
4.4.2. Conservador .....	42
4.4.3. Pesimista .....	42
4.5. Acciones estratégicas al 2020 .....	43
4.6. Presupuesto .....	44
4.7. Proyecciones financieras .....	44
4.8. Análisis financiero .....	45
4.9. Conclusiones de la fase de contención .....	46
5. Fase de reactivación .....	46
5.1. Alcance temporal .....	46
5.2. Objetivos estratégicos.....	47
6. Estrategia de crecimiento .....	47
6.1. Estrategia de desarrollo de mercado.....	48
6.2. Estrategia de desarrollo de producto .....	48
7. Estrategia competitiva .....	48

7.1. Supuestos base de operatividad.....	49
7.2. Escenarios previstos .....	49
7.3. Acciones estratégicas .....	50
<b>Capítulo VII. Planes funcionales 2021-2024 y de responsabilidad social .....</b>	<b>51</b>
1. Plan de marketing .....	51
2. Plan de operaciones.....	54
3. Plan de recursos humanos .....	57
4. Plan de finanzas .....	59
5. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	62
<b>Capítulo VIII. Análisis financiero 2020-2024.....</b>	<b>65</b>
1. Estructura de capital de negocio .....	66
2. Viabilidad económica.....	66
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>70</b>
1. Conclusiones.....	70
2. Recomendaciones .....	71
<b>Bibliografía.....</b>	<b>72</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>79</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Principales hitos hasta la gestión actual .....	3
Tabla 2.	Análisis de amenaza de nuevos competidores .....	11
Tabla 3.	Análisis de amenaza de productos y servicios sustitutos .....	12
Tabla 4.	Análisis de poder de negociación de proveedores.....	12
Tabla 5.	Análisis de poder de negociación de clientes.....	13
Tabla 6.	Rivalidad entre competidores existentes .....	14
Tabla 7.	Matriz EFE .....	14
Tabla 8.	Matriz de diagnóstico de capacidad directiva para el hotel .....	23
Tabla 9.	Matriz VRIO .....	25
Tabla 10.	Matriz EFI.....	27
Tabla 11.	Características del consumidor de turismo .....	29
Tabla 12.	Principales actividades turísticas en Perú .....	30
Tabla 13.	RevPAR histórico del hotel <i>boutique</i> .....	35
Tabla 14.	Proyección de demanda anual - escenario optimista .....	35
Tabla 15.	Proyección de demanda anual - escenario conservador .....	36
Tabla 16.	Proyección de demanda anual - escenario pesimista.....	36
Tabla 17.	Esquema de reducción de sueldos .....	41
Tabla 18.	Probabilidad de ocurrencia .....	43
Tabla 19.	Acciones estratégicas en el escenario pesimista .....	43
Tabla 20.	Indicadores de gestión al 2020.....	45
Tabla 21.	Metas de margen EBITDA al 2024.....	47
Tabla 22.	Metas de niveles de ocupabilidad al 2024 .....	47
Tabla 23.	Acciones estratégicas en la fase de reactivación bajo escenario pesimista.....	50
Tabla 24.	Herramienta 7 “P” para estrategia de marketing.....	53
Tabla 25.	Acciones estratégicas de marketing .....	53
Tabla 26.	Presupuesto de marketing.....	54
Tabla 27.	Acciones estratégicas de operaciones.....	55
Tabla 28.	Presupuesto de operaciones .....	57
Tabla 29.	Acciones estratégicas de recursos humanos .....	58
Tabla 30.	Presupuesto de recursos humanos .....	59
Tabla 31.	Estado de resultados al 2024.....	60
Tabla 32.	Estado de situación financiera al 2024 .....	61
Tabla 33.	Principales indicadores de gestión .....	61

Tabla 34.	Acciones estratégicas de RSE.....	63
Tabla 35.	Presupuesto de RSE .....	64
Tabla 36.	Flujo de caja económico y financiero con Covid-19.....	66
Tabla 37.	Variables para la modelación financiera con Covid-19.....	67
Tabla 38.	Flujo de caja económico y financiero sin Covid-19.....	67
Tabla 39.	Variables para la modelación financiera sin Covid-19.....	68
Tabla 40.	Comparación de flujo económico y financiero .....	68

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	<i>The right approach to strategy depends on the environment</i> .....	5
Gráfico 2.	Pilares para la renovación empresarial.....	5
Gráfico 3.	Decrecimiento de emisiones globales de dióxido de carbono de 1945 a 2020.....	9
Gráfico 4.	PBI durante crisis globales, 1900 – 2020 y proyecciones.....	10
Gráfico 5.	Esquema de la cadena de valor.....	19
Gráfico 6.	Estrategia competitiva flexible a cambios del entorno.....	26
Gráfico 7.	Estimaciones de recuperación económica.....	33
Gráfico 8.	Estimaciones de recuperación de RevPAR por escenario.....	34
Gráfico 9.	Esquema de planeamiento estratégico.....	38
Gráfico 10.	Selección de estrategia de crecimiento.....	48
Gráfico 11.	Estrategia competitiva seleccionada.....	49
Gráfico 12.	Estrategia RSE basada en la ética en tres dimensiones.....	63

## Índice de anexos

Anexo 1.	Resultados de gestión de los años 2014 al 2019 .....	80
Anexo 2.	Principales indicadores periodo 2014 – 2019 .....	81
Anexo 3.	Análisis Pestelg .....	82
Anexo 4.	Modelo de negocio Canvas.....	83
Anexo 5.	Patrones de comportamiento del turista extranjero .....	85
Anexo 6.	Patrones de comportamiento del vacacionista nacional .....	85
Anexo 7.	Metodología para definir la misión de la empresa .....	86
Anexo 8.	Metodología para formular la visión al 2030.....	87
Anexo 9.	Presupuesto en fase de contención .....	88
Anexo 10.	Proyecciones financieras en la fase de contención 2019 – 2020.....	89
Anexo 11.	Los temas asociados con los clientes y los empleados se convierten en ámbitos prioritarios después del Covid-19 .....	90
Anexo 12.	Costo de oportunidad de los accionistas del hotel.....	91
Anexo 13.	Cálculo del WACC .....	94

## **Capítulo I. Introducción**

El turismo mundial ha sido uno de los sectores más golpeados por la pandemia del Covid-19. En el Perú, las restricciones como el confinamiento social obligatorio y la paralización de operaciones turísticas iniciaron en la segunda quincena de marzo. La primera de ellas se ha ido levantando progresivamente; sin embargo, la actividad turística, hasta el mes de setiembre, aún continúa limitada, ya que es parte de la cuarta fase de reactivación.

La industria hotelera del país está altamente relacionada con el turismo y con los negocios, por lo cual también ha sufrido un fuerte impacto. En esta coyuntura, el Estado ha promovido, mediante un programa denominado apoyo solidario, la ocupación de hoteles categorizados para el uso de cuarentenas preventivas, y algunas empresas del sector privado han hecho lo propio con sus trabajadores.

En este contexto, el presente trabajo desarrolla el planeamiento estratégico del hotel para enfrentar la crisis sanitaria y económica generada por el Covid-19. Para ello se ha utilizado herramientas de gestión clásicas propias de entornos predecibles, así como un plan de contención requerido en entornos de crisis.

En el capítulo II se presenta de manera general al hotel y se define el problema que enfrentará, considerando los últimos resultados obtenidos y la nueva coyuntura, con el objetivo de replantear el modelo de negocio y proponer un plan estratégico.

Los capítulos III, IV y V se enfocan en el análisis y diagnóstico externo e interno del hotel y del perfil del consumidor. Aquí se desarrolla el perfil estratégico actual, se analiza el macro y microentorno; se plantea el modelo de negocio, cómo funciona la cadena de valor y con qué fuentes de ventaja competitiva cuenta. Además, se revisa el perfil del consumidor pre y postpandemia y sobre esa base se plantean los tres escenarios de proyección de la demanda.

Los capítulos VI, VII y VIII desarrollan el plan estratégico en dos fases: contención a través de un plan de crisis de corto plazo (2020) y reactivación (2021 a 2024) que incluye los planes funcionales, acciones estratégicas y el análisis financiero que evalúa la factibilidad de las estrategias planteadas para mitigar el impacto económico desfavorable generado por la pandemia del Covid-19 y si estas crean o no valor para los accionistas.

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

Este capítulo contiene una descripción general de la empresa, un resumen de los últimos años de operación y el contexto actual respecto de los resultados obtenidos y la coyuntura de pandemia que enfrenta. Se plantea el problema de investigación, el enfoque de la propuesta de solución, la metodología y limitaciones con respecto a éstas.

### **1. Consideraciones generales**

El presente trabajo busca establecer un planeamiento estratégico desde un enfoque dinámico, que le permita desplegarse tanto en un contexto de crisis sanitaria generada por el Covid-19 que se estima dure hasta el cierre del 2020, así como en el mediano plazo una vez que se retorne a la denominada nueva normalidad; se estima que a partir del 2021.

Para ello, el análisis se soporta en herramientas de gestión clásicas propias de entornos más predecibles, así como en un plan de contención que requieren los entornos de crisis. La ventaja de este enfoque es la posibilidad de adaptar, sobre la marcha, la ejecución del planeamiento estratégico en función a las particularidades de cada entorno.

Así, en el corto plazo, el efecto de la pandemia Covid-19 en las organizaciones ha generado que las empresas reaccionen en función a planes de emergencia que garanticen su supervivencia, priorizando un manejo óptimo del flujo de caja, la búsqueda de mercados nuevos como los generados por el Estado y, de ser posible, el mantenimiento de los puestos de trabajo.

Posteriormente, en una etapa de reactivación o de la nueva normalidad, las empresas del sector se verán obligadas a adaptar su modelo de negocio a las nuevas condiciones de mercado y operación sujetas al cumplimiento de las regulaciones propias al avance de la pandemia.

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

El hotel fue inaugurado en el año 2014 y desde entonces, bajo la actual administración, opera con una oferta de cuatro estrellas en su único local ubicado en Miraflores, a pocos metros del parque Kennedy. Actualmente, es uno de los hoteles que mejor responde a las exigencias del huésped con alto confort y calidad. Se encuentra a 18 km del aeropuerto, cerca de las principales avenidas de la ciudad.

El hotel realiza en su propuesta de confort y calidad ofreciendo ambientes agradables, una amplia piscina y servicios complementarios como restaurante y salas climatizadas del *lounge bar*.

### 3. La empresa en la actualidad (gestión 2014-2019)

La presente investigación parte de la premisa de que el hotel requiere de un cambio en la alta dirección, debido a que las utilidades obtenidas por la gestión actual no han sido las esperadas en comparación con los años anteriores, como se muestra en los estados financieros presentados en el anexo 1, y los principales indicadores que se encuentran en el anexo 2.

En la tabla 1 se detallan los principales hitos que resumen los resultados de la gestión anterior y que, por lo tanto, constituirán el punto de partida del nuevo equipo de dirección que asume el reto de rediseñar el planeamiento estratégico en torno a un nuevo modelo de negocio:

**Tabla 1. Principales hitos hasta la gestión actual**

Año	Hito	Efecto
2014	Se define estrategia de diferenciación	
2014	Incurción en mercado internacional a través de alquiler de infraestructura	Crecimiento en ventas totales pero con altos costos operativos por los alquileres
2016	Recorte en gastos por posible pandemia	Indicadores de calidad para los años posteriores afectados
2018	Política de preventas reducidas en mercado internacional	Los más bajos niveles de ocupabilidad y EBITDA
2019	Reforzamiento estrategia de diferenciación	Mejora en niveles de ocupabilidad y ligera recuperación en ventas

Fuente: Elaboración propia 2020.

Sin embargo, la pandemia de la Covid-19 generó el bloqueo de las actividades económicas en el país, en particular el de la industria del turismo, ocasionando la paralización total de las operaciones del hotel, exigiendo una rápida reacción en el corto plazo y el rediseño de la propuesta de valor para el largo plazo, lo cual se propone como reto al nuevo equipo de alta dirección.

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

El perfil estratégico actual del hotel está basado en una propuesta de valor que busca la plena satisfacción del cliente con un servicio de altos estándares de calidad y personalización, lo cual se soporta en la visión emprendedora orientada a estar siempre a la vanguardia de las tendencias de la industria, con la agilidad suficiente para interactuar en diferentes entornos.

Ello se traduce en mantener niveles óptimos de infraestructura y de los procesos del *core business*<sup>1</sup>, lo que hace posible atender la demanda de huéspedes de alta gama a partir de una oferta *premium* articulada con diversos operadores turísticos. Asimismo, se busca optimizar la propuesta a partir de tecnologías de información, concentrándose en procesos esenciales y ventas, con lo que se espera trascender posteriormente a una transformación disruptiva con tecnología predictiva.

En línea con ello, el hotel está orientado a clientes corporativos e individuales, como empresas corporativas, viajeros de negocios, ejecutivos locales y turistas de alta gama. La captación se realiza por el canal tradicional, vía contacto directo, agencias y, últimamente, con mayor énfasis a través del canal digital, mediante las plataformas Booking.com, Despegar.com, entre otros.

## **5. Definición del problema**

El problema que hemos identificado es la caída en el nivel de ocupabilidad e ingresos por ventas del hotel ocasionado por la pandemia de COVID-19 que restringió el ingreso de turistas al país.

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

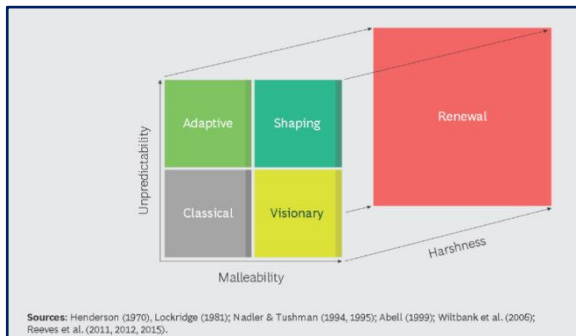
A medida que los entornos empresariales se han vuelto más diversos en las últimas décadas, el hecho de elegir el enfoque correcto de la estrategia para cada contexto se ha vuelto cada vez más importante. Un líder necesita hacer tres cosas correctas cuando se trata de estrategia: (i) leer el entorno empresarial correctamente, (ii) elegir un enfoque general de estrategia que se ajuste al entorno, y (iii) luego establecer un proceso para implementar ese enfoque en su empresa en particular (Reeves, Legrand y Fuller 2018). En el gráfico 1 se explica cómo ocurre una renovación ante un cambio estratégico.

---

<sup>1</sup> Es el núcleo del negocio o la actividad principal.



**Gráfico 1. *The right approach to strategy depends on the environment***



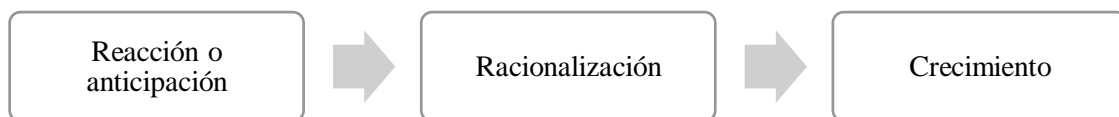
Fuente: (Reeves, 2018)

Asimismo, se destaca la necesidad de plantear una estrategia en un doble plano que sea capaz de reaccionar en el seno de la crisis sanitaria, y también transitar hacia una nueva normalidad que exigirá la reinención del modelo de negocio conocido hasta hoy (Martínez *et al.* 2020).

Cuando las circunstancias son difíciles y la forma actual de hacer negocios no puede sostenerse, se debe cambiar el rumbo para preservar recursos y luego redirigirse hacia el crecimiento, lo cual constituye la única forma de sobrevivir y luego prosperar nuevamente. Por lo tanto, el enfoque de renovación se caracteriza por dos fases distintas: supervivencia y pivote hacia el crecimiento (Reeves, Amor y Tillmanns 2012).

En el gráfico 2, se explica cómo el enfoque de renovación basa su proceso de planeación en tres pilares que van interactuando dinámicamente en función a cada entorno.

**Gráfico 2. Pilares para la renovación empresarial**



Fuente: Cava 2020.

De acuerdo con lo indicado, se plantea como propuesta de solución el establecimiento de un nuevo perfil estratégico dinámico del hotel, que le permita transitar desde entornos altamente cambiantes como la presente crisis, hacia entornos de mayor predictibilidad como el que veremos en el tránsito a la nueva normalidad, el cual consta de dos etapas principales:

a. Fase de contención

A través de un plan de crisis a corto plazo que tiene como alcance temporal hasta diciembre del 2020 se busca atender las necesidades urgentes que garanticen la supervivencia del negocio sobre la base del mantenimiento de la liquidez, las operaciones comerciales posibles y el estricto cuidado de las personas (trabajadores, proveedores y clientes) en relación a su bioseguridad.

b. Fase de reactivación: sostenibilidad a largo plazo

En esta etapa se busca desarrollar el planeamiento estratégico previsto con un alcance temporal desde el 2021 hasta el 2024, con la suficiente capacidad de adaptarse a las condiciones concretas del mercado, basándose en los elementos mencionados en la propuesta de valor.

## **7. Limitaciones de la propuesta**

La principal limitante para la investigación es la falta de información sobre cómo enfrentar la pandemia, lo que trae consigo una constante actualización de normativas, disposiciones de bioseguridad y restricciones comerciales, es decir, un contexto de alta incertidumbre que impide tener un horizonte claro para proyectar el futuro.

Esto se agudiza si se considera que va extendiéndose la evidencia de un posible rebrote de la pandemia en países que ya levantaron sus medidas de confinamiento (Estados Unidos, España, India, entre otros). Esto hace más volátil el plan estratégico que aspira ser aplicable en una nueva normalidad, ya que la crisis podría reavivarse incluso con mayor fuerza; por lo tanto, se habla de la necesidad de un carácter dinámico del nuevo perfil estratégico.

## **Capítulo III. Análisis externo**

En el presente capítulo, a fin de efectuar el análisis externo del perfil estratégico actual del hotel, aplicado por la anterior gestión hasta antes de marzo de 2020 a nivel del macro y microentorno, la investigación se soporta en herramientas clásicas como el Pestelg y las cinco fuerzas de Porter, respectivamente. La identificación de las principales variables se traduce en una matriz de evaluación de factores externos (EFE) en la que se ponderan y extraen conclusiones.

Se considera información disponible incluso posterior a marzo 2020, lo que permite identificar las oportunidades de mejora por parte de la nueva gestión respecto de la anterior.

### **1. Macroentorno – análisis Pestelg**

El análisis Pestelg se realiza bajo el entorno de la crisis generada por la pandemia del Covid-19. A continuación, se presenta el desarrollo de cada uno de los factores. Para mayor detalle revisar el anexo 3.

#### **1.1. Entorno político**

El panorama político presenta una tendencia muy desfavorable en donde diversos factores, decisiones populistas de los poderes Legislativo y Ejecutivo, así como divergencias entre ellos, ponen en riesgo la reactivación y recuperación económica en el corto y largo plazo. Asimismo, crea inestabilidad y desconfianza en el entorno haciendo que la inversión privada se contraiga con las consecuencias que ello conlleva.

Esto podría derivar en un posible escenario de vacancia del actual presidente de la República debido a casos de corrupción vinculados a la ejecución de obras públicas durante su gestión como gobernador regional de Moquegua. El Congreso de la República viene promoviendo insistentemente una moción de vacancia, sin considerar que el país atraviesa por uno de los peores momentos de su historia a causa de la pandemia, lo cual solo confirma lo desenfocada e indiferente que puede llegar a ser la clase política peruana.

#### **1.2. Entorno económico**

Es adverso, a pesar de que el Estado está apoyando la reactivación económica mediante el programa Reactiva Perú (El Peruano 2020e), los programas de fraccionamiento tributario, así

como el Fondo de Apoyo Empresarial a las Mype (FAE-Mype) (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] 2020) que benefició a 8.115 hoteles y restaurantes, que representan el 5,7 % de las micro y pequeñas empresas accesorias. Además, se proyecta que el endeudamiento país continúe obteniendo cifras macroeconómicas poco alentadoras para este año.

A pesar de ello, recientes publicaciones dan cuenta de que se estima un repunte del PBI nacional hasta un 7 % al 2021 (Semana Económica 2020), lo cual representaría una oportunidad para el sector que debería capitalizarse de la mejor manera en el corto plazo.

### **1.3. Entorno social**

Proyecta escenarios desfavorables. Desde el inicio de la crisis del Covid-19, el poder Ejecutivo decidió otorgar una serie de beneficios en salvaguarda de más de 2,7 millones de familias en situación de pobreza y extrema pobreza (El Peruano, 2020a). Así, en marzo se transfirió al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) la suma de S/ 1.170 millones, lo que implicó un bono de S/ 380 por familia, de un total de S/ 760 que ofreció el Estado (El Peruano 2020b). A pesar de todo, el desempleo y la pobreza son factores críticos que van en aumento.

### **1.4. Entorno tecnológico**

La crisis, como catalizador de cambios, y la transformación digital, con el uso del *big data analytics*<sup>2</sup>, ayudarán a predecir las tendencias y los gustos del consumidor. Por lo tanto, es imprescindible acelerar la gestión del conocimiento y la digitalización.

El Estado viene impulsando medidas en este campo, como el Decreto de Urgencia No 035-2020, el cual dispuso que las empresas de servicios de telecomunicaciones otorguen facilidades a los usuarios debido a la pandemia Covid-19 (Comunicaciones, 2020). Cabe resaltar que el crecimiento acelerado es imprescindible, ya que contribuirá a la reactivación económica en línea con los avances tecnológicos a nivel mundial, lo cual implica un contexto favorable.

### **1.5. Entorno ecológico**

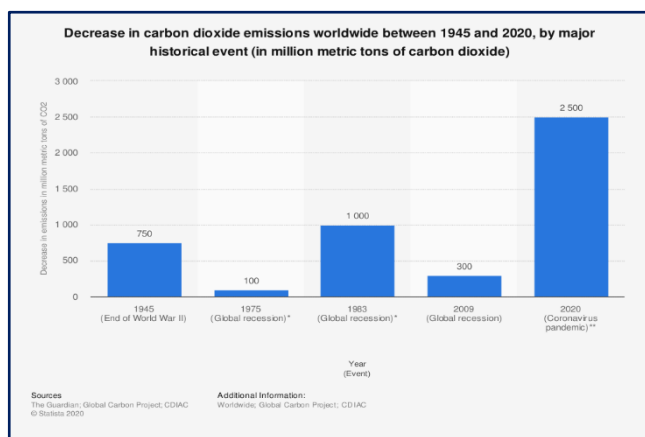
Bajo el contexto de la crisis, las emisiones de CO<sub>2</sub> disminuyeron a nivel mundial y el Perú no ha sido la excepción; sin embargo, esta reducción será temporal, ya que el inicio de la reactivación económica por fases traerá consigo la hipermovilidad, lo cual nos colocará nuevamente en

---

<sup>2</sup> Herramienta tecnológica que permite almacenar y analizar grandes volúmenes de información.

vulnerabilidad ante el incremento progresivo de las emisiones de CO<sub>2</sub>, regresando a la potencial crisis climática que se presentaba antes de la pandemia.

**Gráfico 3. Decrecimiento de emisiones globales de dióxido de carbono de 1945 a 2020**



Fuente: Wang 2020.

Por lo tanto, este sería un contexto medianamente favorable, una oportunidad para que las empresas unan esfuerzos para mitigar los impactos negativos en el medio ambiente.

## 1.6. Entorno legal

La regulación legal emitida debido al Covid-19 genera oportunidades para el sector. Así, mientras dure la pandemia, se aprecia un relajamiento del marco legal laboral y tributario, el aplazamiento del pago de los servicios públicos, la creación de programas de rescate financiero y el fomento a la demanda de parte del Estado, particularmente para pasajeros de tránsito y personal médico.

Sin embargo, dicha regulación se dictó con carácter general, lo cual constituye una amenaza para el sector turismo, uno de los más golpeados por la crisis al haber sido bloqueado de forma absoluta. En el corto plazo, se ha traducido en cuantiosas pérdidas comerciales para el sector, que se espera amortiguar relativamente con programas de rescate transversal.

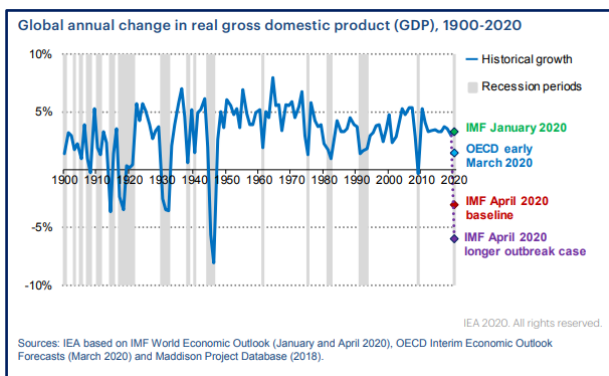
A largo plazo, con la nueva normalidad, se espera que dicha regulación específica quede superada y se requiera una nueva regulación que incluya variables no conocidas anteriormente, con lo cual se espera revertir los resultados adversos en la industria.

## 1.7. Entorno global

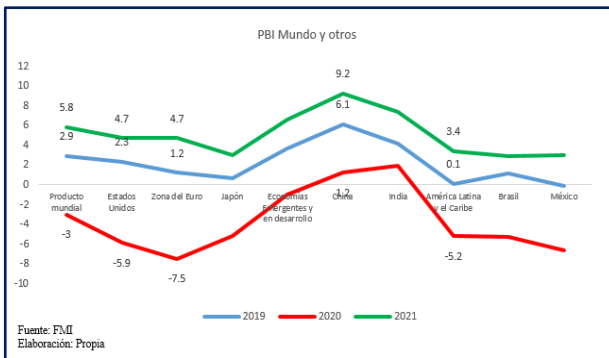
Esta crisis involucra el inicio de una recesión económica global con consecuencias catastróficas. Según el informe de Boston Consulting Group (2020), la pandemia del Covid-19 afectó a la industria hotelera mundial y tendrá mayor impacto y duración que los efectos de las crisis anteriores.

De otro lado, el panorama global se torna desfavorable, ya que tendrá una recesión de 3 % para el 2020 y una recuperación de 5,8 % hacia el 2021, según el Fondo Monetario Internacional (International Energy Agency 2020).

**Gráfico 4. PBI durante crisis globales, 1900 – 2020 y proyecciones**



**Fuente:** (International Energy Agency, 2020)



## 2. Microentorno – análisis del sector

Para el análisis del sector se ha utilizado la herramienta de las cinco fuerzas competitivas de Porter enfocadas al sector hotelero.

## 2.1. Amenaza de nuevos competidores (riesgo medio)

Los nuevos competidores en la industria pueden afectar los resultados económicos en general, ya que al ofrecer productos o servicios alternativos pueden ganar participación de mercado y generar mayor competencia en el sector. Asimismo, los nuevos participantes pueden beneficiarse en caso de que los actuales no tengan economías de escala o un sólido posicionamiento de marca o conocimientos específicos en sus actividades. En estos casos se considera que existen escasas barreras para entrar a competir en dicha industria.

Los competidores potenciales son aquellos que se dedican a otras actividades, pero pueden ampliar sus operaciones para ingresar al mercado hotelero, lo cual constituye una amenaza para los actuales participantes del sector, dependiendo de los bajos niveles de barreras de entrada que existan en dicha industria.

**Tabla 2. Análisis de amenaza de nuevos competidores**

Aspecto	Análisis	Impacto
Nuevos competidores	En la crisis actual no se considera el ingreso de nuevos hoteles o ampliaciones de infraestructura.	Bajo
Competidores potenciales	Tendencia creciente de turistas que contratan servicios de hospedaje directamente a través de Airbnb, lo cual viene reduciendo los ingresos del sector hotelero.	Alto
Barreras de entrada	Coyunturalmente no se estiman nuevas inversiones en el sector hotelero. En el segmento de Airbnb existen bajas restricciones regulatorias para el ingreso de nuevos competidores al mercado.	Medio

Fuente: Elaboración propia 2020.

En el sector hotelero, la amenaza de nuevos competidores representa un riesgo medio, ya que las principales barreras de entrada son los altos requerimientos de inversión de capital necesarios para la construcción, instalación de servicios e infraestructura. Sin embargo, no existen mayores restricciones gubernamentales ni economías de escala relevantes para ingresar a dicho mercado.

