



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA HOTEL LA FELICIDAD”
PERIODO 2022-2026**

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

Presentado por

Juan Carlos Briones Cáceres

Wilson Marlon Franco Salazar

Víctor Ygnacio González Uriarte

Jonathan Ernesto Pinto Chirinos

Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, agosto de 2022



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, José Aníbal Díaz Ismodes, dejó constancia que el trabajo de investigación "PLAN ESTRATÉGICO PARA HOTEL LA FELICIDAD" PERIODO 2022-2026" presentado por con el DNI 09637339, GONZALEZ URIARTE VICTOR YGNACIO, con el DNI 43907082, PINTO CHIRINOS JONATHAN ERNESTO, con el DNI 45758232, FRANCO SALAZAR WILSEN MARLON y con el DNI 45286816, BRIONES CACERES JUAN CARLOS; para optar al Grado de Magister en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 01 de Diciembre de 2022 dando el siguiente resultado:



"PLAN ESTRATÉGICO PARA HOTEL LA FELICIDAD"
PERIODO 2022-2026

Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magister en Administración

Presentado por

Juan Carlos Briones Caceres
Wilson Marlon Franco Salazar
Victor Ygnacio Gonzalez Uriarte
Jonathan Ernesto Pinto Chirinos

Asesor: José Aníbal Díaz Ismodes
0963 7339 4719

Lima, agosto de 2022

FINAL CON TÍTULO NUEVO

ÍNDICE DE ORIGINALIDAD

20% ÍNDICE DE SIMILITUD 19% FUENTES DE SIMILITUD 1% PUBLICACIONES 7% TRABAJOS DE ESTUDIANTE

FUENTES DE SIMILITUD

1	hdl.handle.net	8%
2	repositorio.sp.edu.pe	1%
3	repositorioacademico.upc.edu.pe	1%
4	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú	<1%
5	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola	<1%
6	www.mef.gob.pe	<1%
7	gestion.pe	<1%
8	monitorcovid19.contraloria.gob.pe	<1%

Dedicamos este trabajo de investigación a nuestras familias y a todas las personas que estuvieron cerca de cada uno de nosotros apoyándonos para poder seguir paso a paso en este trabajo de investigación hasta alcanzar nuestro objetivo.

Resumen

El objetivo de la presente investigación es desarrollar un plan estratégico para el periodo comprendido entre 2022 y 2026 del hotel La Felicidad, que pertenece al segmento de hoteles de tres estrellas y se encuentra ubicado en el distrito de Lince.

Para definir este plan estratégico, se hizo el diagnóstico del macroentorno y el microentorno.

En el análisis del macroentorno, realizado con la herramienta PESTEL, se identificaron los principales factores externos que influyen en el mercado y, por consiguiente, en la industria.

Para el análisis del microentorno, realizado con las Cinco Fuerzas de Porter, se determinó cuan atractiva era la industria y su perspectiva de rentabilidad. Luego de ello, se hizo el análisis de los factores internos del hotel, a través del Business Model Canvas, la herramienta de cadena de valor y la matriz VRIO. Con ellas se pudo conocer con objetividad cuáles eran las capacidades y los recursos de mayor valor, para así definir la ventaja competitiva.

Seguidamente, se determinó qué estrategias debía desarrollarse para el hotel para los próximos cinco años, a través de un modelo analítico de formulación de estrategias, para lo cual se utilizó la matriz FODA, la matriz de la estrategia principal y la MCPE, lo cual permitió seleccionar aquellas estrategias que tenían mayor impacto en el negocio, siguiendo una metodología objetiva de ponderación.

Con toda la información recogida, se establecieron tres planes funcionales: plan de marketing, plan de recursos humanos y plan de operaciones, que tienen como objetivo principal incrementar el crecimiento del negocio a través del alineamiento de las macroestrategias del negocio con los objetivos funcionales de cada plan. En cada plan se detallan las iniciativas a desplegar, así como los objetivos y el presupuesto que demandará su ejecución.

Finalmente, se determinó la viabilidad financiera del plan estratégico a través del análisis de los flujos de caja con plan y sin plan, estados de resultados proyectados, proyección de los ratios y balance general proyectado, obteniendo un VAN (valor actual neto) positivo de S/ 621,051, como se puede constatar en los flujos económicos y financieros.

En consecuencia, debido a los problemas que afronta el hotel y con las acciones propuestas en este plan, se pudo concluir que el hotel La Felicidad podrá superar con éxito las condiciones actuales, recuperando y sobrepasando los efectos de la caída de ventas por el impacto de la crisis generada por la pandemia y el mayor grado de competitividad en la industria.

Palabras clave: pandemia, diagnósticos del macro y del microentorno, plan estratégico, viabilidad.

Abstract

The objective of this research is to develop a strategic plan from 2022 to 2026 for La Felicidad Hotel, which belongs to the segment of a three-star hotel, located in the district of Lince.

To define the strategic plan, a diagnosis was made of the macroenvironment and the microenvironment. In the analysis of the macroenvironment, carried out with the PESTEL tool, the main external factors that influence the market, and consequently the industry, were identified. As to the analysis of the microenvironment, carried out with Porter's Five Forces, the attractiveness of the industry, as well as its profitability, were determined.

Subsequently, the internal factors of the hotel were analyzed through the Business Model Canvas, the value chain tool and the VRIO matrix. With those tools, it was possible to determine with objectivity what the capabilities and resources of greater value were, to define the competitive advantage.

After defining this, the strategies that the hotel should maintain in the next five years were determined, through an analytical model of strategy formulation, for which the SWOT matrix, the matrix of the main strategy and the MCPE were used. After the analysis, the decision was made to select the strategies that had the greatest impact on the business, following an objective weighting methodology.

With all the information collected, three functional plans were established: the marketing plan, the human resources plan and the operations plan, whose main objective is to increase business growth through the alignment of the macro strategies of the business with the functional objectives of each plan. Each plan details the initiatives to be deployed, as well as the objectives and budget that will demand its execution.

Finally, the financial viability of the strategic plan was determined through the analysis of cash flows, with plan and without plan, projected income statements, projection of ratios and projected balance sheet, obtaining a positive NPV (net present value) of S / S/ 621,051, as can be seen in the economic and financial flows.

Consequently, according to the current problems that the hotel faces, and with the actions proposed in this plan, it can be concluded that La Felicidad hotel can successfully overcome the current conditions, recovering, and overcoming the effects of the drop in sales due to the impact of the crisis generated by the pandemic and the greater degree of competitiveness in the industry.

Key words: Pandemic, macro and microenvironment diagnosis, strategic plan, feasibility.

Índice de Contenidos

Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Definición del Problema y Objetivos de la Investigación	3
2.1 Definición del Problema que Enfrenta la Empresa	3
2.2 Objetivo de la Investigación.....	3
Capítulo III. Análisis Externo.....	4
3.1 Análisis del Macroentorno (PESTEL)	4
3.1.1 Factores Políticos y Legales	4
3.1.2 Factores Económicos.....	5
3.1.3 Factores Sociales	8
3.1.4 Factores Tecnológicos	9
3.1.5 Factores Ecológicos.....	10
3.2 Análisis del Microentorno.....	11
3.2.1 Identificación, Características y Evolución del Sector.....	11
3.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria	14
3.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	19
3.3 Conclusiones	21
Capítulo IV. Análisis Interno.....	22
4.1 Modelo de Negocio – Business Model Canvas.....	22
4.1.1 Segmento de Clientes	23
4.1.2 Relación con el Cliente.....	23
4.1.3 Propuesta de Valor	23
4.1.4 Asociaciones Clave	24
4.1.5 Actividades Clave.....	24
4.1.6 Costos	25

4.1.7 Ingresos.....	26
4.2 Análisis de la Cadena de Valor	26
4.3 Análisis de las Áreas Funcionales	27
4.3.1 Gerencia.....	27
4.3.2 Marketing	29
4.3.3 Operaciones	30
4.3.4 Finanzas y Contabilidad	30
4.3.5 Sistemas de Administración de Información.....	31
4.4 Análisis VRIO	31
4.5 Definición de la Ventaja Competitiva.....	32
4.6 Definición de la Estrategia Competitiva	32
4.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	33
4.8 Conclusiones	34
Capítulo V. Definición de la Estrategia.....	36
5.1 Matriz FODA	36
5.2 Matriz de la Estrategia Principal	37
5.3 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.....	38
5.4 Conclusiones	39
Capítulo VI. Planeamiento Estratégico.....	40
6.1 Visión y Misión del Hotel La Felicidad	40
6.1.1 Visión	40
6.1.2 Misión.....	40
6.2 Valores y Cultura	40
6.3 Objetivos Estratégicos.....	41
6.4 Conclusiones	41

Capítulo VII. Análisis de la Demanda.....	42
7.1 Objetivo.....	42
7.2 Perfiles de Turistas en el Perú.....	42
7.2.1 Turista Extranjero.....	42
7.2.2 Turista Nacional.....	43
7.3 Perspectiva Actual de la Demanda.....	44
7.3.1 Arribo de Huéspedes a Establecimientos de Hospedaje.....	44
7.3.2 Pernotaciones de Huéspedes a Establecimientos de Hospedaje.....	44
7.3.3 Tasa de Ocupabilidad (2019-2022).....	45
7.4 Proyección de la Demanda 2022-2026.....	46
7.5 Conclusiones.....	48
Capítulo VIII. Planes Funcionales, Plan de Responsabilidad Social y Plan de Finanzas	49
8.1 Planes Funcionales.....	49
8.1.1 Plan de Marketing.....	50
8.1.2 Plan de Recursos Humanos.....	56
8.1.3 Plan de Operaciones.....	60
8.2 Plan de Responsabilidad Social.....	64
8.2.1 Iniciativas del Plan de Responsabilidad Social.....	64
8.2.2 Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social.....	66
8.3 Plan de Finanzas.....	66
8.3.1 Objetivo General.....	66
8.3.2 Evaluación Financiera de los Planes Funcionales y de Responsabilidad Social...	67
8.3.3 Análisis Financiero.....	72
8.3.4 Ratios Financieros.....	73
8.4 Conclusiones.....	74

Referencias.....	75
Apéndices	80
Apéndice A. Matriz Análisis FODA	80
Apéndice B. Tabla de Agrupación de Acciones Estratégicas.....	82
Apéndice C. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)	83
Apéndice D. Mapa de Empatía Cliente Extranjero y Cliente Nacional.....	85
Apéndice E. Entrevistas a Expertos en el Sector Hotelero.....	86
Apéndice F. Balance General Proyectado 2022 -2026	93
Apéndice G. Presupuesto de Planilla 2022 -2026	94

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Análisis de factores políticos</i>	5
Tabla 2. <i>Análisis de factores económicos</i>	7
Tabla 3. <i>Análisis de factores sociales</i>	8
Tabla 4. <i>Análisis de factores tecnológicos</i>	10
Tabla 5. <i>Análisis de factores ecológicos</i>	11
Tabla 6. <i>Matriz de poder de negociación de los proveedores</i>	15
Tabla 7. <i>Matriz de poder de negociación de los clientes</i>	16
Tabla 8. <i>Matriz de amenaza de nuevos competidores</i>	16
Tabla 9. <i>Matriz de amenaza de sustitutos</i>	17
Tabla 10. <i>Matriz de intensidad de la rivalidad</i>	18
Tabla 11. <i>Matriz de atracción de la industria</i>	18
Tabla 12. <i>Matriz de factores externos (EFE)</i>	20
Tabla 13. <i>Business Model Canvas</i>	22
Tabla 14. <i>Cadena de valor</i>	26
Tabla 15. <i>Matriz de capacidades</i>	32
Tabla 16. <i>Matriz de factores internos</i>	34
Tabla 17. <i>Objetivos estratégicos para los próximos cinco años</i>	41
Tabla 18. <i>Cantidad de arribos de huéspedes a Lima en el año 2019</i>	44
Tabla 19. <i>Pernoctaciones en establecimientos de hospedajes en Lima en el 2019</i>	45
Tabla 20. <i>Proyección de la demanda para el Hotel La Felicidad 2022-2026</i>	47
Tabla 21. <i>Iniciativas de los planes funcionales 2022-2026</i>	49
Tabla 22. <i>Objetivos del plan de marketing 2022 al 2026</i>	50
Tabla 23. <i>Análisis comparativo de hoteles tres estrellas</i>	52
Tabla 24. <i>Precio de venta alojamiento Hotel La Felicidad</i>	53

Tabla 25. <i>Precio de venta de otros servicios del Hotel La Felicidad</i>	53
Tabla 26. <i>Presupuesto de marketing</i>	56
Tabla 27. <i>Objetivos de RR.HH.</i>	56
Tabla 28. <i>Dotación del personal del hotel</i>	59
Tabla 29. <i>Presupuesto de iniciativas de RR.HH.</i>	60
Tabla 30. <i>Objetivos de operaciones</i>	60
Tabla 31. <i>Presupuesto del plan de operaciones</i>	63
Tabla 32. <i>Comparativo del costo por habitación</i>	64
Tabla 33. <i>Objetivos del plan de responsabilidad social</i>	64
Tabla 34. <i>Presupuesto del plan de responsabilidad social</i>	66
Tabla 35. <i>Objetivos específicos del plan de finanzas</i>	67
Tabla 36. <i>Estado de resultados con estrategia proyectado 2022 – 2026</i>	68
Tabla 37. <i>Flujo de caja económico y financiero sin plan estratégico</i>	71
Tabla 38. <i>Flujo de caja económico y financiero con plan estratégico</i>	71
Tabla 39. <i>Cálculo del VAN y TIR de las iniciativas</i>	72
Tabla 40. <i>Ratios financieros</i>	73

Índice de gráficos

<i>Figura 1.</i> Evolución de establecimientos en el Perú, 2004 – 2019.....	13
<i>Figura 2.</i> Evolución de arribos a hospedajes en el Perú, 2003 – 2019.....	13
<i>Figura 3.</i> Evolución del PBI en el sector alojamiento y restaurantes en el Perú, 2011 – 2021,	14
<i>Figura 4.</i> Matriz de la estrategia principal.....	38
<i>Figura 5.</i> Estimación de tasa de ocupación y tarifa promedio diaria mercado hotelero Lima 2019 – 2022e.....	46
<i>Figura 6.</i> Organigrama actual y organigrama propuesto.....	59

Capítulo I. Introducción

Debido al impacto de la pandemia del Covid-19, la industria hotelera ha experimentado cambios significativos desde el 2020 a nivel mundial. Las restricciones de movilidad de las personas han provocado una contracción de la demanda esperada reduciéndose 50% en el 2020 respecto de los resultados del 2019. Según opiniones de expertos, se estima que la industria hotelera regresará a niveles prepandemia a partir del 2024, dependiendo de los avances científicos en salud que reduzcan los efectos del Covid-19 y de las acciones económicas del Gobierno y del sector privado que permitan una rápida y sólida reactivación en el sector.

El hotel La Felicidad no es ajeno a la mencionada situación, por lo que es necesario implementar acciones planificadas, organizadas y efectivas que aseguren la continuidad y el crecimiento del negocio. El presente trabajo analiza la situación en la actualidad del hotel, sus competencias internas y sus ventajas competitivas, así como los factores externos que impactan a la industria hotelera, con el objetivo de crear estrategias y planes funcionales que se enmarcarán en un plan estratégico de largo plazo que permitirá crear valor adicional al que se generaría si no se aplicara ningún plan.

La construcción de este plan incluye entrevistas a expertos, investigación de campo y la aplicación de herramientas metodológicas y teóricas que se han adquirido durante el desarrollo de los cursos y los seminarios de la presente maestría.

Se consideró, así mismo, necesario proponer un plan estratégico que fuese de fácil comprensión para todos los colaboradores del hotel, principales *stakeholders* y futuros socios estratégicos e inversionistas. Así mismo, este plan debe servir como eje principal para evaluar el desempeño de todas las áreas del hotel, analizar las variaciones y establecer planes de acción de tipo estratégico, táctico y operativo, que aseguren el logro de los objetivos

propuestos. Es relevante mencionar que los supuestos sobre los que se desarrolla este plan están enmarcados en las condiciones externas e internas de mediados del año 2021.

Finalmente, se pudo constatar, mediante este trabajo de investigación, que las actividades planteadas son altamente factibles de ejecutar y su éxito solo dependerá del compromiso e involucramiento de los líderes de las distintas áreas del negocio.

Capítulo II. Definición del Problema y Objetivos de la Investigación

2.1 Definición del Problema que Enfrenta la Empresa

En los últimos dos años (2020 y 2021), el Hotel La Felicidad ha sufrido un impacto negativo en las ventas, debido a la reducción de la demanda, como consecuencia de las restricciones de movilidad establecidas por la pandemia del Covid-19, llegando a tener solo un 50% del hotel ocupado.

Por otra parte, la competencia y sus diferentes estrategias competitivas enfocadas en bajo costos y diferenciación se vienen convirtiendo en una fuerza importante que ocasiona efectos en sus resultados. Los esfuerzos de inversión en marketing realizados no han sido suficientes para mitigar los impactos de la competencia y la coyuntura. El hotel mantiene una estrategia de enfoque en costos, lo que le ha permitido sobrellevar la pandemia y seguir generando rentabilidad para el accionista; sin embargo, esto ya no es sostenible en el tiempo y se requiere recuperar las ventas con un planeamiento estratégico a mediano y largo plazo.

2.2 Objetivo de la Investigación

El objetivo es desarrollar un plan estratégico a cinco años (2022 – 2026) en el Perú, para incrementar la rentabilidad del negocio a través de la recuperación del ingreso de clientes de los segmentos objetivos. También es indispensable desarrollar estrategias de control eficiente en costos y estrategias de marketing direccionadas. Este plan permitirá marcar una hoja de ruta clara para los directores, los colaboradores de primera línea y los socios accionistas. Los mismos, podrán aplicar planes y acciones en las diferentes áreas del hotel para su sostenibilidad postpandemia.

Capítulo III. Análisis Externo

3.1 Análisis del Macroentorno (PESTEL)

Para identificar las amenazas y las oportunidades a las que se enfrentará el Hotel La Felicidad, se realizará una evaluación del macroentorno mediante la aplicación del método PESTEL, que describirá las principales variables en el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico/ambiental y legal.

3.1.1 Factores Políticos y Legales

Según las variables analizadas de los factores políticos y legales, se identificaron oportunidades y amenazas, las cuales se detallan en la tabla 1. Las oportunidades y las amenazas identificadas pueden verse a continuación:

1. La incertidumbre acerca de la situación política del país para los años 2021 – 2026, lo cual hace pensar que la inversión extranjera podría disminuir, siendo que el país necesita inversores extranjeros que son quienes mantienen los hoteles de Lima llenos.
2. La extensión del estado de emergencia, que impacta a 99 provincias denominados de alto riesgo, entre las que figuran Lima y Callao, hace que se restrinjan las actividades en espacios cerrados, con un aforo limitado a un 50% y sin restricciones en espacios abiertos (Decreto Supremo N° 131-2021-PCM, 2021).
3. Los peruanos y los extranjeros que se encuentran en otro país y que quieran ingresar al Perú deberán contar con el sustento de haberse realizado una prueba molecular con resultado negativo y con una fecha no mayor de tres días antes de abordar en su punto de origen. Ya no se requiere que presenten el carné de vacunación (Decreto Supremo N.º 156-2021-PCM, 2021).

4. Los beneficios que otorgan las políticas de reactivación incentivan la inversión de proyectos como el régimen especial de recuperación anticipada del impuesto general a las ventas - RERA IGV, el régimen de aplazamiento o fraccionamiento tributario (RAF-turismo) y el fondo de apoyo empresarial a las Mype del sector turismo (FAE-turismo), que tiene por objetivo garantizar préstamos para el financiamiento de las Mypes del sector turismo (R. V. N.º 0004-2021-MINCETUR/VMT, 2021).
5. En el Perú se vienen reiniciando los vuelos de entrada y salida desde el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, reactivándose así el turismo. (R.M., 2020).

Tabla 1.

Análisis de factores políticos

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable	O/A
Situación política nacional	Gobierno del Perú	Relativa inestabilidad	Incertidumbre sobre situación política 2021-2026	Amenaza
Restricción de actividades y movilización de las personas	Decreto de estado de emergencia D.S. 131-2021-PCM	Aumentando	Impacto positivo en la ocupación permitida a los hoteles.	Oportunidad
Carné de vacunación no obligatorio para turistas extranjeros	Decreto Supremo 156-2021-PCM	Aumentando	Impacto positivo por mayor afluencia de clientes en el hotel	Oportunidad
Reactivación del sector turismo	Ley N.º 31103, Resolución Viceministerial N.º 004-2021-MINCETUR/VM	Aumentando	Impacto positivo para la reactivación económica del sector	Oportunidad
Reactivación de los vuelos	R.M., (2020)	Aumentando	Impacto positivo para la reactivación económica del sector	Oportunidad

3.1.2 Factores Económicos

Según las variables analizadas de los factores económicos, se identificaron las oportunidades y las amenazas, tal como se detalla en la tabla 2. Estas son las siguientes:

1. La economía en el mundo se encuentra en recuperación, aunque no al mismo ritmo. El crecimiento se presenta concentrado en algunas economías principales, mientras que los mercados emergentes y las economías en desarrollo se recuperan a paso lento. Se prevé que la economía en el mundo crecerá un 5,6 % en el año 2021. Para el año 2022, se estima una expansión de 4.3%. Esta perspectiva sigue sujeta al riesgo de factores críticos, como la posibilidad de que ocurran nuevas olas de Covid-19 que genere problemas financieros adicionales, puesto que ya existe un alto endeudamiento en el mercado peruano (Banco Mundial, 2021).
2. El PBI del sector de alojamiento y restaurantes para el 2020 se redujo a S/ 8,775 millones, lo cual representa un 50% de caída respecto del año 2019. En el período enero-junio de 2021 hubo un incremento, siendo el valor real del producto bruto interno (PBI) de S/ 5,044 millones, un 17.5% más de lo acumulado en el primer semestre de 2020 (Comex Perú, 2021).
3. Está previsto que para el periodo 2023-2025 la actividad económica podría alcanzar un crecimiento promedio de 4,1%, debido a un crecimiento sostenido de la demanda interna, principalmente por mayores inversiones (MEF, 2021b).
4. En el trimestre diciembre 2020 y enero-febrero 2021, la tasa de desempleo alcanzó el 14,5% en Lima Metropolitana. Se estima en 717 mil 700 el número de personas que buscaron trabajo de manera activa (INEI, 2021).
5. El BCR proyecta que el tipo de cambio cerrará en S/ 3.93 para el cierre del 2021, en S/ 3.95 para el 2022 y en 4.10 en el 2023 (MEF, 2021c).
6. El Perú mostrará la tercera inflación más baja de América Latina al cierre del presente ejercicio, de acuerdo con las proyecciones de los panelistas del Focus Economics, según informe de agosto 2021(El Peruano, 2021). Se prevé que en el

periodo 2021-2024 Perú mantenga los sólidos fundamentos macroeconómicos como una inflación en el rango meta de 1% a 3% (MEF, 2021a).

7. Moody's presentó un ajuste en la calificación del Perú, siendo esta de A3 y se espera que llegue a Baa1 y se mantenga estable. Es así que el Perú mantendría la segunda mejor calificación en América Latina y, con ello, mantendría el acceso a los mercados internacionales con buenas condiciones, tanto para el sector público como el privado (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2021a).
8. El beneficio para los turistas extranjeros a través de la exoneración del IGV se mantiene vigente, lo cual genera una oportunidad para captar más clientes y mayor afluencia de clientes extranjeros (Decreto Supremo N° 226-2020-EF, 2020).

Tabla 2.

Análisis de factores económicos

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable	O/A
Producto Bruto Interno alojamiento y restaurantes (PBI)	COMEX	Se mantiene	Relativo aumento en la demanda del hotel	Oportunidad
Tasa de desempleo Lima Metropolitana	INEI	Disminuyendo	Impacto positivo, ya que habrá más oferta para conseguir personal	Oportunidad
Inflación	BCRP	Se mantiene	Relativa estabilidad a nuestros precios	Oportunidad
Tipo de cambio	BCRP	Se mantiene	Relativa estabilidad en costos operativos e ingresos	Oportunidad
Crecimiento económico internacional	Banco Mundial	Se recupera	Atracción de más turistas por mejoras en su situación económica	Oportunidad
Calificación crediticia del Perú	Rating Moody's 2021	Relativamente estable	Menos atracción de inversionista, lo que reduce la posibilidad de fondeo	Amenaza
Exoneración del IGV para turistas extranjeros	El Peruano (2001)	Se mantiene	Mayor oportunidad para captar más clientes, por lo tanto, mayores ingresos	Oportunidad

3.1.3 Factores Sociales

Según las variables analizadas de los factores sociales, se identificaron oportunidades y amenazas, tal como se detalla en la tabla 3. A continuación, se presentan las oportunidades y amenazas identificadas relacionadas con factores sociales:

1. El Perú ha sido elegido mejor destino cultural en Sudamérica en 2020. Así mismo, ha sido seleccionado como el mejor destino culinario en Sudamérica en 2019 y nominado para el 2020 (World Travel Awards, 2020).
2. El 40% de los turistas extranjeros que visitan Lima se hospedan en hoteles tres - estrellas (Prom Perú, 2019a) y los turistas locales representan el 17% (Prom Perú, 2019c).
3. El ranking país en materia de seguridad y protección demuestra una tendencia al descenso, pasando del puesto 108 en 2017 al 119 en 2019, pero con un score de 4.7, el cual se encuentra en el promedio de la región (World Economic Forum, 2019).
4. El plan de vacunación activado por el Gobierno en el año 2021 proyectaba vacunar a toda la población de 18 años o más, residente en el país, al término de ese año, habiéndose constatado un avance de la población vacunada del 44% (R. M. N° 848-2020-MINSA, 2020). Esto permitirá que el país sea un destino seguro y atractivo para los turistas.

Tabla 3.

Análisis de factores sociales

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable	O/A
Destino cultural	World Travel Awards 2020	Se mantiene	Impacto en el ingreso por ventas	Oportunidad
Plan de vacunación de la población	Plan nacional de vacunación contra el Covid-19	Aumentando	Genera mayor seguridad en los turistas para visitar el país	Oportunidad

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable	O/A
Alojamiento de turistas extranjeros en hoteles en Lima	Turismo en Perú 2019	Se mantiene	Existencia de demanda	Oportunidad
Ranking en país en seguridad y protección	WEF 2019	Se mantiene	Posibilidad de impacto negativo en los ingresos ahuyentaría sobre todo a turistas extranjeros que podrían decidir no viajar a Lima.	Amenaza

3.1.4 Factores Tecnológicos

Según las variables analizadas de los factores tecnológicos, se identificaron oportunidades y amenazas, tal como se detalla en la tabla 4. A continuación, algunos elementos considerados como oportunidades y amenazas en el ámbito tecnológico:

1. Hoy en día la tecnología ha ido avanzando en el sector hotelero, con un potencial para aumentar la eficiencia operativa, impulsar los ingresos y mejorar la experiencia de los huéspedes. Estos productos tecnológicos están enfocados en mejorar la gestión operativa, la gestión de ingresos, la experiencia del huésped, el marketing, la gestión de alimentos, la gestión de reuniones y eventos, la gestión de recursos humanos y la gestión de edificios y TI (Hotel Tech Report, 2021).
2. Asimismo, debido al Covid-19, el viajero o turista se asegura de que el alojamiento de su elección cumpla con los protocolos de bioseguridad, lo cual ha generado que el uso de algunas tecnologías sea necesario. Estas tecnologías son transacciones comerciales sin contacto, *check-in* digital y llaves móviles, herramientas de reservas directas y productos de higiene tecnológica, como escáneres térmicos para el ingreso de huéspedes al hotel (Hotel Perú News, 2021).
3. El 75% de los turistas extranjeros utiliza plataformas digitales para realizar las compras de sus boletos de avión o paquetes turísticos (Prom Perú, 2019a).

Asimismo, el crecimiento del uso de comercio electrónico en el Perú fue del 50% en 2020 y se espera un crecimiento similar en 2021 (CAPECE, 2021).

- Hubo crecimiento de usuarios de internet a nivel global y en el Perú, de 13.2% y 12.5%, respectivamente, y un incremento de los usuarios activos en redes sociales a nivel global y en el Perú de 7.3% y 13.4%, respectivamente, que definen un canal clave para el desarrollo de las estrategias de marketing (Kemp, Simon, 2021).

Tabla 4.

Análisis de factores tecnológicos

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable	O/A
Oferta de sistemas integrales de gestión hotelera	Hotel Tech Report, 2021	Aumentando	Colabora a que la estructura de costos sea cada vez más eficiente	Oportunidad
Tendencias tecnológicas para cumplir protocolos sanitarios	Hotel Perú News (2021)	Aumentando	Colabora a cumplir protocolos y generar eficiencias operativas	Oportunidad
Digitalización de la compra de paquetes turísticos y boletos de avión	Prom Perú (2019)	Se incrementa	Implementar canales costo-eficientes para la captación de clientes	Oportunidad
Marketing digital	Tecnología y Turismo, 2019	Aumentando	Impacto positivo al usar nuevas tecnologías para generar eficiencias y mejorar la experiencia de los clientes	Oportunidad

3.1.5 Factores Ecológicos

Según las variables analizadas de los factores ecológicos, se identificaron oportunidades y amenazas que se detallan en la tabla 5. Estas son las siguientes:

- Según el Índice de Competitividad de Turismo y Viajes 2019 del reporte generado por World Economic Forum, el Perú presenta, en el índice de sustentabilidad ambiental, una tendencia de crecimiento, pasando del puesto 73

en 2017 al puesto 47 en el 2019 a nivel mundial, con un score de 4.4 por encima del promedio de la región (World Economic Forum, 2019).

2. Asimismo, en el rubro hotelero, ser sostenible es una gran prioridad, ya que en este rubro el consumo y el gasto de recursos es muy alto, lo cual genera un impacto en el medio ambiente. En el Perú se está comenzando a apostar por la sostenibilidad a través de la huella de carbono, siendo nueve las organizaciones del rubro hotelero que se han inscrito recientemente en la plataforma Huella de Carbono Perú Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2021b).

Tabla 5.

Análisis de factores ecológicos

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable	O/A
Índice de sustentabilidad ambiental	WEF (2019)	Aumentando	Impacto positivo para promocionar la preocupación por el medio ambiente para atraer turistas.	Oportunidad
Emisiones de gases efecto invernadero	MINAM (2021)	Aumentando	Impacto positivo en la reputación del hotel frente al cuidado del entorno ambiental	Oportunidad

3.2 Análisis del Microentorno

3.2.1 Identificación, Características y Evolución del Sector

3.2.1.1 Identificación de la Industria y Sector. Antes de comenzar con el análisis del microentorno, es importante identificar el sector dentro del se va a competir. Para ello, se ha utilizado la clasificación de la North American Industry Classification System (NAICS, 2021)

- Definición de la industria y del sector
 - Sector: servicios de alojamiento y comida
 - Subsector: alojamiento

- Industria: alojamiento de viajeros
- Actividad: hoteles y hostales
- Servicio: hoteles de tres estrellas

3.2.1.2 Características del Sector. En el Perú, en el año 2019, los hoteles de tres estrellas concentraban el 36% de los arribos de turistas extranjeros, en mayor porcentaje que los hoteles de cinco estrellas (21%) y cuatro estrellas (26%) (MINCETUR, 2020). Por otra parte, el top 3 de los departamentos más visitados por los turistas extranjeros eran Lima, con 72%, Cusco, con 36% (33% solo Machu Picchu) y Tacna, con 27% (Prom Perú, 2019b). En cuanto a Lima, en el 2019 los arribos nacionales fueron mayores en los hoteles de tres estrellas, explicando el 66% del grupo (tres, cuatro y cinco estrellas) (MINCETUR, 2020). Así mismo, en Lima, en el año 2019, se concentró la mayor oferta de hoteles tres estrellas del Perú, con 169 hoteles de 1,098 que hay en el territorio nacional (15%). Así mismo, tuvo la mayor capacidad de plazas/cama, con 14,625 (o 23% del total de territorio nacional). Por otro lado, para ese año, el segundo departamento del Perú con mayor oferta de hoteles tres estrellas fue La Libertad, con 156 hoteles tres estrellas (MINCETUR, 2020). Por último, en Lima, en 2019, los distritos de San Isidro, Miraflores, Lince, Barranco, San Borja, y San Miguel concentraron el 60% de la oferta (101 hoteles), con 9,158 plazas/cama (MINCETUR, 2020).