## 2.2. Amenaza de productos y servicios sustitutos (riesgo alto)

Se consideran como productos y servicios sustitutos aquellos que pueden satisfacer el mismo propósito de los clientes, a pesar de no ser exactamente iguales a los que se ofrecen actualmente. En ese sentido, los clientes pueden elegir otro producto o servicio similar, ya que satisfacen la misma necesidad. Esta situación implica que se podría establecer un tope a la capacidad de aumentar los precios, así como limitar el crecimiento de la industria. Ver tabla 3.

**Tabla 3. Análisis de amenaza de productos y servicios sustitutos**

Aspecto	Análisis	Impacto
Avance tecnológico	Airbnb mediante el uso de la tecnología integra a los ofertantes y demandantes de servicios de hospedaje, y su plataforma facilita el cierre de las transacciones en línea utilizando medios de pago vía tarjetas de crédito.	Alto
Tarifas	Los precios del servicio de hospedaje son determinados por cada propietario afiliado a Airbnb, los cuales tienen una ventaja competitiva por los menores costos fijos versus el sector hotelero.	Alto

Fuente: Elaboración propia 2020.

La amenaza de productos y servicios sustitutos es mayor, debido a los avances tecnológicos que generan nuevos descubrimientos que representan una competencia directa en la industria.

En el caso del hotel ubicado en Lima, donde los turistas se hospedan para hacer una escala previa a los destinos turísticos más visitados del país (Cusco, Amazonía, playas, etc.), existen lugares alternativos donde pueden pasar más tiempo sin necesidad de hospedarse más noches en Lima.

Por lo tanto, se considera que la amenaza de servicios sustitutos es alta, debido a que los turistas tienen la opción de elegir cualquier otro destino sin necesidad de quedarse mayor tiempo en Lima.

### **2.3. Poder de negociación de proveedores (riesgo medio)**

En un contexto de pandemia y reactivación económica, todos los sectores salvo los de servicios esenciales, han sufrido pérdidas económicas significativas durante la cuarentena decretada por el Estado. Se estiman pérdidas de hasta US\$ 2.000 millones en el sector de turismo el cual es uno de los impulsores del consumo de alojamientos; ante esto, todos los actores del rubro hotelero tienen la necesidad de una rápida y efectiva recuperación y continuidad operacional (Hurtado 2020).

Los proveedores pueden ser también una amenaza para la empresa, en particular cuando están en capacidad de imponer el precio que se debe pagar por los insumos o pueden reducir la cantidad ofertada del mismo (Gálvez y Wong 2019). En la tabla 4 se muestran los principales servicios del hotel y se analiza el poder de negociación que poseen.

**Tabla 4. Análisis de poder de negociación de proveedores**

Servicio	Frecuencia de atención	Aspecto	Impacto
Limpieza y Desinfección	Permanente	Capacidad de atención	Alto
Mantenimiento	Temporal	Disponibilidad de operación	Alto



Servicio	Frecuencia de atención	Aspecto	Impacto
Lavandería	Permanente	Incremento de tarifas	Bajo
Alimentos y bebidas	Permanente	Disponibilidad de atención	Bajo
Médicos - Sanitario	Permanente (6 meses)	Condiciones de contrato	Alto

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 2.4. Poder de negociación de clientes (riesgo medio)

Es necesario conocer a los compradores de los productos o servicios de una empresa, ya que ellos se pueden considerar una amenaza cuando tienen el poder de obligar a las empresas a bajar sus precios, a mejorar la calidad y servicios de los productos, o a solicitar una mayor competencia en una industria específica. La tabla 5 muestra el análisis detallado.

**Tabla 5. Análisis de poder de negociación de clientes**

Cliente	Aspecto	Horizonte de demanda	Frecuencia de atención	Impacto
Sector público	Fijación de precios	Temporal (corto plazo)	Alta	Alto
	Asignación de cuota (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur])			
Corporativo	Precio por volumen y contratos preestablecidos	Temporal (corto – mediano plazo)	Alta	Alto
Turista	Nuevos requerimientos	Permanente	Baja	Bajo

Fuente: Elaboración propia 2020.

Según Casadesús-Masanell (2014), los clientes que tienen poder pueden influir en la rentabilidad de la industria, y si ellos están unidos pueden hacer las compras libremente en otro competidor, como es el caso de la alta competencia en el sector hotelero.

#### 2.5. Rivalidad entre competidores existentes (riesgo alto)

En el Perú, el sector hotelero ha gozado de un crecimiento continuo en los últimos años y hasta enero de este año el Mincetur, a través del ministro Edgar Vásquez, proyectaba un crecimiento del 10 %. Por otro lado, aunque el servicio ofrecido tiene altos estándares de calidad en la zona, estos son comunes en los distintos competidores directos y no hay una diferenciación marcada entre ellos.

Se considera que, una vez terminado el incentivo del programa Apoyo Solidario y dada la fuerte caída en la demanda, los competidores tendrán una agresiva postura para captar nuevos clientes corporativos o particulares (turistas). Esto debido a lo propuesto por Casadesús-Masanell (2014),

quien indica que una rivalidad intensa es muy común cuando los competidores tienen un tamaño similar y venden productos parecidos, o cuando el crecimiento de la industria es lento. Si bien no es un crecimiento lento en este caso, se espera un panorama de recesión en el corto y mediano plazo. Otros factores que contribuyen a esa intensa competencia son los elevados costos fijos, la sobrecapacidad de la industria y las inversiones en activos que no pueden ser replanteados.

**Tabla 6. Rivalidad entre competidores existentes**

Aspecto	Análisis	Impacto
Número de competidores directos	Existe un alto número de competidores.	Alto
Crecimiento de la industria en los últimos años	Sector estuvo en crecimiento continuo hasta 2019, en el nuevo contexto se proyecta recesión en el sector.	Alto
Características diferenciadoras del servicio respecto a la competencia	Ofrecemos un servicio similar en relación a la competencia, no hay características diferenciadoras marcadas.	Alto
Diversidad de competidores	En la zona que nos encontramos se mantiene casi un estándar respecto al tipo de servicio ofrecido.	Alto

Fuente: Elaboración propia 2020.

En base al análisis de las cinco fuerzas de Porter, se concluye que el grado de atractividad del sector es bajo debido a los riesgos medios y altos encontrados en cada una de las fuerzas.

### 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE arroja un valor de 2,43, por debajo del promedio de 2,5, lo que indica que el hotel es una organización que tiene una respuesta menor al promedio para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno. Entre las oportunidades más importantes del sector, la empresa se encuentra preparada para aprovechar mejor aquella vinculada a la mayor demanda que se espera generar a través del fomento de turismo interno por parte del Estado.

**Tabla 7. Matriz EFE**

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)				
Factor determinante del éxito				
Nro.	Oportunidades	Importancia del factor	Evaluación	Puntuación ponderada
1	Fomento de turismo interno por parte del estado	15 %	4	0,60
2	Nuevas tendencias de clientes B2B asociado a transformación digital (Accenture 2016, Herrera 2020)	10 %	3	0,30
3	Nuevo segmento de clientes (Covid-19)	8 %	3	0,24
4	Instaurar una nueva cultura interna basada en nuevos hábitos de bioseguridad	5 %	4	0,20
5	Mayor eficiencia en costos con uso de tecnología.	5 %	3	0,15
		<b>43 %</b>		<b>1,49</b>
Nro.	Amenazas			
1	Percepción negativa del país sobre control Covid-19 (Valencia 2020)	15 %	2	0,30

<b>Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)</b>				
2	Lenta recuperación del turismo, baja demanda de turistas de origen extranjero y negocios.	12 %	2	0,24
3	Rebote de Covid-19 e inestabilidad política.	20 %	1	0,20
4	Incremento de la tasa de desempleo	5 %	2	0,10
5	Evolución del PBI	5 %	2	0,10
		<b>57 %</b>		<b>1,88</b>
	<b>Total</b>	100 %		<b>2,43</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### **4. Conclusiones**

Conforme a las fuentes consultadas referidas a lo largo del presente capítulo, es posible extraer las siguientes conclusiones:

- a. Los nuevos hábitos de los consumidores, correspondientes a la nueva normalidad, toman en cuenta las condiciones de higiene, salubridad y bioseguridad; por lo tanto, los negocios deben adaptarse de manera ágil a los cambios que demandan el contexto y las circunstancias.
- b. De acuerdo con el análisis del macroentorno, existen oportunidades de reactivación rápida a través de programas de apoyo del Estado y del sector corporativo de cuarentena preventiva. Para aprovechar esta oportunidad, la empresa debe estar preparada, principalmente, en los protocolos de bioseguridad y en la capacidad operativa de atención.
- c. La inestabilidad política retrasará cualquier intento de apoyar al sector turismo, agravándose la situación actual.

## Capítulo IV. Análisis interno

Se desarrolla el análisis interno de la estrategia actual del hotel partiendo de sus alcances específicos bajo el método Canvas, los componentes de su propuesta que le dan ubicación en la cadena de valor de la industria turística local y el desarrollo de sus áreas funcionales. A partir de ello, se destacan las fuentes de ventaja competitiva sobre la base de un análisis VRIO, que se traduce en una matriz EFI de la cual se extraen las conclusiones para esta parte de la investigación.

### 1. Modelo de negocio

Sobre la base del método Canvas de Osterwalder, se describe integralmente el modelo de negocio del hotel. A partir de ello se desarrollan las estrategias funcionales considerando una propuesta de valor orientada a ofrecer un servicio de alta calidad que permita generar los flujos necesarios para la continuidad de las operaciones del hotel.

En el anexo 4 se detallan los componentes del modelo Canvas que se interrelacionan mutuamente con la finalidad de hacer económicamente factible el desarrollo del negocio.

#### a. Clientes

Se ha considerado el segmento de clientes *business to consumer*<sup>3</sup> (B2C), que corresponde a los turistas nacionales e internacionales, así como los ejecutivos locales que requieran servicios de hospedaje.

#### b. Propuesta de valor

Se ofrece un servicio de hospedaje de alto valor agregado para los huéspedes con atención personalizada, confort, seguridad y estatus, basados en la innovación tecnológica y la transformación cultural que se aplican en todos los procesos del hotel, como la reserva de habitaciones, el uso de medios de pago, la ejecución de labores de limpieza, el mantenimiento y las renovaciones, así como las actividades de registro de ingresos y salidas de huéspedes (*check-in/check-out*), el transporte y el abastecimiento.

---

<sup>3</sup> Empresas que venden productos y servicios al consumidor final

c. Relación con el cliente

La comunicación con los clientes se realiza a través de medios digitales y redes sociales, en los cuales existe el rol permanente del *community manager*<sup>4</sup> que se encarga virtualmente del proceso de cierre de reservas, así como la atención de consultas pre y postventa. Adicionalmente, se utilizan los contactos a través de ferias y *showrooms*<sup>5</sup>, así como diversos operadores turísticos y agencias de viaje, a través de las cuales se canaliza la mayor parte de las preventas.

d. Canal de distribución

Para la atención de los clientes se utilizan canales propios (presencial y *online*) y a través de terceros (operadores turísticos, agencias de viaje y otras plataformas virtuales). El principal canal de venta es el *e-commerce* vía páginas web, redes sociales, envío de correos, además de otras plataformas como Google, Amazon, Booking, entre otros. Adicionalmente, se generan ventas por los canales tradicionales mediante contacto directo con los clientes y agencias de viaje.

e. Estructura de ingresos

La principal fuente de ingresos corresponde a los servicios de hospedaje a empresas, viajeros de negocios, ejecutivos locales y turistas en general. Adicionalmente, se generan ingresos por servicios de restaurante, bar y otros.

f. Actividades clave

Se inician con la reserva de habitaciones, lo cual permite contar con información anticipada de las necesidades de los clientes, y así planificar las actividades eficientemente para ofrecer una atención personalizada. El servicio de hospedaje está basado en un nivel de atención de alta calidad pre y postventa, así como una excelente gestión de operaciones. Se realiza capacitaciones al personal para todas las actividades de la cadena de valor, desde el abastecimiento de suministros hasta el traslado del personal y huéspedes al ingreso y salida del hotel.

g. Recursos clave

Se cuenta con personal altamente calificado, el cual recibe capacitación y entrenamiento, así como una permanente supervisión y evaluación. El hotel tiene una buena infraestructura e instalaciones

---

<sup>4</sup> Persona encargada de administrar redes sociales

<sup>5</sup> Sala de exhibición

modernas, está ubicado en una zona céntrica y tiene una marca de prestigio en el mercado.

h. Socios clave

Los gremios hoteleros, turísticos y el Estado promueven el mayor ingreso de turistas al país. Asimismo, los operadores turísticos, agencias de viaje y otras plataformas virtuales canalizan la mayor parte de las reservas de habitaciones. Son necesarias las alianzas estratégicas para la transformación digital, así como los proveedores de suministros, productos de primera necesidad, servicios generales y centros de capacitación.

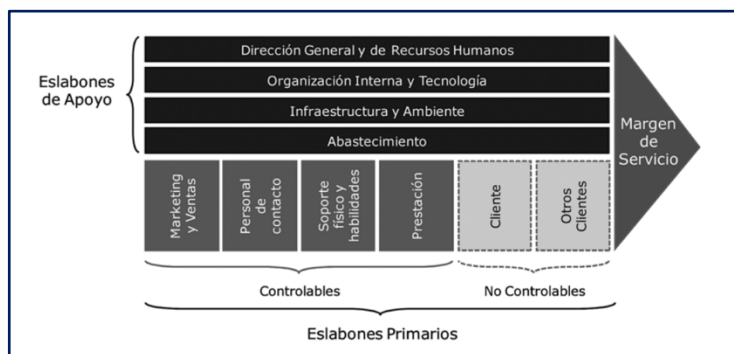
i. Estructura de costos

Los principales costos fijos están conformados por los gastos de personal, limpieza, mantenimiento, licencias y depreciación de las instalaciones del hotel. Los costos variables incluyen suministros, marketing, servicios diversos, transporte, capacitaciones y gastos generales, los cuales se generan dependiendo del nivel de ocupabilidad del hotel en cada periodo. Asimismo, se consideran gastos financieros e impuestos.

## 2. Cadena de valor

Según (Alonso, 2008), sobre la adaptación de la cadena de valor tradicional (Porter 2008) de una organización industrial a una cadena de valor de organización de servicios donde divide las actividades del negocio en eslabones primarios y eslabones de apoyo, y considera que dentro del primero se encuentra una subclasificación en función de la posibilidad de control de estos elementos, se presenta el análisis de la cadena de valor en el gráfico 5.

**Gráfico 5. Esquema de la cadena de valor**



Fuente: (Alonso, 2008)

## **2.1.Eslabones primarios**

### **2.1.1. Elementos controlables**

#### a. Marketing y ventas

Estos procesos son manejados en conjunto con otros participantes de la cadena de valor, como las agencias de turismo, y también de manera directa; a través de los primeros se realizan las preventas que permiten asegurar niveles de ocupación hasta con una temporada de anticipación aunque con un menor precio y, por ende, margen. La venta directa es donde se obtienen mayores precios, y aquí es clave la comunicación de la oferta a través del marketing especializado en el sector turismo vía redes sociales, marca país y difusión mediante agencias de turismo.

#### b. Personal de contacto

Aquí radica la base de la propuesta de valor con el soporte tecnológico, se da para los dos horizontes de tiempo (corto y largo plazo). A corto plazo se refiere al cumplimiento de protocolos normativos de atención, mantenimiento y desinfección; su incumplimiento pone en riesgo la continuidad del negocio. Respecto al largo plazo, se ha definido una propuesta que integra la tecnología para diferenciarnos, y previamente es necesario revisar los procesos de negocio y la capacidad que tendrá el hotel para transformarlos en un entorno digital y cómo el perfil del personal se adecua a esta nueva propuesta de valor. Este eslabón es clave, debido a que debe asegurar la reducción en la variabilidad de la prestación del servicio.

#### c. Soporte físico y habilidades

Respecto de la capacidad física de habitaciones, el hotel cuenta con una infraestructura que fue ampliada en 2017 y 2018, y ha tenido un nivel de mantenimiento adecuado para un total de 60 habitaciones disponibles. En cuanto a las habilidades del trabajador, el último año se incrementó el gasto de capacitación, debido a que se quiere mantener un estándar de calidad de atención alineada con la estrategia de enfoque en diferenciación.

#### d. Prestación

Se sigue una estrategia de enfoque en diferenciación con una propuesta de valor de brindar experiencia, atención personalizada y de alta calidad, por ello se enfoca las actividades clave en

que se asegure la prestación del servicio. Esto servirá como base para la propuesta de valor a largo plazo donde se proyecta usar tecnología predictiva para customizar el servicio.

### **2.1.2. Elementos no controlables**

#### **a. Clientes**

Los clientes son los primeros elementos que (Alonso, 2008) diferencia como no controlables, debido a que la percepción es variable según cada persona e incluso en la misma persona, pero en distinta ocasión. En este caso, el hotel está enfocado principalmente en clientes de turismo donde la percepción del servicio no solo está relacionada al hotel, sino que también se ve influenciada por aspectos externos como la ubicación, transporte, seguridad; si bien es algo en lo que no se tiene mayor control, es posible realizar acciones que mitiguen el riesgo de una mala percepción, por ejemplo, recomendaciones de tránsito, disponibilidad de movilidad particular, recomendaciones de seguridad, etc.

Respecto a la percepción de las operaciones internas, se trabaja en un 70 % con preventas, por lo cual se dispone de información anticipada del cliente que permite personalizar la atención. Finalmente, la percepción es resultante de los eslabones que sí están bajo control, como la prestación, el soporte físico y habilidades, y el personal de contacto que se encuentra identificado dentro de las actividades clave a través de la atención personalizada y de calidad, el mantenimiento y la renovación de las instalaciones.

#### **b. Otros clientes**

El punto de partida es la segmentación adecuada de los clientes para poder diferenciar a los “otros” clientes, ya que en el esquema de operación del hotel se cuenta con un cliente importante que no necesariamente es el usuario final: las agencias de viaje que realizan las preventas y aseguran la demanda a través de su publicidad. Es por ello que la estrategia de negocio y las actividades claves incluyen a las agencias de viaje, ya que son generadores de ingresos y contribuyen al incremento del margen de servicio en la cadena de valor.

### **2.2. Eslabones de apoyo**

#### **a. Dirección general y de recursos humanos**

En este punto es importante mencionar cómo la influencia positiva de la dirección en la



construcción y fomento de la cultura de servicio al cliente, el hotel tiene marcada la relevancia de esta cultura, por lo que es uno de los factores que se desarrolla en las capacitaciones del personal y forman parte de las actividades claves. Asimismo, un tema transversal a todas las áreas es la comunicación interna para transmitir adecuadamente la cultura de servicio al cliente y que luego pueda ser trasladada durante la ejecución del servicio.

#### b. Organización interna y tecnología

El hotel cuenta con una infraestructura funcional que incluye las áreas de administración, operaciones y comercial. Los asuntos legales se canalizan a través de un servicio externo. Por ello, se considera que el hotel no se encuentra en una buena posición organizativa, a pesar de los resultados de los últimos años, como se explicó en el capítulo II.

Respecto al aspecto tecnológico, a pesar de que el análisis de la cadena de valor tradicional lo considera dentro de una actividad secundaria (Porter 2008), se considera que en la actualidad debe ser una actividad primaria ya que la propuesta de valor a largo plazo se centrará en el uso intensivo de la tecnología como una plataforma de soporte operacional, investigación de mercado y generador de demanda a través de análisis de data y marketing.

#### c. Infraestructura y ambiente

Tal como se mencionó en el resumen de la historia del hotel, está categorizado como 4 estrellas, cuenta con 60 habitaciones, restaurante con interiores refinados, un amplio aparcamiento, piscina y jardines. Se preocupa por la protección del medio ambiente y la biodiversidad, por lo cual posee una variada vegetación para brindar un ambiente de paz y tranquilidad en sus instalaciones. Ello refuerza la propuesta de valor de brindar una experiencia de alta calidad con un ambiente agradable durante la estadía.

#### d. Abastecimiento

En la situación recesiva en la que se encuentra la economía actual y con una tendencia de recuperación lenta, los costos de compra serán un punto relevante dentro de la cadena de valor por el impacto que tienen en los costos totales de la operación. Asimismo, a mediano y largo plazo destaca que la cadena de valor debe ser resiliente, buscando relaciones colaborativas con proveedores críticos y, además, recomienda la implementación de microcadenas de abastecimiento para desarrollar flexibilidad, agilidad y cercanía a través de la descentralización de la compra.

### 3. Análisis de capacidades de gestión

Sin importar el tamaño de la compañía, todas las empresas tienen internamente algún factor que, con la gestión adecuada, podría ser la fuente de ventaja competitiva. En ese sentido, analizar esas variables a través de las áreas funcionales es vital para identificar las fortalezas que la organización posee y poder cuestionar las debilidades que puedan existir.

#### a. Diagnóstico de capacidades

La matriz presentada en la tabla 8 detalla la relación de capacidades que actualmente posee el hotel, el cual está estrechamente vinculado al *management* de la organización, sea la variable una fortaleza o debilidad. Se inicia el análisis de la capacidad directiva, desde la llegada de la nueva administración, del 2014 en adelante, el uso de planes estratégicos, la adecuada orientación empresarial y uso sofisticado de herramientas de control que han sido fundamentales para sostener el negocio.

Respecto al análisis de capacidad competitiva, las capacidades actuales de mercadeo de la compañía son suficientes para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades del entorno. Antes de la pandemia, el hotel recibía como huéspedes a turistas y ejecutivos que viajaban por negocios. Durante la postpandemia, a corto plazo el hotel se enfocará en atender a pacientes derivados del sector público y privado que requieran pasar cuarentena como medida preventiva, con lo que segmenta adecuadamente su mercado. La percepción de satisfacción y calidad del servicio es favorable, no obstante, es necesario fortalecer sus procesos de postventa.

La posición financiera de la compañía es sólida; tiene óptimos ratios de liquidez y una estructura financiera holgada junto a márgenes estables. Sin embargo, carece de fortalezas para competir con precios y el retorno de inversión para los accionistas no ha sido favorable el último año (ver anexo 1). La nueva propuesta de valor de largo plazo se sustenta en una base tecnológica, por ello es imperativo dotar recursos para fortalecer esta capacidad.

Resulta estrechamente necesario digitalizar las operaciones para sostener la estrategia de largo plazo, la percepción de calidad de los clientes es adecuada, por lo que las inversiones en tecnología junto a la infraestructura adecuada y programas preventivos en las instalaciones permitirán aumentar los niveles de lealtad de los clientes y mejorar los índices de satisfacción.

Finalmente, en el análisis de talento humano, el sostenimiento y mejora de los índices de satisfacción en gran parte se debe a las acciones desarrolladas por el área de talento humano para

promover la capacitación tanto interna como externa. Ahora, con este nuevo contexto, se impulsará la capacitación virtual para mantener actualizados a los colaboradores. Los salarios que se administran en el hotel son acordes al mercado laboral.

**Tabla 8. Matriz de diagnóstico de capacidad directiva para el hotel**

Capacidad	Descripción	Fortaleza	Debilidad
Directiva	Imagen corporativa	X	
	Uso de planes estratégicos	X	
	Flexibilidad de la estructura organizacional	X	
	Comunicación y control gerencial	X	
	Orientación empresarial	X	
	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X
	Adecuado clima laboral	X	
Competitiva	Agresividad para enfrentar la competencia		X
	Sistema de toma de decisiones y control	X	
	Segmentación eficaz de mercado	X	
	Calidad del servicio	X	
	Lealtad y satisfacción del cliente.	X	
	Participación de mercado.		X
	Uso de analítica predictiva para impulsar la demanda	X	
	Portafolio de productos		X
	Programas postventa		X
Financiera	Rentabilidad, retorno de inversión		X
	Capital de trabajo	X	
	Habilidad para competir con precios		X
	Liquidez	X	
	Estabilidad de costos	X	
	Nivel de deuda	X	
Operativa	Nivel de tecnología usada en los procesos		X
	Valor agregado del producto	X	
	Calidad de los productos	X	
	Inversión en transformación digital para los procesos		X
	Infraestructura adecuada	X	
	Programas de mantenimiento preventivo en instalaciones	X	
Talento Humano	Capacitaciones a los trabajadores	X	
	Adecuados procedimientos de selección		X

Capacidad	Descripción	Fortaleza	Debilidad
	Mecanismo de recompensa	X	
	Motivación	X	
	Nivel de remuneración		X
	Índices de desempeño		X

Fuente: (Fred R., 2013). Elaboración propia.

#### 4. Análisis VRIO<sup>6</sup>

El análisis VRIO se efectúa sobre la base del planeamiento estratégico de la gestión anterior a cargo del hotel y sobre la base de resultados económicos de los últimos seis años (2014-2019).

A partir del Modelo de Capacidades Dinámicas basado en recursos o capacidades particulares de una organización que la muestren como heterogénea e innovadora en función a (i) capacidades diferenciadas, (ii) mejor desempeño y (iii) obtención de buenos resultados (Flores, 2011), en el caso del hotel es posible señalar como resultado del análisis VRIO lo siguiente:

**Tabla 9. Matriz VRIO**

Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Σ
<b>Talento</b>					
Personal calificado y comprometido	✓				1
Liderazgo emprendedor	✓	✓	✓	✓	4
Manejo de herramientas digitales	✓				1
Manejo de crisis	✓				1
<b>Procesos</b>					
Transformación digital	✓				1
Adaptabilidad a entornos cambiantes	✓				1
Canal de comercialización (tradicional, digital)	✓				1
Procesos de infraestructura y operaciones	✓	✓			2
Nivel de calidad (certificaciones)	✓	✓			2
<b>Recursos</b>					
Instalaciones (activos fijos)	✓				1
Financieros	✓				1
Recursos intelectuales (marcas, certificaciones <i>know how</i> <sup>7</sup> )	✓				1
Uso de tecnologías de información	✓				1
Cultura organizacional propia	✓	✓	✓	✓	4

Fuente: Elaboración propia 2020.

- a. **Ventaja competitiva sostenible (Puntaje 4):** Las principales fuentes de ventaja competitiva del hotel, en la actualidad, se ubican en el plano del talento en torno al liderazgo emprendedor que poseen sus propietarios y la cultura organizacional.

<sup>6</sup> Matriz que analiza las fuentes de recursos y capacidades de una organización. En ella se determina si éstas son valiosas, raras, inimitables y organizadas

<sup>7</sup> Término en inglés que hace referencia al conjunto de conocimientos necesarios para realizar un proceso o actividad

Esto consiste en la búsqueda constante de mantenerse a la vanguardia de la industria, lo que requiere un alto nivel de agilidad para adaptarse a nuevos entornos y tendencias, siempre buscando la plena satisfacción del cliente. Lo que se busca es que toda la organización, desde el equipo de dirección hasta los colaboradores, interiorice la misma visión emprendedora, a fin de consolidar la diferenciación sobre la base de esta forma de ver el negocio.

- b. **Ventaja competitiva temporal (Puntaje 2):** En el plano de procesos, destacan la adecuada gestión de elementos de *core business*, como son la gestión de la infraestructura y el máximo cuidado en los estándares de calidad certificada del hotel (ambos obtuvieron una puntuación de dos, lo que presenta un espacio de mejora para obtener la máxima ponderación). Desde un punto de vista estratégico, el hotel se ha involucrado en un proceso decidido de transformación digital, empezando por la optimización de sus procesos operativos y canal de ventas, esperando trascender hacia la disrupción de su modelo de negocio posteriormente (p.e. generación de nuevos productos o servicios a partir de tecnología predictiva).

## **5. Definición de ventaja competitiva**

En línea con el análisis VRIO anterior, las fuentes de ventaja competitiva sostenible del hotel consisten principalmente en la cultura organizacional y el liderazgo emprendedor del negocio que poseen los propietarios, basados en: (i) rápida reacción y adaptación ante los cambios del entorno, agilidad estratégica (ii) anticipación en digitalizar procesos esenciales alineados al núcleo del negocio.