3.2.1.3 Evolución del Sector. El sector de alojamiento ha experimentado un crecimiento con un ritmo promedio de 5% en el periodo 2004 - 2019 (ver figura 1), llegando a tener una oferta de 549 mil plazas/cama. Esta oferta logró atender una demanda de 63 millones de visitas a establecimientos de todo el Perú, de los cuales un 87% se trató de turistas nacionales y un 13% de turistas extranjeros (MINCETUR, 2020).

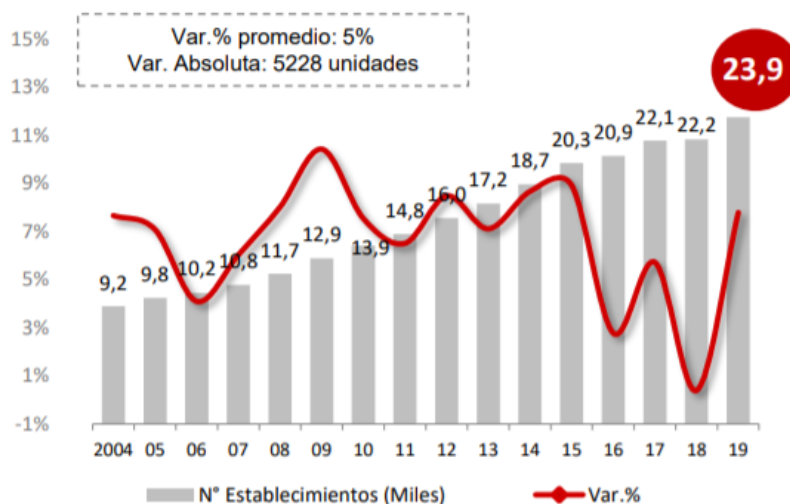


Figura 1. Evolución de establecimientos en el Perú, 2004 – 2019, tomado de Mincetur, 2020

La llegada de turistas nacionales y extranjeros al país presentó un crecimiento de 14% en 2019 respecto de 2018, llegando a 63 millones (Mincetur, 2020), información que se muestra en la figura 2.

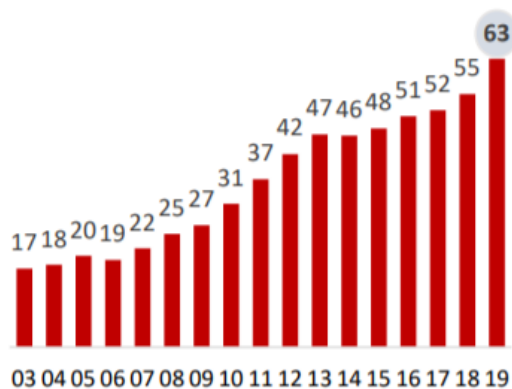


Figura 2. Evolución de arribos a hospedajes en el Perú, 2003 – 2019, tomado de Mincetur, 2020

Los resultados eran positivos hasta el cierre del año 2019, pero en el año 2020 el PBI se contrajo a S/ 8,775 millones y para el año 2021, en el primer trimestre, la economía en el sector hotelero se redujo un 30.6% respecto del primer trimestre del año 2020 (ver figura 3). Debido a esto, sería necesario que se considere tomar medidas distintas a las de restricciones

de aforo y toque de queda, las cuales tuvieron un bajo impacto para reducir los casos de Covid-19 en el país (Comex Perú, 2021).

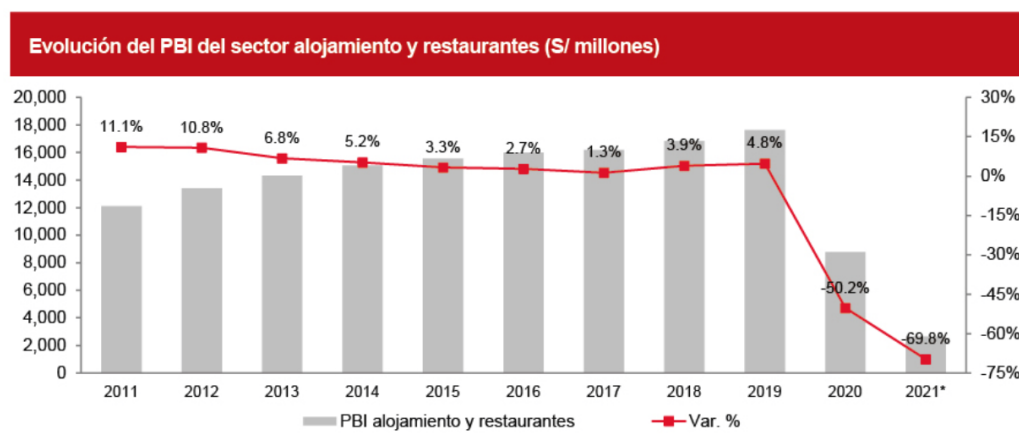


Figura 3. Evolución del PBI en el sector alojamiento y restaurantes en el Perú, 2011 – 2021, tomado de Comex Perú, 2021.

Luego de la caída del 2020, para el período enero-junio de 2021 hubo un incremento, y se obtuvo un PBI de S/ 5,044 millones en el sector de alojamiento y restaurantes, un 17.5% más que en el primer semestre de 2020. En el primer semestre del año 2021 el valor del PBI del sector logró un incremento de 12.5% respecto del mismo periodo del año 2020 (Comex Perú, 2021).

3.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria

Con la finalidad de establecer la posición competitiva y las perspectivas de rentabilidad del Hotel La Felicidad, es necesario evaluar la estructura de la industria a la que pertenece. En ese sentido, se decidió analizar cada una de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter en la industria hotelera del Perú.

Dentro del análisis de cada fuerza competitiva, se asignó una puntuación para cada criterio o variable, según el nivel de atracción de la industria. La clasificación que se utilizó constó de 5 niveles: 1 = Muy poco atractiva, 2 = Poco atractiva, 3 = Neutral, 4 = Atractiva y 5

= Muy atractiva. Luego de obtener las calificaciones, se halla un resultado que promedie cada fuerza evaluada y con ello se obtiene el puntaje de atractividad de la industria (Hax y Majluf, 2004, pp. 99-117).

3.2.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores. En la siguiente tabla se muestra el poder de negociación de los proveedores.

Tabla 6.

Matriz de poder de negociación de los proveedores

Criterios y variables	Escala	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Escala
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja						Alta
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto						Bajo
Riesgo de integración vertical hacia adelante del proveedor	Alto						Bajo
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alta						Baja
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Alto						Bajo
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña						Mucha
Promedio		4.0					

Con un valor promedio de 4 puntos (tabla 6), los proveedores poseen un poder de negociación bajo, obteniendo menores costos que generan un impacto positivo para la rentabilidad del sector.

3.2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes. A continuación se detalla cuál es el poder de negociación de los clientes.

Tabla 7.

Matriz de poder de negociación de los clientes

Criterios y variables	Escala	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Escala
Número de compradores importantes	Escasos						Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta						Baja
Costo de cambiar	Bajo						Alto
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta						Baja
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja						Alta
Costos totales de los compradores contribuidos por la industria	Gran fracción						Pequeña fracción
Rentabilidad de los compradores	Baja						Alta
Promedio					3.0		

La significativa cantidad de clientes genera un impacto relevante en el nivel de competitividad del sector hotelero. Con un valor promedio de 3 puntos (tabla 7), se aprecia que la industria se muestra con un grado de atraktividad expectante.

3.2.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores. La amenaza que puedan representar nuevos competidores se expone en la siguiente tabla.

Tabla 8.

Matriz de amenaza de nuevos competidores

Criterios y variables	Escala	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Escala
Economías de escala	Pequeña						Grande
Diferenciación de servicio	Escasa						Importante
Requerimiento de capital	Bajo						Alto
Política gubernamental	Inexistente						Alta
Acceso a última tecnología	Amplio						Restringido

Criterios y variables	Escala	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Escala	
Identificación de la marca	Baja						Alta	
Experiencia y efecto del aprendizaje	No importante						Importante	
Acceso a los canales de distribución	Amplio						Escaso	
Promedio		2.9						

Al evaluar el ingreso de nuevos competidores en el sector hotelero, se obtiene un valor de 2.9 (tabla 8), lo que significa que las barreras de entrada son restrictivas, manteniendo el grado de atraktividad positivo.

3.2.2.4 Amenaza de Sustitutos. A continuación se muestra la amenaza de sustitutos.

Tabla 9.

Matriz de amenaza de sustitutos

Criterios y variables	Escala	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Escala	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasa	
Costos intercambiables del cliente	Bajos						Altos	
Rentabilidad y agresividad del producto sustituto	Altas						Bajas	
Precio / Valor del sustituto	Alto						Bajo	
Promedio		3.0						

Con un valor de 3 puntos (tabla 9), existe un nivel de atraktividad expectante en el sector. Los productos sustitutos no generan una amenaza significativa sobre la competitividad de la industria hotelera.

3.2.2.5 Intensidad de la Rivalidad. En la tabla siguiente se indica cuál es la intensidad de la rivalidad.

Tabla 10.

Matriz de intensidad de la rivalidad

Criterios y variables	Escala	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Escala
Concentración y balance de los competidores	Alto						Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido
Costos fijos o de almacenamiento	Alto						Bajo
Diferenciación del producto	Estándar						Especial
Sobrecapacidad intermitente	Grandes incrementos						Pequeños incrementos
Diversidad de competidores	Alto						Bajo
Barreras de salida	Altas						Bajas
Intereses estratégicos corporativos	Altos						Bajos
Promedio						2.8	

Con un valor de 2.8 puntos (tabla 10), la industria posee un leve atractivo y ningún competidor es lo suficientemente grande o diverso en el mercado como para influir en las decisiones o niveles de precio del sector, por lo que esta fuerza representa un riesgo medio.

3.2.2.6 Grado de Atractividad de la Industria Hotelera en Lima Perú. La matriz de atracción de la industria hotelera en el país se muestra a continuación.

Tabla 11.

Matriz de atracción de la industria

Criterios y variables	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Intensidad de la rivalidad					
Poder de negociación del comprador					
Poder de negociación del proveedor					
Amenaza de nuevos competidores					
Amenaza de sustitutos					
Promedio					3.1

El análisis muestra que en el segundo semestre de 2020 el sector hotelero en el Perú contaba con una atractividad que superaba el grado neutral, como se muestra en la tabla 11, ya que las barreras de entrada, la baja influencia de los proveedores y los productos sustitutos

tenían un impacto significativo que contribuían positivamente en las perspectivas de rentabilidad de esta industria.

3.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Luego de realizar el análisis PESTEL y determinar las oportunidades y las amenazas, se utilizó la matriz de evaluación de factores externos EFE para identificar como hoy en día la empresa saca provecho de las oportunidades y cómo reduce los efectos de las amenazas del entorno. Para la evaluación de la matriz EFE, primero se identificó cuáles eran las principales oportunidades y amenazas que podían ser relevantes para el éxito de la industria y se ponderaron según consenso grupal. Luego de ello, se evaluó qué tan eficazmente estaba respondiendo la empresa a cada uno de los factores, utilizando una escala del 1 al 4, siendo sus valores los siguientes:

- 4 = la respuesta es superior.
- 3 = la respuesta está por encima del promedio.
- 2 = la respuesta es promedio.
- 1 = la respuesta es deficiente.

Luego de la evaluación hecha con la matriz EFE, se obtuvo un resultado ponderado de 2.63, lo cual indica que la capacidad de respuesta se encuentra en el promedio. Esto puede significar que el hotel no ha estado aprovechando bien los factores externos.

Así mismo, tiene dificultades para enfrentar las amenazas que se presentan para el giro hotelero (David, 2013, pp. 80-83). Con base en las conclusiones extraídas del análisis Pestel y de las cinco fuerzas de Porter, que determinaron los factores externos más relevantes en la industria hotelera, se asignaron las siguiente ponderaciones y calificaciones descritas en la tabla 12.

Tabla 12.

Matriz de factores externos (EFE)

N.º	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total ponderado
1	Disminución de la restricción de actividades y movilización de personas.	0.08	4	0.32
2	Retiro de la exigencia de carné de vacunación para turistas extranjeros.	0.07	3	0.21
3	Apoyo financiero para la reactivación económica.	0.06	2	0.11
4	La economía mundial se expandirá un 5,6 % en 2021 y para 2022 se estima que será de 4.3%.	0.04	3	0.12
5	El Perú ha sido elegido mejor destino cultural en Sudamérica en el 2020.	0.04	4	0.16
6	Plan de vacunación de toda la población adulta, teniendo un avance de la población vacunada del 44%.	0.08	4	0.32
7	El 40% de los turistas extranjeros que visitan Lima se hospedan en hoteles tres estrellas.	0.07	4	0.29
8	Disponibilidad de herramientas tecnológicas que mejoran la gestión hotelera y también ayudan a cumplir los protocolos sanitarios.	0.08	2	0.16
9	Incremento del uso de comercio electrónico en el Perú fue del 50% en 2020 y se espera un crecimiento similar o mayor para 2021.	0.08	2	0.16
10	El crecimiento de usuarios de internet a nivel global y en el Perú es de 13.2% y 12.5%, respectivamente, y el incremento de los usuarios activos en redes sociales a nivel global y del Perú es de 7.3% y 13.4%, respectivamente.	0.08	2	0.16
11	Reconocimiento al Perú como destino que se preocupa por el medio ambiente con un score de 4.4 por encima del promedio de la región.	0.06	2	0.13
12	Bajo poder de negociación de los proveedores.	0.04	3	0.12
N.º	Amenazas	Ponderación	Calificación	Total ponderado
13	Relativa inestabilidad económica debido a la situación política nacional.	0.06	1	0.06
14	Baja de calificación crediticia del Perú pasando de A3, con una perspectiva negativa, a Baa1, con una perspectiva estable.	0.02	2	0.03
15	Baja en el ranking país en seguridad y protección, pasando del puesto 108 en 2017 al 119 en 2019.	0.05	2	0.10
16	La disponibilidad de sustitutos cercanos como Airbnb, hostales y backpackers, entre otros.	0.04	2	0.08

N.º	Amenazas	Ponderación	Calificación	Total ponderado
17	Los clientes poseen un alto poder de negociación debido a que hay mucha variedad en la industria y el costo de cambio es bajo.	0.04	2	0.08
18	Alto nivel de rivalidad entre los competidores.	0.02	2	0.03
Total		1		2.63

Nota: Elaboración propia con base en David 2013, pp. 80-83

3.3 Conclusiones

El sector hotelero es una de las industrias más afectadas en el Perú, debido a las restricciones de movilidad y de actividades económicas producidos por la pandemia del Covid-19. Sin embargo, se espera una progresiva recuperación para el sector entre los años 2021 y 2022, tras la liberación creciente de las restricciones.

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede concluir que el sector hotelero en el Perú cuenta con un grado de atractividad positivo, debido a las barreras de entrada y la baja influencia de los proveedores y de los productos sustitutos. Por otra parte, el análisis del macroentorno muestra oportunidades en cuanto a la reactivación de la industria hacia el 2022, producto del acelerado avance de la vacunación de la población, cuya meta, según proyecciones del Gobierno, es lograr vacunar al 100% de la población mayor de 18 años a finales del año 2021. Sin embargo, el cambio de mando presidencial ha generado incertidumbre política y económica en el Perú, por lo que se puede convertir en una amenaza latente para la misma.

Capítulo IV. Análisis Interno

4.1 Modelo de Negocio – Business Model Canvas

Se desarrolló el modelo de negocio del Hotel La Felicidad haciendo uso del Business Model Canvas (ver tabla 13) para identificar la propuesta y la generación de valor para el segmento objetivo (Pigneur y Osterwalder, 2010, p. 14).

Tabla 13.

Business Model Canvas

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Asociación de hoteles, restaurantes y afines del Perú Municipios / organismos estatales (alianzas para promover el turismo) Proveedores esenciales 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de reservas/ventas Mantenimiento óptimo a equipos, habitaciones y ambientes comunes Seguridad física y bioseguridad Servicio al cliente Gestión de información 	Turistas nacionales <ul style="list-style-type: none"> Precios más bajos que la competencia Calidad en los procesos de atención Buena ubicación geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> Atención y gestión de reclamos 	<ul style="list-style-type: none"> Turistas nacionales y extranjeros
	Recursos clave	Turistas extranjeros	Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> Sistema integrado de gestión hotelera Infraestructura adecuada Personal capacitado Página web 	<ul style="list-style-type: none"> Precios más bajos que la competencia Calidad en los procesos de atención Buena ubicación geográfica Información turística y de seguridad en inglés 	<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales Página web E-mailing Agencias de viajes online (OTA)* 	
Costos <ul style="list-style-type: none"> Salarios del personal Suministros Servicios claves: energía, agua, internet y cable Mantenimiento Marketing Capacitación Administración Compra de insumos y productos para food&beverage 		Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Ingresos por reservas realizadas por los huéspedes Ingresos por mostrador Ingresos por venta de alimentos 		

4.1.1 Segmento de Clientes

El segmento al que se dirige esta propuesta de valor es la de turistas nacionales y extranjeros. El perfil de este segmento es el de una persona entre 30 y 35 años, que busca un hospedaje económico (de aproximadamente 135 soles) que sea céntrico, en los principales distritos turísticos, y que se queda, en promedio, de tres hasta cinco días en la ciudad para disfrutar de ella y de su gastronomía.

4.1.2 Relación con el Cliente

El cliente podrá ingresar recomendaciones o reclamos a través de diferentes canales de atención (redes sociales y *mail*) y será atendido por el personal del hotel. Los canales que se utilizarán para llegar a los clientes con la oferta de valor serán los siguientes:

- **Redes sociales:** se cuenta con redes sociales como Facebook e Instagram, mediante las cuales se brindará información a los clientes respecto de los precios del hotel.
- **Página web:** en ella se podrá encontrar información acerca de los precios y servicios que se ofrecen, así como horarios de atención y teléfonos de contacto.
- **E-mailing:** todos los clientes recibirán notificaciones por correo, para confirmar las reservas y el pago por el hospedaje.
- **OTA:** las agencias de viajes en línea (OTA, por sus siglas en inglés) permitirán llegar a los clientes que deseen comparar precios y buscar un hospedaje con una buena calificación. Los OTA son un canal, debido a que representan menos de un 20% de los ingresos totales.

4.1.3 Propuesta de Valor

El Hotel La Felicidad ofrece las siguientes características de valor a sus clientes:

- El precio más competitivo de la zona.
- Ubicación estratégica que permite a los clientes acceder a lugares turísticos, como el centro histórico de Lima, y de esparcimiento cercano a sus instalaciones, tales como parques y vista al mar, entre otros.
- Los procesos están enfocados en brindar una atención ágil y segura a todos los clientes.
- Las instalaciones poseen estándares de mantenimiento de alta calidad y están preparadas para ofrecer descanso y relajación.

4.1.4 Asociaciones Clave

Se trata de socios clave, tales como los proveedores de suministros, servicios TI, las agencias de viaje y los contratistas de mantenimiento. Asimismo, el hotel participa en relaciones gremiales con la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines del Perú (Ahora Perú), la Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canatur) y las municipalidades de Lima y Lince.

4.1.5 Actividades Clave

Las actividades clave para entregar la oferta de valor son las siguientes:

- Gestión de reservas/ventas: el proceso de registro de reservas se realiza a través de las OTA y la página web y el proceso de *check-in* y *check-out* se realiza de manera presencial.
- Mantenimiento: hay un proceso de mantenimiento correctivo que asegura la disponibilidad inmediata de las habitaciones.
- Seguridad física y bioseguridad: se sigue un proceso riguroso de bioseguridad para cuidar a los clientes y al personal.

- Servicio al cliente: el personal del hotel cuenta con capacitaciones periódicas para asegurar una buena atención al cliente y asegurar su comodidad durante su estancia.
- Control de costos: la política de reducción de costos está dirigida a todas las áreas, lo cual permite garantizar la estrategia en costos.
- Gestión de información: el proceso de gestión de información permite tomar decisiones respecto de precios y mejoras a realizar en los procesos del hotel para ser más eficientes sin bajar la calidad de atención a los clientes.
- Recursos clave: se cuenta con un sistema integrado de gestión hotelera que permite mantener toda la información ordenada y disponible. Asimismo, la infraestructura ha sido diseñada para brindar comodidad y agilidad en la atención a los clientes. Complementando lo anterior, se dispone de un personal capacitado y orientado hacia la atención de calidad de todos los clientes.

4.1.6 Costos

Los costos son los que se detalla a continuación:

- Salario del personal
- Suministros
- Servicios clave (energía, agua, internet, cable)
- Mantenimiento
- Marketing
- Capacitación
- Administración
- Compra de insumos

4.1.7 Ingresos

Los ingresos se obtendrán de lo siguiente:

- Ventas de las reservas realizadas
- Ventas en mostrador
- Alimentos y bebidas

Analizando el modelo de negocios del hotel La Felicidad, se puede concluir que para mantener en el tiempo esta propuesta de valor se debe reforzar y fortalecer las actividades clave a través de la automatización de los procesos, la eficiencia en costos y gastos y una estrategia de marketing digital que permita llegar a más clientes.

4.2 Análisis de la Cadena de Valor

Para hacer el análisis de las principales áreas de la compañía, se utilizó el método de la cadena de valor (ver tabla 14), herramienta desarrollada por Michael Porter (Porter, 2013, pp. 62-65).

Tabla 14.

Cadena de valor

Actividades de apoyo	Infraestructura	Planificación financiera y control de costos Gestión de cuentas por pagar y cuentas por cobrar Gestión de la mejora continua de los procesos Selección y contratación del talento humano
	Recursos humanos	Entrenamiento y desarrollo del talento humano (atención al cliente, servicio de habitaciones, protocolos de bioseguridad) Gestión del desempeño del personal Gestión del clima y cultura organizacional Gestión de la dotación del personal
	Desarrollo tecnológico	Implementación de sistemas de información, gestión hotelera y mantenimiento de página web
	Abastecimiento	Gestión de compra de suministros Gestión de mantenimiento (servicios y equipos)

		Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadotecnia y ventas	Servicio
Actividades de primera línea	Actividades primarias	Reservas y check-in por teléfono y en mostrador	Limpieza y mantenimiento de habitaciones	Check-out	Servicios de e-mail, marketing para difusión de ofertas y promociones	Atención de consultas, reclamos o sugerencias a través de la web
		Recepción de huéspedes en el <i>counter</i>	Servicio de alimentación para huéspedes	Proceso de revisión de habitación y limpieza rápida post check-out	Gestión de redes sociales activas	Evaluación de satisfacción de los clientes
		Recepción de insumos y almacenamiento	Atención de requerimientos	Reparación habitaciones post check-out.	Gestión publicitaria con OTA y web	Programa de referidos
			Mantenimiento de instalaciones, agua caliente, aire acondicionado y alfombras.		Posicionamiento y comunicación de la marca	
			Custodia de equipajes			

4.3 Análisis de las Áreas Funcionales

Dentro del análisis interno integral del hotel, se ahondará en el rol y el desempeño de las áreas funcionales tales como gerencia, marketing, operaciones, finanzas y contabilidad, y en el sistema de administración de información, con el objetivo de identificar las fortalezas y las debilidades más importantes de la empresa (David, 2013, p. 96).

4.3.1 Gerencia

La gerencia del hotel es responsable de definir el rumbo y las estrategias de la organización. Tiene un rol significativo en el seguimiento de las operaciones y su objetivo principal es aumentar la productividad para mantener la eficiencia de los costos.

4.3.1.1 Planeación. Los indicadores clave del Hotel mostraron hasta el 2019 un resultado satisfactorio por encima del rendimiento promedio del mercado. El crecimiento en 2019, comparado con el de 2014, tuvo un incremento de 35%. Para lograr estos resultados,

fue muy clara su visión de mantener su propuesta de mayor relación calidad–precio para los clientes, logrando establecer metas de ventas que se cumplieron en su totalidad.

4.3.1.2 Organización. A nivel organizacional, el hotel mantiene una estructura reducida en línea con su modelo de costos eficientes. Los roles y las funciones están claramente establecidos y las jefaturas están ocupadas por personas expertas y con alto compromiso con la estrategia definida por la empresa. Este compromiso del equipo establece condiciones para una rápida adaptación al cambio, factor importante para afrontar la situación de pandemia.

4.3.1.3 Motivación. La organización considera que sus colaboradores son sus primeros clientes. Solo un equipo satisfecho podrá transmitir lo mismo a los clientes y comprometerse con el hotel; por eso considera que las acciones de motivación son clave para establecer una estructura de servicio y eficiencia. Los programas de entrenamiento son realizados directamente por los jefes de las áreas, personas que tienen una amplia experiencia en el rubro hotelero y que cuentan con sólidas habilidades de comunicación y actitudes para compartir conocimientos. Se destaca el rol del gerente general, quien tiene un liderazgo participativo demostrando empatía y preocupación por su personal.

4.3.1.4 Administración del Personal. El hotel ha mantenido un nivel remuneración para su personal operativo por encima del mínimo del mercado, impactando en un nivel de rotación de solo 0.3% al cierre de 2019. Se pone mucha atención al cumplimiento de todos los conceptos de pagos y a la capacitación constante del mejor personal y el cuidado de los colaboradores.

4.3.1.5 Control. Para conseguir los resultados, se mantiene un seguimiento constante del nivel de ventas proyectadas en contraposición con las ventas reales, el tipo de cliente que pernocta en el hotel, la tasa de disponibilidad de habitaciones y los costos detallados de cada una de las cuentas generadoras de gastos. Cada jefatura rinde cuentas de la gestión de su área

mensualmente y su desempeño es medido en un 80% por factores relacionados con los resultados económicos del negocio.

4.3.2 Marketing

4.3.2.1 Análisis de Clientes. Analizando el índice NPS desde 2013 hasta 2018, a fin de predecir el índice de satisfacción del cliente, se pudo determinar que el hotel tiene un promedio anual de 25% de satisfacción. Esto se ve reflejado directamente en los canales de atención que tiene el hotel con el cliente y que constantemente se aprovecha la capacidad para escuchar su voz en cada uno de los procesos. Sin embargo, aún se encuentra un poco lejos del objetivo que se tiene planteado, que es del 45%.

El indicador de la participación de mercado se mantuvo en un 17% en promedio del 2013 al 2018, logrando picos de 21% al cierre del segundo año debido, principalmente, a la capacidad de posicionamiento de la marca que tiene el hotel y que se ve reflejada también en sus ratios de ocupabilidad.

4.3.2.2 Distribución. Analizando la distribución de las ventas de los canales a lo largo de seis años (2013 a 2018), se puede ver que la participación de ventas del canal físico representó el 37%, mientras que el 63% vino a través de canales de reservas de agencias de viaje en línea (OTA). De ellos, solo el 3% vino de la página web del hotel, lo cual indica que se pueden aprovechar mejor las capacidades de esta página web, repotenciándola para que su participación crezca sobre la venta que viene a través de OTA, de las cuales hoy en día se tiene demasiada dependencia. así mismo el canal físico es un recurso bien aprovechado (37% de las ventas) por la ubicación que cuenta el hotel y se debe asegurar su sostenibilidad.

En 2020, el hotel se ha visto impactado por las restricciones de movilidad producto de la pandemia por el Covid-19, lo que ha producido una reducción significativa en la demanda y en los arribos de turistas extranjeros y locales. Los principales retos para esta área es

mantener el nivel de ventas a través de políticas de reducción de precios y mantener controlados los gastos de marketing.

4.3.3 Operaciones

El área de operaciones se encarga de gestionar todo el proceso de atención a los clientes, desde la preparación de todas las habitaciones hasta la habilitación correcta de los espacios comunes y servicios. Además, cuenta con protocolos de contingencia en caso de que se presente algún problema en alguno de los procesos de atención al cliente. Los principales indicadores son los siguientes:

- Ocupación
- Eficiencia (costos operativos por noche)

Respecto del resultado de la ocupación, se logró un 82% en temporada alta y un 56% en temporada baja. Estos resultados se lograron debido a la capacidad del hotel de mantener las instalaciones y las habitaciones en buen estado, debido a la política de mantenimiento del hotel con un estado de no menos del 90%, asignando un 9% a los costos.

En cuanto al resultado de la eficiencia, se logró obtener 69 soles de costos operativos por noche. Este resultado se obtuvo debido a la implementación de un sistema de compras eficiente gestionado por el área de operaciones, el cual está enfocado en la correcta gestión con los proveedores.

4.3.4 Finanzas y Contabilidad

4.3.4.1 Financiamiento. Para el final del periodo 2013-2018 se obtuvo un beneficio neto de 396,478, lo que permitió que no se requiriese financiamiento en los siguientes años. Asimismo, para el periodo 2019-2021 se logró un beneficio neto de 568,302 soles, lo cual permitió la inversión en mejoras de procesos e infraestructura, tal como estaba proyectado en el planeamiento estratégico periodo 2022-2026.

4.3.4.2 Resultados. El resultado obtenido al cierre del 2019 en el retorno total acumulado para el accionista fue de 8.39%, ocupando el segundo lugar en todo el mercado. Esto muestra una buena gestión del efectivo con un eficiente fondeo, ya que se obtuvo el mejor apalancamiento del mercado con un 25.72%.

4.3.4.3 Ahorro en Costos. Como se mencionó en el primer punto sobre el financiamiento, la inversión en mejora de procesos e infraestructura permitirá lograr una eficiencia en costos y una estrategia principal de enfoque en costos. Asimismo, se logrará una política de mejora continua en la reducción de costos, en comparación con la que el mercado brindará.

4.3.5 Sistemas de Administración de Información

El Hotel La Felicidad cuenta con un sistema de gestión hotelera (Property Management Systems) que soporta las principales actividades operativas del hotel y también permite extraer los datos necesarios para generar indicadores y reportes internos y externos del hotel. Algunos indicadores que se generan de manera manual son los de ocupabilidad, eficiencia en costos, tarifa promedio anual y NPS, entre otros, los cuales se generan de manera mensual y se revisan en comités con los gerentes de cada área responsable para identificar planes de mejora.

4.4 Análisis VRIO

Para el análisis de recursos y capacidades, se hizo una comparación con hoteles que tienen una propuesta de valor similar a la del Hotel La Felicidad y que están ubicados en los distritos de Lince, San Isidro, San Borja y Miraflores. Entre otros aspectos, se evaluó la capacidad de del hotel y el resultado se muestra en la tabla 15.

Tabla 15.

Matriz de capacidades

Capacidades/Recursos	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es inimitable?	¿Es aprovechado por la organización?	Resultado
Capacidad para controlar los costos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad para el cambio y mejora continua	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Personal permanentemente capacitado	Sí	Sí	No		Ventaja temporal
Personal motivado e identificado con el hotel	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva sostenible
Ubicación del hotel	Sí	Sí	No		Ventaja temporal
Instalaciones/infraestructura en buen estado	Sí	No			Igualdad competitiva
Sistema de gestión hotelera	Sí	No			Igualdad competitiva
Posicionamiento de marca	Sí	Sí	No	No	Ventaja temporal
Sistema de compras eficiente	Sí	Sí			Ventaja temporal
Conocimiento de la voz del cliente	Sí	Sí	No		Ventaja temporal

4.5 Definición de la Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es de enfoque en costos (Porter, 2013, p. 51), porque se cuenta con personal motivado con capacidad de cambio, orientado a la mejora continua y el control de los costos.

4.6 Definición de la Estrategia Competitiva

De acuerdo con el análisis integral realizado de las condiciones externas, internas y las capacidades del hotel, se decidió aplicar una estrategia de enfoque en bajo costo, con una concentración en grupos determinados de clientes que busquen un precio competitivo. Dicha estrategia será soportada por tener un hotel con procesos altamente eficientes, sustentado en la inteligencia tecnológica y en una cultura de mejora continua permanente (David, 2013, p. 149).

En el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se logró obtener 3,9 en el poder de negociación con los proveedores, lo que permitirá mantener los precios competitivos y la estrategia de enfoque. En el mediano y largo plazo, se cambiará a una estrategia competitiva de liderazgo en costos, para lo cual habrá una expansión a nivel nacional y se pasará de ser un solo hotel de tres estrellas a una cadena de hoteles *low cost*.

4.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Luego de realizar el análisis interno de las fortalezas y las debilidades, se logró identificar 14 factores clave, a los cuales se asignó un peso de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (importante), considerando la influencia que podría tener en el desempeño de la organización con base en la industria. Luego de ello, se calificó cada uno de los factores con una calificación de 1 a 4 puntos para indicar si representaba una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4) (David, 2013, p. 122).