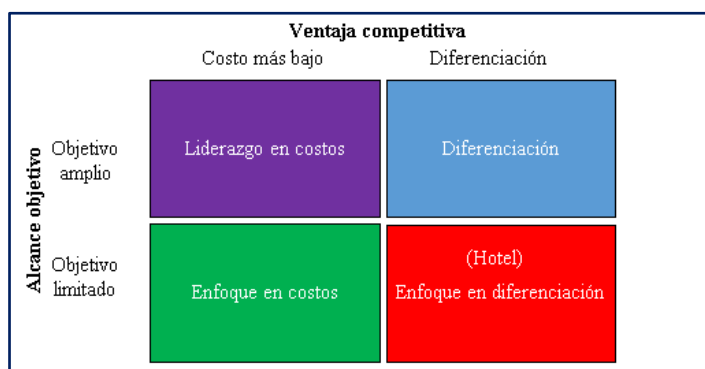
Estas fuentes de ventaja competitiva, junto a una adecuada infraestructura centrada en el servicio y satisfacción del cliente, permiten crear experiencias de compra únicas para los huéspedes.

Por lo expuesto, se concluye que la ventaja competitiva del hotel es un conjunto de atributos destacables relacionados a la calidad de servicio y experiencia de compra, lo cual le permite diferenciarse de sus competidores.

## **6. Definición de estrategia competitiva**

La estrategia competitiva se define como el comportamiento estratégico que toda empresa posee dentro del sector en el cual se ubica y plantea que se puede elegir entre tres vías estratégicas: (i) liderazgo en costos, (ii) diferenciación, y (iii) enfoque o segmentación (Porter, 2008).

## Gráfico 6. Estrategia competitiva flexible a cambios del entorno



Fuente: (Porter, 2008). Elaboración propia 2020.

El hotel se ubica en el sector de servicios de hospedaje y turismo. Desde que inició sus operaciones hasta antes de la pandemia Covid-19 (marzo de 2020), su estrategia competitiva fue de enfoque de diferenciación en torno a un segmento de mercado, basado en elementos de liderazgo emprendedor, una adecuada gestión de infraestructura, calidad y cultura, ofreciendo un servicio único y distinto al de sus competidores, basado en agradables ambientes y buena atención al cliente.

Estos elementos de la propuesta de valor han sido muy valorados a la fecha y, por lo tanto, le ha permitido ofrecer precios por encima del promedio del mercado (ver gráfico 6).

## 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 10. Matriz EFI

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)				
Factor determinante del éxito				
Nro	Fortalezas	Importancia del factor	Evaluación	Puntuación ponderada
1	Sistema de toma de decisiones y control automatizado.	15 %	4	0.60
2	Equipo directivo con experiencia en planes estratégicos	10 %	3	0.30
3	Altos estándares de calidad de servicio	10 %	3	0.30
4	Uso de analítica predictiva para impulsar la demanda	10 %	3	0.30
5	Disponibilidad de liquidez.	5 %	3	0.15
6	Bajo nivel de deuda.	5 %	3	0.15
		<b>55 %</b>		<b>1.80</b>
Nro	Debilidades			
1	Mal planeamiento del mix de asignación de preventas	15 %	2	0.30
2	Baja agresividad para enfrentar la competencia	10 %	1	0.10
3	Bajo retorno de la inversión	10 %	1	0.10
4	Falta de programas postventa.	10 %	1	0.10
		<b>45 %</b>		<b>0.60</b>
	<b>Total</b>	<b>100 %</b>		<b>2.40</b>
Tabla de calificación				
Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias responden a cada factor.				

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	
1 = Debilidad mayor	3 = fuerza mayor
2 = Debilidad menor	4 = fuerza menor

Fuente: Elaboración propia 2020.

La matriz EFI que se presenta en la tabla 10 arroja un valor de 2,40 por debajo del promedio de 2,50; ello indica que el hotel tiene una respuesta menor al promedio para capitalizar las fortalezas y controlar las debilidades internas. Entre las fortalezas más importantes del análisis interno se destaca el buen sistema de toma de decisiones y control, así como el uso de análisis de datos para generar demanda, tal como fue revisado en el análisis funcional (ver tabla 8).

Sin embargo, en las debilidades se observa que las más importantes se refieren al uso de tecnología para la ejecución de los procesos operacionales internos. Si bien se tiene desarrollado el análisis de datos en la parte comercial para lograr reservas o publicidad focalizada, se requiere como complemento la digitalización de los procesos esenciales del hotel.

## 8. Conclusiones

De acuerdo con las fuentes consultadas referidas a lo largo del presente capítulo, es posible extraer las siguientes conclusiones:

- a. El modelo de negocio actual del hotel se define con claridad hacia la satisfacción plena del cliente en función a una oferta diferenciada, en torno a la alta calidad, confort y a una cultura de liderazgo emprendedor. Así, dirige su oferta a clientes corporativos e individuales de alta gama, por el canal tradicional y digital.
- b. La paralización de las actividades comerciales, producto de un entorno externo coyunturalmente adverso, ha afectado a todos los componentes de la cadena de valor, requiriendo a corto plazo adaptarse a la reactivación progresiva de los proveedores y clientes identificando los procesos operativos críticos para la supervivencia y posterior continuidad del negocio.
- c. Existe un margen de mejora en función a la transformación digital que inicie con la optimización de su perfil actual, pero que busque a su vez trascender a la generación de una nueva oferta de tecnología predictiva, convirtiéndose en una actividad primaria y no secundaria, como se plantea en el modelo tradicional.
- d. El hotel posee una cultura organizacional sólida impulsada por el liderazgo emprendedor de los propietarios, permitiéndole la agilidad necesaria para mantenerse a la vanguardia de la industria. Asimismo, se busca la excelencia en la experiencia de compra de los huéspedes, los que exigen adecuados protocolos de atención al cliente, infraestructura en condiciones

óptimas, digitalización de procesos esenciales, aspectos claves en la construcción de su ventaja competitiva.

- e. La ponderación obtenida de la matriz EFI permite concluir que a nivel de fortaleza el perfil estratégico actual se centra en el sistema de toma de decisiones y control, mientras que a nivel de debilidad hay que prestarle especial atención al uso de la tecnología dentro de los procesos operativos, ya que será el complemento de la propuesta de valor a largo plazo.



## Capítulo V. Perfil del consumidor

Este capítulo presenta el perfil del consumidor del sector turismo en el Perú, a partir de sus características y el análisis de los tipos de turismo verificado, así como los cambios del perfil en el contexto Covid-19. Asimismo, en un escenario pesimista, dados los últimos acontecimientos referentes a la expansión del Covid-19 en el país, se considera complementar el portafolio de servicios con el producto de alquiler de *suite* por periodos estables. Sobre esa base se efectúa la estimación de la demanda tanto para el periodo de crisis como de tránsito a la nueva normalidad, terminando con las conclusiones del presente capítulo.

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

El presente trabajo busca establecer un planeamiento estratégico desde un enfoque dinámico, que le permita desplegarse en el contexto generado por la pandemia del Covid-19 con una duración incierta, hasta la gradual transición a la denominada nueva normalidad.

Según las características desarrolladas por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo en el perfil de turista extranjero 2019 presentado por Promperú (2019), las cuales presenta la tabla 11.

**Tabla 11. Características del consumidor de turismo**

<b>Características demográficas</b>	El turista extranjero es mayoritariamente de sexo masculino, 60 % versus 40 % del sexo femenino, sin embargo, la tendencia en los últimos años muestra que esto se ha ido equilibrando. La procedencia principalmente es dentro de la región sudamericana con 51 % donde destaca Chile con el 30 %; otras procedencias importantes son turistas de los Estados Unidos y Europa con 15 % y 13 %, respectivamente.
<b>Aspectos del viaje</b>	Respecto a los aspectos previos al viaje, el 84 % de los turistas analizados en el estudio compran los pasajes o paquetes turísticos con una anticipación menor a 4 meses, y 70 % de ellos viajan en su mayoría por cuenta propia de los cuales solo el 17 % contrata previamente el alojamiento por internet. Sobre el punto de ingreso principal, el 64 % lo realiza a través del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez de Lima y el 65 % tiene como motivo de mayor importancia visitar por vacaciones, el 50 % ha estado por primera vez en el Perú y de los turistas evaluados un 72 % visita la ciudad de Lima; y el 35 % prefiere hacer uso de un hotel categorizado de 3 estrellas.
<b>Consumidor alquiler de habitaciones</b>	A pesar de la escasa información confiable sobre este tipo de consumidor, se ha podido investigar que durante el 2019, la empresa Properati Perú registró un tráfico anual de más de 1,3 millones de personas con un interés real de compra o alquiler, siendo personas de la generación <i>millennial</i> , cuyas edades fluctúan entre los 25 y 35 años de edad, quienes representan el 38 % del total de las búsquedas en la plataforma. Por el contrario, los de la generación X, personas entre los 35 y 54 años, manifestaron una mayor inclinación a la compra.

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 2. Análisis del consumidor

Según diversos estudios, tales como “El turista extranjero en los establecimientos de hospedaje del Perú”, publicado por Promperú (2017), se observa que el gasto promedio de un turista extranjero en un hotel de cuatro o cinco estrellas es de US\$ 1.465, con una estadía de cinco noches. Asimismo, los principales países de procedencia son Estados Unidos (21%), Chile (17 %) y Ecuador (9 %).

El Perú es un país que ofrece al mundo una opción interesante para los diferentes tipos de actividades turísticas, presentadas en la tabla 12.

En los anexos 5 y 6 se detalla los principales patrones de comportamiento del consumidor, los mismos que se recogen del reporte de “Perfil del turista extranjero 2019” y el “Perfil del vacacionista nacional 2018” publicados por Promperú (2019).

**Tabla 12. Principales actividades turísticas en Perú**

Actividades turísticas	Datos	Fuente
Turismo de aventura	Alrededor de 13,4 millones de vacacionistas estarían “muy interesados” en venir a Perú para realizar deportes de aventura en el 2019 y 2020, entre ellos ciclismo de montaña, <i>surfing</i> y <i>trekking</i> .	Adventure Travel Trade Association (ATTA) (2019)
Turismo arqueológico	El lugar arqueológico emblema del Perú es Machu Picchu, considerado como una de las siete maravillas del mundo. Lima y otras ciudades también se suman a la lista.	www.adventuretravel.com
Turismo gastronómico	Esta categoría se presenta como un excelente atractivo y es valorado como complemento para los vacacionistas, tal es así que el 82 % de ellos considera que el Perú es un destino gastronómico y valora la gastronomía y/o comida tradicional que se ofrece.	(PromPerú, 2016)
Turismo nacional	La demanda de este tipo de turismo por personas de la generación millennials, jóvenes entre 18 y 34 años que durante el 2014, 476 mil vacacionistas realizaron 1,2 millones de viajes, siendo además que en el 2025 el 75 % de ellos representarán la fuerza laboral y en el Perú representan el 35 % de la población total.	(PromPerú, 2014)
	Se estima que 16,5 millones de personas utilizaron establecimientos de hospedaje en el 2019. Esta cifra podría estar sobreestimada, sin considerar los residentes locales. Dada la diversidad geográfica, lugares culturales y la promoción del Estado en los medios de comunicación, ha generado un mayor turismo nacional, logrando crecer desde 1992 hasta 2019, una tasa promedio anual de 3,65 %.	(Observatorio Turístico del Perú, 2019)

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 2.1. Consumidor de alquiler de habitaciones

Existe un mercado potencial de personas solteras que buscan espacios agradables para disfrutar de su estancia sin necesidad de comprar una vivienda. Para el año 2020, se estima que el 38,8 %

de la población de Lima es soltera (INEI 2020).

Según la investigación denominada “Anti San Valentín”, dirigida por Properati Perú, entre las zonas para vivir de personas solteras destacan San Isidro, Barranco y Miraflores, distritos considerados dentro de “Lima Top”. Miraflores concentra una densidad de 45 servicios/Km<sup>2</sup> (Properati, 2020a) con un precio promedio mensual de US\$ 735,25 (Gestión, 2020a) por alquilar una *suite* de una sola habitación. Por otro lado, la oferta de alquiler de departamentos de una habitación es de 20,68 % en contraste con una demanda de 22,44 %, según reporte del mercado inmobiliario de junio 2020 (Properati, 2020b).

### **3. Perspectiva actual bajo condiciones del Covid-19**

El perfil del consumidor de turismo en el Perú ha cambiado debido al Covid-19, afectando en el corto plazo y redefiniendo el modelo de negocio a largo plazo. Según el reporte “*A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19*”, en sus versiones abril y julio de 2020 (McKinsey & Company 2020a), se destaca lo siguiente:

#### **3.1.Sentimiento del consumidor**

El optimismo del consumidor en América y Europa ha disminuido desde mediados de marzo 2020, pero ha tenido excepciones en la mayoría de los países asiáticos como China e India.

#### **3.2.Ingresos y gastos del consumidor**

La regla es una depresión de ingresos en los consumidores en el mundo, mostrándose otra vez a China e India como excepción, así como Arabia Saudita, Indonesia y Nigeria, incluidos Colombia, Chile, Brasil, Portugal y Polonia, que tímidamente esperan aumentar su nivel de gasto.

#### **3.3.Perspectiva a largo plazo**

En cuanto al desplazamiento, en general, los consumidores de todo el mundo son adversos a retomar viajes internacionales, reuniones masivas, traslado al centro de trabajo y a centros comerciales, incluso después de superar el Covid-19. Existen muchos países que con mayor rigor, limitarán los viajes nacionales, con muy pocas excepciones como Alemania y Francia. Sólo algunos negocios de estadía en el hogar se verán beneficiados.

En el caso de China, desde el levantamiento del bloqueo económico por el Covid-19, se señala que la nueva normalidad será diferente, de modo importante, de la era precrisis, girando en torno al localismo, al liderazgo en costos con igual calidad y a un público más proclive al riesgo, previendo un pico de recuperación a partir de setiembre de 2020 (McKinsey & Company 2020b).

Asimismo, dicha tendencia mundial se describe en el informe denominado “Burbujas de viaje” (The Economist, 2020b).

#### **4. Proyección de demanda**

La estimación de la demanda para el sector hotelero está relacionada a la tendencia de la recuperación económica mundial en los siguientes años, dependiendo de cuándo se logre controlar la propagación de la pandemia del Covid-19.

En el gráfico 7 se presenta los resultados de la encuesta realizada a más de 2 mil ejecutivos de negocios globales con respecto a las proyecciones de recuperación económica a nivel mundial (Seitzman *et al.* 2020).

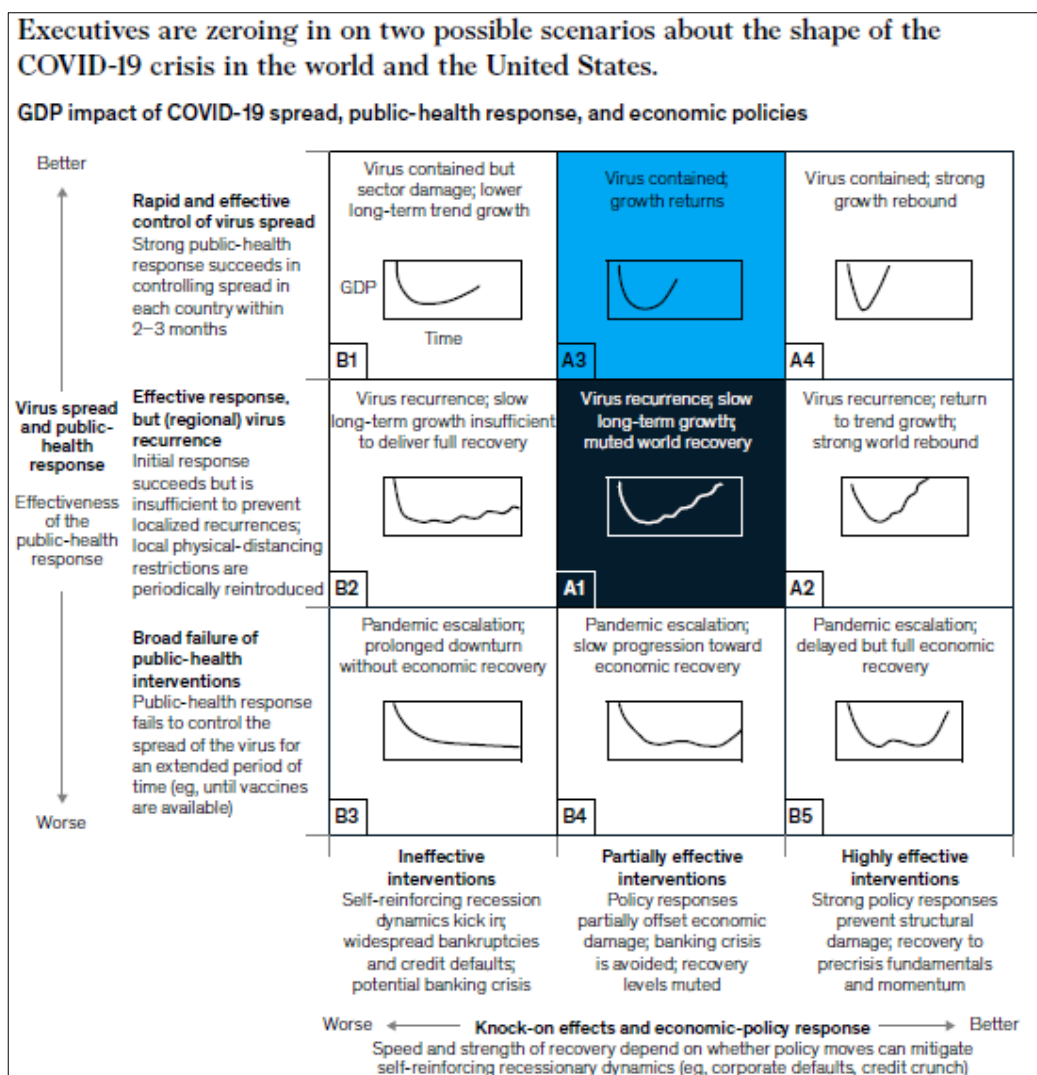
En el escenario A1, el 36 % de los encuestados consideró más probable un escenario conservador en el que la recuperación económica no ocurriría hasta después del año 2023, mientras que en el escenario A3, un 17 % mantuvo una posición optimista al estimar que la recuperación se iniciaría a partir del año 2021.

Según la estimación del informe, se encuentra una fuerte relación entre los cambios en el RevPAR<sup>8</sup> y la tasa de desempleo. Sobre la base de esta relación, se utiliza las proyecciones de la tasa de desempleo para establecer una base para el desempeño del hotel. Luego, se realiza ajustes a la línea de base para tener en cuenta los impactos adicionales del Covid-19, teniendo en cuenta la duración probable de las restricciones de movilidad, los cambios en las políticas de viaje de la compañía, el sentimiento del consumidor y la voluntad de viajar, y los cambios estructurales a la demanda, como las videoconferencias en lugar de eventos en persona.

---

<sup>8</sup> Ingresos por habitación disponible, según sus siglas en inglés.

## Gráfico 7. Estimaciones de recuperación económica



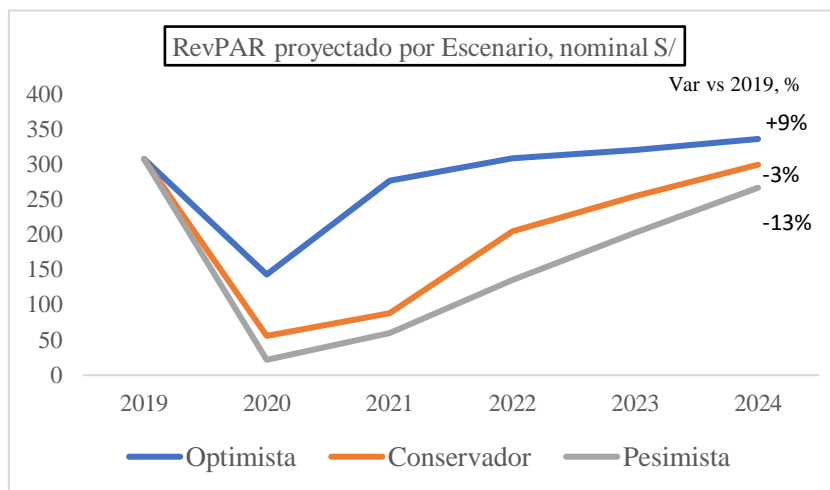
Fuente: Seitzman 2020.

Dado que el estudio refleja el contexto en una economía de primer mundo y a fin de adaptar las proyecciones a un país emergente como el Perú, se realiza ajustes al modelo y se incorpora un escenario adicional pesimista sobre la base de los acontecimientos que van sucediendo a la fecha:

- Endeble sistema de salud público peruano: Colapso del manejo hospitalario en Arequipa y la selva peruana (Loreto, Iquitos y San Martín), principales zonas turísticas del país
- Signos de corrupción en adquisiciones estatales de productos para combatir el Covid-19
- Incertidumbre por el enfrentamiento político entre el poder Ejecutivo y el Legislativo
- Caída del PBI el 2020 (-13.9 %) y recuperación gradual a partir del 2021 (+6.5 %). A nivel Latinoamérica, caída del PBI (-9.4 %) y recuperación a partir 2021 (+3.7 %)
- Elecciones generales del 2021
- Economía informal, alrededor del 70 % de la economía peruana

En ese contexto y en un escenario pesimista, a nivel Perú, el RevPAR de la industria hotelera se verá golpeado durante los próximos cinco años; incluso es muy probable que vuelva a obtener RevPAR niveles pre-Covid a partir del 2025, como se detalla en el gráfico 8.

**Gráfico 8. Estimaciones de recuperación de RevPAR por escenario**



Fuente: Seitzman 2020. Elaboración propia.

Las proyecciones para la industria hotelera están basadas en el indicador RevPAR, que se obtiene al multiplicar la tarifa promedio diaria por habitación por el porcentaje de ocupabilidad del hotel; lo cual equivale a dividir la venta total promedio diaria entre el número de habitaciones disponibles. La tabla 13 muestra la evolución de este indicador en los últimos años:

**Tabla 13. RevPAR histórico del hotel boutique**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
RevPAR (S/)	274	253	253	253	260	276

Fuente: Estados financieros del hotel. Elaboración propia 2020.

En el año 2019, el hotel tenía un nivel de ocupabilidad del 65 % y una tarifa promedio de S/ 424 sobre un total de 60 habitaciones disponibles, con lo cual generaba un RevPAR de S/ 276.

#### 4.1. Escenario optimista

Las proyecciones bajo este escenario consideran que la pandemia se controlaría en el año 2020. A partir del año 2021 se reactivaría la demanda en el sector hotelero llegando a un nivel de

ocupabilidad del 74 % y logrando un RevPAR de S/ 277, similar al año 2019 previo a la crisis.

Los supuestos de demanda están sujetos a: (i) Control de la pandemia en el segundo semestre 2020, a partir del tratamiento efectivo y disponibilidad de vacunas, (ii) Alta demanda de servicios de cuarentena preventiva durante el 2020, (iii) Reactivación del turismo interno a partir de julio 2020, con la apertura gradual de vuelos nacionales y transporte interprovincial y (iv) Reapertura de fronteras y reinicio del turismo internacional desde agosto 2020.

**Tabla 14. Proyección de demanda anual - escenario optimista**

		2020	2021	2022	2023	2024
<b>Alojamiento</b>						
Cuarentena preventiva - Estado	Noches	2.520	0	0	0	0
Cuarentena preventiva - empresas	Noches	2.006	0	0	0	0
Premium (turistas - ejecutivos)	Noches	5.506	15.894	17.437	17.799	18.378
<b>Ocupabilidad</b>	%	46 %	74 %	81 %	82 %	85 %
<b>RevPAR - global</b>	S/	138	277	338	345	355

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 4.2. Escenario conservador

En este escenario se estima que la recuperación de la demanda sería más lenta, ya que en el 2020 la ocupabilidad se reduciría a 47 %, mientras que el RevPAR caería hasta S/ 101. A partir del 2021, la ocupabilidad se recuperaría gradualmente cada año y en el 2024 se podría volver a niveles de ocupabilidad y RevPAR similares a los obtenidos antes de la crisis sanitaria.

**Tabla 15. Proyección de demanda anual - escenario conservador**

		2020	2021	2022	2023	2024
<b>Alojamiento</b>						
Cuarentena preventiva - Estado	Noches	2.385	0	0	0	0
Cuarentena preventiva - empresas	Noches	1.756	0	0	0	0
Premium (turistas - ejecutivos)	Noches	3.214	5.024	10.454	13.016	15.268
<b>Ocupabilidad</b>	%	34 %	23 %	48 %	60 %	71 %
Alquiler de suites	Noches	2.773	7.175	6.211	4.405	2.621
<b>Ocupabilidad total</b>	%	47 %	56 %	77 %	81 %	83 %
<b>RevPAR global</b>	S/	101	114	226	268	296

Fuente: Elaboración propia 2020.

Los supuestos de demanda son similares al escenario optimista, salvo por la estimación de eficacia y disponibilidad de la vacuna durante el primer trimestre del 2021.

Asimismo, durante la etapa de supervivencia y hasta recuperar los niveles pre-Covid, se brindará el servicio de alquiler de *suites* a personas solteras o parejas jóvenes sin hijos, por plazo mínimo de un mes. Según los supuestos planteados, se extenderá el servicio de alquiler de *suites* hasta 2024 a fin de diluir los costos fijos de la operación.

### 4.3. Escenario pesimista

Este escenario proyecta una recuperación de la demanda mucho más lenta, ya que en el año 2020 la ocupabilidad se reduciría a 31 %. Sin embargo, considerando la extensión de los servicios de cuarentena preventiva y el alquiler de *suites*, la ocupabilidad total llegaría a 42 %, atenuando así la caída del RevPAR a niveles de S/ 86.

En este caso, los supuestos de demanda son similares al escenario conservador, excepto que se estima la recuperación gradual de fronteras internacionales a partir del 2021.

**Tabla 16. Proyección de demanda anual - escenario pesimista**

		2020	2021	2022	2023	2024
<b>Alojamiento</b>						
Cuarentena preventiva - Estado	Noches	2.435	0	0	0	0
Cuarentena preventiva - empresas	Noches	1.858	0	0	0	0
Premium (turistas - ejecutivos)	Noches	2.489	3.416	6.929	10.354	13.590
<b>Ocupabilidad</b>	%	31 %	16 %	32 %	48 %	63 %
Alquiler de suites	Noches	2.311	5.858	5.134	3.145	1.412
<b>Ocupabilidad total</b>	%	42 %	43 %	56 %	62 %	69 %
<b>RevPAR global</b>	S/	86	81	153	212	268

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 5. Conclusiones

- El perfil del turista extranjero proviene principalmente de la región sudamericana, siendo Chile el que más destaca. Por otro lado, Lima es la ciudad más visitada por tener al aeropuerto Jorge Chávez como principal punto de ingreso al país, convirtiéndose en una oportunidad para la captación de turistas y huéspedes en general.
- Existe una marcada diferencia entre los perfiles de turistas extranjeros y locales, principalmente en las características sociales como el grado de instrucción, tipo de trabajo y poder adquisitivo. Asimismo, la pandemia ha tenido mayor impacto en el turista extranjero, debido al cierre de fronteras.
- El Perú es un país con amplio potencial turístico debido a la variedad en su oferta, entre ellas el turismo receptivo y reuniones, atractivos arqueológicos, gastronomía, entre otros. Con ello



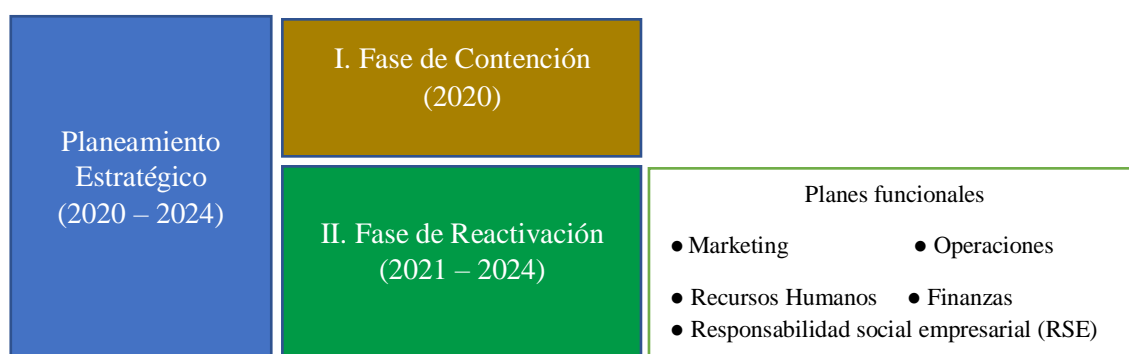
contribuye al PBI y la generación de empleo, por lo tanto, esto se proyecta como una significativa oportunidad de demanda potencial de clientes para el hotel.