Como resultado del análisis de la matriz EFI, se obtuvo un valor de 2.96, lo cual indica que en el global de fortalezas y debilidades del hotel, el desempeño prevalece como una fortaleza menor, por lo tanto, hay espacio para mejorar la gestión de las capacidades y los recursos. A todo esto se suma el mejor aprovechamiento de las fortalezas para hacer frente a los competidores. Así mismo, es indispensable estar alertas a las principales debilidades y empezar a establecer planes de acción para poder ir mitigándolas en el corto y el mediano plazo.

Con base a las entrevistas realizadas a expertos (ver apéndice E) y al conocimiento experto del negocio, se han determinado los factores internos más relevantes en la industria hotelera, así como las ponderaciones y las calificaciones descritas en la tabla 16.

Tabla 16.

Matriz de factores internos

N.º	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Total ponderado
1	Capacidad para el cambio y la mejora continua	0.07	4	0.28
2	Estructura de costos controlada y eficiente	0.09	4	0.35
3	Precio de venta competitivo en el mercado	0.09	4	0.35
4	Buen clima laboral y personal motivado	0.07	3	0.21
5	Gestión de información de resultados del negocio	0.06	4	0.25
6	Gestión de proveedores para ser eficientes en los costos	0.06	3	0.19
7	Marca posicionada en el mercado	0.06	4	0.25
8	Ubicación geográfica del hotel	0.07	3	0.21
9	Instalaciones/infraestructura en buen estado	0.06	3	0.19
10	Conocimiento del cliente	0.07	4	0.28
Debilidades		Ponderación	Calificación	Total ponderado
11	Dependencia de las OTA para conseguir demanda de huéspedes	0.06	1	0.06
12	Poco aprovechamiento de los canales digitales como canal de captación de clientes	0.07	2	0.14
13	Tasa baja de retorno de huéspedes al hotel	0.04	2	0.07
14	Alto impacto en costos fijos por baja demanda (influenciado por la pandemia)	0.06	1	0.06
15	Falta de canales digitales para la realización de la reserva de los clientes	0.06	1	0.06
Total		1.00		2.96

4.8 Conclusiones

El hotel trabaja bajo una estrategia con enfoque en costos y ha logrado en 2019 tener una estructura de costos controlada y eficiente, lo que ha permitido que se mantenga con un precio competitivo a lo largo de los últimos años. Sin embargo, es importante seguir innovando en los procesos claves del hotel, entrenando y mejorando las fortalezas, para que puedan contrarrestar los factores y las fuerzas externas que se puedan presentar en los

próximos años. Así mismo, deben tenerse plenamente identificados los recursos y las capacidades del hotel, lo cual permitirá volver más sólidas las ventajas y las estratégicas competitivas.

Capítulo V. Definición de la Estrategia

Para el desarrollo, la definición y la selección de las estrategias, se ha usado el modelo analítico de formulación de estrategias, el cual consta de tres etapas.

- Etapa I: llamada etapa de insumos, la cual resume la información necesaria, utilizando como insumo las matrices EFE y EFI.
- Etapa II: llamada etapa de adecuación, la cual se encarga de generar estrategias alternativas factibles. Para esta fase se utilizará la matriz FODA y la matriz de la estrategia principal.
- Etapa III: llamada etapa de decisión, la cual utiliza una única matriz denominada matriz cuantitativa de planificación estratégica.

5.1 Matriz FODA

Como parte del proceso de generación de estrategias, se utilizó la matriz FODA para hacer un análisis de las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades e identificar cuatro tipos de estrategias (David, 2013, pp. 176-177). Estrategias FO: estrategias que utilizan las fortalezas internas y aprovechan las oportunidades externas.

- Estrategias DO: estrategias que permiten superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: estrategias que permiten utilizar las fortalezas internas para disminuir el impacto de las amenazas externas.

Mediante este análisis, se pudo identificar todas las posibles estrategias factibles (ver apéndice A), las cuales servirán como insumo para luego decidir cuáles de todas estas serán las que generen un mayor valor a la compañía.

5.2 Matriz de la Estrategia Principal

Como parte del proceso de generación y selección de estrategias, también se decidió utilizar la matriz de la estrategia principal porque facilita la selección de aquellas alternativas estratégicas que generarán mayor impacto en el hotel, a través una ponderación numérica objetiva. Finalmente, ubicará en aquel cuadrante que más se ajusta a lo que se busca plantear en el hotel y a través de solo dos ejes: posición competitiva y crecimiento de mercado (David, 2013, pp. 189-190).

Para lograr la ubicación en uno de los cuadrantes, se analizaron las variables mencionadas anteriormente, que son las siguientes:

- **Posición competitiva:** el hotel actualmente tiene una fuerte posición competitiva, debido a la estrategia que viene aplicando, lo cual permitió obtener resultados de ocupabilidad de un 82% en temporada alta y 56% en temporada al cierre del año 2019. Además, mantiene un resultado de eficiencia por encima del promedio de los competidores, lo cual es una de sus principales herramientas para mantener su posición competitiva.
- **Posición competitiva:** el hotel se encuentra en una posición competitiva fuerte, debido a la estrategia de enfoque en costos que viene aplicando, lo que permitió obtener resultados de ocupabilidad de un 82% en temporada alta y 56% en temporada al cierre del año 2019. Además, mantiene un resultado de eficiencia por encima del promedio de los competidores, lo cual es una de sus principales herramientas para lograr mantener su posición competitiva.
- **Crecimiento de mercado:** el sector de alojamiento ha presentado un crecimiento promedio de 5% anual en el periodo del 2004 al 2019 (Mincetur, 2020). Según esto, se estaría frente a un crecimiento rápido del mercado.

De acuerdo con el análisis realizado en la matriz de la estrategia principal (ver figura 4) puede verse en el cuadrante I que el hotel presenta una posición competitiva fuerte gracias a la estrategia enfocada en costos y se encuentra en un sector donde el crecimiento ha sido rápido en el periodo 2004 al 2019, según Mincetur (2020), por lo que las estrategias que se utilizarán para mantener el crecimiento serán las de penetración del mercado y desarrollo del producto, con un enfoque en el aprovechamiento de las oportunidades externas.



Figura 4. Matriz de la estrategia principal

5.3 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

Para seleccionar las estrategias, se empleará la matriz cuantitativa de planificación estratégica, la cual permitirá evaluar el atractivo relativo de las estrategias identificadas con la ayuda de las herramientas del FODA y la matriz de estrategia principal (David, 2013).

Para la primera parte, se agruparán las estrategias desprendidas de la matriz FODA que más impacto podrían generar al modelo de negocio del hotel (ver apéndice B), de la siguiente manera:

1. Reducir los costos mediante el uso de tecnología.
2. Expansión geográfica (apertura de sucursales).
3. Alianzas estratégicas.
4. Digitalización del servicio de atención.
5. Transformación de la estrategia de marketing a formatos más digitales y de alto alcance.

Finalmente, después de la valoración de cada una de estas agrupaciones (ver apéndice C), se obtendrán estrategias más atractivas para este modelo de negocio, las cuales son las siguientes:

1. Digitalizar el servicio de atención.
2. Reducir los costos mediante el uso de tecnología.
3. Transformar la estrategia de marketing a formatos más digitales y alto alcance.

5.4 Conclusiones

El modelo analítico de formulación de estrategias ha permitido, de forma objetiva y clara, que se seleccionen las mejores estrategias enfocadas para el logro de la estrategia principal. De las estrategias seleccionadas, las dos primeras permiten lograr la estrategia de enfoque en costos y la tercera apoyará con el incremento de la participación en el mercado.

Capítulo VI. Planeamiento Estratégico

Fred R. David, en su libro *Conceptos de la administración estratégica*, señala que una declaración de visión clara debe indicar en qué queremos convertirnos, mientras que la misión es el propósito de la compañía. (David, 2013, pp. 43-52). A continuación, se aplican estos conceptos para poder diseñar la visión y la misión del hotel.

6.1 Visión y Misión del Hotel La Felicidad

6.1.1 Visión

La visión es la de convertir al Hotel La Felicidad en el hotel peruano de tres estrellas más económico del país, enfocado en el turista extranjero, turista nacional o cualquier persona que necesite alojamiento económico en la ciudad de Lima, otorgándoles confort y hospitalidad a través de colaboradores capacitados y ambientes agradables.

6.1.2 Misión

El Hotel La Felicidad tiene como propósito principal ofrecer un servicio de confort y hospitalidad a través de un precio competitivo, personal capacitado y ambientes acogedores para el turista extranjero, nacional y cualquier ciudadano de Lima, Perú, contribuyendo así con promover el turismo en el país.

6.2 Valores y Cultura

Los valores del Hotel La Felicidad están enfocados en crear una cultura de servicio al cliente y mejora continua de los procesos. Según esto, los valores que promueven esta cultura son los siguientes:

- Hospitalidad: nuestra pasión es brindarles la mejor atención a nuestros huéspedes.
- Trabajo en equipo: trabajamos en equipo en todo lo que hacemos.
- Velocidad: trabajamos con un gran sentido de urgencia y disciplina.

- Innovación: acompañamos nuestro servicio con herramientas tecnológicas que agreguen valor a la experiencia del cliente.
- Calidad: nos comprometemos a ofrecer valor al cliente ofreciéndoles el mejor servicio posible.

6.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos del Hotel La Felicidad se desarrollan en la tabla siguiente.

Tabla 17.

Objetivos estratégicos para los próximos cinco años

Tipo	Objetivo	Indicador	Meta
Crecimiento	Incrementar la ocupabilidad del hotel	Total noches vendidas / Total noches disponibles	+41% en cinco años
Rentabilidad	Sostener la rentabilidad sobre el patrimonio	Utilidad / Patrimonio	15% en tres años 25% en cinco años
Sostenibilidad	Mantener costos operativos eficientes por debajo de la competencia	Costos operativos/ Ingresos por noches	10% por debajo del promedio en cinco años
Sostenibilidad	Sostener el NPS del hotel	Promotores - Detractores	35% en tres años 45% en cinco años
Sostenibilidad	Sostener el clima laboral del hotel	Trabajadores satisfechos / Total de trabajadores	90% en cinco años

6.4 Conclusiones

Tras el análisis de la visión, la misión y los objetivos estratégicos, se ha podido replantear la estrategia para el periodo 2022-2026, con el objetivo de mantener la oferta de ser uno de los hoteles tres estrellas más económicos del Perú. Es por ello que la estrategia está enfocada en acciones relacionadas con incrementar las ventas a través de canales digitales, digitalización y optimización de procesos operativos, y mejorar en la atención del servicio al cliente.

Capítulo VII. Análisis de la Demanda

7.1 Objetivo

Para el análisis y la proyección de la demanda, se utilizarán dos fuentes: en primer lugar, se revisarán fuentes secundarias, con el objetivo de conocer el perfil y el comportamiento del principal consumidor. Para ello se utilizará información de Promperú con data recopilada hasta el año 2019, y para la perspectiva de la demanda actual, se utilizarán los datos que brinda Mincetur hasta el 2020. También emplearán fuentes primarias a través de entrevistas a personas expertas en el sector hotelero, con el objetivo de conocer cómo funciona el hotel, los riesgos generados por la pandemia y las proyecciones que se espera para la etapa postCovid-19.

7.2 Perfiles de Turistas en el Perú

7.2.1 *Turista Extranjero*

Según Promperú, en 2019, el turista extranjero que visita Lima presenta las siguientes características (Promperú, 2019):

1. El 60% visita el Perú por vacaciones o recreación y un 21% por negocios.
2. Su frecuencia de visita es de 62% por una única vez y un 38% por más de una vez.
3. El 22% se hospeda en hoteles de tres estrellas y un 25% en hoteles de cuatro y cinco estrellas.
4. Su tiempo de permanencia en Lima es de cinco días.
5. Las páginas más utilizadas para reservar o pagar un hotel son Booking (46%), Airbnb (35%), Tripadvisor (21%), Expedia (16%) y Trivago (14%).
6. Los principales distritos que visitan los turistas son Miraflores (67%), Centro de Lima (59%) y Barranco (28%).

Por otra parte, de acuerdo con las entrevistas realizadas a expertos, los turistas extranjeros tienen las siguientes preocupaciones y motivaciones (ver apéndice D):

1. Preocupaciones: le preocupa la inseguridad que se vive en el Perú, que pocas personas hablen el idioma inglés y que tengan que pagar tarifas muy elevadas por venir de afuera.
2. Motivaciones: conocer nuevas personas y volver, conocer la cultura y la gastronomía del país y divertirse.

7.2.2 Turista Nacional

Según Promperú, en la investigación de 2019 se realizaron 53 millones de viajes por turismo y 48,6 millones fueron viajes por turismo interno, lo cual representa que el 92% de los viajes fueron realizados en el Perú. Asimismo, se logró identificar las siguientes características (Mincetur, 2020):

1. El 29,4% representa el turismo por vacaciones, dando 14,3 millones de viajes nacionales por turismo.
2. El 31% de los peruanos viajaron con un fin vacacional, lo que representa 1,66 millones.
3. El 10% son baby boomers, el 27% generación X, el 42% millennials y el 21% centennials.
4. El 48% pertenece al NSE AB y el 52% representa el NSE C.
5. El 60% planifica su viaje con hasta dos semanas de anticipación.
6. El 17% se hospeda en hoteles de tres estrellas.

Según las entrevistas realizadas a expertos, los turistas nacionales tienen las siguientes preocupaciones y motivaciones (revisar apéndice D):

- a) Preocupaciones: gastar mucho en hospedaje y sacrificar otras diversiones; que el hotel no tenga un buen aspecto y que no haya un buen servicio, en general.
- b) Motivaciones: visitar muchos destinos culinarios y de diversión social; contar con muchas ofertas de hospedaje para poder volver.

7.3 Perspectiva Actual de la Demanda

7.3.1 Arribo de Huéspedes a Establecimientos de Hospedaje

Según cifras del Mincetur (MEF, 2021a), la cantidad de arribos de huéspedes a establecimientos de hospedaje en Lima ha ido aumentando año tras año, sobrepasando los 33 millones en 2019 (ver tabla 18), con un crecimiento promedio de 9.9%.

Tabla 18.

Cantidad de arribos de huéspedes a Lima en el año 2019

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nacionales	Lima	21,477,064	23,102,473	24,812,922	27,203,034	33,080,678	24,200,893
	Cusco	1,222,763	1,277,139	1,199,875	1,264,755	1,260,205	708,723
Extranjeros	Lima	3,658,079	4,054,242	3,657,534	3,315,716	3,476,152	940,331
	Cusco	1,879,111	1,962,665	2,083,247	2,264,459	2,265,219	307,149

Nota: Se diferencia nacionales de extranjeros de acuerdo con su modelo de negocio. Tomado de Mincetur, 2021b

7.3.2 Pernoctaciones de Huéspedes a Establecimientos de Hospedaje

De acuerdo con cifras de Mincetur (Mincetur, 2021a), el número de noches adquiridas por personas en el distrito de Lima fue de 47,3 millones en 2019 (ver tabla 19), donde el 85% representa a los nacionales y 19% a los extranjeros. Los principales motivos para viajar a Lima fueron negocios y vacaciones.

Tabla 19.

Pernoctaciones en establecimientos de hospedajes en Lima en el 2019

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nacionales	Lima	26 926 164	29 405 548	31 071 209	33 381 894	40 773 545	35 161 717
	Cusco	1 679 610	1 851 647	1 675 403	1 776 246	1 804 675	1 152 359
Extranjeros	Lima	7 423 422	8 517 809	7 823 268	6 640 121	6 889 477	1 902 674
	Cusco	3 115 153	3 238 671	3 486 690	3 842 450	3 912 906	589 850

Nota: Imagen tomada de MINCETUR, 2021b)

7.3.3 Tasa de Ocupabilidad (2019-2022)

La ocupabilidad de los hoteles en 2019 promedió en un 60.7%, mientras que en 2022 llegó a 30.8%, caída que se explica por las restricciones de movilidad ocasionadas por la pandemia del Covid-19. En el mismo sentido, el gremio de la sociedad de hoteles del Perú (SHP) estima que la cifras incrementarán siempre y cuando se liberen las rutas aéreas en los aeropuertos internacionales. Otro factor que podría permitir la recuperación sería que se lograra reactivar el turismo destinado al esparcimiento, la diversión social y el cuidado personal: “es necesario el soporte del Mincetur” (Gestión, 2020).

En consecuencia, según la SHP, los niveles de ocupación en Lima Metropolitana serían de 52% en 2021 y de 54% en 2022 (ver figura 5), “considerando las variables de la nueva oferta hotelera programada” (Gestión, 2020).

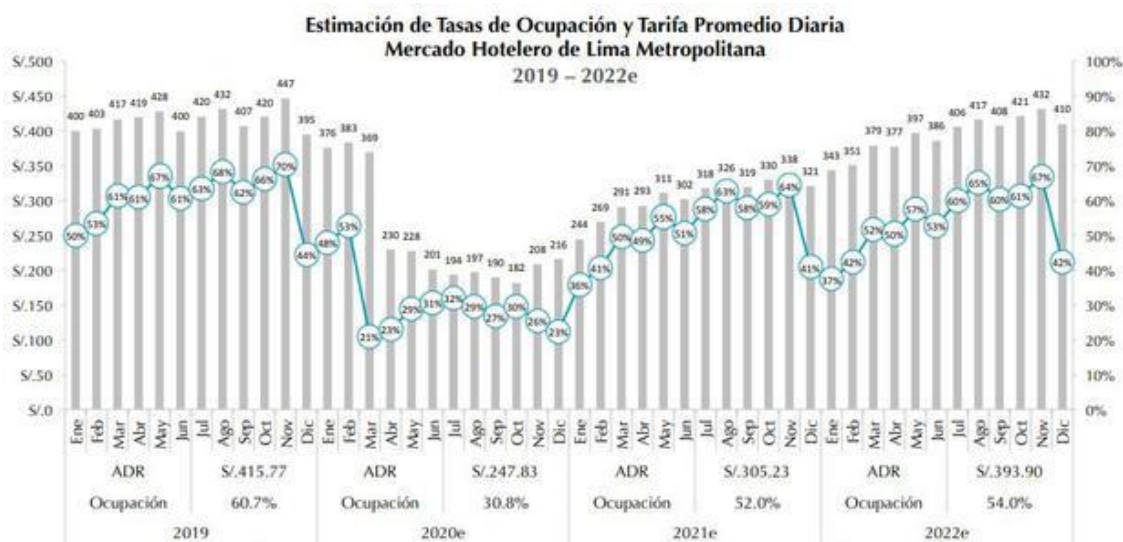


Figura 5. Estimación de tasa de ocupación y tarifa promedio diaria mercado hotelero Lima 2019 – 2022e.

Nota: figura tomada del diario Gestión, 2020

7.4 Proyección de la Demanda 2022-2026

Según la Sociedad de Hoteles del Perú, al cierre del año 2020 los niveles de ocupación cayeron a la mitad en lo que respecta Lima Metropolitana (GESTIÓN, 2020) y para el año 2021 se proyectaba cerrar el año con niveles de ocupación de 45% (InfoMercado, 2021).

La recuperación del turismo será progresiva y, según la última encuesta del panel de expertos de la Organización Mundial de Turismo (OMT), se espera que se vuelva a niveles preCovid-19 hacia el año 2024. Esto dependerá principalmente de la aplicación de las siguientes medidas: el lanzamiento rápido y generalizado de la vacunación, el levantamiento significativo de las restricciones de viajes, la acción coordinada entre países sobre protocolos de viaje y la información clara sobre protocolos de salud y los requisitos de entrada a los países (Organización Mundial del Turismo, 2021).

En el sector hotelero correspondiente al periodo 2020-2024 se tiene previsto una inversión que asciende a 772 millones de dólares. Dicha inversión comprende 63 proyectos

que en conjunto resultará en unas 5,651 habitaciones. Asimismo, a pesar de la caída por la pandemia, se constató que había habido un crecimiento del 71%, como tasa promedio, en el año 2020. Así mismo, los expertos se muestran optimistas ante un incremento de la demanda del segmento hotelero más hacia el largo plazo, iniciándose en el año 2024 y alcanzando niveles superiores a prepandemia hacia el año 2025/2026, debido a que se tiene planeada la implementación de una nueva terminal en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez de Lima, la cual estará operativa para el año 2025 (GESTIÓN, 2021) (ver apéndice E).

Basados en la información especializada mencionada, se elaboraron las proyecciones de demanda del Hotel La Felicidad, considerando dos escenarios: el primero, manteniendo las actividades actuales del hotel, y el segundo que incorpora la implementación de este plan estratégico (ver la tabla 20).

Tabla 20.

Proyección de la demanda para el Hotel La Felicidad 2022-2026

Indicadores	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Demanda sin plan	9,194	12,701	13,628	12,461	12,005	12,454	6,300	8,100	9,558	10,992	12,421	12,917	13,434
Demanda con plan	9,194	12,701	13,628	12,461	12,005	12,454	6,300	8,100	9,882	11,760	13,759	14,584	15,459
Noches disponibles	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Crecimiento anual sin plan (%)	-	38%	7%	-9%	-4%	4%	-49%	29%	18%	15%	13%	4%	4%
Incremental con plan (%)									4%	4%	4%	2%	2%
Crecimiento anual con plan (%)									22%	19%	17%	6%	6%
Ocupación sin plan (%)	51%	71%	76%	69%	67%	69%	35%	45%	53%	61%	69%	72%	75%
Ocupación con plan (%)	51%	71%	76%	69%	67%	69%	35%	45%	55%	65%	76%	81%	86%

7.5 Conclusiones

Si bien es cierto que el factor pandemia genera aun incertidumbre en la recuperación del sector, lo que deberá ser mitigado por las acciones sanitarias del Gobierno, actualmente se visualiza un mejor futuro en el sector, dado el avance de la vacunación, la flexibilización de las medidas de movilización y los protocolos de bioseguridad. Según las cifras de ocupación hotelera obtenidas en el año 2020 y el primer trimestre de 2021, se proyecta recuperar la demanda similar a niveles de 2019 hacia el año 2024 y en 2025 continuar con los crecimientos del año 2019 (preCovid-19).

Capítulo VIII. Planes Funcionales, Plan de Responsabilidad Social y Plan de Finanzas

8.1 Planes Funcionales

Luego de identificar las estrategias, como resultado de lo planteado en el capítulo V, se definieron iniciativas para los siguientes planes funcionales: marketing, recursos humanos y operaciones (ver tabla 21).

Tabla 21.

Iniciativas de los planes funcionales 2022-2026

Estrategias alternativas	Estrategias elegidas del FODA y MCPE	Iniciativas de los Planes Funcionales		
		Marketing	Recursos Humanos	Operaciones
Penetración de mercado	Transformar marketing y promociones	Implementar campañas publicitarias digitales inteligentes basadas en data analytics		
		Repotenciar la página web y convertirla en un canal de ventas adicional	Desarrollar un programa de gestión de cambio	
Desarrollo de producto	Digitalizar el servicio de atención	Posicionar la página en los distintos buscadores a través de estrategias SEO y SEM		
		Implementar el uso de canales digitales como medio principal para el relacionamiento con los clientes (páginas web y redes sociales)	Desarrollar un programa de gestión de cambio Implementación de plan de beneficios al personal operativo	Digitalización del proceso de atención (reservas, check-in, check-out y sistema de housekeeping)
Penetración de mercado y desarrollo producto	Reducción de costos mediante tecnología		Incrementar las capacidades del personal del hotel	Mejora y diseño de procesos enfocados en el cliente (implementar metodología lean)
				Eficiencia en el uso de los servicios de energía y agua Optimizar los procesos de mantenimiento

8.1.1 Plan de Marketing

8.1.1.1 Objetivo. Recuperar la venta y el porcentaje de ocupabilidad a niveles similares a la performance de 2019, considerando la ejecución en dos fases (ver tabla 22). Las fases serían las siguientes:

- Primera fase, entre los años 2022 a 2024, cuyo objetivo es recuperar la venta a un crecimiento anual promedio de 19% y lograr una tasa de ocupación de 76% al cierre de la fase.
- Segunda fase, entre los años 2025 y 2026, cuyo objetivo es incrementar la venta en 6% anual y lograr una tasa de ocupación de 86 % (niveles de prepandemia).

Tabla 22.

Objetivos del plan de marketing 2022 al 2026

Objetivos	1ª fase			2ª fase	
	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas de habitaciones	9,882	11,760	13,759	14,584	15,459
Ocupación	55%	65%	76%	82%	86%
NPS	35%	35%	35%	45%	45%

8.1.1.2 Iniciativas del Plan de Marketing. Las estrategias que se utilizarán serán las de las 8P del marketing *mix*. Asimismo, el foco apuntará a una estrategia de marketing digital, que tome en cuenta lo siguiente:

- Implementar campañas publicitarias digitales inteligentes basadas en data analytics.
- Repotenciar la página web y convertirla en un canal de ventas adicional.
- Posicionar la página en los distintos buscadores a través de estrategias SEO y SEM.

- Implementar el uso de canales digitales como medio principal para el relacionamiento con los clientes (páginas web y redes sociales).

Finalmente, el hotel optará por generar otras fuentes de ingresos y generadores de demanda para minimizar el impacto generado por el periodo de la pandemia, como la apertura del restaurante para clientes externos, el *delivery* de comida y el alquiler de la sala de conferencias. Con relación a la mezcla de marketing, “Esta es una herramienta que le permite a una empresa comprender de forma más precisa y concreta las actividades de marketing y cómo esas guardan relación con los objetivos de la empresa” (Kotler y Keller, 2016, pp. 99-14).

8.1.1.3 Marketing Mix (8P) para el Hotel La Felicidad.

1. Los productos y servicios se detallan a continuación:

- Alojamiento: hospedaje confortable a través de habitaciones con room service, televisor y frigobar. Atención del cliente a través del teléfono en la recepción y correo corporativo.
- Acciones de mejora: implementación de canales digitales (página web responsive, redes sociales) de atención y recepción (check-in y check-out) donde el cliente podrá realizar una reserva, consulta o reclamo.
- Servicio de restaurante: el servicio incluye desayuno ejecutivo en el restaurante del hotel o en la habitación. Además, ofrece una carta de platos limitada de almuerzo y cena para sus clientes.
- Acciones de mejora: el restaurante se abrirá al público en general en las horas de almuerzo y cena. Así mismo, se implementará el servicio de *delivery* a través de una de las plataformas de entrega a domicilio, como Rappi o Pedidos Ya.

- Alquiler de sala para conferencias: actualmente el hotel no cuenta con una sala para conferencias, sin embargo, cuenta con un espacio destinado para depósitos de activos obsoletos en el último piso del hotel. Ese espacio será acondicionado para que se ofrezca el servicio de sala en la que se puedan realizar conferencias, capacitaciones o algún otro evento corporativo.
- Otros servicios: wifi en zonas comunes, estacionamientos, lavado y planchado (gratis o pagados), custodia de equipajes, servicios de taxis al hotel e informes para paseos turísticos.

2. Precio: para la definición de la tarifa promedio del Hotel La Felicidad, se realizará un análisis comparativo de los tres principales hoteles ubicados en el distrito de Lince y distritos aledaños, y para ello se utilizarán las siguientes variables:

- Precio: precio más barato que ofrece el hotel en la plataforma de Booking.
- Valoración de experiencia del usuario: para obtener la valoración se utilizó la plataforma Booking, la cual cuenta con una valoración del 1 al 10 en la cual el cliente responde la siguiente pregunta: ¿Cómo fue tu estadía en el hotel tal?
- Servicios: los servicios se obtuvieron de la plataforma de Hoteles.com

El resumen de la comparación realizada se muestra en la tabla 23.

Tabla 23.

Análisis comparativo de hoteles tres estrellas

Hoteles / Características	Precio	Valoración	Servicios
Hotel Ayenda Candamo	S/ 141	8,2	- Desayuno gratis - Estacionamiento - Restaurante - Servicio a la habitación - Wifi gratis en zonas comunes
Hotel Royal Garden	S/ 125	7,6	- Restaurante - Estacionamiento - Servicio de traslado al aeropuerto - Servicio a la habitación - Wifi gratis

Hoteles / Características	Precio	Valoración	Servicios
Lima Central Design Hotel Spa & ClubSe	S/ 175	9.0	- Desayuno gratis - Bañera - Estacionamiento - Restaurante - Servicio a la habitación - Servicio de traslado al aeropuerto - Wifi gratis en zonas comunes

Según el análisis de fijación de precios comparativo con la competencia, estos oscilan entre S/ 120 y S/ 175 para servicios similares a los que presenta el Hotel La Felicidad. De acuerdo con la estrategia de *pricing* y propuesta de valor, el precio del Hotel La Felicidad debería oscilar entre S/ 130 y S/ 140 al finalizar el 2026 (ver tabla 24). Asimismo, se tomará en consideración a aplicar descuentos según la temporada del año y la segmentación de los clientes. Por otro lado, también del análisis de los hoteles del segmento, se establecen los precios promedio para los otros servicios del hotel (ver tabla 25).

Tabla 24.

Precio de venta alojamiento Hotel La Felicidad

Precio	2022	2023	2024	2025	2026
Precio promedio	S/ 130	S/ 130	S/ 135	S/ 135	S/ 140

Tabla 25.

Precio de venta de otros servicios del Hotel La Felicidad

Precios	2022	2023	2024	2025	2026
Precio promedio de la carta del restaurante (comidas/bebidas)	S/ 25	S/ 25	S/ 25	S/ 25	S/ 25
Precio del alquiler de la sala de conferencias	S/ 400	S/ 450	S/ 450	S/ 500	S/ 550

3. Promoción: A continuación se detalla lo que se piensa hacer en el campo de la publicidad:

- Se establecerán campañas netamente digitales con uso de data analytics y perfilamiento de clientes que serán distribuidas a través de los distintos canales digitales, como redes sociales, página web y mailings.

- Se repotenciará la página web del hotel y se realizará un posicionamiento de la misma a través de estrategias de SEO para que los clientes interesados puedan encontrar rápidamente al hotel en los buscadores web más concurridos y se genere tráfico a la página (búsqueda de palabras clave).

En cuanto a las promociones, se establecerán paquetes especiales en fechas conmemorativas (Día de la Madre, San Valentín, feriados largos y de fin de año). También se dará descuentos a personas que lleguen al hotel referenciadas por clientes que se hayan hospedado anteriormente.

Respecto de los aspectos comunicacionales, se hará uso, principalmente, de medios de comunicación digitales segmentados:

- Redes sociales – pauta digital (AON) segmentada para clientes del perfil del hotel. Se enviarán *banners* con oferta y *landings* para contactar posibles interesados en alojarse en el hotel
- E-mailing – se enviarán diferentes piezas graficas a los clientes del hotel y potenciales clientes de los segmentos que interesan con los siguientes objetivos: bienvenida, ofertas, principales servicios y encuestas de satisfacción, entre otros.
- Página web – se colocarán *pop ups* con tiempo limitado para las principales ofertas de la temporada.

4. Plaza: habrá canales virtuales y canales físicos, tal como se detalla a continuación:

- Canal virtual
 - Redes sociales: a través de Facebook e Instagram, los clientes podrán contactar al hotel mediante comentarios y mensajes directos al *inbox*.
 - Página web: se repotenciará la página web para que sea más amigable y mejore la experiencia del usuario.

- OTA: habrá posibilidad de establecer contacto a través de Booking y Hoteles.com
- Canal físico
 - La ubicación del hotel, el cual se encontrará en Lince.
 - En agencias turísticas donde recomienden el hotel.

5. Personas: el personal clave que trabajará en el hotel estará correctamente capacitado en cuanto a atención al huésped y se buscará que realice tareas polifuncionales. Todo será abordado en el plan de recursos humanos

6. Procesos: el enfoque de los principales procesos, los cuales asegurarán la entrega de la oferta de valor a los clientes, seguirá un enfoque de eficiencia, el cual será impulsado por una cultura de mejora continua y un buen manejo de los principales costos. Todo esto será abordado en el plan de operaciones

7. Proactividad: la evidencia física de esta oferta de valor se presenta a través de la atención directa del personal y la atención digital que se brindará a través de los canales digitales que se implementarán.

8. Productividad: La productividad del hotel se medirá a través de los indicadores ocupación, tarifa promedio y NPS, los cuales permitirán saber cómo se está respecto del mercado y frente a la competencia.

8.1.1.4 Presupuesto de Marketing: En la tabla 26 se detalla el presupuesto requerido para implementar las iniciativas de plan de marketing.

Tabla 26.