- d. El turismo de reuniones o de negocios se presenta como una opción interesante de recompra; por lo tanto, es importante mejorar el conocimiento de las variables que inciden en este segmento de cliente.
- e. Respecto de la proyección de la demanda en lo concerniente a servicios de cuarentena preventiva y alojamiento *premium*, la curva de la demanda está relacionada a los escenarios de recuperación de la economía mundial, para lo cual se ha utilizado el indicador RevPAR para este fin. Asimismo, se propone nuevas modalidades para generar ingresos, tales como alquiler de *suites* a fin de diluir los costos fijos y mejorar los índices de ocupabilidad. En ese sentido, para el 2024 se estima un nivel de ocupabilidad total de 69 % en el escenario pesimista, 83 % en el conservador y 85 % en el optimista.

## Capítulo VI. Planeamiento estratégico

En el presente capítulo se aborda el planeamiento estratégico según el nuevo modelo de negocio, que comprende periodos de contención y reactivación. Se inicia con la descripción de la misión, visión y objetivo general de la organización, pasando al desarrollo del plan de contención considerando su alcance temporal, objetivos estratégicos, supuestos base, análisis de escenarios y acciones estratégicas, así como el análisis cuantitativo sobre los recursos, presupuesto, proyecciones y análisis financiero correspondiente.

**Gráfico 9. Esquema de planeamiento estratégico**



Fuente: Elaboración propia 2020.

En la fase de reactivación se establece de manera específica los planes funcionales de marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos y responsabilidad social empresarial.

### 1. Misión

La misión describe el motivo o razón de ser de una organización. En el anexo 7 se detalla la metodología para redefinir la misión del hotel a partir de las variables clave del funcionamiento organizacional para adaptarse al contexto de la pandemia Covid-19.

La declaración de la misión es: “Nuestro propósito es brindar servicios de alojamiento personalizado a turistas y clientes corporativos mediante una oferta diferenciada sobre la base de calidad y tecnología, con énfasis en prevención y bioseguridad, además del cuidado del medio ambiente”.

## **2. Visión al 2030**

La visión describe una expectativa ideal de lo que se espera alcanzar al 2030. En ese sentido, para formularla se ha desarrollado una metodología que concentra los aspectos fundamentales de una visión estratégica, los cuales son: el marco competitivo, objetivos y ventajas competitivas y el panorama futuro, como se detalla en el anexo 8.

La declaración de la visión es: “Ser reconocidos como el mejor hotel *boutique* en servicios de alojamiento de turistas y clientes corporativos de alta gama, a partir de una oferta diferenciada sobre la base de calidad, tecnología y bioseguridad, así como la articulación de la marca país y toda la cadena de valor turística de manera sostenible”.

## **3. Objetivo general al 2024**

Al cierre del 2020, el hotel plantea garantizar su supervivencia en un contexto de severa contracción del sector y la economía en general producto del Covid-19, lo cual se presenta en la fase de contención.

Hacia finales del 2024 se busca que el hotel destaque como una propuesta diferenciada en torno a un nuevo modelo de negocio incluyendo una oferta articulada como marca país, con los altos estándares que exige la industria, personalización del servicio a partir de tecnología y, fundamentalmente, su gente con una mística organizacional propia, para lo cual se propone implementar la fase de reactivación

## **4. Fase de contención**

La esencia de esta fase está marcada por sobrevivir. No hay otra prioridad en los pasos estratégicos de los siguientes doce meses que no sea mantener la operación a flote a fin de asegurar la estabilidad emocional y mental del equipo, adaptar las operaciones a la nueva normalidad Covid-19 y cumplir con el pago de las obligaciones corrientes.

### **4.1. Alcance temporal**

El presente plan plasma los lineamientos estratégicos, tácticos y operativos a desarrollar durante el tiempo que tome controlar la pandemia Covid-19, asumiendo que en el segundo semestre del 2020 se controlaría la propagación del virus. En ese sentido, el periodo de aplicación de estos lineamientos inicia desde el 1 de abril hasta el 31 de diciembre del 2020.

## **4.2. Objetivos estratégicos**

En un entorno estable y predecible se establece objetivos estratégicos con el fin de proveer una dirección en el accionar de la empresa a largo plazo según lo propuesto por (Gonzales, 2019); sin embargo, para esta etapa de contención y teniendo en cuenta la incertidumbre en la información, se plantea un horizonte inicial hasta fines del 2020.

### **4.2.1. Rentabilidad**

Generar un margen EBITDA positivo en el año 2020, mediante la optimización de costos y gastos operativos que compensen la caída en los ingresos, debido a los menores niveles de ocupabilidad y tarifas promedio por habitación.

### **4.2.2. Crecimiento**

Sostener niveles de ocupabilidad no menores a 42 % mediante la diversificación de las fuentes de ingresos, tales como cuarentenas preventivas y alquiler de *suites*, principalmente.

### **4.2.3. Sostenibilidad**

Desarrollar la imagen de la empresa como un hotel *boutique*, tecnológico, de comportamiento ético y socialmente responsable, enfatizando la bioseguridad al máximo.

## **4.3. Supuestos base de operatividad**

Entre los supuestos base de operatividad más importantes del periodo de contención, es posible mencionar lo siguiente:

- **Finanzas**

- a. La dramática contracción de la economía mundial, con alto impacto en el sector turismo, hace imprescindible el establecimiento y despliegue inmediato de un plan de contención para enfrentar la crisis y garantizar la supervivencia. En efecto, recientes reportes periodísticos dan cuenta de una contracción de hasta 49 % del PBI del sector turismo, lo cual se traduce en una reducción de hasta el 65 % del turismo receptivo y de hasta el 42 % del turismo interno, respecto de las cifras del 2019. Más sensible aun es la pérdida de empleo que alcanzaría la alarmante cifra de hasta el 70 % (Prialé, 2020).

- b. En caso que la situación se agudice, la recuperación del sector podría tardar más tiempo con lo cual se debería extender el plan de contención y adaptarse a los cambios del entorno.
- c. Los esfuerzos de rescate desplegados por el Estado materializados en programas como Reactiva Perú, FAE MYPE y FAE Turismo, resultarán insuficientes para garantizar la cadena de pagos y la sostenibilidad durante el periodo de contención.
- d. No se repartirán dividendos hasta que nuestro desempeño operativo y financiero retorne a niveles pre-Covid.

- **Operaciones**

- a. Se debe implementar el protocolo de bioseguridad aprobado para el sector turismo, a fin de certificarse como un hotel Covid-19 y luego operar para el público en general a partir de la apertura por fases dispuesta por el Estado. Este protocolo formará parte del programa general de salud ocupacional, según los alcances detallados en las normas sectoriales al respecto.
- b. El hotel cuenta con todas las autorizaciones y licencias que habilitan su funcionamiento, por lo que no es necesario acogerse a la flexibilización de cambio de giro comercial promovido por el Estado como parte de las medidas contra el Covid-19.
- c. Se cuenta con la autorización obtenida de modo gremial, para integrar la oferta de hoteles para cuarentena preventiva promovida por el Estado, a fin de recibir viajeros en tránsito de vuelos humanitarios internacionales y domésticos.
- d. Se deberá efectuar la inversión y gastos relativos a la implementación del referido protocolo, incluso más allá de las exigencias regulatorias, cuyo detalle está incluido en el presupuesto.

- **Recursos humanos**

- a. En línea con los objetivos estratégicos y filosofía empresarial se va a mantener al 100 % de los colaboradores activos. No obstante, a fin de asegurar la supervivencia y la integridad del equipo como compañía se va a reducir progresivamente las remuneraciones de los colaboradores, según se detalla en la tabla 17.

**Tabla 17. Esquema de reducción de sueldos**

<b>Categoría</b>	<b>Ajuste abril</b>	<b>Ajuste junio</b>	<b>Ajuste agosto</b>
Ejecutivos	-25 %	-15 %	-5 %
Administrativos	-15 %	-8 %	-8 %
Operativos	-15 %	-5 %	-5 %

Fuente: Elaboración propia 2020.

- b. La propuesta tiene un periodo de vigencia hasta diciembre del 2020, y luego bajo condiciones normales retornarían gradualmente a su remuneración habitual. Al cierre de julio de 2021, los colaboradores deberían haber recuperado el 100 % de su remuneración.

#### **4.4. Escenarios previstos**

Para esta fase se proyecta que el desempeño está directamente relacionado al cumplimiento de los siguientes supuestos: (i) culminación del periodo de cuarentena, (ii) finalización de emergencia sanitaria, (iii) reactivación económica del país por fases y principales aliados comerciales, (iv) apertura de fronteras; y (v) nuevos hábitos y comportamientos de los demandantes. En línea con la proyección de la demanda propuesta en el capítulo precedente, se estima que se enfrentará tres posibles escenarios:

##### **4.4.1. Optimista**

Este escenario es alentador en términos de consumo al proyectar una recuperación económica en forma de U, pero sujetos al control de la pandemia a nivel local e internacional en los 12 primeros meses. Este escenario se basa en el turismo interno, como resultado de la apertura del transporte interprovincial y supone una reapertura de fronteras internacionales agresiva en términos de turismo internacional, a partir del cuarto trimestre del 2020.

##### **4.4.2. Conservador**

Se estima que durante el 2020 se generarán ingresos significativos por servicios de alojamiento de cuarentena preventiva a empresas corporativas y entidades públicas, principalmente en vuelos humanitarios, lo cual se ralentizaría a medida que disminuya la necesidad de repatriar gente. Con la reactivación económica por fases y la apertura gradual del transporte interprovincial, se atenderá a ejecutivos locales y gradualmente el turismo interno. El turismo internacional, estará sujeto a la apertura de fronteras, la cual empezaría en la región y luego se ampliaría a otros países. No se tiene una fecha oficial de reapertura, pero se estima que este segmento de clientes retomará su consumo gradualmente a partir del último trimestre del 2020.

##### **4.4.3. Pesimista**

Este escenario considera una fuerte caída de la demanda, ya que se estima un segundo rebrote de la pandemia en el último trimestre del 2020; no obstante, el 2 de agosto del 2020, el diario oficial (Gestión, 2020c) publicó que retornan a cuarentena preventiva las regiones de Madre de Dios,

Áncash, Moquegua, Tacna, Cusco, Puno, Huancavelica, Cajamarca, Amazonas y Apurímac, las cuales se suman a las que ya estaban en cuarentena: Arequipa, Ica, Junín, Huánuco y San Martín. Estos acontecimientos contraerán la perspectiva de crecimiento para este año y ratificarían el despliegue de acciones estratégicas según este escenario.

Por otro lado, según lo analizado anteriormente, así como la reciente declaración de la ministra de Comercio Exterior y Turismo, Rocío Barrios (Gestión, 2020d): “Nosotros regresaremos a las cifras de turismo receptivo prepandemia a partir del año 2026. La recuperación del sector turismo va a ser lenta y progresiva y, obviamente, eso implica un acompañamiento del Estado mucho más permanente”; consideramos que la probabilidad de ejecución de los escenarios proyectados son los que presenta la tabla 18.

**Tabla 18. Probabilidad de ocurrencia**

Escenario	Probabilidad de ocurrencia
Optimista	5 %
Conservador	25 %
Pesimista	70 %

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 4.5. Acciones estratégicas al 2020

Sobre la base de los objetivos y metas estratégicas, se despliegan las acciones estratégicas, como se detalla en la tabla 19, las mismas que se monitorean según los indicadores establecidos.

**Tabla 19. Acciones estratégicas en el escenario pesimista**

Objetivo estratégico	Meta estratégica al 2020	Indicador	Acciones estratégicas
<b>OE1.</b> Alcanzar punto de equilibrio en costos y gastos operativos.	<b>M1.</b> 0 % Anual	Margen EBITDA (EBITDA/Ventas)	<b>AE01.1</b> Reducir gastos de operación a niveles mínimos sin afectar calidad de servicio ni integridad del personal.
			<b>AE01.2</b> Optimizar el uso de los beneficios tributarios, económicos, laborales, etc. otorgados por el Estado en favor de las empresas.
<b>OE2.</b> Sostener niveles de ocupabilidad aceptables.	<b>M2.</b> Nivel de ocupabilidad global no menor a 42 %	% de ocupabilidad global. (Noches vendidas/Nro de noches disponibles por año)	<b>AE02.1</b> Establecer contratos de servicio de cuarentena preventiva a colaboradores de empresas corporativas.
			<b>AE02.2</b> Establecer contratos de servicio de cuarentena preventiva a viajeros nacionales e internacionales (vuelo humanitario) gestionados por entidades del Estado.
			<b>AE02.3</b> Desarrollar campañas de marketing para reforzar posicionamiento de hotel que cumple con requisitos de protocolo Covid-19.

Objetivo estratégico	Meta estratégica al 2020	Indicador	Acciones estratégicas
OE3. Asegurar el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad establecidos por los entes reguladores	M3. 100 % cumplimiento de requisitos	% Cumplimiento de requisitos	AE.03.1 Adaptar infraestructura, equipamiento y dispositivos necesarios para el cumplimiento del distanciamiento y protocolo dentro de las instalaciones.
			AE.03.2 Instruir a nuestros colaboradores en temas orientados a bioseguridad y salubridad.
OE4. Asegurar la integridad física y mental de nuestros colaboradores y sus familias.	M4.1 100 % colaboradores monitoreados por RRHH	% colaboradores monitoreados por RRHH	AE.04 Colaborar emocional y económicamente con los colaboradores y sus familias que se vean afectadas por la propagación del virus.
	M4.2 0 % Contingencias laborales	% Contingencias laborales	
OE5. Mantener ratios de liquidez por encima de la unidad	M5 >1	Ratio de liquidez	AE.05 Formar comité de tesorería para asegurar eficiencias en el uso del capital de trabajo.

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 4.6. Presupuesto

Como parte de la adaptación de las operaciones a las nuevas necesidades de prevención y a las exigencias de las instituciones regulatorias, se tiene un conjunto de recursos incrementales a los habituales para el funcionamiento del hotel a fin de cuidar a los trabajadores y clientes, y mantener la continuidad del negocio.

El presupuesto de los recursos a implementar se detalla en el anexo 9. Se estimó sobre la base de la data histórica de los últimos seis años más el gasto incremental causado por la crisis Covid-19.

#### 4.7. Proyecciones financieras

Sobre la base de las estimaciones de la demanda presentadas anteriormente, se hicieron las proyecciones financieras bajo diversos supuestos para los escenarios optimista, conservador y pesimista, desde el inicio del estado de emergencia. Para fines comparativos, en el anexo 10 se presenta los estados financieros del ejercicio 2019 y las proyecciones del 2020 bajo los tres escenarios mencionados, resaltando que el escenario pesimista es el que más se ajusta a la realidad.



#### 4.8. Análisis financiero

A raíz de la crisis sanitaria generada por el Covid-19, se dejaron de percibir ingresos por servicio de alojamiento de turistas dado el cierre de fronteras locales e internacionales, sin embargo, se compensa esta caída con la venta de servicios de alojamiento por cuarentena preventiva al Estado y empresas corporativas, así como al alquiler de suites por periodos de tiempos estables a jóvenes solteros o parejas sin hijos. Según las proyecciones, esta reconfiguración reduciría el nivel de participación en las ventas del segmento Premium a 53 %, mientras que el segmento de Cuarentena preventiva representaría 32 %, alquiler de suites 9 % e ingresos por restaurant 5 %.

Considerando una tarifa promedio de S/ 424 en el servicio *premium* y de S/ 150 en el de cuarentena preventiva, esta recomposición sumada al contexto de desaceleración, generarían una caída de las ventas de 72 % con lo cual los márgenes brutos, EBITDA y netos caerían a 44 %, 0 % y -57 %, respectivamente.

Asimismo, los niveles de ocupabilidad bajarían de 65 % a 42 %, por lo que el indicador RevPAR caería de S/ 276 a S/ 86, generando problemas de flujos de efectivo que serían cubiertos con deuda de largo plazo a través del programa Reactiva Perú.

De esta manera, el nivel de endeudamiento versus el EBITDA se elevaría de 4.93x al infinito, mientras que el apalancamiento financiero (pasivo/patrimonio) aumentaría de 0.67x a 0.81x.

Esta recomposición de las ventas se convierte en una opción viable a fin de sostener nuestra operación durante el 2020. La reducción del precio por servicio de cuarentena preventiva (-64 %), si bien es cierto afecta nuestro margen bruto, sin embargo, contribuirá diluyendo los costos fijos y atenuando el impacto negativo de la crisis del Covid-19 en nuestra operación. Los indicadores establecidos bajo los tres escenarios se detallan en la tabla 20.

**Tabla 20. Indicadores de gestión al 2020**

Indicadores	2019	2020	2020	2020
	Real	Optimista	Conservador	Pesimista
Crecimiento en ventas	9,4 %	-54,3 %	-66,9 %	-71,9 %
RevPAR total (alojamiento + alquiler mensual de habitaciones)	276,00	137,60	100,92	86,21
Margen Bruto	79,8 %	62,6 %	50,7 %	44,1 %
Margen EBITDA	31,8 %	34,4 %	12,6 %	0,0 %
Margen Neto	11,0 %	-0,5 %	-36,4 %	-57,5 %
Retorno Accionista (ROE anual)	6,0 %	-0,1 %	-5,0 %	-6,7 %
Ocupabilidad - Serv. premium y cuarentena preventiva	65 %	46 %	34 %	31 %
Ocupabilidad total (inc. alq. de hab.)	65 %	46 %	47 %	42 %
Liquidez corriente	6,52	11,43	10,70	22,85
Días CxC	29	15	15	15

Indicadores	2019	2020	2020	2020
	Real	Optimista	Conservador	Pesimista
Días CxP	23	30	30	30
Apalancamiento (pasivo/patrimonio)	0,67	0,65	0,72	0,81
Deuda Financiera / EBITDA	4,93	10	39	32.692.583
Costo directo hab. (noche de alojamiento)	101	111	138	147
Costo directo hab. (alquiler de <i>suites</i> )	0	0	31	31

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 4.9. Conclusiones de la fase de contención

La caída proyectada de los niveles de facturación para el 2020 (-71.9 %) se explica principalmente por los efectos de la crisis sanitaria y económica a nivel global; la industria hotelera es una de las más perjudicadas con esta coyuntura y su recuperación será muy lenta. Sobre la base de la caída estimada de las ventas y el ajuste en costos y gastos operativos, se espera cerrar el 2020 con un margen EBITDA de 0 %, así como un margen neto y un margen de retorno para el accionista que caerían a -57,5 % y -6,7 %, respectivamente. Como consecuencia de la caída en ventas, el nivel de ocupabilidad por servicios de alojamiento *premium* bajaría de 65 % en el 2019 a 31 % al cierre del 2020. Sin embargo, esta caída en la ocupabilidad se elevaría a 42 % con la implementación de los planes operativos para captar demanda por servicios de cuarentena preventiva y alquiler de *suites*, productos que no se encontraban en nuestra cartera, pero dado el contexto es necesario adaptarse a la situación y sobrevivir durante este periodo.

### 5. Fase de reactivación

A medida que el estilo de vida de los ciudadanos se habitúe a la nueva normalidad y se generen las condiciones sanitarias y económicas para que el turismo local e internacional se reactive, el hotel estará preparado para aprovechar las oportunidades que brinde el entorno. En esta fase se busca recuperar los niveles de ocupabilidad y RevPAR sostenidamente, para lo cual se requiere un adecuado plan maestro que integre la disciplina financiera, operaciones, marketing, recursos humanos y responsabilidad social empresarial, con la digitalización de los procesos como generador de valor.

#### 5.1. Alcance temporal

El presente plan plasma los lineamientos estratégicos, tácticos y operativos a desplegar una vez superada la fase de contingencia a mediano y largo plazo desde el 1 de enero de 2021 hasta el 31 de diciembre de 2024, el mismo que involucra estrategias dinámicas para adaptarse a los cambios sobre la base de la información del entorno.

## 5.2. Objetivos estratégicos

- a. **Rentabilidad:** Generar un Margen EBITDA (Ebitda/Ventas) según las metas mostradas en la tabla 21:

**Tabla 21. Metas de margen EBITDA al 2024**

Año	2021	2022	2023	2024
Margen EBITDA (Ebitda/Ventas)	≥ -14 %	≥ 35 %	≥ 51 %	≥ 58 %

Fuente: Elaboración propia 2020.

- b. **Crecimiento:** Sostener niveles de ocupabilidad, según las metas mostradas en la tabla 22:

**Tabla 22. Metas de niveles de ocupabilidad al 2024**

Año	2021	2022	2023	2024
Ocupabilidad global*	≥ 43 %	≥ 56 %	≥ 62 %	≥ 69 %

(\*) Incluye alojamiento turismo y apart-hotel.

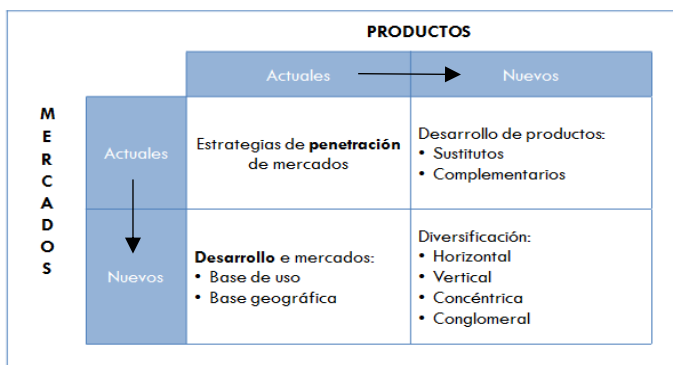
Fuente: Elaboración propia 2020.

- c. **Sostenibilidad:** Desarrollar la imagen de la empresa como un hotel *boutique*, tecnológico, de comportamiento ético y socialmente responsable, enfatizando la bioseguridad al máximo.

## 6. Estrategia de Crecimiento

Como complemento de la estrategia competitiva, se utiliza la matriz de Igor Ansoff para proponer dos estrategias de crecimiento, como se detalla en el gráfico 10. La estrategia se orienta a crecer en ventas identificando a los nuevos clientes y los cambios en sus preferencias, así como ofrecer nuevos servicios, mejorando y adaptando nuestra oferta base con la personalización del servicio y el uso de tecnología en los procesos esenciales.

**Gráfico 10. Selección de estrategia de crecimiento**



Fuente: Elaboración propia 2020.

### 6.1 Estrategia de desarrollo de mercado

Esta estrategia busca incrementar las ventas mediante la captación de nuevos clientes basados en la segmentación mencionada previamente en el análisis del entorno. El cliente tradicional ha cambiado sus gustos y preferencias después de la pandemia, por lo que se debe anticipar e identificar los nuevos perfiles de consumidor y adaptar la oferta a sus nuevas exigencias.

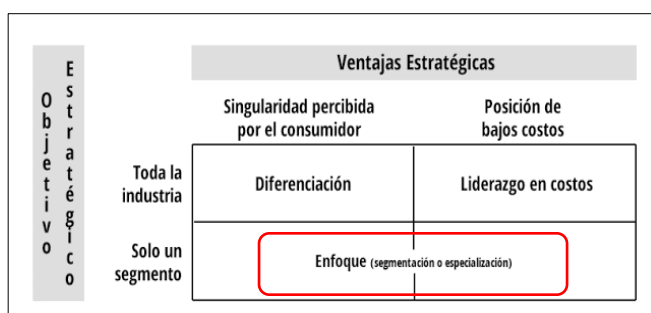
### 6.2 Estrategia de desarrollo de producto

El objetivo es mejorar los atributos de los servicios pre-Covid-19 articulando la oferta dentro del concepto de marca país, así como adaptando el producto base (alojamiento) con la personalización del servicio y uso de tecnología; asimismo, integrar en la oferta productos complementarios como lo son paquetes turísticos, transporte, recomendaciones de viaje; y otros sustitutos como es el servicio de apart – hotel; todo esto teniendo como eje central el cuidado de las personas y bioseguridad. El desarrollo de esta estrategia es parte del proceso de adaptación de las operaciones y debe alinearse con el análisis de nuevos clientes y mercados, como resultado de la pandemia.

## 7 Estrategia competitiva

En el gráfico 11 se plantea seguir una estrategia de enfoque en diferenciación, según lo propuesto por Michael Porter (2018), ya que al ser un hotel tipo *boutique* tiene una capacidad limitada de 60 habitaciones en una sola sede.

## Gráfico 11. Estrategia competitiva seleccionada



Fuente: Elaboración propia 2020.

Sin embargo, se proyecta una diferenciación basada en articulación turística como marca país, responsabilidad social y ambiental, altos estándares de calidad, personalización tecnológica, lo cual se viabilizará con un equipo humano con mística propia, capaz de adaptarse al entorno.

### 7.1 Supuestos base de operatividad

Además de los supuestos previstos en la fase de contención, el hotel deberá considerar las siguientes variables adicionales una vez que inicie la fase de reactivación:

- En el plano financiero, dado el riesgo de rebrote, se postergará la reapertura de los vuelos internacionales (The Economist 2020). Asimismo, la crisis repercutirá en otros sectores vinculados como el inmobiliario, agroalimentario, entre otros (Financial Times 2020).
- En el plano operacional, la confianza del turista está muy afectada y existe incertidumbre sobre su recuperación (Organización Mundial del Turismo 2020), lo que implica mantener protocolos de bioseguridad como eje central de las operaciones, según las nuevas preferencias de los consumidores.
- En el plano del capital humano, se mantiene la prioridad de preservar el empleo y la salud de los colaboradores. Sin embargo, se aplicarán medidas de ajuste y reintegro en las remuneraciones, así como capacitaciones para consolidar al mejor equipo humano posible, buscando evitar siempre la reducción de los puestos de trabajo.

### 7.2 Escenarios previstos

Se sigue tomando el escenario pesimista como el de mayor probabilidad de ocurrencia (70 %), dada la actualización de información que proyecta un segundo rebrote de pandemia en el último trimestre del 2020; no obstante, al 2 de agosto de 2020, vuelven a cuarentena preventiva varias regiones del país, con mayor incidencias de contagios (Gestión 2020).

De otro lado, según datos oficiales del Estado, la ministra de Comercio Exterior manifestó, en una entrevista (Medina 2020), que el Gobierno ha postergado el reinicio de los vuelos internacionales debido al incremento de los contagios extendiendo el estado de emergencia en cinco regiones del país, previsto dentro de la cuarta fase de reactivación económica en el mes de agosto. Estos acontecimientos contraerán la perspectiva de crecimiento para este año y ratificarían el despliegue de acciones estratégicas según este escenario.

### 7.3 Acciones estratégicas

La tabla 23 detalla las acciones estratégicas e indicadores para monitorear el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas.

**Tabla 23. Acciones estratégicas en la fase de reactivación bajo escenario pesimista**

Objetivo estratégico	Meta estratégica al 2024	Indicador	Acciones estratégicas
<b>OE1. Finanzas</b> Generación de margen EBITDA (Ebitda/Ventas) mínimo.	<b>M1.:</b> -14 %: 2021 <b>M2.:</b> 35 %: 2022 <b>M3.:</b> 51 %: 2023 <b>M4.:</b> 58 %: 2024	Margen EBITDA	<b>AE01.1</b> Eliminar gastos especiales por Covid-19 incurridos durante la etapa de contención. <b>AE01.2</b> Reducir gastos de operación a niveles mínimos sin afectar calidad de servicio ni integridad de nuestro personal. <b>AE01.3</b> Optimizar el uso de los beneficios tributarios, económicos, laborales, etc. otorgados por el Estado en favor de las empresas.
<b>OE2. Marketing</b> Niveles de ocupabilidad global	<b>M1.</b> 43 % 2021 <b>M2.</b> 56 % 2022 <b>M3.</b> 62 % 2023 <b>M4.</b> 69 %: 2024	% Ocupabilidad global	<b>AE02.1</b> Desarrollar campañas de marketing digital en función a nuestro segmento de clientes a través de asesorías y uso de herramientas digitales de Google Ads. <b>AE02.2</b> Diversificar la cartera de productos adicionando el servicio de apart-hotel y servicios complementarios de la cadena turística.
<b>OE3. Operaciones</b> Priorizar la salud y bioseguridad de nuestros colaboradores y clientes, como base fundamental para la supervivencia de la organización.	<b>M1.</b> Revalidar y mantener el certificado de operatividad Covid-19	Índice de contagiados operando en el hotel (N° colaboradores contagiados / N° Colaboradores totales ≤ 10 %)	<b>AE.03.1</b> Fortalecer la cultura de bioseguridad en los colaboradores mediante acciones de concientización, esto es capacitación y marketing interno.
<b>OE4. Finanzas</b> Mantener ratios de liquidez por encima de la unidad	<b>M5</b> >1	Ratio de liquidez	<b>AE.05.1</b> Mantener comité de Tesorería para asegurar eficiencias en el uso del capital de trabajo
<b>OE5. Recursos Humanos:</b> Preservar al total del equipo, ajustando los sueldos temporalmente.	<b>M7: nivel de rotación &lt; 5 %</b>	Nivel de rotación	<b>AE.07.1</b> programa de normalización e incentivo, retención y capacitación continua

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Capítulo VII. Planes funcionales 2021-2024

El presente capítulo aborda los planes funcionales como parte del despliegue del planeamiento estratégico, el cual comprende a las áreas de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas y responsabilidad social empresarial con sus respectivos objetivos, acciones estratégicas y presupuestos durante el periodo de reactivación que comprende los años del 2021 al 2024, los cuales se detalla a continuación.

### 1. Plan de marketing

La finalidad del plan de marketing es proponer acciones que ayuden a crear valor para el negocio a través de una adecuada y efectiva comunicación de la propuesta de valor que el hotel ofrece durante el periodo 2021 al 2024, y se encuentra alineada a la misión corporativa de ofrecer servicios diferenciados, de altos estándares de calidad y con uso de tecnología en los procesos esenciales y preponderando el estricto cumplimiento de los protocolos de bioseguridad. De esta forma se da soporte al posicionamiento competitivo que se ha definido a través una estrategia de enfoque en diferenciación, lo cual se muestra como objetivo estratégico basado en enfoque digital de las campañas de marketing y la diversificación de los productos.

#### a. Objetivo general

Alcanzar las ventas proyectadas por cada año y dar soporte a la estrategia de enfoque en diferenciación que se ha planteado.

#### b. Objetivos específicos

- Incrementar la ocupabilidad en apart hotel y global según el siguiente cuadro:

Ocupabilidad alojamiento (apart hotel)	≥ 16 %	≥ 32 %	≥ 48 %	≥ 63 %
Ocupabilidad global*	≥ 43 %	≥ 56 %	≥ 62 %	≥ 69 %

- Posicionar la oferta mixta de alojamiento, apart-hotel y servicios complementarios.
- Impulsar el uso de publicidad digital a través de la analítica predictiva.

#### c. Estrategias

- 1) Estrategia de segmentación

Se plantea cuatro variables para segmentar el mercado:

- Geográfica: Turistas locales y extranjeros, residentes de Lima, distritos de Miraflores, San Isidro y Barranco.
- Psicográfica: Clase media alta, con un estilo de vida vanguardista y dispuesta a tener una experiencia de uso en su estadía.
- Demográfica: Usuarios de 25 años a más, profesionales, ejecutivos que laboran en el sector público y privado, que provienen de turismo local y extranjero, y personas que residan en los distritos mencionados en la segmentación geográfica para el producto de apart-hotel.
- Conductual: Personas que valoren el cuidado por la salud y una experiencia de uso en interacción con la tecnología durante su estancia.

De estas características definidas previamente se plantea una estrategia diferenciada dirigida a los diferentes segmentos de mercado que se ha identificado, pero con una oferta diferente para cada uno de ellos. Aunque esta estrategia tiene un costo mayor, permitirá satisfacer las necesidades concretas de cada segmento seleccionado.

## 2) Posicionamiento

Se busca posicionar la marca del hotel en los consumidores respecto de la competencia. Para establecer correctamente la estrategia de posicionamiento, se debe tener en cuenta ciertos aspectos tales como conocer los atributos que aportan valor a los consumidores, el posicionamiento actual y de la competencia o el posicionamiento al que se aspira y su viabilidad. Las principales estrategias de marketing sobre posicionamiento de marca son:

- Beneficio: Ofrecer un servicio de confort que integra otros componentes de la cadena turística y con bajo riesgo de contacto por el uso de tecnología en los procesos esenciales.
- Calidad/precio: Ofrecer los estándares más altos de calidad de un hotel *boutique* con precios promedio del mercado.
- Uso/aplicación: Alojamiento como parte de turismo en la ciudad de Lima y alojamiento tipo apart-hotel para períodos más largos.
- Categorías: Posicionarse como el mejor hotel *boutique* en la ciudad de Lima.

## 3) Marketing mix

Según a lo definido por Brown *et al.* (1988), el marketing mix de servicios es el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en un mercado objetivo, es decir, todo lo que la empresa puede realizar para influir en su consumidor para la demanda del servicio.



Teniendo en cuenta que se trata de un negocio de servicios, se ha seleccionado la herramienta de las 7 “P” para el despliegue del mix de marketing.

**Tabla 24. Herramienta 7 “P” para estrategia de marketing**

<b>Producto</b>	Adaptación de los productos tradicionales a la nueva normalidad y a los cambios de preferencias del consumidor. Se está ofreciendo servicio de alojamiento con mayor uso de tecnología durante el proceso de compra y uso en las operaciones esenciales, y se ha ampliado la cartera de productos al incluir el servicio de alquiler de habitaciones tipo apart-hotel para un nuevo segmento de cliente que busque periodos más largos de alojamiento y servicios complementarios de la cadena turística como paquetes, transporte y hospedaje en los lugares a visitar.
<b>Precio</b>	Lo que buscamos es la adaptación en respuesta al nuevo entorno que aún es cambiante, por lo que se propone reducir la tarifa promedio en 10 % en el servicio de alojamiento <i>premium</i> (S/ 382 al 2021) y estableciendo una tarifa mensual de S/ 2460 para el servicio de apart-hotel. Las tarifas bajo este contexto serán dinámicas en relación a la respuesta del mercado y las propuestas de la competencia.
<b>Plaza</b>	Se usará el canal <i>online</i> y <i>offline</i> para la oferta del producto, se tendrá la venta directa a través de la web propia, la venta a través de las agencias de turismo y de <i>market-places</i> especializados.
<b>Promoción</b>	Se buscará fortalecer la posición de marca país a través de los medios digitales, redes sociales y de la integración con la cadena de turismo con las agencias.
<b>Procesos</b>	Se ha planteado los procesos esenciales sobre la base del uso de tecnología para reducir el contacto físico entre personas, pero sin perder el seguimiento cercano sobre sus gustos y preferencias. Como ejemplo es posible mencionar los registros de ingreso y salida, las llaves de habitaciones y los pedidos dentro de la habitación, todo a través del uso de <i>smartphone</i> del cliente, de esta forma se logra el contacto virtual y se recopila información para el seguimiento de preferencias.
<b>Personas</b>	Dos de las características del marketing de servicios son la inseparabilidad (no se pueden separar de quien la provee) y la variabilidad (depende de quién lo preste, dónde y cómo), por ello es que las actividades respecto a personas se centran en la segmentación de clientes (externo) que ya se ha definido en el punto c.1 y en los trabajadores quienes recibirán capacitaciones alineadas a la nueva propuesta de valor basada en tecnología, la formación de una persona a dedicación exclusiva de <u>marketing digital</u> y atención al cliente.
<b>Evidencia física (<i>physical evidence</i>)</b>	El hotel tiene una mística propia que proviene de sus instalaciones y de su personal. Ahora con la nueva propuesta de valor se le agrega un entorno tecnológico y de cuidado a la salud de las personas.

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### **d. Acciones estratégicas**

Las acciones estratégicas a implementar están en línea con los objetivos del plan de marketing e incluyen indicadores de rendimiento para el control de su eficacia.

**Tabla 25. Acciones estratégicas de marketing**

Objetivos generales	Indicador de rendimiento	Acciones estratégicas
Conseguir niveles ocupabilidad global* mínima de hotel según las proyecciones de ventas establecidas.	Niveles de ocupabilidad global* de 43 % en 2021, 56 % en 2022, 62 % en 2023 y 69 % en 2024.	<b>AE02.1</b> Desarrollar campañas de marketing digital en función a nuestro segmento de clientes a través de asesorías y uso de herramientas digitales de Google Ads. <b>AE02.2</b> Diversificar la cartera de productos adicionando el servicio de apart-hotel y servicios complementarios de la cadena turística.

\*La ocupabilidad global incluye el servicio de hospedaje y de apart-hotel

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### e. Dotación de recursos

Los recursos necesarios para el despliegue del plan de marketing corresponden básicamente a actividades de asesoría en marketing digital, campañas publicitarias y análisis de datos, como complemento a los planes de acción de las asesorías y personal de atención al cliente por medios digitales y físicos.

#### f. Presupuesto

En línea con las estrategias de crecimiento de desarrollo de mercado y producto, el presupuesto mostrado a continuación busca intensificar la presencia de la oferta y marca principalmente a través de medios digitales. De esta manera, dado que es una fase de reactivación, se ha considerado un incremento presupuestal de 90 % para el 2021 y 23 % para el 2022 con respecto al año 2019 previo a la pandemia, lo cual se proyecta mantener para el 2023 incorporando un analista de marketing a fin de internalizar los procesos implementados con las asesorías realizadas en el 2021.

**Tabla 26. Presupuesto de marketing**

Acciones	2021	2022	2023	2024
Publicidad web Google Ads ( <i>market place</i> especializados)	52.500	56.000	56.000	56.000
Publicidad redes sociales (Facebook e Instagram)	70.000	75.000	75.000	37.500
Asesoría en marketing digital	52.500	52.500	20.400	13.100
Analista de marketing	-	31.500	63.000	63.000
<b>Total S/</b>	<b>175.000</b>	<b>215.000</b>	<b>214.400</b>	<b>169.600</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 8 Plan de operaciones

Enfocado en contribuir a la calidad del servicio de alojamiento, salvaguardar la vida y salud de los usuarios, en un contexto pesimista de reactivación de la economía.

### **a. Objetivos**

Cuatro son los objetivos fundamentales que considerar y con los cuales se busca contribuir a sostener la operatividad del hotel. Estos son:

- Operar priorizando la bioseguridad y calidad del servicio, fomentado la confianza del cliente y los colaboradores
- Brindar la mejor experiencia de usuario, basándose en la implementación de nuevas tecnologías de la información
- Optimizar los costos de los procesos de todos los servicios del hotel sin dejar de lado la estrategia competitiva de enfoque en diferenciación
- Mantener las instalaciones en óptimas condiciones de uso a fin de contribuir con el incremento de la ocupabilidad, de modo que satisfaga los valores de rentabilidad esperados

### **b. Estrategia**

La estrategia del plan de operaciones está en concordancia con la estrategia competitiva de diferenciación y a su vez con el plan estratégico general, la misma está basada en tres ejes principales:

- Tecnológico: Acorde con las nuevas tendencias tecnológicas del mercado, buscar soluciones que permitan principalmente reducir la interacción entre personas, tanto entre huésped y colaboradores y principalmente entre estos últimos. El uso de internet de las cosas (IoT) y el desarrollo de aplicaciones web y móviles, son las más resaltantes.
- Procesos y costos: Introducir la filosofía Lean Manufacturing adaptándola a la operatividad del hotel, de tal manera que permita agilizar y optimizar costos operativos, sin perder el enfoque en la calidad del servicio. El propósito también es convertir la operación del hotel en un proceso robusto, cuya característica principal sea de anticipación y mejora de tiempos que agreguen valor al proceso.
- Bioseguridad y salud en el trabajo: Como parte de la responsabilidad social empresarial (RSE), después de la crisis Covid-19, es imprescindible y obligatorio contar con la implementación y manutención de prácticas de bioseguridad y, de este modo, contribuir a la reducción de contagios, accidentes de los colaboradores y protección de los clientes.

### **c. Acciones estratégicas**

Las acciones estratégicas a implementar están en línea con los objetivos del plan de operaciones e incluyen indicadores de rendimiento para el control de su eficacia, tal como se muestra en la tabla 27:

**Tabla 27. Acciones estratégicas de operaciones**

Objetivos generales	Indicador de rendimiento	Acciones estratégicas
<b>OE1.</b> Operar priorizando la bioseguridad y calidad del servicio, fomentado la confianza del cliente y los colaboradores.	Índice de contagiados operando en el hotel (N° colaboradores contagiados / N° Colaboradores totales $\leq 10\%$ )	<b>AE01.1.</b> Obtener la certificación de controles anti Covid-19, otorgado por <i>Société Générale de Surveillance</i> (SGS), así como un sistemático y riguroso control vía auditorías semestrales.
<b>OE2.</b> Ofrecer la mejor experiencia de usuario, basándose en la implementación de nuevas tecnologías de la información, entre otras herramientas.	Índice Net Promoter Score (NPS) $\geq 9$	<p><b>AE02.1.</b> Contratar el servicio de cliente incógnito, cuya finalidad será dotar de información mediante la observación y análisis de todo lo que sucede dentro y fuera del hotel, de esta forma introducir mejoras en la atención y experiencia del cliente.</p> <p><b>AE02.2.</b> Desarrollo de aplicación web y móvil que permita realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Check-in</i></li> <li>▪ <i>Check-out</i></li> <li>▪ Pedidos en el bar/restaurant</li> <li>▪ Ofrecer contenido relacionado a turismo interno</li> </ul> <p><b>AE02.3.</b> Cambiar la cerradura de las puertas de habitaciones por aquellas que permitan apertura remota vía aplicación móvil, esto con la finalidad de reducir el contacto superficial y la interacción física con el personal de atención al cliente.</p>
<b>OE3.</b> Optimizar los costos de los procesos de todos los servicios del hotel sin dejar de lado la estrategia competitiva de enfoque en diferenciación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilización de labor <math>\geq 85\%</math></li> <li>▪ Reducir el gasto de operación anual en <math>20\%</math></li> </ul>	<b>AE03.1.</b> Introducir la filosofía Lean Manufacturing con dos principales propuestas: Lean Management y trabajadores multifunción. Las herramientas principales de gestión a utilizar son: 5s en todo el hotel, trabajo estándar de los procesos de limpieza de habitaciones, lavandería, cocina y Kaizen, cuyo liderazgo estará a cargo del administrador del hotel.
<b>OE4.</b> Mantener las instalaciones en óptimas condiciones de uso a fin de contribuir al incremento de la ocupabilidad, de modo que satisfaga los valores de rentabilidad esperados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento del programa de mantenimiento y renovaciones básicas mayor o igual a <math>90\%</math></li> <li>▪ Disponibilidad de equipos críticos <math>\geq 90\%</math></li> </ul>	<b>AE04.1.</b> Capacitar al personal administrativo en herramientas de gestión de mantenimiento que incluya análisis de causa raíz y Pareto de actividades que no agregan valor

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### d. Dotación de recursos

- Artículos de limpieza y bioseguridad: Utilizados en la limpieza y desinfección de superficies como lejía, alcohol, detergente, aromatizadores, etc., así como también para el uso en la protección de colaboradores y clientes, mascarillas, alcohol en gel, careta protectora, guantes de seguridad, etc.

- Alimentos y bebidas: Perecibles y no perecibles, aptos para la preparación del desayuno buffet y pedidos a la carta.
  - Gestión de infraestructura TI: Cerraduras inteligentes para apertura remota de puertas a instalarse en las sesenta habitaciones, desarrollo de una aplicación móvil para pagos en el bar y restaurante del hotel, asimismo el *check-in* y *check-out*.
  - Servicios de consultoría y capacitación de personal: Aplicado en la implementación de herramientas Lean Manufacturing adaptable al servicio de hostelería y certificación de cumplimiento de protocolos Covid-19.
  - Equipos y herramientas: El hotel debe contar con máquinas lavadoras, planchas, equipos de cocina, artículos para limpieza de pisos y otras superficies.
- e. Presupuesto

La tabla 28 muestra el presupuesto incremental sobre la base del escenario pesimista de la fase de reactivación.

**Tabla 28. Presupuesto de operaciones**

Acciones estratégicas	Cant.	Unid.	P. Unit.	2021	2022	2023	2024
Compra de cerraduras inteligentes para apertura remota vía Smartphone	60	Und.	1.256	75.348	-	-	-
Desarrollo de la transformación digital incluye aplicativo móvil y desarrollo de página web	1	Servicio	195.000	195.000	20.000	25.000	25.000
Capacitación en gestión de mantenimiento preventivo	1	Servicio	12.000	12.000	-	-	-
Contratación de servicio de cliente incógnito	1	Servicio	5.500	5.500	5.500	5.500	-
Asesoría en herramientas Lean Manufacturing	1	Servicio	15.000	-	15.000	-	-
Certificado de control anti-Covid-19 SGS	2	Servicio	2.396	4.792	4.792	4.792	4.792
<b>Total S/</b>				<b>292.640</b>	<b>45.292</b>	<b>35.292</b>	<b>29.792</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 9 Plan de recursos humanos

### a. Objetivos

Tres son los objetivos fundamentales a considerar para garantizar el compromiso del equipo humano como pilar de la sostenibilidad del nuevo modelo de negocio:

- Normalizar gradualmente el nivel de sueldos reducidos durante el periodo de contención
- Retener y/o atraer personal clave en la industria
- Consolidar un programa de capacitación constante con doble frente: vanguardia y motivación

## b. Estrategia

Considerando el rol central del capital humano en la nueva estrategia de crecimiento, primero se buscará normalizar el nivel de sueldos; luego capacitar al personal para alinearlo a la nueva propuesta de valor; y, finalmente, establecer como propósito la promoción de la industria turística nacional en su conjunto.

Ello se traduce en el despliegue de los siguientes objetivos estratégicos:

- Retención del personal considerado clave.
- Contar con el mejor talento representativo de la industria.
- Lograr una cultura interna de servicio de calidad.

## c. Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas según la estrategia planteada se presentan en la tabla 29:

**Tabla 29. Acciones estratégicas de recursos humanos**

Objetivo	Indicador de rendimiento	Acciones estratégicas
<b>OE1.</b> Retención del personal considerado clave.	Índice de nivelación de remuneraciones pre-Covid19 (% de desfase sueldo actual/ sueldo anterior a la pandemia Covid-19).	<b>AE01.1.</b> Comunicar asertivamente a todo el personal la gradualidad en la normalización de sueldos. <b>AE01.2.</b> Establecer cronogramas de nivelación con cada trabajador, en función a recuperación de indicadores.
<b>OE2.</b> Contar con el mejor talento representativo de la industria.	Índice de rotación de personal customizado (menor al 5 % a cada cierre de año).	<b>AE02.1.</b> Customizar y retener al equipo humano sobre la base del nuevo perfil estratégico. <b>AE02.2.</b> Pago de bonificaciones al finalizar el año 2024 sujeto al cumplimiento de objetivos generales de la empresa y evaluación de desempeño de cada trabajador.
<b>OE3.</b> Lograr una cultura interna de servicio de calidad.	Índice de satisfacción y/o clima laboral de nuestros colaboradores mayor al 70 % en toda la empresa.	<b>AE03.1.</b> Definir un programa de capacitación sobre últimas tendencias de la industria turística en el mundo y su impacto local, en colaboración en entes públicos, cooperación internacional y gremios privados. <b>AE03.2.</b> Incorporar de manera transversal un programa de capacitación motivacional de todo el personal, a fin de consolidar la mística organizacional del hotel como promotor de toda la cadena de valor (mediante una alianza estratégica con un experto en la materia). <b>AE03.3.</b> Articular la nueva cultura organizacional con una difusión agresiva como parte del plan de marketing, en medios tradicionales y digitales, a nivel local e internacional (destacar enfoque sui generis).

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### d. Dotación de recursos

Para la fase de reactivación, se espera mantener el íntegro del equipo, normalizando gradualmente sus remuneraciones desde el 2021.

El costo incremental del personal que se reemplace o recorte, como medida extraordinaria, sería solo de hasta un 2,4 % del costo de personal total, desde el año 2021.

La contratación de terceros dentro de los planes previstos se limitará al presupuesto predefinido desde el inicio de la reactivación. El esfuerzo adicional se manejará internamente.

Se requerirá esfuerzo adicional del equipo de dirección, para articular la oferta con otros operadores, bajo el nuevo perfil estratégico. Se dispone el manejo óptimo de los gastos de representación tanto en medios presenciales como virtuales.

#### e. Presupuesto

Se estima que las acciones estratégicas descritas anteriormente requerirán como mínimo el presupuesto detallado en la tabla 30:

**Tabla 30. Presupuesto de recursos humanos**

Acciones	2021	2022	2023	2024
Viáticos, movilidades	33.088	34.008	34.008	34.008
Bonificaciones por cumplimiento de objetivos				170.040
Atenciones al personal/bienestar social	60.000	60.000	60.000	60.000
Programas de capacitación	39.000	31.500	31.500	31.500
<b>Total (S/)</b>	<b>132.088</b>	<b>125.508</b>	<b>125.508</b>	<b>295.548</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 10 Plan de finanzas

Las estrategias y presupuestos descritos y aterrizados en planes operativos requieren de una visión compartida con todas las áreas a fin de que el área de finanzas asegure un uso adecuado de los recursos financieros para una eficiente reactivación de la empresa y por ende una recuperación progresiva de la rentabilidad.

## **a. Objetivos**

- Lograr progresivamente un incremento en ventas promedio anual de 43 % hasta el 2024.
- Lograr márgenes EBITDA y neto de 57.9 % y 28.5 %, respectivamente al cierre del 2024.
- Lograr un nivel de apalancamiento deuda neta/ EBITDA no mayor a 5x.
- Mantener un ratio de endeudamiento (pasivo/patrimonio) menor a 1 en todos los periodos.
- Lograr índices de liquidez corriente mayores a 7x al cierre del 2024.

## **b. Supuestos de proyecciones**

- En la industria hotelera los ingresos generados por el segmento de alojamiento se miden en relación con los ingresos por habitación disponible (RevPAR<sup>9</sup>), que dependen a su vez de la tarifa promedio por habitación (ADR<sup>10</sup>), la tasa de ocupabilidad (*occupancy rate*) y el número de habitaciones disponibles de cada hotel.
- La información relativa a los indicadores mencionados resulta ser data sensible, ya que provee información importante respecto del desempeño de un hotel y puede ser utilizada por la competencia para establecer sus propias estrategias para captar más mercado.
- Bajo el escenario pesimista, según las estimaciones de la demanda, se considera que los precios por servicio de alojamiento preventivo serán de S/ 150, el servicio de alquiler de *suites* será de S/ 2,450 mensuales y se mantendrá la tarifa ejecutiva en S/ 424 en el año 2020. En el 2021 se reducirá la tarifa ejecutiva en 10 % para estimular la demanda y, a partir del 2022, se proyecta retomar las tarifas a niveles pre-Covid.
- Asimismo, considerando los supuestos señalados anteriormente, las tasas de ocupabilidad global objetivo a alcanzar por año son: 43 %, 56 %, 62 % y 69 %, para los años 2021, 2022, 2023 y 2024, respectivamente.
- Se mantendrá el mismo cronograma de las obligaciones financieras vigentes en la compañía, incluyendo la deuda de largo plazo tomada el 2020 equivalente a S/ 1,77 millones a través del programa Reactiva Perú. No se estima tomar deuda de corto plazo.

## **c. Proyecciones financieras**

De acuerdo con la evaluación de los supuestos descritos anteriormente, se muestran los estados financieros proyectados e indicadores de gestión de los años 2020 al 2024 bajo el escenario pesimista, según se detalla en las tablas 31, 32 y 33:

---

<sup>9</sup> Revenue per Available Room: Ingresos por habitación disponible

<sup>10</sup> Average Daily Rate: Tarifa promedio diaria



**Tabla 31. Estado de resultados al 2024**

<b>Estado de resultados (S/)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Cuarentena preventiva – Estado	365.250	0	0	0	0
Cuarentena preventiva – empresas	278.722	0	0	0	0
Premium (turistas - ejecutivos)	1.055.283	1.303.560	2.937.700	4.389.955	5.762.144
Alquiler de suites	188.691	478.383	419.237	256.877	115.273
Ingresos por restaurant, bar y otros	104.533	143.474	290.999	434.854	570.778
<b>Total ventas</b>	<b>1.992.479</b>	<b>1.925.417</b>	<b>3.647.936</b>	<b>5.081.686</b>	<b>6.448.196</b>
<i>Var.% Ventas</i>	<i>-72 %</i>	<i>-3 %</i>	<i>89 %</i>	<i>39 %</i>	<i>27 %</i>
Costos directos – habitaciones	-208.886	-105.214	-213.399	-318.893	-418.571
Costos directos - rest., bar y otros	-44.800	-61.489	-124.714	-186.366	-244.619
Costos Covid – huéspedes	-143.066	-10.248	-20.786	-31.061	-40.770
Costos de Personal	-573.696	-661.392	-691.200	-691.200	-691.200
Costos Covid – personal	-72.173	-51.984	-7.704	-7.704	-7.704
Costos de alquiler de suites	-71.164	-180.419	-158.112	-96.879	-43.474
<b>Utilidad bruta</b>	<b>878.695</b>	<b>854.671</b>	<b>2.432.022</b>	<b>3.749.582</b>	<b>5.001.857</b>
Margen bruto	44 %	44 %	67 %	74 %	78 %
<b>Gastos operativos</b>					
Gastos fijos	-324.000	-324.000	-372.600	-388.800	-388.800
Gastos de personal	-182.520	-243.000	-259.200	-259.200	-259.200
Gastos de mantenimiento y renovación	-52.500	-31.000	-10.000	-10.000	-30.000
Gastos generales y RSE	-207.800	-247.380	-291.800	-243.600	-393.340
Alquileres	0	0	0	0	0
Soporte tecnológico	-20.000	-95.348	-20.000	-25.000	-25.000
Gastos de marketing	-91.875	-175.000	-215.000	-214.400	-169.600
<b>EBITDA</b>	<b>0</b>	<b>-261.057</b>	<b>1.263.422</b>	<b>2.608.582</b>	<b>3.729.417</b>
Margen EBITDA	0 %	-14 %	35 %	51 %	58 %
Amortización (4 años)	0	-43.750	-43.750	-43.750	-43.750
Depreciación (20 años)	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-480.000</b>	<b>-784.807</b>	<b>739.672</b>	<b>2.084.832</b>	<b>3.205.667</b>
Gastos financieros	-665.426	-665.866	-638.560	-611.740	-587.488
Impuestos (30 %)	0	0	-30.334	-441.928	-787.404
<b>Utilidad neta</b>	<b>-1.145.425</b>	<b>-1.450.673</b>	<b>70.778</b>	<b>1.031.165</b>	<b>1.837.275</b>
Margen neto	-57 %	-75 %	2 %	20 %	28 %

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 32. Estado de situación financiera al 2024**

<b>Balance general (S/)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Caja	2.271.002	596.978	609	884.176	2.564.445
Cuentas por cobrar	83.020	80.226	151.997	211.737	268.675
<b>Activo corriente</b>	<b>2.354.022</b>	<b>677.204</b>	<b>152.606</b>	<b>1.095.913</b>	<b>2.833.120</b>
<b>Activo fijo</b>	<b>26.300.000</b>	<b>25.820.000</b>	<b>25.340.000</b>	<b>24.860.000</b>	<b>24.380.000</b>
<b>Total activos</b>	<b>28.654.022</b>	<b>26.497.204</b>	<b>25.492.606</b>	<b>25.955.913</b>	<b>27.213.120</b>
Préstamos corto plazo	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	103.022	106.840	119.510	126.892	146.823
<b>Pasivo corriente</b>	<b>103.022</b>	<b>106.840</b>	<b>119.510</b>	<b>126.892</b>	<b>146.823</b>
<b>Deuda a largo plazo</b>	<b>10.932.900</b>	<b>10.732.900</b>	<b>10.532.900</b>	<b>10.332.900</b>	<b>9.732.900</b>
<b>Préstamo Reactiva Perú</b>	<b>1.773.249</b>	<b>1.263.286</b>	<b>375.241</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>12.809.171</b>	<b>12.103.026</b>	<b>11.027.650</b>	<b>10.459.792</b>	<b>9.879.723</b>
Capital social	6.661.402	6.661.402	6.661.402	6.661.402	6.661.402
Ganancias acumuladas	10.328.874	9.183.449	7.732.776	7.803.554	8.834.719
Utilidad del ejercicio	-1.145.425	-1.450.673	70.778	1.031.165	1.837.275
<b>Patrimonio</b>	<b>15.844.851</b>	<b>14.394.178</b>	<b>14.464.956</b>	<b>15.496.121</b>	<b>17.333.396</b>
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>28.654.022</b>	<b>26.497.204</b>	<b>25.492.606</b>	<b>25.955.913</b>	<b>27.213.120</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 33. Principales indicadores de gestión**

Principales indicadores	2020	2021	2022	2023	2024
Variación % en ventas	-71,9 %	-3,4 %	89,5 %	39,3 %	26,9 %
RevPAR total (alojamiento + alquiler)	86,21	81,37	153,28	212,18	268,38
Margen bruto	44,1 %	44,4 %	66,7 %	73,8 %	77,6 %
Margen EBITDA	0 %	-13,6 %	34,6 %	51,3 %	57,9 %
Margen neto	-57,5 %	-75,3 %	1,9 %	20,3 %	28,5 %
Retorno accionista (ROE anual)	-6,7 %	-9,2 %	0,5 %	7,1 %	11,9 %
Ocupabilidad (alojamiento y cuarentena preventiva)	31 %	16 %	32 %	48 %	63 %
Ocupabilidad total (inc. alquiler de habitaciones)	42 %	43 %	56 %	62 %	69 %
Liquidez corriente	22,85	6,34	1,28	8,64	19,30
Días CxC	15	15	15	15	15
Días CxP	30	30	30	30	30
Apalancamiento (pasivo/patrimonio)	0,81	0,84	0,76	0,67	0,57
Deuda financiera/EBITDA	∞	-45,95	8,63	3,96	2,61
Costo directo por habitación (por noche)	147	243	135	101	85
Costo directo por habitación (por alquiler de <i>suites</i> )	31	31	31	31	31

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 11 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Para el plan de RSE se parte de una ética compleja que articule las tres dimensiones de la virtud personal, justicia interpersonal y la sostenibilidad transgeneracional (Francois Vallaey, 2013). A su vez, se enlaza esta propuesta con 3 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) (Organización de las Naciones Unidas, 2015): (i) Trabajo decente y crecimiento económico; (ii) Producción y consumo responsable; y (iii) Alianzas para lograr los ODS.