Presupuesto de marketing

N.º	Iniciativas	2022	2023	2024	2025	2026
1	Agencia publicitaria para creación de contenidos y gestión de RR.SS. (Facebook, Instagram)	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000
2	Mejoras en la página web (funcionalidad de reservas y sistema de recomendaciones)	S/ 20,400	S/ 4,080	S/ 4,080	S/ 4,080	S/ 4,080
3	Agencia de marketing digital para posicionamiento SEO	S/ 7,344	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
4	Implementación de restaurante + servicio delivery	S/ 8,333	S/ 9,962	S/ 13,662	S/ 14,551	S/ 15,500
5	Implementación de sala de conferencias	S/ 16,131	S/ 6,754	S/ 7,092	S/ 7,447	S/ 7,819
Total		S/ 55,208	S/ 23,797	S/ 27,834	S/ 29,077	S/ 30,398

8.1.2 Plan de Recursos Humanos

8.1.2.1 Objetivos. El objetivo principal del plan de recursos humanos es establecer los lineamientos, las funciones y el logro de las capacidades requeridas para todo el personal del hotel, de manera que se asegure su contribución al logro de los objetivos estratégicos. Se definieron los siguientes objetivos específicos que permitirán el aseguramiento del logro del objetivo principal (ver tabla 27).

Tabla 27.

Objetivos de RR.HH.

Objetivos	2022	2023	2024	2025	2026
Cumplimiento del plan de capacitación	100%	100%	100%	100%	100%
Rotación de personal	3%	3%	3%	3%	3%
Nivel de estrés	40%	40%	30%	30%	30%

8.1.2.2 Iniciativas del Plan de Recursos Humanos.

1. Implementar un programa de gestión de cambio. Para desarrollar un programa de gestión de cambio será indispensable desarrollar y promover entre el personal del hotel el uso de canales digitales y la mejora continua en los procesos que ejecutan. Para poder lograr ello, se propone las siguientes iniciativas:

- Establecer un plan de capacitación que permita dotar de herramientas y capacidades al personal para afrontar el cambio con cada uno de sus equipos.
- Implementar talleres de estilo team building, de manera trimestral, que permita reforzar los lazos entre los trabajadores que trabajan en las mismas o distintas áreas.
- Identificar a los líderes clave, con el objetivo de convertirlos en embajadores del cambio. En este sentido, se deberá establecer un plan de comunicación con mensajes claros para que cada líder pueda influir en sus equipos.

2. Implementación de plan de beneficios para el personal operativo: deberá establecerse un plan de beneficios que incentive el reclutamiento y retenga al personal con mejor desempeño en términos de productividad y calidad de servicio al cliente. Este plan se conformará por dos tipos de incentivos:

- No monetarios, para lo cual se proponen las siguientes iniciativas:
 - Día libre por cumpleaños.
 - Sábado libre al mejor trabajador del mes.
 - Implementar los vales de alimentos trimestrales.
 - Celebración de eventos familiares (Día del Niño, Navidad, fin de año)

- Monetarios:
 - Incentivos mensuales por productividad y nivel de satisfacción, evaluado por cada cliente.

3. Incrementar las capacidades del personal del hotel: se implementará un plan de capacitación y desarrollo continuo para el personal del hotel, el mismo que deberá contener los principales tópicos referidos a brindar una experiencia de calidad a los clientes, tales como los siguientes:

- Servicio al cliente
- Administración de restaurantes
- Limpieza de cuartos
- Ventas y marketing hotelero

4. Estructura organizacional: se incorporarán nuevas posiciones que contribuirán al logro de la estrategia propuesta según lo indicado en el apéndice G. Estas son las siguientes:

- Jefe de marketing y ventas, quien tendrá la responsabilidad de liderar el cambio relacionado con la estrategia de transformar el marketing y las promociones hacia un relacionamiento con mayor componente digital.
- Asistente de ventas, quien soportará el crecimiento de ventas en todos los canales.
- Asistente administrativo, quien asumirá funciones logísticas, de planillas y otras administrativas que hoy viene realizando el jefe de administración y RR.HH. Con esta incorporación, el jefe de administración y RR.HH. estará enfocado en la gestión del cambio que debe acompañar la implementación de las estrategias de automatización de los procesos.

En la figura 6 se muestra la estructura organizacional actual y la propuesta. En términos de dotación de personal y en línea con el control eficiente de costos, se mantendrá

un promedio de 23 trabajadores para los años 2022 y 2024 y se incrementará a 25 trabajadores durante los años 2025 y 2026, en línea con el crecimiento de las ventas (ver tabla 28). El detalle del personal se encuentra en el apéndice G.

Tabla 28.

Dotación del personal del hotel

	2022	2023	2024	2025	2026
Dotación del personal	21	24	24	25	25

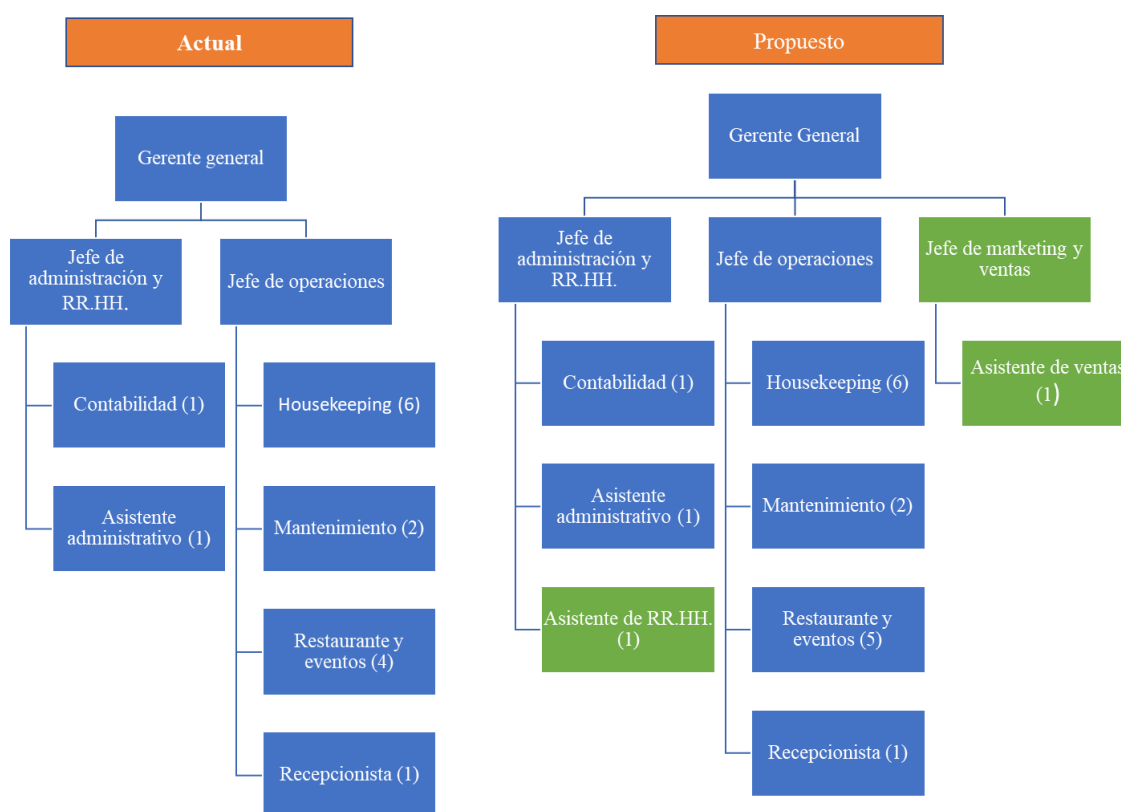


Figura 6. Organigrama actual y organigrama propuesto

8.1.2.3 Presupuesto de RR.HH. En la tabla 29 se detalla el presupuesto requerido para implementar las estrategias del plan de recursos humanos.

Tabla 29.

Presupuesto de iniciativas de RR.HH.

	Iniciativas	2022	2023	2024	2025	2026
1	Desarrollar un programa de gestión de cambio	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
2	Implementar incentivos para la retención del personal	S/ 16,771	S/ 16,758	S/ 16,758	S/ 17,581	S/ 17,581
3	Mejorar el clima laboral	S/ 5,250	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,250	S/ 6,250
4	Incrementar las capacidades del personal del hotel	S/ 2,560	S/ 3,040	S/ 3,040	S/ 3,200	S/ 3,200
5	Aumentar la estructura organizacional	S/ 72,960	S/ 120,000	S/ 98,880	S/ 120,000	S/ 120,000
	Total	S/ 97,541	S/ 145,798	S/ 124,678	S/ 147,031	S/ 147,031

8.1.3 Plan de Operaciones

El plan de operaciones tiene como objetivo optimizar los procesos internos del hotel a través de herramientas digitales que permitan generar eficiencias y ahorros en los mismos, cuidando la calidad en el servicio y sin afectar la experiencia del cliente. Se definieron los siguientes objetivos específicos que permitirán el aseguramiento del logro del objetivo principal (ver tabla 30).

Tabla 30.

Objetivos de operaciones

N.º	Objetivos	Indicador	Meta	Fórmula
1	Reducir los costos operativos del hotel	Porcentaje de eficiencia en costos	10 % promedio en cinco años	$S/ \text{costos operativos} / S/ \text{ingresos}$
2	Incrementar el nivel de recomendación de los servicios del hotel	NPS	45% en cinco años	Porcentaje de promotores – Porcentaje de detractores
3	Incrementar las ventas por una mayor disponibilidad de habitaciones	Porcentaje de cumplimiento de habitaciones disponibles	Rango de 2-5%	(Número de reclamos / Número de ventas)
			Pasar de 60% a 90% de cumplimiento en cinco años	(Habitaciones no disponibles* / Total de habitaciones) *Se considera una habitación no disponible cuando pasan las cinco horas.

8.1.3.1 Iniciativas. Las iniciativas son las que se detallan a continuación:

1. Digitalización de procesos de atención: un factor importante para el logro de los objetivos es la digitalización de los procesos, a fin de lograr eficiencia y calidad en el servicio. Para ello, se han establecido las siguientes acciones:

- Implementación de reservas y pago a través de la página web del hotel, la cual funcionará las 24 horas del día.
- Implementación del proceso de check- in y check-out en la página web del hotel.
- Implementación de llave magnética para el ingreso electrónico a las habitaciones. Esta llave la recogerá el cliente en el módulo de atención luego de realizar el check-in.
- Implementación de un sistema de housekeeping que ayude a controlar el mantenimiento de los cuartos y la optimización de los tiempos del personal. Además, permitirá supervisar el trabajo y analizar la data para encontrar mejoras.

2. Mejora y diseño de procesos enfocados en el cliente: para ayudar a cumplir los objetivos planteados, se realizará una mejora de los procesos a través de una limpieza de estos, utilizando la metodología *lean*. Para la implementación de esta metodología, se contratará a un consultor en procesos para que se encargue de mapear los procesos de atención y realizar un diagnóstico de los desperdicios o actividades que no agregan valor al cliente, con el objetivo de reducirlas en un primer momento y luego eliminarlas por completo.

Además de ello, habrá horas de capacitación para el jefe de operaciones, para que se encargue de fomentar el pensamiento *lean* y cuide que se mantengan las mejoras realizadas en el tiempo a través de refuerzos o capacitaciones a los nuevos integrantes. Los procesos en los cuales se estará enfocado este proceso será el *core* del negocio, en otras palabras, aquellos procesos que tiene un impacto directo en el cliente, tales como:

- Recepción (check-in y check-out)
- Housekeeping
- Atención en restaurante
- Atención en sala de reuniones
- Servicio al cliente
- Atención de reclamos

3. Eficiencia en el uso de los servicios de energía y agua: se establecerá una política de uso responsable del agua que incluya la implementación del uso de reductores de caudal para las tuberías de las duchas y lavabos (lo cual permitirá ahorrar hasta 20% en el consumo) y el lavado de toallas, solo cuando el cliente lo requiera. Así mismo, se establecerá una política de uso responsable de la energía, que incluya la instalación de sensores de movimiento en los pasillos y áreas comunes del hotel, el reemplazo del sistema de iluminación por otro más costo eficiente (como, por ejemplo, luces led), el fomento del uso de la luz natural en las habitaciones, el apagado de equipos cuando se terminen de usar y el establecimiento de puntos de iluminación estrictamente necesarios.

4. Optimizar los procesos de mantenimiento: se establecerá un calendario de revisiones preventivas de equipos críticos no regulados (equipo de frío, sistemas de agua, cocina) para disminuir mantenimientos correctivos que generen costos altos no presupuestados. Así mismo, se incentivará una cultura de cuidado de instalaciones y equipamiento, así como de consumo de recursos que se difunda a todos los empleados del hotel, estableciendo protocolos de reporte temprano de posibles problemas que los afecten, difundiéndolos a través de instructivos a todo el personal operativo. Por otra parte, se implementará el registro del historial de operación de cada equipo, en el que incluyan sus datos técnicos, su ubicación dentro de las instalaciones, los mantenimientos preventivos que

ha tenido, mantenimientos correctivos hecho, datos de los proveedores para atención y planos, entre otros.

8.1.3.2 Presupuesto del Plan de Operaciones. En la tabla 31 se detalla el presupuesto requerido para implementar las estrategias de plan de operaciones.

Tabla 31.

Presupuesto del plan de operaciones

N.º	Iniciativas	2022	2023	2024	2025	2026
1	Digitalización de procesos de atención	S/ 15,200	S/ 13,250	S/ 13,300	S/ 13,350	S/ 13,400
1.1	Tarjeta magnética (S/ 1 la unidad)	S/ 200	S/ 250	S/ 300	S/ 350	S/ 400
1.2	Interruptor de alimentación 50 unidades	S/ 2,000	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
1.3	Sistema de housekeeping	S/ 13,000	S/ 13,000	S/ 13,000	S/ 13,000	S/ 13,000
1.4	Cerradura electrónica	S/ 12,000	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
2	Mejora y diseño de procesos enfocados en el cliente	S/ 10,000	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
2.1	Contratación de consultora	S/ 10,000	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
3	Eficiencia en servicios de energía y agua	S/ 3,477	S/ 1,437	S/ 1,437	S/ 2,277	S/ 1,437
3.1	Reductores de caudal	S/ 1,233	S/ 1,233	S/ 1,233	S/ 1,233	S/ 1,233
3.2	Sensores de movimiento	S/ 924	S/ 84	S/ 84	S/ 924	S/ 84
3.3	Iluminación con focos led	S/ 1,320	S/ 120	S/ 120	S/ 120	S/ 120
4	Optimizar procesos de mantenimiento	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Total		S/ 28,677	S/ 14,687	S/ 14,737	S/ 15,627	S/ 14,837

8.1.3.3 Costo Unitario por Habitación. Se realizó el cálculo del costo unitario por habitación del periodo 2022 al 2026, comparando el escenario sin plan estratégico frente a los resultados proyectados con la aplicación del plan estratégico del presente capítulo. Como se puede ver en la tabla 32, se logró reducir el costo unitario hasta en un 8% con la aplicación de este plan estratégico, lo cual se logrará en el año 2026.

Tabla 32.

Comparativo del costo por habitación

Costo por habitación	2022	2023	2024	2025	2026
Sin plan	156.0	140.6	129.2	125.1	121.6
Con plan	157.0	137.2	121.1	117.0	111.7

8.2 Plan de Responsabilidad Social

El plan de responsabilidad social del hotel se basará en establecer los objetivos y los lineamientos para implementar iniciativas en los principales grupos de interés. Así mismo, contribuirá al desarrollo sostenible de la sociedad y el medio ambiente. Los objetivos del plan de responsabilidad se detallan en la tabla 33.

Tabla 33.