Cabe resaltar que el plan estratégico se basa en priorizar la supervivencia del negocio, así como la salud y seguridad de nuestros trabajadores y clientes, que serán temas prioritarios en la época post-Covid19 (ver anexo 11). Asimismo, en una encuesta realizada por Ernst & Young y la Dirse<sup>11</sup> (2020) dan cuenta de que la pandemia ha impactado en varios aspectos del modelo de negocio, en donde el 92 % de las empresas encuestadas considera que habrá cambios en la función de RSE y el 64 % de ellos consideran que estas serán permanentes.

### a. Objetivos

Están alineados y contribuyen a los ODS propuestos en el acápite anterior, además están contenidos en plan de operaciones y recursos humanos, en las tablas 27 y 29. A continuación se complementa con los siguientes:

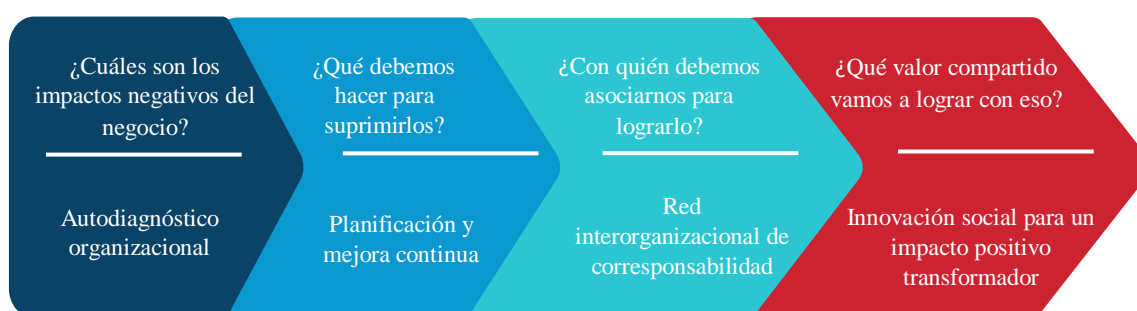
<sup>11</sup> Asociación española de directivos de responsabilidad social

- Promover un plan de acción para la mitigación de los principales impactos negativos de las actividades comerciales del negocio
- Implementar el sistema de gestión de RSE basado en la Norma ISO 26000
- Establecer alianzas con organismos públicos

## b. Estrategia

La estrategia se basa fundamentalmente en cómo mitigar los impactos negativos producto de las actividades comerciales del hotel, así como promover la generación de valor compartido de manera transversal a lo largo de todo el ecosistema turístico nacional, lo cual se traduce en resolver las cuatro preguntas relacionadas.

**Gráfico 12. Estrategia RSE basada en la ética en tres dimensiones**



Fuente: Vallaes 2013.

## c. Acciones estratégicas

Al igual que los objetivos, las acciones estratégicas están contempladas en el plan de operaciones y recursos humanos, en las tablas 27 y 29. A continuación, se muestra la tabla 34 con datos complementarios.

## d. Dotación de recursos

- **Capacitaciones:** Como parte de la concientización en los temas relacionados a RSE, se requerirá de capacitaciones a todo el personal, las cuales se realizarán a través de *webinar* gratuitos masivos.
- **Infraestructura tecnológica:** Es necesaria la compra de equipos de iluminación LED, sensores de proximidad, actuadores, reductores de flujo de agua, así como la mano de obra para su programación e instalación.

- Consultores externos: Para la capacitación en implementación y auditoría interna de la Norma ISO 26000.

**Tabla 34. Acciones estratégicas de RSE**

Objetivos generales	Indicador de rendimiento	Acciones estratégicas
<b>OE1.</b> Promover un plan de acción para la mitigación de los principales impactos negativos de las actividades comerciales del negocio. (ODS N° 12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento anual del plan de acción <math>\geq 90\%</math></li> <li>• Reducir en 20 % del consumo de energía eléctrica por habitación hasta el 2023.</li> <li>• Reducir en 10 % el consumo de agua por habitación hasta el 2023.</li> <li>• Índice de satisfacción del personal con el servicio hotelero. Valoración cualitativa anual: Satisfecho o más.</li> <li>• Impacto económico del servicio hotelero en el distrito de Miraflores. Valoración cualitativa: muy satisfecho a más (Márquez et al., 2020)</li> </ul>	<b>AE01.1.</b> Instalación de lámparas de iluminación led en toda la infraestructura. <b>AE01.2.</b> Instalación de sensores de presencia con actuadores para iluminación. <b>AE01.3.</b> Instalación de reductores de caudal de agua en puntos estratégicos. <b>AE01.4.</b> Formación de un comité de ahorro de energía. <b>AE01.5.</b> Impulsar una transformación cultural enfocado en el cuidado del medio ambiente. <b>AE01.6.</b> Impulsar un programa de concientización al cliente enfocado en la optimización del consumo de energía y agua.
<b>OE2.</b> Implementar el sistema de gestión de RSE basado en ISO26000. (ODS N° 8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avance del 80 % de la implementación a tercer trimestre del 2021.</li> <li>• Implementación total a finales del 2021.</li> </ul>	<b>AE2.1.</b> Asignación de un 10 % de funciones a los ejecutivos del hotel. <b>AE2.2.</b> Capacitación del personal en interpretación y auditoría interna de la Norma ISO 26000
<b>OE3.</b> Establecer alianzas con organismos públicos. (ODS N° 17)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de hoteles aliados / Total de hoteles de Miraflores <math>\geq 70\%</math>.</li> </ul>	<b>AE3.1.</b> Realizar una alianza con la municipalidad de Miraflores para promover la gestión de residuos sólidos con la participación de los demás hoteles del distrito.

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### e. Presupuesto

El presupuesto adicional para contribuir con los tres objetivos complementarios del plan de RSE se ejecutará a partir del año 2023, como se detalla en la tabla 35.

**Tabla 35. Presupuesto de RSE**

Acciones estratégicas	Cant.	Unid.	P. Unit.	2021	2022	2023	2024
Equipos de iluminación LED	100	Und.	25	-	-	2.500	-
Sensores de presencia y accesorios	18	Und.	100	-	-	1.800	-
Servicio de programación e instalación de equipo de iluminación automática	1	Serv.	6.000	-	-	6.000	-
Reductores de caudal de agua	15	Und.	0	-	-	4.500	-
<b>Total (S/)</b>				-	-	<b>14.800</b>	-

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Capítulo VIII. Análisis financiero 2020-2024

El presente capítulo desarrolla el análisis financiero del planeamiento estratégico incluyendo las fases de contención (2020) y reactivación (2021–2024) bajo el escenario pesimista, que es el de mayor probabilidad de ocurrencia, de acuerdo con lo analizado en los capítulos previos.

Bajo los supuestos de demanda indicados en el capítulo V, las ventas caerían 71,9 % y 3,4 % en el 2020 y 2021, respectivamente, pese a la diversificación de otras fuentes de ingresos (cuarentenas preventivas, alquiler de *suites*, ventas de restaurante, bar y otros), por lo que el nivel de ocupabilidad caería de 65 % (2019) a 42 % (2020) y 43 % (2021). En caso de no aplicar dicha estrategia de diversificación, la tasa de ocupabilidad caería a 31 % y 16 % en los periodos indicados.

Para el periodo 2020, según las ventas proyectadas y el plan de reducción de costos y gastos operativos, se alcanzaría el punto de equilibrio (margen EBITDA 0 %) a fin de cubrir todos los egresos operativos.

En el año 2021, las ventas caerían, ya que no habría servicios de cuarentena preventiva, pero seguiría creciendo la demanda por servicios de alojamiento ejecutivo y alquiler de *suites*, con lo cual la ocupabilidad total mejoraría ligeramente a 43 %.

En adelante, se proyecta incrementar los gastos de marketing, personal y tecnología, a fin de tener mayor presencia en marketing digital, mantener los niveles de calidad de servicio y clima laboral, así como la digitalización de los procesos con el objeto de estar preparados para la recuperación de las ventas estimada a partir del 2022 impulsada por la reactivación del turismo internacional.

En los dos primeros años, los márgenes EBITDA cerrarían en 0 % y -14 %, por lo que no habría capacidad para cubrir el pago de obligaciones financieras con los propios flujos que genere el negocio. En ese sentido, la continuidad de la empresa dependería del holgado nivel de liquidez obtenido por el financiamiento del programa Reactiva Perú, cuyos fondos serían reservados para atender obligaciones corrientes, sin incurrir en ningún incumplimiento de pago.

En el 2022, las ventas aumentarían 89 % dada la reactivación del sector turismo y la actividad hotelera, por lo que el margen EBITDA se recuperaría a 35 %, logrando que el ratio de apalancamiento deuda financiera/EBITDA mejore a 8,6 veces, y el ratio pasivo/patrimonio disminuya de 0,84 a 0,76 veces. Para este año aún no se esperan retornos significativos para el

accionista ( $ROE < 1 \%$ ), a pesar de obtener un margen neto del  $2 \%$  luego de 2 años consecutivos de pérdidas netas.

Para los años 2023 y 2024, los ingresos subirían  $39 \%$  y  $27 \%$ , respectivamente, lo cual representa el  $91 \%$  de las ventas anuales antes de la crisis Covid-19. Asimismo, se mantendría la tendencia de recuperación del sector turismo, por lo que los niveles de ocupabilidad seguirían recuperándose a  $48 \%$  y  $63 \%$  ( $62 \%$  y  $69 \%$  incluyendo el alquiler de *suites*).

Finalmente, para el cierre del 2024, con las eficiencias internas generadas sobre la base de las estrategias y planes propuestos, se lograría los objetivos de contención y reactivación del hotel, así como una mejor posición económico-financiera para la empresa y un mayor retorno para los accionistas.

## **1. Estructura de capital de negocio**

- COK: El costo de oportunidad del 2019 es  $10,35 \%$ , se incrementa para el 2020 considerablemente a  $19,22 \%$ , dados los sucesos generados por la pandemia Covid-19 y las nuevas estructuras de capital. Para efectos del análisis financiero se consideró un costo de oportunidad del capital promedio (2020-2024) de  $18,05 \%$  (ver anexo 12).
- WACC: El costo de capital promedio ponderado resultó  $7,91 \%$  en el 2019, pero aumenta a  $12,36 \%$  en el 2020 considerando la nueva estructura de capital (incluyendo el financiamiento de Reactiva Perú) y las variaciones en el COK. Para efectos del análisis financiero se toma el WACC promedio (2020-2024) de  $12,18 \%$  (ver anexo 13).

## **2. Viabilidad económica**

Con la información elaborada se proyecta un flujo de caja económico bajo el contexto Covid-19 y se compara con el flujo de caja económico sin Covid-19, considerando una tasa de crecimiento promedio de mercado de  $10 \%$  y manteniendo niveles similares de márgenes en los años posteriores (2020-2024), es decir, las proyecciones normales en caso de que la crisis sanitaria no hubiera aparecido (ver tabla 36).

Según lo indicado anteriormente, considerando un costo de capital promedio ponderado de  $12,18 \%$  y un costo de oportunidad del capital de los accionistas de  $18,05 \%$  se calculó el VAN económico y el VAN financiero como se detalla en la tabla 37.

**Tabla 36. Flujo de caja económico y financiero con Covid-19**

Flujo de caja proyectado (S/) - Covid-19						Valor de Liquidación
	2020	2021	2022	2023	2024	
Alojamiento premium	1.055.283	1.303.560	2.937.700	4.389.955	5.762.144	
Cuarentena preventiva	643.972	0	0	0	0	
Alquiler de <i>suites</i>	188.691	478.383	419.237	256.877	115.273	
Rest. bar y otros	104.533	143.474	290.999	434.854	570.778	
<b>Total ingresos</b>	<b>1.992.479</b>	<b>1.925.417</b>	<b>3.647.936</b>	<b>5.081.686</b>	<b>6.448.196</b>	
Costos directos	-324.850	-347.122	-496.225	-602.138	-706.665	
Costos Covid	-215.239	-62.232	-28.490	-38.765	-48.474	
Costos de personal	-573.696	-661.392	-691.200	-691.200	-691.200	
<b>Costos directos</b>	<b>-1.113.784</b>	<b>-1.070.746</b>	<b>-1.215.915</b>	<b>-1.332.103</b>	<b>-1.446.339</b>	
Gastos operativos	-584.300	-602.380	-674.400	-642.400	-812.140	
Gastos de personal	-182.520	-243.000	-259.200	-259.200	-259.200	
Gastos de marketing y tecnología	-111.875	-270.348	-235.000	-239.400	-194.600	
<b>Gastos operativos</b>	<b>-878.695</b>	<b>-1.115.728</b>	<b>-1.168.600</b>	<b>-1.141.000</b>	<b>-1.265.940</b>	
Impuestos	0	0	-30.334	-441.928	-787.404	
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>0</b>	<b>-261.057</b>	<b>1.233.088</b>	<b>2.166.655</b>	<b>2.948.513</b>	<b>17.333.396</b>
Financiamiento Reactiva Perú	1.773.249					
Amortización de deuda financiera	-200.000	-709.963	-1.088.045	-575.241	-600.000	
Gastos financieros	-665.426	-665.866	-638.560	-611.740	-610.147	
Escudo fiscal	199.628	199.760	191.568	183.522	183.044	
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>1.107.451</b>	<b>-1.437.126</b>	<b>-301.949</b>	<b>1.163.196</b>	<b>1.921.411</b>	<b>17.333.396</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 37. Variables para la modelación financiera con Covid-19**

WACC	12,18 %
VAN económico	13.900.326
COK (Ke)	18,05 %
VAN financiero	8.929.093

Fuente: Elaboración propia 2020.

De otro lado, suponiendo que la crisis sanitaria no hubiera ocurrido, la empresa habría continuado su crecimiento de ventas bajo condiciones normales con las tasas en que opera el sector (promedio 10 % anual). Asimismo, solo hubiera tenido los ingresos habituales por servicios de alojamiento, no habría gastos vinculados a la prevención del Covid-19 y tampoco hubiera existido el programa estatal de financiamiento Reactiva Perú, entre otras condiciones, como se detalla en la tabla 38.

**Tabla 38. Flujo de caja económico y financiero sin Covid-19**

Flujo de caja proyectado (S/) - Escenario sin Covid-19						Valor de liquidación
	2020	2021	2022	2023	2024	
Alojamiento premium	7.802.296	8.582.526	9.440.778	10.384.856	11.423.342	
Cuarentena preventiva	0	0	0	0	0	
Alquiler de suites	0	0	0	0	0	
Rest. bar y otros	0	0	0	0	0	
<b>Total ingresos</b>	<b>7.802.296</b>	<b>8.582.526</b>	<b>9.440.778</b>	<b>10.384.856</b>	<b>11.423.342</b>	
Costos directos	-471.545	-518.699	-570.569	-627.626	-690.389	
Costos Covid						
Costos de personal	-1.104.526	-1.214.979	-1.336.477	-1.470.125	-1.617.137	
<b>Costos directos</b>	<b>-1.576.071</b>	<b>-1.733.678</b>	<b>-1.907.046</b>	<b>-2.097.751</b>	<b>-2.307.526</b>	
Gastos operativos	-630.075	-693.083	-762.391	-838.630	-922.493	
Gastos de personal	-596.544	-656.199	-721.819	-794.000	-873.401	
Gastos de marketing y tecnología	-453.200	-498.520	-548.372	-603.209	-663.530	
<b>Gastos operativos</b>	<b>-1.679.820</b>	<b>-1.847.802</b>	<b>-2.032.582</b>	<b>-2.235.840</b>	<b>-2.459.424</b>	
Impuestos	-1.363.922	-1.500.314	-1.650.345	-1.815.380	-1.996.918	
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>3.182.484</b>	<b>3.500.732</b>	<b>3.850.805</b>	<b>4.235.886</b>	<b>4.659.474</b>	<b>17.333.396</b>
Amortización de deuda financiera	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-600.000	
Gastos financieros	-644.925	-633.243	-621.561	-609.879	-608.905	
Escudo fiscal	193.478	189.973	186.468	182.964	182.672	
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>2.531.036</b>	<b>2.857.462</b>	<b>3.215.713</b>	<b>3.608.971</b>	<b>3.633.241</b>	<b>17.333.396</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

A continuación, en la tabla 39, se detalla el VAN económico y el VAN financiero, considerando un WACC de 7,91 % y un COK de 10,35 %, correspondientes al año 2019, cuando aún no existía la pandemia del Covid-19.

**Tabla 39. Variables para la modelación financiera sin Covid-19**

WACC	7,91 %
VAN económico	26.407.998
COK (Ke)	10,35 %
VAN financiero	25.335.847

Fuente: Elaboración propia 2020.

Ambos escenarios generan flujos de caja bajo diferentes condiciones de mercado y son soportados por distintas estrategias y palancas de valor. A continuación, en la tabla 40, se presenta un resumen de los flujos de caja económicos y financieros de ambos escenarios.



**Tabla 40. Comparación de flujo económico y financiero**

<b>Flujo económico</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Con Covid	0	-261.057	1.233.088	2.166.655	2.948.513
Sin Covid	3.182.484	3.500.732	3.850.805	4.235.886	4.659.474
<b>Diferencial</b>	<b>-3.182.484</b>	<b>-3.761.789</b>	<b>-2.617.717</b>	<b>-2.069.231</b>	<b>-1.710.961</b>
<b>Flujo financiero</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Con Covid	1.107.451	-1.437.126	-301.949	1.163.196	1.921.411
Sin Covid	2.531.036	2.857.462	3.215.713	3.608.971	3.633.241
<b>Diferencial</b>	<b>-1.423.585</b>	<b>-4.294.588</b>	<b>-3.517.662</b>	<b>-2.445.774</b>	<b>-1.711.830</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

Sobre la base de las proyecciones realizadas bajo el actual escenario de la pandemia Covid-19 y las acciones tomadas en las fases de contención y reactivación, se estiman flujos de caja económicos que al ser descontados a una tasa de 12,18 % (WACC), generarían un VAN económico de S/ 13.900.326.

Del mismo modo, al realizar las proyecciones suponiendo que no hubiera existido la crisis sanitaria del Covid-19, se estima que los flujos de caja económicos proyectados, actualizados a una tasa de 7,91 % (WACC del año 2019), hubieran generado un VAN económico de S/ 26.407.998.

En ese sentido, la implementación de las estrategias y los planes operativos propuestos en las fases de contención y reactivación, generarían valor para la empresa por S/ 13.900.326, lo cual resulta ampliamente favorable, ya que en caso de no haber implementado ningún plan de acción frente a la crisis Covid-19, el hotel hubiera dejado de percibir los S/ 26.407.998 que proyectaba generar en un escenario sin pandemia.

De otro lado, en caso de no implementarse los planes estratégicos propuestos, se considera que no sería factible recurrir a los accionistas para incrementar el capital o solicitar un préstamo de estos, debido a que ante situaciones de alta incertidumbre normalmente los accionistas evitan aumentar riesgos de mediano o largo plazo.

También existe la alternativa de vender la empresa como negocio en marcha, para lo cual se tendría que realizar una valoración del negocio y obtener asesorías para identificar otras empresas del sector hotelero que estén interesadas en realizar inversiones en el contexto actual.

De lo contrario, la última alternativa sería proceder con la liquidación de los activos de la empresa y el cierre del negocio. En este caso se tendría que monetizar las cuentas por cobrar y otros activos,

proceder con la venta del inmueble a cualquier postor o inversionista (del mismo u otro rubro de negocio). Con los fondos obtenidos (simultáneamente a la liberación de garantías) se tendrían que cancelar las deudas financieras y obligaciones corrientes, pagar las deudas tributarias, liquidar al personal pagando todos sus beneficios sociales y, finalmente, distribuir el saldo remanente a los accionistas.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- El turismo ha sido uno de los sectores más golpeados mundialmente por la pandemia Covid-19 y el Perú no ha sido ajeno a ello. Esto ocasionó un cambio drástico en los hábitos del consumidor, por lo que se ha separado el escenario económico en una fase de contención en el corto plazo, en la que las empresas deberán adaptarse con resiliencia para sobrevivir, así como una fase de reactivación que exigirá la conversión de sus modelos de negocio para asegurar su sostenibilidad en una nueva normalidad, orientándose a reducir el contacto físico. En resumen, el nuevo perfil estratégico deberá ser suficientemente dinámico para expandirse o replegarse, según las condiciones inciertas del entorno.
- Del análisis interno del hotel, queda claro que su perfil estratégico actual gira en torno a sus atributos de cultura organizacional, liderazgo emprendedor, altos estándares de confort y calidad, que le han permitido tener una ventaja competitiva en un entorno de regularidad. No obstante, se evidencia que producto de la pandemia Covid-19 será necesario replantear la propuesta de valor, para contraer los costos de operación a su mínima expresión en el corto plazo con tal de sobrevivir priorizando la bioseguridad, así como reorientar el negocio hacia una experiencia más personalizada, reduciendo el contacto físico, sobre la base de tecnología de vanguardia aplicada a la industria.
- A nivel de perfil del consumidor, debe diferenciarse entre el turista extranjero y el local, pues ello determinará la mejor forma de abordar a cada uno en el nuevo entorno, tanto en la fase de contención, como en la de reactivación, considerando en cada caso sus preferencias, nivel y fuente de ingresos, instrucción, entre otros. Esto determinará la proyección de la demanda según el nivel de ocupabilidad bajo escenarios, optimista, conservador y pesimista, a fin de proyectar los flujos de efectivo y la creación de valor para el hotel.
- El planeamiento estratégico y los planes funcionales son herramientas que cumplen un rol clave en el desarrollo de la continuidad del hotel, evidenciando a los accionistas que se pretende crear valor a partir de acciones estratégicas de supervivencia en la fase de contención, sin las cuales el hotel podría caer en bancarrota. Asimismo, provee la ruta a seguir para la fase de reactivación y despegue hasta llegar a valores pre-Covid-19.

- A pesar de la pandemia y la crisis general que conllevó, el hotel mantuvo su estrategia competitiva de enfoque basada en diferenciación, a diferencia de otros negocios que optaron por estrategias que incluía una reinversión total o parcial, o de reducción de costos.

## **2. Recomendaciones**

- Implementar las estrategias y planes orientados a diversificar las fuentes de ingresos, optimizar la estructura de gastos operativos y gestionar conservadoramente los flujos de efectivo para no incurrir en incumplimientos de pago con los trabajadores, proveedores y el Gobierno, y así mantener la continuidad de las operaciones del hotel ante la crisis Covid-19.
- Mantener actualizada la información de las tendencias de nueva tecnología disponible que se pueda sumar a la creación de valor de la organización, sobre todo en la reducción del contacto e interacción física entre personas, tanto para atención al cliente, como entre empleados.
- De acuerdo con el desarrollo de la pandemia, después de establecidos y habituados a los protocolos de bioseguridad en una nueva normalidad, y en cuanto el flujo de caja lo permita, se recomienda retomar aspectos relacionados a la mitigación del impacto de la crisis climática en línea con el marco de RSE.

## Bibliografía

Actualidad Laboral (2020). “Efectos laborales de la pandemia por la COVID-19 en el Perú. Incertidumbre y desafíos”. En: *Actualidad Laboral*. 8 de junio de 2020. <<https://actualidadlaboral.com/efectos-laborales-de-la-pandemia-por-la-covid-19-en-el-peru/>>.

Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: *Palermo Business Review*. Palermo, núm. 2, p. 83-96.

Andina - Agencia Peruana de Noticias (2020). “Se registraron 653 de casos de corrupción durante emergencia por Covid-19”. En: *Andina Agencia Peruana de Noticias*. 1 de junio de 2020. <<https://andina.pe/agencia/noticia-se-registraron-653-casos-corrupcion-durante-emergencia-covid19-799763.aspx>>.

Aswath Damodaran. (2020a). “Betas by Sector.” Betas by Sector. 20 de setiembre del 2020. <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>.

Aswath Damodaran. (2020b). “Country Default Spreads and Risk Premiums.” 20 de setiembre del 2020. <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)>.

Banco Central de Reserva del Perú (2020a). *Reporte de inflación junio 2020 - Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.

Banco Central de Reserva del Perú (2020b). “Riesgo País - PERÚ.” Diferencial de Rendimientos Del Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) - PERÚ. 18 de setiembre del 2020. <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html>>.

Banco Mundial (2020). “Pobreza - Panorama general”. En: *Banco Mundial*. 7 de octubre de 2020. <<https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>>.

Brown, Stephen; Gummesson, Evert; Edvardson, Bo y Gustavson, Bengtöve (1991). *Service Quality*. Lexington Books.

Casadesús-Masanell, R. (2014). “Introducción a La Estrategia.” *Harvard Business School Publishing*. <<https://hbsp.harvard.edu/product/8097-PDF-G?Ntt=&itemFindingMethod=Search>>.

Cava, J. (2020). “Webinar: Flash estratégico en tiempos de disrupción”. <<https://www.linkedin.com/video/live/urn:li:ugcPost:6668503189400109056/>>.

El Peruano (2020a). “Bono de 380 soles : Gobierno oficializa segundo pago para familias vulnerables Para ello se transfieren más de 921 millones”. 17 de junio del 2020. <<https://elperuano.pe/noticia/94757-bono-de-380-soles-gobierno-oficializa-segundo-pago-para-familias-vulnerables>>.

El Peruano (2020b). “Bono de S/ 380 se hará extensivo a 800,000 trabajadores independientes”. 17 de junio del 2020. <<https://elperuano.pe/noticia/93528-bono-de-s-380-se-hara-extensivo-a-800000-trabajadores-independientes>>.

El Peruano (2020c). “Decreto de urgencia que aprueba el marco de confianza digital y dispone medidas para su fortalecimiento”. 5 de julio del 2020. <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-aprueba-el-marco-de-confianza-digita-decreto-de-urgencia-n-007-2020-1844001-2/>>.

EY & DIRSE. (2020). “Impacto del COVID-19 en las prioridades de la RSC / Sostenibilidad y en el rol de sus profesionales”. 20 de noviembre del 2020. <[https://www.dirse.es/wp-content/uploads/2020/06/200622-Impacto-COVID-19\\_RSC\\_Sostenibilidas-v8.pdf](https://www.dirse.es/wp-content/uploads/2020/06/200622-Impacto-COVID-19_RSC_Sostenibilidas-v8.pdf)>.

Financial Times (2020). “Tourism’s collapse could trigger next stage of the crisis”. 24 de junio del 2020. <<https://www.ft.com/content/2ddda9de-cd76-4969-a9dd-ce314fb6d38e?shareType=nongift>>.

Flores, A. (2011). “Innovación incremental basada en capacidades dinámicas —Evidencia empírica en las empresas peruanas—”. *Journal of Business*. Universidad del Pacífico. 25 de noviembre del 2020. <<http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=dff43f6d-a917-4589-8727-8facc84b23fc%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSszY29wZT1zaXRl#AN=cup.72967&db=cat07321a>>.

Fred R., D. (2013). “*Conceptos de Administración Estratégica*”. 14ª ed. Editorial Pearson Educación. México.

Flores, A. (2011). “*Innovación incremental basada en capacidades dinámicas*” —Evidencia empírica en las empresas peruanas—. *Journal of Business* Universidad del Pacífico, 13.

Gálvez, M. y Wong, A. (2019). “Plan de negocios de un hotel de tres estrellas ejecutivo enfocado en el confort y conectividad Plan de negocios de un hotel de tres estrellas ejecutivo enfocado en el confort y conectividad”. 0–73.

Gestión (2020). “Desde hoy no se podrán realizar viajes interprovinciales terrestres y aéreos en regiones de retorno a cuarentena”. 5 de agosto del 2020. <<https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-desde-hoy-no-se-podran-realizar-viajes-interprovinciales-terrestres-y-aereos-en-regiones-de-retorno-a-cuarentena-cuarentena-estado-de-emergencia-covid-19-nndc-noticia/>>.

Gestión. (2020a). “¿Cuáles son los mejores distritos para vivir si estás soltero?”. En: *Gestión*. 12 de junio del 2020. <<https://gestion.pe/economia/empresas/cuales-son-los-mejores-distritos-para-vivir-si-estas-soltero-lince-san-valentin-solteros-lima-noticia/>>.

Gestión. (2020b). “Coronavirus: 800,000 empleos del sector turismo en riesgo por pandemia, según Canatur”. En: *Gestión*. 12 de junio del 2020. <<https://gestion.pe/economia/coronavirus-pandemia-canatur-coronavirus-800000-empleos-del-sector-turismo-en-riesgo-por-pandemia-segun-canatur-noticia/?ref=gesr>>.

Gestión. (2020c). “Turismo receptivo volverá a niveles pre COVID-19 recién el 2026, advierte ministra Barrios”. En: *Gestión*. 15 de junio del 2020. <<https://gestion.pe/peru/turismo-receptivo-en-peru-volvera-a-niveles-precovid-19-en-el-ano-2026-senala-ministra-rocio-barrrios-noticia/>>.

Gonzales, E. (2019). “Guía para elaborar un plan estratégico de negocios”. [Separata impresa].

Hurtado, Carlos (2020). “Respiración asistida: reactivar el turismo en tiempos de coronavirus”. Día 1. En: *El Comercio*. 16 de marzo de 2020. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/coronavirus-respiracion-asistida-como-reactivar-el-turismo-en-tiempo-de-coronavirus-turismo-peruano-noticia/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). “Informe Técnico Producción Nacional abril 2020”. En: *INEI*. 17 de junio del 2020. <<http://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/2/#lista>>.

Instituto Peruano de Economía (2020). “Impacto del coronavirus en la economía peruana”. En: *IPE*. 19 de marzo de 2020. <<https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-impacto-del-coronavirus-en-la-economia-peruana/>>.

International Energy Agency (IEA). (2020). “*Global annual change in real gross domestic*

product (GDP)", 1900-2020. <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/global-annual-change-in-real-gross-domestic-product-gdp-1900-2020>.

La Cámara (2020). "Ventas online crecerían entre 50% y 80% en junio". En: *La Cámara*. 17 de junio de 2020. <<https://lacamara.pe/dia-del-padre-ventas-online-crecerian-entre-50-y-80-en-junio/>>.

Macroconsult. (2020). "Análisis político por 50+1 de julio 2020: El destino no tiene favoritos". 25 de julio 2020. <<https://sim.macroconsult.pe/analisis-politico-por-501-de-julio-2020/>>.

Márquez, L., Cuétara, L., Bernardo, J., y Mera, D. (2020). "Sistema de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad económica del sector hotelero en la parroquia Crucita, Manabí, Ecuador". *Revista Espacios*. 25 de setiembre del 2020. <<http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p03.pdf>>.

Martínez, María del Mar; Fernández, Santiago; Francés, David y Marcos, Ignacio (2020). "España post COVID-19: de la resiliencia a la reinención". En: *McKinsey & Company*. Junio de 2020. <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/spain%20after%20covid%2019%20from%20resilience%20to%20reimagination/espana-post-covid-19-de-la-resiliencia-a-la-reinencion.pdf>>.

McKinsey & Company. (2020a). "A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19."

McKinsey & Company (2020b). "Survey: Peruvian consumer sentiment during the coronavirus crisis". En: *McKinsey & Company*. 3 de noviembre de 2020. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/survey-peruvian-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis>>.

Medina, Maria Claudia (2020). "IATA: Aerolíneas de la región no sobrevivirán solo con vuelos nacionales". *Negocios* En: *El Comercio*. 1 de agosto de 2020. <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/vuelos-nacionales-iata-aerolineas-de-la-region-no-sobreviviran-solo-con-vuelos-nacionales-ncze-noticia/>>.

Ministerio del Ambiente [Minam] (2020). "Protocolo Sanitario Para La Operación Ante El Covid-19 Del Servicio De Reciclaje". Normativa. <[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/698210/Protocolo\\_sanitario\\_operación\\_de\\_reci](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/698210/Protocolo_sanitario_operación_de_reci)>.



claje.pdf>.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019). “Emisión de Bonos Soberanos Perú - Moneda Extranjera”. Bonos Soberanos Perú. 18 de setiembre del 2020. <[https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda\\_publica/bonos/externos/bonos\\_globales\\_emitidos.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda_publica/bonos/externos/bonos_globales_emitidos.pdf)>.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2020). “Servicios de telefonía fija, internet y cable podrán ser fraccionados durante la emergencia”. Nota de prensa. En: *Plataforma digital única del Estado Peruano*. 4 de abril de 2020. <<https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/111853-servicios-de-telefonía-fija-internet-y-cable-podran-ser-fraccionados-durante-la-emergencia>>.

Observatorio Turístico del Perú (2019). “Perú: Turismo interno histórico 1992 - 2019” (Issue 1). <<https://doi.org/10.16309/j.cnki.issn.1007-1776.2003.03.004>>.

Organización de las Naciones Unidas (2015). “Objetivos de Desarrollo Sostenible.” 10 de noviembre del 2020. <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>>.

Organización Internacional del Trabajo (2020). “OIT: El COVID-19 destruye el equivalente a 14 millones de empleos y desafía a buscar medidas para enfrentar la crisis en América Latina y el Caribe”. En: *ILO*. 8 de abril de 2020. <[https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_741222/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_741222/lang-es/index.htm)>.

Organización Mundial del Turismo (2020). “El impacto de la covid-19 en el turismo mundial queda patente en los datos de la OMT sobre el coste de la parálisis”. En: *UNWTO*. 28 de julio de 2020. <<https://www.unwto.org/es/news/el-impacto-de-la-covid-19-en-el-turismo-mundial-queda-patente-en-los-datos-de-la-omt-sobre-el-coste-de-la-paralisis>>.

Plataforma digital única del Estado Peruano (2020). “Uso responsable del Internet durante el aislamiento social”. En: *Plataforma digital única del Estado Peruano*. <<https://www.gob.pe/8894-uso-responsable-del-internet-durante-el-aislamiento-social>>.

Porter, M. (2008). “*Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*”. 15ª reimpression. Editorial Continental S.A. de C.V. México.

Prialé, J. (2020). “Mincetur estima que turismo retrocederá a niveles de hace 15 años”. En: *Gestión*. 20 de julio del 2020. <<https://gestion.pe/economia/mincetur-estima-que-el-turismo-retrocedera-a-niveles-de-hace-15-anos-noticia/>>.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2016). “Apoyo del PNUD para la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. 10 de noviembre del 2020. <<https://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/poverty-reduction/undp-support-to-the-implementation-of-the-2030-agenda.html>>.

Promperú (2014). “Millennials: El turismo en cifras 2014”. 2 de agosto del 2020. <[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Millennials%20-%20Turismo%20Interno&url=Uploads/publicaciones/2011/Producto%2014%20Millennials%20TI%202014\\_reporte.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=0/35027965](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Millennials%20-%20Turismo%20Interno&url=Uploads/publicaciones/2011/Producto%2014%20Millennials%20TI%202014_reporte.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=0/35027965)>.

Promperú (2016). “Evaluación del turismo gastronómico en el Perú”. 12 de julio del 2020. <[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Turismo%20Gastronomico%20V2\\_03May17.pdf&nombObjeto=PerfilesSegmentos&back=/TurismoIN/sitio/PerfilesSegmentos](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Turismo%20Gastronomico%20V2_03May17.pdf&nombObjeto=PerfilesSegmentos&back=/TurismoIN/sitio/PerfilesSegmentos)>.

Promperú (2019). “Perfil del vacacionista nacional 2018”. 18 de julio del 2020. <[PromPerú \(2020\). “Medidas legales durante el Estado de Emergencia: preguntas frecuentes y respuestas para el sector turismo”. 18 de setiembre del 2020. <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/covid-19/Normatividad?page=2>>.](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202018&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1040/Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202018.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=>.></a></p></div><div data-bbox=)

Properati (2020a). “¿Cuáles son los mejores distritos para vivir si estás soltero?”. 20 de julio del 2020. <<https://blog.properati.com.pe/cuales-son-los-mejores-distritos-para-vivir-si-estas-soltero/>>.

Properati (2020b). “Reporte del Mercado Inmobiliario – Lima – Julio 2020”. 2 de agosto del 2020. <<https://blog.properati.com.pe/reporte-del-mercado-inmobiliario-lima-julio-2020/>>.

Reeves, M. J. L. J. F. (2018). “Your Strategy process needs a Strategy”. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2018/your-strategy-process-needs-a-strategy>.

Sagasti, F. (2020). “Plan de trabajo de la Comisión de Ciencia, Innovación y Tecnología” (pp. 1-18). Congreso de La Republica del Perú. 5 de noviembre del 2020. <http://www.congreso.gob.pe/comisiones2020/Ciencia/sobrelacomision/plan-trabajo/>.

Seitzman, Nathan; Wittkamp, Nina; Mann, Ryan y Krishnan, Vik (2020). “Hospitality and COVID-19 : How long until ‘ no vacancy ’ for US hotels ?”. En: *Mckinsey & Company*. 10 de junio de 2020. <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/hospitality-and-covid-19-how-long-until-no-vacancy-for-us-hotels#>.

The Economist. (2020). “Curbing the covid-19 comeback in Europe”. 6 de junio del 2020. <https://www.economist.com/europe/2020/08/01/curbing-the-covid-19-comeback-in-europe>.

The Economist (2020). “What awaits tourists when they re-emerge from lockdown?”. 20 de junio del 2020. <https://www.economist.com/international/2020/05/30/what-awaits-tourists-when-they-re-emerge-from-lockdown>.

Vallaeyes, Francois (2013). “1er Congreso Internacional de Responsabilidad social - Ética para el cambio”. 20 de noviembre del 2020. [http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/54/2014/11/arti\\_cirs\\_2013.pdf](http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/54/2014/11/arti_cirs_2013.pdf).

Wang, T. (2020). “Decrease in carbon dioxide emissions worldwide between 1945 and 2020, by major historical event”. En: *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1111452/co2-emissions-decrease-due-to-major-historical-events-globally/>.

Zelada, Sandra (2020). “COVID-19, un acelerador de la transformación digital”. En: *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Resultados de gestión de los años 2014 al 2019

### Balance General, periodo 2014 – 2019

<b>BALANCE GENERAL (Expresado en Soles)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Caja	2,221,381	2,279,295	1,687,095	1,152,458	1,205,038	1,022,909
Cuentas por Cobrar	388,381	503,996	399,639	396,838	629,886	563,518
<b>Activo Corriente</b>	<b>2,609,762</b>	<b>2,783,291</b>	<b>2,086,735</b>	<b>1,549,297</b>	<b>1,834,924</b>	<b>1,586,426</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>29,180,000</b>	<b>28,700,000</b>	<b>28,220,000</b>	<b>27,740,000</b>	<b>27,260,000</b>	<b>26,780,000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>31,789,762</b>	<b>31,483,291</b>	<b>30,306,735</b>	<b>29,289,297</b>	<b>29,094,924</b>	<b>28,366,426</b>
Préstamos Corto Plazo	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar	162,507	150,833	158,533	198,750	231,803	243,250
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>162,507</b>	<b>150,833</b>	<b>158,533</b>	<b>198,750</b>	<b>231,803</b>	<b>243,250</b>
<b>Deuda a Largo Plazo</b>	<b>17,132,900</b>	<b>16,132,900</b>	<b>14,332,900</b>	<b>12,732,900</b>	<b>11,932,900</b>	<b>11,132,900</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>17,295,407</b>	<b>16,283,733</b>	<b>14,491,433</b>	<b>12,931,650</b>	<b>12,164,703</b>	<b>11,376,150</b>
Capital Social	6,661,402	6,661,402	6,661,402	6,661,402	6,661,402	6,661,402
Ganancias Acumuladas	6,971,132	7,852,426	8,268,227	8,721,416	9,442,704	9,352,737
Utilidad del Ejercicio	861,821	685,730	885,672	974,829	826,115	976,137
<b>Patrimonio</b>	<b>14,494,355</b>	<b>15,199,558</b>	<b>15,815,301</b>	<b>16,357,647</b>	<b>16,930,220</b>	<b>16,990,276</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>31,789,762</b>	<b>31,483,291</b>	<b>30,306,735</b>	<b>29,289,297</b>	<b>29,094,924</b>	<b>28,366,426</b>

Fuente: Simulador Cesim. Elaboración propia 2020.

### Estado de Resultados Periodo 2014 – 2019

<b>ESTADO DE RESULTADOS (Expresado en Soles)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Doméstico	4,426,735	4,580,678	4,557,911	4,624,856	4,743,153	4,930,955
Internacional	1,208,570	1,943,636	1,591,269	1,974,471	1,831,282	2,162,042
<b>Total Ventas</b>	<b>5,635,305</b>	<b>6,524,314</b>	<b>6,149,180</b>	<b>6,599,327</b>	<b>6,574,435</b>	<b>7,092,996</b>
Costos Directos	-429,728	-497,833	-453,251	-461,911	-404,184	-428,677
Gastos de Personal	-779,087	-875,966	-709,649	-774,005	-931,975	-1,004,115
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4,426,489</b>	<b>5,150,515</b>	<b>4,986,281</b>	<b>5,363,411</b>	<b>5,238,276</b>	<b>5,660,204</b>
<i>Margen Bruto</i>	<i>79%</i>	<i>79%</i>	<i>81%</i>	<i>81%</i>	<i>80%</i>	<i>80%</i>
Gastos de Administración	-477,193	-629,184	-748,081	-653,798	-554,548	-542,313
Gastos de Marketing	-120,000	-116,000	-128,800	-220,000	-404,000	-412,000
Alquileres	-1,000,000	-1,500,000	-1,500,000	-1,687,500	-1,875,000	-1,875,000
Otros Gastos	-378,252	-368,147	-303,225	-294,151	-477,694	-572,796
<b>EBITDA</b>	<b>2,451,045</b>	<b>2,537,185</b>	<b>2,306,175</b>	<b>2,507,962</b>	<b>1,927,034</b>	<b>2,258,096</b>
<i>Margen EBITDA</i>	<i>43%</i>	<i>39%</i>	<i>38%</i>	<i>38%</i>	<i>29%</i>	<i>32%</i>
Depreciación	-420,000	-480,000	-480,000	-480,000	-480,000	-480,000
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>2,031,045</b>	<b>2,057,185</b>	<b>1,826,175</b>	<b>2,027,962</b>	<b>1,447,034</b>	<b>1,778,096</b>
Gastos Financieros Neto	-599,675	-964,038	-832,255	-567,468	-629,072	-663,730
Impuestos	-429,411	-327,944	-298,176	-438,148	-245,389	-334,310
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,001,959</b>	<b>765,203</b>	<b>695,743</b>	<b>1,022,346</b>	<b>572,573</b>	<b>780,056</b>
<i>Margen Neto</i>	<i>18%</i>	<i>12%</i>	<i>11%</i>	<i>15%</i>	<i>9%</i>	<i>11%</i>

Fuente: Simulador Cesim. Elaboración propia 2020.

## Anexo 2. Principales indicadores periodo 2014 – 2019

INDICADORES	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Crecimiento en Ventas	36%	16%	-6%	7%	0%	8%
Ocupabilidad - Doméstico	72%	66%	64%	64%	62%	65%
Ocupabilidad - Internacional	100%	100%	100%	100%	87%	98%
Valor de Mercado de Acción	204.31	160.92	201.11	234.40	217.42	216.75
PER (12 meses)	20	21	29	23	38	28
Retorno Accionista (Periodo)	57%	-16%	20%	11%	1%	6%
Retorno Accionista (Acumulado)	31%	8%	9%	9%	7%	6%
Liquidez Corriente	16	18	13	8	8	7
Rotación de Activos	0.18	0.21	0.20	0.22	0.23	0.25
Apalancamiento (Pasivo / Patrimonio)	1.00	0.96	0.85	0.75	0.68	0.63
Deuda Financiera / EBITDA	6.99	6.36	6.22	5.08	6.19	4.93
Capex	5,000,000	-	-	-	-	-
Dividendos	120,000	0	80,000	400,000	0	400,000

Fuente: Simulador Cesim. Elaboración propia 2020.

### Anexo 3. Análisis Pestelg

Entorno Político				
Variable	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Estabilidad política	Disminución, debido a enfrentamientos entre el Poder Ejecutivo y Legislativo.	Desmedro de la institucionalidad y la reputación del país como generador de atracción de inversión privada, que a su vez conllevará a problemas para la reactivación económica. Probable vacancia presidencial por incapacidad moral debido a indicios de corrupción.	Amenaza	(Macroconsult 2020)
Indicador de la aprobación presidencial	Disminución	Con el afán de recuperar los niveles de aprobación pre-Covid-19, es probable una toma de decisiones populistas, posiblemente erradas, pudiendo así complicar severamente la recuperación económica.	Amenaza	(Macroconsult 2020)
Política de subsidios	Incremento en la entrega de bonos a la población de bajos recursos económicos	Incremento del gasto público y niveles de deuda	Amenaza	(El Peruano 2020b)
Corrupción	Incremento	Desconfianza del sector privado y población en general, con lo cual, se reducirán las inversiones.	Amenaza	(Andina - Agencia Peruana de Noticias 2020)
Entorno Económico				
Variable	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Evolución del PBI nacional	Disminución. En abril se registró una caída del 40,5 %	Recesión económica, debido a la contracción de la demanda, reducción de la inversión y salarios.	Amenaza	(Instituto Nacional de Estadística e Informática 2020)
Tasas de interés	Disminución. El MEF garantiza créditos a tasas promedio del 2,6 % colocados por las Empresas del Sistema Financiero (ESF)	Apoyo a la reactivación económica en diversos sectores económicos a través del programa “Reactiva Perú”.	Oportunidad	(Instituto Peruano de Economía 2020)
Tasa de inflación	Disminución debido a la reducción de la demanda y la menor inflación importada, lo cual conllevaría a una tasa de inflación nula para este año, que se revertiría parcialmente el próximo año con una tasa de 0,5 % y convergería al rango meta en 2022.	Mayor incertidumbre y desconfianza en los inversores debido a una retracción del consumo.	Amenaza	(Banco Central de Reserva del Perú 2020)
Nivel de informalidad de la economía	Incremento	Reducción de la recaudación fiscal, dificultad para enfrentar endeudamiento, retracción del gasto e inversiones públicas.	Amenaza	(Actualidad Laboral 2020)
Política monetaria	En un contexto de fuerte contracción de la demanda interna y de un entorno internacional de recesión global, el BCRP viene aplicando una política monetaria expansiva.	Reducción de la tasa de referencia a su mínimo histórico de 0,25 % a fin de estimular el crecimiento de la economía mediante un mayor otorgamiento de créditos bancarios.	Oportunidad	(Banco Central de Reserva del Perú 2020)
Entorno Social				
Variable	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Tasa de desempleo y subempleo	Drástico incremento	Incremento de la informalidad, disminución del poder adquisitivo de consumidor.	Amenaza	(Gestión 2020b), Canatur
Incidencia de la pobreza y pobreza extrema	Incremento	Reducción del poder adquisitivo del consumidor. Probables conflictos sociales.	Amenaza	(Banco Mundial 2020)
Demanda de turistas de origen extranjero y negocios.	Drástica disminución	Las cancelaciones de viajes provenientes del mercado europeo y asiático en el primer semestre, implicarán una pérdida aproximada de ingresos de US\$ 650 millones.	Amenaza	(Gestión 2020b), Canatur
Entorno Tecnológico				
Variable	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Inversión en I+D	Promisoria mejora. En abril, el Congreso aprobó por unanimidad el Plan de Trabajo para el Período Anual de Sesiones 2020 – 2021 de la Comisión de Ciencia, Innovación y Tecnología	Promoción del desarrollo y la aplicación de la ciencia, la innovación y la tecnología para el mejoramiento de la productividad y competitividad del país, coadyuvando así a la construcción de una sociedad justa, libre, solidaria, inclusiva y sostenible.	Oportunidad	(Sagasti 2020) Congreso de la República del Perú (Cámara de Comercio de Lima 2020)
Uso de tecnologías de la información	Incremento acelerado	Explosión de las ventas on-line del sector <i>e-commerce</i> . Estas crecieron en 240 % respecto a mayo del 2019. Se estima que para junio, aumentarán entre 50 y 80 %.	Oportunidad	(El Peruano 2020c) DU 007 - 2020
Índice de infraestructura y digitalización	Incremento. El Estado viene impulsando medidas que otorguen confianza en lo digital y dispone medidas para su fortalecimiento.	Mejora de las ventas, productividad y contribución al cumplimiento de protocolos de bioseguridad (distanciamiento social).	Oportunidad	(Estado Peruano 2020) (Sagasti 2020) Congreso de la República del Perú
Uso de internet	Incremento	Oportunidad para el marketing digital y promoción de productos y servicios. Saturación del ancho de banda.	Oportunidad	(Cámara de Comercio de Lima 2020)

Entorno Ecológico				
Variable	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) según la ONU	A mejorar	Fortalecimiento en el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social, contribuyendo a generar negocios sostenibles.	Oportunidad	(Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] 2016)
Cultura de reciclaje	Avance lento	Con la llegada del Covid-19, llegó otro problema, los desechos infectados con alta carga viral, los cuales incrementarán el riesgo de bioseguridad sanitaria.	Amenaza	(Ministerio del Ambiente [Minam] 2020)
Contaminación del aire, agua y tierra	Disminución. Ver gráfico 3	Mejora de la calidad de vida	Oportunidad	(Wang 2020)
Entorno Legal				
Variable	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Medidas laborales Covid-19	Coyuntural	Rescate temporal de fuerza laboral e independiente formal y priorización de salud frente a trabajo, por efecto de: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Subsidios para pago de planillas</li> <li>● Libre disposición de la Compensación por Tiempo de Servicios</li> <li>● Liberación parcial de la AFP</li> <li>● Subsidio monetario para trabajadores independientes</li> <li>● Suspensión perfecta de labores</li> <li>● Trabajo remoto</li> <li>● Protocolos de bioseguridad ocupacional</li> </ul>	Oportunidad	(Mincetur 2020)
Medidas tributarias Covid-19	Coyuntural	Priorización de flujo de caja y relajamiento de presión tributaria, por efecto de: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Prórrogas de las declaraciones de impuestos, libros y/o registros</li> <li>● No aplicación de sanciones</li> <li>● Liberación de fondos y facilitación de devoluciones</li> </ul>	Oportunidad	(Mincetur 2020)
Medidas societarias y/o financieras Covid-19	Coyuntural	Facilidades de capital de trabajo para garantizar la cadena de pagos y agilizar la tramitología corporativa, por efecto de: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fondo de Apoyo Empresarial para MYPES</li> <li>● Reglas de reprogramación de deudas bancarias</li> <li>● Programas Reactiva Perú y Arranca Perú</li> <li>● Promoción al uso de firma digital y/o electrónica</li> <li>● Flexibilización de publicaciones en edictos oficiales</li> <li>● Juntas societarias no presenciales</li> </ul>	Oportunidad	(Mincetur 2020)
Regulación legal no sectorial	Inexistencia de programas de rescate específicos para el sector	Verificación de pérdidas comerciales y lenta recuperación prevista para el 2022	Amenaza	(Mincetur 2020)
Indebida aplicación de nuevas medidas de rescate	Medidas legislativas o del Ejecutivo populistas de cara a campaña electoral	Debilitamiento de salud fiscal y financiera nacional (p.e. prórroga general de deudas bancarias, liberación de ONP)	Amenaza	(Mincetur 2020)
Entorno Global				
Variable	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Actividad de la industria hotelera	Disminución	Las tasas de ocupación nacional han caído aproximadamente 20 % a fines de abril de 2020. Los ingresos por habitación disponible (RevPAR) en los EE. UU. y Europa se han reducido en 80 % y 90 %, respectivamente.	Amenaza	Boston Consulting Group 2020
Tasas de desempleo	Incremento	Se perderán 195 millones de empleos en solo tres meses. El sector hotelero y restaurantes serán los mayores afectados.	Amenaza	(Organización Internacional del Trabajo 2020)
Evolución del PBI Global	Disminución	Brusca contracción de alrededor -3 % en 2020, mucho peor que la registrada durante la crisis financiera de 2008. En un escenario base, bajo el supuesto de que la pandemia se disipa en el segundo semestre de 2020 y que las medidas de contención pueden ser replegadas gradualmente, se proyecta que la economía mundial crezca 5,8 % en 2021. Ver gráfico 4 y 5	Amenaza	Fondo Monetario Internacional (FMI)
Uso de tecnologías de la información	Incremento	Aceleración de la transformación digital y mayor énfasis en la disrupción debido a la crisis.	Oportunidad	(Zelada 2020)

Fuente: Elaboración propia 2020.



#### Anexo 4. Modelo de negocio Canvas

8. Socios Clave	6. Actividades Clave	2. Propuesta de Valor	3. Relación con el Cliente	1. Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gremios empresariales.</li> <li>- Operadores turísticos tradicionales y virtuales.</li> <li>- Estado (Mincetur, Minsa, Municipalidades).</li> <li>- Proveedores (suministros diversos, productos de primera necesidad y servicios generales).</li> <li>- Centros de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reserva de habitaciones (pre-ventas) vía canales propios y de terceros.</li> <li>- Gestión de operaciones, mantenimiento y renovación de habitaciones.</li> <li>- Capacitación, entrenamiento, supervisión e inspecciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar la mejor experiencia al cliente ofreciendo servicios de hospedaje de alto valor agregado (confort, seguridad y status).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación por medios digitales y redes sociales.</li> <li>- Acuerdos comerciales con operadores turísticos.</li> <li>- Ferias y showrooms.</li> </ul>	<u>B2B:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas corporativas</li> <li>- Viajeros de negocios</li> </ul> <u>B2C:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Turistas</li> <li>- Ejecutivos locales</li> </ul>
	7. Recursos Clave		4. Canal de Distribución	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento humano.</li> <li>- Infraestructura e instalaciones.</li> <li>- Buena ubicación y marca reconocida.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Canales propios</u>: Venta presencial y on-line</li> <li>- <u>Canales de terceros</u>: Operadores turísticos, agencias de viaje y plataformas virtuales</li> </ul>	
9. Estructura de Costos		5. Estructura de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Costos fijos</u>: personal, limpieza, mantenimiento, licencias, depreciación.</li> <li>- <u>Costos variables</u>: marketing, suministros, gastos generales, servicios, transporte, capacitaciones, asesorías.</li> <li>- Gastos financieros e impuestos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de hospedaje para turistas, empresas, ejecutivos locales y viajeros de negocios.</li> <li>- Restaurant, bar y otros.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 5. Patrones de comportamiento del turista extranjero

Características	Patrón de comportamiento
¿Hace cuántos meses compró su pasaje y/o paquete para realizar este viaje?	El 36 % compró su pasaje con menos de un mes de anticipación, seguido de un 48 % que lo hizo con una anterioridad entre 1 a 4 meses.
Modalidad de viaje	El 70 % viaja por cuenta propia, en comparación con el 30 % que adquiere un paquete turístico.
¿Cómo adquirió su paquete turístico?	El 48 % realiza la compra a través de agencias de viaje física, mientras que el 23 % la realiza a través de internet.
Países visitados durante el viaje	El 79 % solo visita el Perú, el 21 % restante, viene al Perú y otros países
Motivos de visita al Perú	El 65 % viene de vacaciones, recreación u ocio, mientras que el 16 % por negocios y un 11 % visita a familiares o amigos.
Conformación del grupo de viaje	El 37 % viene solo, mientras que el 29 % se agrupa con amigos o parientes sin niños y solo el 23 % de ellos lo hace en pareja.
Frecuencia de visita	Existe paridad exacta entre la primera y más de una visita
Tipos de alojamiento utilizado	El 23 % se aloja en hotel de 4 o 5 estrellas, seguido de un 35 % en hotel de 3 estrellas, mientras que en hoteles de 1 a 2 estrellas y casa de familiares o amigos, las cifras están en 24 % y 14 %, respectivamente.
Permanencia en el país	En promedio 10 noches
Gasto por turista	El gasto promedio de un turista es de US\$ 932
Realizaron compras en el Perú	El 97 % de los vacacionistas realizaron al menos una.
Medios que más influyen en la elección de un destino	El 52 % fue influenciado por internet, seguido del 25 % por recomendación de amigos y 11 % por agencias de viaje.

Fuente: Promperú 2019. Elaboración propia.

## Anexo 6. Patrones de comportamiento del vacacionista nacional

Características	Patrón de comportamiento
Noches de permanencia en el lugar visitado	El 53 % permanece entre 1 a 3 noches, seguido de un 36 % que lo hace entre 4 a 7 noches
Medio de transporte utilizado	El 64 % viaja por vía terrestre, usando ómnibus o bus interprovincial, en comparación con el 16 % que lo hace por avión.
Tipos de información buscada antes de realizar su viaje	El 52 % buscó información acerca de lugares turísticos para visitar, mientras que el 49 % lo hizo para buscar alojamiento y sus características. Datos del total múltiple
Lugares más visitados	Lima es el departamento más visitado, con 27 % de preferencia, seguido de Ica, Piura y Cusco con 12 %, 8 % y 7 % respectivamente.
Motivador del viaje	El 32 % viaja para descansar y relajarse, mientras que el 22 % lo hace para con la finalidad de salir con la familia
Lugar de búsqueda de información antes de realizar el viaje	El 88 % utiliza internet, mientras que el 30 % lo hace a través de familiares y amigos
Medios que despierta interés en viajar	El 44 % despierta su interés en viajar por comentarios y experiencias de familiares y amigos. Por otro lado, el 20 % lo hace a través de internet y páginas web.
Conformación del grupo de viaje	El 13 % viaja solo, mientras que el 32 % se agrupa con amigos o parientes sin niños y solo el 22 % de ellos lo hace en pareja.
Actividades realizadas durante su visita	El 83 % realiza turismo urbano
Tipos de alojamiento utilizado	El 40 % se aloja en un hotel, seguido de un 27 % en hostales o casa de hospedaje pagada, mientras que en casa de familiares o amigos, las cifra está en 28 %.
Meses del año donde acostumbran viajar por vacaciones, recreación u ocio	El 60 % lo hace en cualquier mes, sin embargo enero y julio son los meses con mayor demanda, ambos con 14 %.

Características	Patrón de comportamiento
Gasto por persona durante el viaje	El gasto promedio de un turista es de S/ 484, sin embargo, el 27 % de ellos gasta más de S/ 600 durante su viaje.
Rubros en los que realizó sus gastos	El 99 % de los vacacionantes gastó en alimentación (bares y restaurantes).
Servicios contratados a la agencia de viajes	El 91 % utilizó una agencia de viaje para buscar y adquirir alojamiento.

Fuente: Promperú 2019. Elaboración propia.

## Anexo 7. Metodología para definir la misión de la empresa

Elemento	Situación actual - Fase de contención	Situación futura - Fase de reactivación
Clientes	Estado peruano y clientes corporativos (por cuarentena preventiva para vuelos humanitarios y trabajadores en tránsito, respectivamente).	Turistas y/o viajeros de negocio (locales y/o extranjeros).
Productos y/o servicios	Servicios de alojamiento por Cuarentena Preventiva (Hotel Covid-19 certificado) a viajeros y/o trabajadores en tránsito (locales y/o extranjeros).	Servicios de alojamiento “premium” por sus altos estándares de calidad y “personalizados” en base a alta tecnología, integrados en oferta de marca país, para turistas y/o viajeros de negocio (locales y/o extranjeros).
Competencias distintivas y/o ventajas competitivas	Oferta centrada en bioseguridad y/o <i>contact-less</i> , con altos estándares de calidad, con máxima cercanía a demandantes de urgencia (Estado y clientes corporativos de industrias extractivas).	Experiencia de compra única a partir de (i) altos estándares de calidad, (ii) personalización tecnológica, (iii) articulación turística, (iv) mística organizacional y (v) propósito social.
Mercado geográfico	Lima, Perú	Perú (oferta integrada como marca país)
Tecnología	Transformación digital de optimización de procesos esenciales, con énfasis en conformación de oferta como Hotel Covid-19 certificado.	Transformación digital (i) de optimización de procesos esenciales y, (ii) disruptiva, para creación de servicios personalizados tecnológicamente.
Empleados	Equipo de liderazgo y personal involucrado en gestión de crisis, integrando perfiles clave en bioseguridad.	Equipo de liderazgo y personal ágil, fuertemente identificado con la cultura organizacional, basada en su propuesta diferenciada conforme a su propósito social.
Filosofía y/o concepto propio	Empresa de respuesta ágil y efectiva frente a entorno de crisis.	Empresa con mística propia a partir de su propuesta diferenciada conforme a su propósito social.
Imagen pública	Constituirse como una propuesta segura en cuarentena preventiva (Hotel Covid-19 certificado)	Constituirse como una propuesta diferenciada a partir de una oferta integrada como marca país, promoviendo la articulación de toda la cadena de valor turística con énfasis en prevención y bioseguridad.
Preocupación sobre crecimiento y/o supervivencia	Se busca la supervivencia del negocio mientras dure el periodo de crisis y sus efectos adversos.	Se busca la articulación de toda la cadena de valor turística, como única garantía de sostenibilidad orgánica del negocio, al maximizar las ventajas competitivas del Perú como marca país.

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 8. Metodología para formular la visión al 2030

<b>Marco competitivo</b>	Servicios de alojamiento para el segmento de turistas y/o viajeros de negocio y clientes corporativos de alta gama.
<b>Objetivos fundamentales</b>	Ser reconocidos como el mejor hotel en el rubro de hoteles <i>boutique</i> de 4 estrellas.
<b>Ventajas competitivas</b>	Experiencia de compra única a partir de (i) altos estándares de calidad y bioseguridad, (ii) personalización tecnológica, (iii) articulación turística como marca país, (iv) mística organizacional y (v) propósito social.
<b>Panorama futuro</b>	Los participantes del sector hotelero, además de la calidad, competirán a través del uso de alta tecnología de manera transversal en su modelo de negocio, lo cual exige diferenciar la propuesta a partir de otros atributos, como la articulación de la oferta como marca país y un negocio sostenible (social y ambientalmente).
<b>Formulación</b>	
“Ser reconocidos como el mejor hotel <i>boutique</i> en servicios de alojamiento de turistas y clientes corporativos de alta gama, a partir de una oferta diferenciada en base a calidad, tecnología y bioseguridad, así como la articulación de la marca país y toda la cadena de valor turística de manera sostenible”	

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 9. Presupuesto en fase de contención

Presupuesto (S/)	Cant.	U.M.	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente General	1	Personas	121,680	162,000	172,800	172,800	172,800
Administración (Contabilidad y Ventas)	1	Personas	60,840	81,000	86,400	86,400	86,400
Trabajadores Administrativos (1 turno)	4	Personas	139,536	162,432	172,800	172,800	172,800
Trabajadores Operativos (3 turnos diarios)	5	Personas	144,720	166,320	172,800	172,800	172,800
<b>Costos y gastos de personal</b>			<b>573,696</b>	<b>661,392</b>	<b>691,200</b>	<b>691,200</b>	<b>691,200</b>
Alcohol gel	32	Unidades	162	216	216	216	216
Guantes (cajas x 100)	90	Cajas	2,700	3,600	3,600	3,600	3,600
Mascarillas	41	Unidades	81	108	108	108	108
Lentes	79	Unidades	1,190	1,620	1,620	1,620	1,620
Protector facial	108	Unidades	1,620	2,160	2,160	2,160	2,160
Pruebas rápidas	105	Unidades	21,060	14,040	-	-	-
Transporte de personal	9	Personas	45,360	30,240	-	-	-
<b>Costos Adicionales - Covid - Personal</b>			<b>72,173</b>	<b>51,984</b>	<b>7,704</b>	<b>7,704</b>	<b>7,704</b>
Alimentación en cuarentena preventiva	4,293	Días	128,794	-	-	-	-
Alcohol gel	1,903	Unidades	9,514	6,832	13,857	20,707	27,180
Mascarillas	2,379	Unidades	4,757	3,416	6,929	10,354	13,590
<b>Costos Adicionales - Covid - Huéspedes</b>			<b>143,066</b>	<b>10,248</b>	<b>20,786</b>	<b>31,061</b>	<b>40,770</b>
Desinfección	5	Servicio	17,500	21,000	-	-	-
Tachos de residuos	40	Unidades	2,000	-	-	-	-
Adecuación de vestuario	1	Servicio	5,000	-	-	-	-
Adecuación de comedor	1	Servicio	5,000	-	-	-	-
Adecuación de habitaciones	1	Servicio	15,000	10,000	10,000	10,000	30,000
Lavamanos	2	Unidades	8,000	-	-	-	-
<b>Gastos de mantenimiento y adecuación</b>			<b>52,500</b>	<b>31,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>30,000</b>
Termómetros	4	Unidades	1,800	-	-	-	-
Oxígeno	2	Balon 10 m3	4,000	-	-	-	-
Jabón líquido	750	Galones	7,500	9,000	9,000	9,000	9,000
Desinfectantes		Litros	5,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Implementación programa Covid	1	Global	12,000	-	-	-	-
Capacitación en gestión de mantenimiento preventivo			-	12,000	-	-	-
Contratación de servicio de cliente incógnito			-	5,500	5,500	5,500	-
Asesoría en herramientas Lean Manufacturing			-	-	15,000	-	-
Certificación de cumplimiento de protocolo Covid			-	4,792	4,792	4,792	4,792
Programas de capacitación			20,000	39,000	31,500	31,500	31,500
Atenciones al personal / Bienestar social			60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Viáticos / Movilidades			-	33,088	34,008	34,008	34,008
Plan de incentivos/bonificaciones al personal			-	-	-	-	170,040
Seguros			12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Tributos municipales			12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Médico	1		32,000	-	48,000	-	-
Inspector de Seguridad	1		17,500	30,000	30,000	30,000	30,000
Asesorías (Legal, SST)	1		24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
<b>Gastos generales</b>			<b>207,800</b>	<b>247,380</b>	<b>291,800</b>	<b>228,800</b>	<b>393,340</b>
Mantenimiento y limpieza general			180,000	180,000	207,000	216,000	216,000
Servicios Públicos			144,000	144,000	165,600	172,800	172,800
<b>Gastos fijos</b>			<b>324,000</b>	<b>324,000</b>	<b>372,600</b>	<b>388,800</b>	<b>388,800</b>
Publicidad web Google Ads (Market place especializados)			39,375	52,500	56,000	56,000	56,000
Publicidad redes sociales (Facebook e Instagram)			52,500	70,000	75,000	75,000	37,500
Asesoría en marketing digital			-	52,500	52,500	20,400	13,100
Analista de marketing			-	-	31,500	63,000	63,000
<b>Gastos de Marketing</b>			<b>91,875</b>	<b>175,000</b>	<b>215,000</b>	<b>214,400</b>	<b>169,600</b>
Cerraduras inteligentes para apertura remota vía Smartphone			-	75,348	-	-	-
Transformación digital (incluye aplicativo móvil y desarrollo de página web)			20,000	195,000	20,000	25,000	25,000
<b>Soporte Tecnológico</b>			<b>20,000</b>	<b>270,348</b>	<b>20,000</b>	<b>25,000</b>	<b>25,000</b>
Equipos de iluminación led			-	-	-	2,500	-
Sensores de presencia y accesorios			-	-	-	1,800	-
Servicio de programación e instalación de equipo de iluminación automática			-	-	-	6,000	-
Reductores de caudal de agua			-	-	-	4,500	-
<b>Gastos de RSE</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14,800</b>	<b>-</b>
<b>Presupuesto total (S/)</b>			<b>1,485,110</b>	<b>1,771,352</b>	<b>1,629,090</b>	<b>1,611,765</b>	<b>1,746,414</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 10. Proyecciones financieras en la fase de contención 2019 – 2020

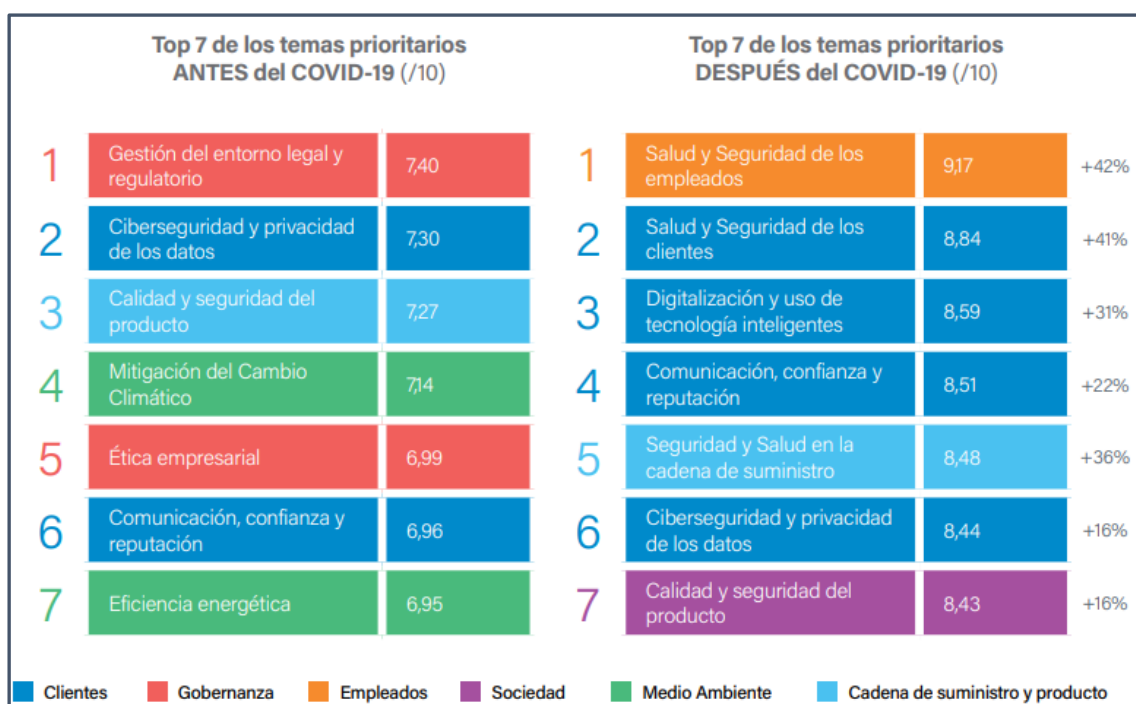
ESTADO DE RESULTADOS (S/)	2019	2020	2020	2020
	Real	Optimista	Conservador	Pesimista
Cuarentena preventiva – Estado	0	378,000	357,750	365,250
Cuarentena preventiva – Empresas	0	300,833	263,333	278,722
Premium (Turistas - Ejecutivos)	7,092,996	2,334,600	1,362,600	1,055,283
Alquiler de suites	0	0	226,429	188,691
Ingresos por Restaurant, Bar y otros	0	231,258	134,975	104,533
<b>Total Ventas</b>	<b>7,092,996</b>	<b>3,244,691</b>	<b>2,345,087</b>	<b>1,992,479</b>
Var.% Ventas	0 %	-54 %	-67 %	-72 %
Costos Directos - Habitaciones	-428,677	-308,976	-226,510	-208,886
Costos Directos - Rest., Bar y otros	0	-99,110	-57,846	-44,800
Costos Covid - Huéspedes	0	-159,787	-140,204	-143,066
Costos de Personal	-1,004,115	-573,696	-573,696	-573,696
Costos Covid – Personal	0	-72,198	-72,198	-72,173
Costos de Alquiler de Suites	0	0	-85,396	-71,164
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5,660,204</b>	<b>2,030,924</b>	<b>1,189,236</b>	<b>878,695</b>
Margen Bruto	80 %	63 %	51 %	44 %
<b>Gastos Operativos</b>				
Gastos Fijos	0	-324,000	-324,000	-324,000
Gastos de personal	-542,313	-182,520	-182,520	-182,520
Gastos de mantenimiento y renovación	0	-52,500	-52,500	-52,500
Gastos generales	-572,796	-207,800	-207,800	-207,800
Alquileres	-1,875,000	0	0	0
Soporte tecnológico	0	-20,000	-20,000	-20,000
Gastos de Marketing	-412,000	-129,375	-107,625	-91,875
<b>EBITDA</b>	<b>2,258,096</b>	<b>1,114,729</b>	<b>294,791</b>	<b>0</b>
Margen EBITDA	32 %	34 %	13 %	0 %
Amortización (4 años)	0	0	0	0
Depreciación (20 años)	-480,000	-480,000	-480,000	-480,000
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>1,778,096</b>	<b>634,729</b>	<b>-185,209</b>	<b>-480,000</b>
Gastos Financieros	-663,730	-655,974	-667,689	-665,426
Impuestos (30%)	-334,310	6,373	0	0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>780,056</b>	<b>-14,871</b>	<b>-852,897</b>	<b>-1,145,425</b>
Margen Neto	11 %	0 %	-36 %	-57 %

BALANCE GENERAL (S/)	2019	2020	2020	2020
	Real	Optimista	Conservador	Pesimista
Caja	1,022,909	1,627,248	1,404,033	2,271,002
Cuentas por Cobrar	563,518	135,195	97,712	83,020
<b>Activo Corriente</b>	<b>1,586,426</b>	<b>1,762,443</b>	<b>1,501,745</b>	<b>2,354,022</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>26,780,000</b>	<b>26,300,000</b>	<b>26,300,000</b>	<b>26,300,000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>28,366,426</b>	<b>28,062,443</b>	<b>27,801,745</b>	<b>28,654,022</b>
Préstamos Corto Plazo	0	0	0	0
Cuentas por Pagar	243,250	154,138	140,383	103,022
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>243,250</b>	<b>154,138</b>	<b>140,383</b>	<b>103,022</b>
<b>Deuda a Largo Plazo</b>	<b>11,132,900</b>	<b>10,932,900</b>	<b>10,932,900</b>	<b>10,932,900</b>
<b>Préstamo Reactiva Perú</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>591,083</b>	<b>1,773,249</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>11,376,150</b>	<b>11,087,038</b>	<b>11,664,366</b>	<b>12,809,171</b>
Capital Social	6,661,402	6,661,402	6,661,402	6,661,402
Ganancias Acumuladas	9,548,818	10,328,874	10,328,874	10,328,874
Utilidad del Ejercicio	780,056	-14,871	-852,897	-1,145,425
<b>Patrimonio</b>	<b>16,990,276</b>	<b>16,975,405</b>	<b>16,137,379</b>	<b>15,844,851</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>28,366,426</b>	<b>28,062,443</b>	<b>27,801,745</b>	<b>28,654,022</b>

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO	2020 Optimista	2020 Conservador	2020 Pesimista
EBITDA	1,114,729	294,791	0
Financiación y gastos	-655,974	-667,689	-665,426
Impuestos directos	6,373	0	0
Cambio en el capital de trabajo	339,211	362,939	340,270
<b>Flujo de efectivo por operaciones</b>	<b>804,340</b>	<b>-9,958</b>	<b>-325,156</b>
Instalaciones	0	0	0
<b>Flujo de efectivo por inversiones</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Cambios en los pasivos a largo plazo (aum. + / dism. -)	-200,000	391,083	1,573,249
Cambios en préstamos a corto plazo (aum. + / dism. -)	0	0	0
Dividendos pagados	0	0	0
<b>Flujo de efectivo por financiación</b>	<b>-200,000</b>	<b>391,083</b>	<b>1,573,249</b>
<b>Flujo neto de efectivo del periodo</b>	<b>604,340</b>	<b>381,125</b>	<b>1,248,093</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del período	1,022,909	1,022,909	1,022,909
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período</b>	<b>1,627,248</b>	<b>1,404,033</b>	<b>2,271,002</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 11. Los temas asociados con los clientes y los empleados se convierten en ámbitos prioritarios después del Covid-19



Fuente: EY & DIRSE 2020.

## **Anexo 12. Costo de oportunidad de los accionistas del hotel**

### a) Tasa libre de riesgo

La tasa de libre riesgo es de 5.97 % de acuerdo al promedio ponderado del monto de la emisión del bono y el rendimiento de bonos en dólares emitidos desde el 2002 (MEF 2019) e incorporado las últimas emisiones de bonos en moneda extranjera durante la pandemia Covid-19. Dado que para el cálculo de esta tasa hemos tomado como referencia las emisiones en moneda extranjera de los últimos 18 años, consideramos válido sostener esta variable durante el periodo de análisis.

### b) Prima de riesgo país

El riesgo país se mide con el EMBIG, calculado por diferentes instituciones o agencias, y es el diferencial entre la tasa de rendimiento de los bonos de los países emergentes y la tasa del Bono del Tesoro Estadounidense (BCRP, 2020). Para efectos del presente análisis hemos considerado promediar el riesgo país de Perú desde Agosto del 2006 a setiembre del 2020, dado que incorporamos en el análisis las volatilidades y estabilizaciones del mercado, en ese sentido el riesgo país tomado será de 1.81 %. Dado que tomamos como referencia un periodo de 15 años consideramos válido sostener esta variable durante el periodo de análisis.

### c) Riesgo de Mercado (Equity Risk Premium)

La prima de riesgo mercado para Perú es de 6.99 % de acuerdo a diferenciales por defecto del país y primas de riesgo, utilizando las calificaciones de los bonos más recientes con diferenciales de incumplimiento acoplado los riesgos inherentes, según Damodaran a Julio 2020 (2020b).

### d) Coeficiente Beta por sector industrial ( $\beta_u$ )

El coeficiente Beta por sector industrial que hemos tomado como referencia es de acuerdo a la información publicada por el financiero Corporativo Aswath Damodaran en la industria de Hotel/Gaming luego de evaluar a 65 empresas. El  $\beta$  desampalancado por un valor de 1.26 (Damodaran 2020a).



Para calcular nuestro  $\beta$  Apalancado hemos aplicado la siguiente fórmula:

$$\beta_L = \beta_u * ((1 + (1 - t) * (D/E)))$$

$\beta_u$ : Beta del sector industrial

$t$ : Tasa de impuesto

$D$ : Valor de Deuda

$E$ : Valor de Patrimonio

Obteniendo un valor para el 2020 de  $\beta_L = 1.97$

Variables	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Beta de la Empresa	1.84	1.97	2.00	1.93	1.85	1.76

Fuente: Elaboración propia 2020.

e) Prima de riesgo comercial

Además del riesgo País, hemos creído conveniente estimar un riesgo comercial más específico que representan los nuevos competidores con fortaleza digital, que amenazan toda la industria como Airbnb, así como la alta fragmentación del sector. Por lo cual, el riesgo adicional estimado es 3.4 % para el 2020 y 2.4 % para el 2021, estabilizándose a partir del 2022 a 2025 en 1.9 %.

f) Prima de riesgo pandemia

Del mismo modo, hemos estimado un riesgo derivado directamente de la pandemia Covid-19, como un factor no previsto por las bases de datos de riesgo puesto que era un imponderable de muy poca probabilidad, más aún con el impacto que está generando en el sector donde operamos consideramos asignar una prima de riesgo de 5 % a esta variable, así mismo consideramos necesario sostener esta variable para los años posteriores dado que aún no se descubre la vacuna ni existe alguna solución científica que nos haga inmunes.

g) Prima de riesgo rebrote de pandemia

Finalmente, y sobre la base de lo que se viene apreciando a nivel internacional (rebotes en Europa), hemos considerado un riesgo adicional por el rebrote probable de la pandemia en nuestro medio local también. La prima de riesgo asignada a esta variable es de 1 %. Dado que aún no se

descubre la vacuna ni existe alguna solución científica que nos haga inmunes consideramos sostener esta variable en los siguientes años.

#### h) Impuesto a la Renta

La tasa del impuesto a la renta es de 30.0 % según la Sunat.

#### i) Apalancamiento

Según las proyecciones financieras, la estructura de capital tendría la siguiente relación:

Variables	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Deuda	11,132,900	12,706,149	11,996,186	10,908,141	10,332,900	9,732,900
Equity	16,990,276	15,844,851	14,394,178	14,464,956	15,496,121	17,328,846
D+E	28,123,176	28,551,000	26,390,364	25,373,097	25,829,021	27,061,746

Fuente: Elaboración propia 2020.

Por lo antes mencionado, el cálculo del Cok sería aplicando la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + R_P + R_C + R_{P+RR}$$

Donde:

Ke: es el retorno mínimo exigido a las acciones

Rf: es la tasa libre de riesgo

$\beta$ : Beta apalancado de la empresa

Rm: Riesgo del mercado

RP: Riesgo país

RC: Riesgo comercial

RP: Riesgo pandemia COVID-19

RR: Riesgo rebrote de pandemia COVID-19

Reemplazando los valores, el rendimiento mínimo esperado de los accionistas sería de:

Variables	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Costo de los recursos propios (Ke)	10,35 %	19,22 %	18,25 %	17,68 %	17,60 %	17,51 %

Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 13. Cálculo del WACC

El WACC (Weighted Average Cost of Capital) o Costo Promedio Ponderado del Capital, pondera el costo de capital del interior de la empresa con el costo de capital de los accionistas y esa ponderación se da a partir de lo que esperan recibir como mínimo los accionistas tomando en cuenta el desempeño comercial de la empresa, la estructura de capital y el esquema tributario, siendo su formula la siguiente:

$$\text{WACC} = ((E/(D+E)) * K_e) + ((D/(D+E)) * K_d * (1-T))$$

Donde:

D	:	Valor de Deuda
E	:	Valor de Patrimonio
Kd	:	Costo de deuda antes de impuestos
T	:	Tasa de impuesto
Ke	:	Rentabilidad del Patrimonio o Costo Capital Propio

Tomando como base los estados financieros históricos (al 2019) y las proyecciones financieras del periodo de contención (2020) y reactivación (2021-2024), hemos efectuado el cálculo del WACC conforme a lo siguiente:

Variables	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cálculo de la Tasa de descuento (WACC)	7,91 %	12,36 %	11,73 %	11,84 %	12,24 %	12,72 %
Costo de la deuda antes de impuestos (Kd)	6,00 %	5,44 %	5,58 %	5,86 %	6,00 %	6,00 %

Fuente: Elaboración propia 2020.