Objetivos del plan de responsabilidad social

N.º	Objetivos	Indicador	Meta	Fórmula
1	Minimizar impacto ambiental	Porcentaje de disminución de consumo de energía para iluminación	15%	Gasto en energía por habitación ocupada actual / Gasto en energía por habitación ocupada del año anterior
2	Sostener la igualdad de género	Porcentaje de reducción de bolsas plásticas	100 %	Bolsas biodegradables / Bolsas plásticas
		Cumplimiento del programa de concientización	100 %	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones programadas
3	Minimizar los riesgos en salud de los clientes	Porcentaje de mujeres contratadas	40-60%	Mujeres contratadas / Total de personal
		Porcentaje de satisfacción en prácticas de bioseguridad del hotel	95%	Promedio de calificación del cliente

8.2.1 Iniciativas del Plan de Responsabilidad Social

Dentro de las iniciativas que se piensan implementar en el ámbito de responsabilidad social empresarial, figuran las que se detalla a continuación:

- Minimizar el impacto ambiental: para lograrlo, se realizarán dos acciones:

- Disminuir el consumo de energía: para lo cual se implementarán luces led en reemplazo de los focos incandescentes y además se utilizarán sensores de movimiento en las zonas comunes del hotel para evitar que se mantengan prendidas todo el tiempo.
- Reducción de plástico: se reemplazarán las bolsas de plástico por bolsas biodegradables con el objetivo de reducir la contaminación ambiental. Además, se reutilizarán las sábanas viejas como bolsas para transportar la ropa sucia.
- Concientización a los huéspedes del cuidado del medio ambiente: se colocarán tarjetas y avisos en las habitaciones pidiendo a los huéspedes que no dejen los cargadores de sus equipos conectados y demostrándoles el impacto que generarían al hacerlo.

8.2.1.1 Igualdad de Género. Parte de la cultura que se quiere implementar en el hotel es el de la igualdad de género, y para ello se realizarán las siguientes acciones:

- Implementar una política de contratación de personal con enfoque en la igualdad de género: se definirán lineamientos y políticas que ayuden a que se respete la igualdad de género y condiciones para todos los postulantes y ascensos dentro del hotel.
- Implementar programas de capacitación: se realizarán charlas relacionadas con la igualdad de género para concientizar a todos los trabajadores del hotel, lo cual será impulsado y promovido directamente por el gerente general y las realizará el jefe de recursos humanos, como principal agente de cambio.

8.2.1.2 Minimizar los Riesgos en Salud de los Clientes. Para cumplir con esta iniciativa, se requiere de lo siguiente:

- Implementar un protocolo de limpieza y desinfección de todas las áreas del hotel, lo cual se controlará a través del software de housekeeping
- Se establecerá alianzas con taxistas locales bajo el distintivo de taxi seguro para mitigar posibles siniestros que se puedan afectar a los clientes.
- Se implementarán señaléticas en el hotel y avisos que indiquen los posibles riesgos que pueda haber en las diferentes zonas del hotel y la forma de mitigarlos.

8.2.2 Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social

En la tabla 34 se detalla el presupuesto requerido para implementar las iniciativas de plan de responsabilidad social.

Tabla 34.

Presupuesto del plan de responsabilidad social

N.º	Iniciativas	2022	2023	2024	2025	2026
1	Minimizar el impacto ambiental	S/ 3,817	S/ 3,071	S/ 3,385	S/ 3,514	S/ 3,651
1.1	Reducción de plástico	S/ 2,673	S/ 2,967	S/ 3,281	S/ 3,410	S/ 3,547
1.2	Concientización de los huéspedes	S/ 1,144	S/ 104	S/ 104	S/ 104	S/ 104
2	Igualdad de género	S/0	S/0	S/0	S/0	S/ 0
3	Minimizar riesgos en salud y seguridad de nuestros clientes	S/ 1,144	S/ 104	S/ 104	S/ 104	S/ 104
Total		S/ 4,961	S/ 3,175	S/ 3,489	S/ 3,618	S/ 3,755

8.3 Plan de Finanzas

8.3.1 Objetivo General

El objetivo de este plan es mantener la salud financiera del hotel a través del monitoreo de los diferentes indicadores financieros de negocio, estados de resultados proyectado, flujo de caja económico y financiero y el valor presente y retorno de inversión (TIR). Del mismo modo, se pretende estimar los potenciales riesgos financieros y económicos que se pueden presentar en las diferentes proyecciones, para así poder hacer

frente y establecer contingencias financieras. En la tabla 35 se detallan los objetivos específicos del plan de finanzas.

Tabla 35.

Objetivos específicos del plan de finanzas

Ratio	2022	2023	2024	2025	2026
Incrementar la rentabilidad de las ventas (ROS)	+10.56pp	+14.39pp	+14.52pp	+3.17pp	+6.24pp
Obtener un margen EBITDA superior	1%	2%	10%	15%	20%
Incrementar el rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	+1.43pp	+4.64pp	+4.56pp	+0.98pp	+2.01pp
Incrementar el rendimiento operativo sobre activos (ROA)	+1.36pp	+4.59pp	+4.50pp	+0.96pp	+1.98pp

8.3.2 Evaluación Financiera de los Planes Funcionales y de Responsabilidad Social

Los supuestos son los siguientes:

- La ventana de evaluación es de cinco años, tomando el 2021 como año cero.
- El análisis de flujo de caja incremental se realiza con base en proyecciones.
- Se aplica una tasa de impuesto a la renta de 29.5%.
- No se hereda deuda de la gestión anterior
- No se pagan utilidades; estas serán reinvertidas al 100 % a fin de fortalecer la posición económica.
- El VAN y TIR económico se consideran como criterios de evaluación.
- Se consideran todos los rubros de generación de ingresos definidos en el plan estratégico.

El estado de resultados se presenta a continuación, en correlación con los planes funcionales definidos en capítulos anteriores, la proyección de estados de resultados del hotel para el periodo 2022 al 2026 (ver tabla 36)

Tabla 36.

Estado de resultados con estrategia proyectado 2022 – 2026

Estados de resultados (con plan)									
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Tarifa promedio (S/)	S/130	S/130	S/130	S/135	S/135	S/135	S/135	S/140	
Ingresos por alojamiento	S/ 1,618,998	S/ 819,000	S/ 1,053,000	S/ 1,334,070	S/ 1,587,600	S/ 1,857,465	S/ 1,968,840	S/ 2,164,260	
Precio promedio de la carta (S/)	25	25	25	25	25	25	25	25	
Ingresos por restaurante	S/ 140,106	S/ 70,875	S/ 91,125	S/ 144,524	S/ 171,990	S/ 208,965	S/ 221,495	S/ 234,784	
Ingresos por alquiler de sala de eventos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 57,600	S/ 64,800	S/ 64,800	S/ 72,000	S/ 79,200	
Total ingresos por ventas	S/ 1,759,103	S/ 889,875	S/ 1,144,125	S/ 1,536,194	S/ 1,824,390	S/ 2,131,230	S/ 2,262,335	S/ 2,478,244	
Costo directo	S/ 357,182	S/ 281,490	S/ 303,630	S/ 301,257	S/ 324,899	S/ 354,222	S/ 364,217	S/ 374,773	
Gastos de personal operativo	S/ 420,480	S/ 420,480	S/ 420,480	S/ 418,560	S/ 457,920	S/ 457,920	S/ 479,040	S/ 479,040	

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Costo de ventas	S/ 777,662	S/ 701,970	S/ 724,110	S/ 719,817	S/ 782,819	S/ 812,142	S/ 843,257	S/ 853,813
Beneficio bruto	S/ 981,441	S/ 187,905	S/ 420,015	S/ 816,377	S/ 1,041,571	S/ 1,319,088	S/ 1,419,077	S/ 1,624,430
	56%	21%	37%	53%	57%	62%	63%	66%
Administración	432,000	432,000	432,000	576,000	604,800	604,800	604,800	604,800
Marketing	70,364	35,595	45,765	109,211	85,901	100,497	104,642	111,674
Mantenimiento	70,364	35,595	45,765	48,602	55,894	65,397	68,008	73,148
Capacitación personal	15,000	15,000	15,000	39,581	40,798	40,798	42,031	42,031
Esfuerzos de reducción de costos				28,677	14,687	14,737	15,627	14,837
Total gastos	618,728	548,570	568,302	831,249	830,675	854,250	862,569	873,402
EBITDA	S/ 362,713	-S/ 360,665	-S/ 148,288	-S/ 14,871	S/ 210,896	S/ 464,838	S/ 556,509	S/ 751,029
Depreciación	31,000	30,380	29,772	29,177	28,593	28,022	27,461	26,912
EBIT	S/ 331,713	-S/ 391,045	-S/ 178,060	-S/ 44,048	S/ 182,303	S/ 436,816	S/ 529,048	S/ 724,117

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Financiación y gastos								
Ingresos por intereses	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Intereses de préstamos a largo plazo	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Intereses de préstamos a corto plazo	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Beneficios antes de impuestos	S/331,713	-S/391,045	-S/178,060	-S/44,048	S/182,303	S/436,816	S/529,048	S/724,117
Impuestos directos	S/99,514	S/0	S/0	S/0	S/54,691	S/131,045	S/158,714	S/217,235
Beneficio neto para el periodo	S/232,199	-S/391,045	-S/178,060	-S/44,048	S/127,612	S/305,771	S/370,333	S/506,882

Sobre la base de los datos obtenidos del estado de resultados proyectado, se obtienen los flujos de caja económico y financiero del hotel, manteniendo el modelo de gestión actual (ver tabla 37) y el flujo considerando la implementación del plan estratégico propuesto (ver tabla 38).

Tabla 37.

Flujo de caja económico y financiero sin plan estratégico

	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	1,350,068	1,552,620	1,816,571	1,889,111	2,031,893
Inversiones					
Propiedad, planta y equipo					
Costo de ventas	859,164	897,922	936,619	942,719	949,078
Gastos operativos	632,182	647,803	668,347	673,590	684,463
Impuesto a la renta	0	0	55,075	73,602	111,432
FC económico	- 141,279	6,895	156,530	199,200	286,919
Financiamiento neto					
Préstamo					
- Amortización de capital					
- Intereses y otros	0	0	0	0	0
- Ahorro Fiscal	0	0	0	0	0
FC financiero	- 141,279	6,895	156,530	199,200	286,919

Tabla 38.

Flujo de caja económico y financiero con plan estratégico

	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	1,486,784	1,765,590	2,131,230	2,262,335	2,478,244
Inversiones					
Propiedad, planta y equipo					
Costo de ventas	825,417	888,419	917,742	948,857	959,413
Gastos operativos	831,249	830,675	854,250	862,569	873,402
Impuesto a la renta	0	5,371	99,365	127,034	185,555
	2022	2023	2024	2025	2026
FC económico	- 169,881	41,125	259,873	323,874	459,874
Financiamiento neto					
Préstamo					
- Amortización de capital					
- Intereses y otros	0	0	0	0	0
- Ahorro Fiscal	0	0	0	0	0
FC financiero	- 169,881	41,125	259,873	323,874	459,874

Se aprecia que el flujo de caja del escenario con estrategia tiene mejor performance que el flujo de caja sin estrategia debido a los planes funcionales que se van a implementar en el hotel con el objetivo de recuperar la venta y hacer el negocio sostenible en el tiempo.

8.3.3 Análisis Financiero

Para poder calcular el valor presente y el retorno de la inversión del plan estratégico que se va a implementar, se toma en cuenta la siguiente información:

Tabla 39.

Cálculo del VAN y TIR de las iniciativas

<u>Cálculo del WACC</u>	
D/E	0.029
% Deuda	2.83%
% Capital	97.17%
Beta <i>unleverage</i>	1.34
Beta <i>leverage</i>	1.37
Tasa libre de riesgo	2.56%
Prima de mercado Rm-Rf	5.82%
Tasa impositiva	30%
Riesgo país	1.67%
Tasa de interés banco	6.50%
COK	12.19%
<u>WACC</u>	<u>11.98%</u>

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flujo de caja incremental	-650,633	306,501	332,209	343,079	388,847	437,608
VAN económico	621,051					
TIR	44%					

Como se puede ver, se obtiene un VAN económico incremental positivo de S/ 621,051 validando que las estrategias planteadas son adecuadas para lograr un mejor desempeño.

8.3.4 Ratios Financieros

En este apartado se analizan los indicadores financieros proyectados con estrategia del 2022 al 2026, con el objetivo de determinar cuáles son las fortalezas y las oportunidades de mejora que se puedan presentar en un mediano o largo plazo (tabla 40).

Tabla 40.

Ratios financieros

	2022	2023	2024	2025	2026
Ratio de liquidez					
Ratio corriente	10.15	11.50	17.99	20.94	24.65
Razón ácida	9.21	10.05	16.04	18.77	22.33
Capital de trabajo	436,648	622,030	984,416	1,410,232	1,971,487
Ratios de gestión					
Plazo promedio de cobro	11	17	19	25	29
Plazo promedio de cuentas por pagar	24	28	26	31	36
Periodo de financiamiento	1191	953	856	815	820
Rotación de capital de trabajo	3.52	2.93	2.16	1.60	1.26
Ratios de solvencia					
Solvencia de deuda	1.0%	1.1%	1.1%	1.2%	1.3%
Solvencia de patrimonio	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01
Estructura de capital	99%	99%	99%	99%	99%
Ratio de cobertura de deuda					
Ratios de rentabilidad					
Margen neto	-2.87%	9.99%	20.50%	23.39%	29.22%
Margen bruto	53.14%	57.09%	61.89%	62.73%	65.55%
ROE	-0.89%	2.51%	5.66%	6.42%	8.08%
ROA	-0.88%	2.48%	5.60%	6.34%	7.97%
Margen EBITDA	-0.97%	11.56%	21.81%	24.60%	30.30%
ROS	-2.87%	9.99%	20.50%	23.39%	29.22%

El hotel mantiene un ratio de liquidez saludable, lo cual le permite afrontar sus compromisos de corto plazo, siendo la razón corriente la que más se incrementa año a año. Asimismo, en el balance proyectado, se observa la capacidad de pago a corto plazo (relación activa/pasiva del apéndice F).

En cuanto a la gestión, en los ratios se puede observar que el ciclo de pagos es mayor al ciclo de cobro, evidenciando una de las fuerzas de Porter que tiene en el poder de negociación con el proveedor. Asimismo, se observa que la rotación de capital de trabajo comenzó en 2022 de forma eficiente, pero se fue reduciendo debido al aumento de la caja.

Respecto de la solvencia, se puede apreciar que por el ratio de la deuda, se mantiene con un indicador bajo, debido a que cuenta solo con cuentas por pagar y cero deuda financiera. En el caso del patrimonio, el ratio es mayor a 1, confirmando solvencia económica en la empresa. Por último, la estructura de capital reitera el ratio de solvencia de deuda, con ninguna deuda financiera y solo se tiene una proporción mínima por cuenta por pagar.

Por otra parte, en el aspecto de la rentabilidad, se observa que los ratios de rentabilidad (ROE/ROA/ROS) se incrementarán a partir del año 2022, básicamente por las mejoras que se implementarán en materia de esfuerzo en reducción de costos y el incremento en los planes de marketing.

8.4 Conclusiones

- Es necesaria la implementación de acciones comerciales profundas en el primer año que impulsen la pronta recuperación de la demanda, alineados con la eliminación de las restricciones gubernamentales que permitirán la reactivación del sector hotelero.
- Mantener la reducción de costos en los siguientes años, como se observa líneas arriba, permitirá lograr la estrategia planteada en el presente trabajo.

Referencias

Banco Mundial (Junio 2021). *Global Economic Prospects*.

<https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>

CAPECE (2021). Reporte Oficial de la Industria ECOMMERCE en Perú - Impacto del COVID-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021.

<https://www.capecce.org.pe/observatorio-ecommerce/>

Comex Perú (2021). *Turismo en el primer semestre: su desempeño y aporte a la economía muestran perspectivas inciertas de recuperación*.

<https://www.comexperu.org.pe/articulo/turismo-en-el-primer-semester-su-desempeno-y-aporte-a-la-economia-muestran-perspectivas-inciertas-de-recuperacion>

Decreto Supremo N.º 226-2020-EF. (2020). Decreto Supremo que modifica el Capítulo XI del Reglamento de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. Diario Oficial el Peruano, 12 de Agosto 2020.

Decreto Supremo N.º 131-2021-PCM. (2021a). Decreto Supremo que Prorroga el Estado de Emergencia Nacional declarado por el Decreto Supremo N.º 184-2020-PCM, prorrogado por los Decretos Supremos N.º 201-2020-PCM, N.º 008-2021-PCM, N.º 036-2021-PCM, N.º 058. Diario Oficial El Peruano, 10 de Julio del 2021.

Decreto Supremo N.º 156-2021-PCM. (2021b). Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N.º 184-2020-PCM (Issue 90, pp. 2020–2021). Diario Oficial El Peruano, 24 de Setiembre del 2021.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuar, pp. 80–85).

Pearson.

El Peruano. (2021). *Perú tendrá la tercera inflación más baja de Latinoamérica.*

<https://elperuano.pe/noticia/128434-peru-tendra-la-tercera-inflacion-mas-baja-de-latinoamerica>

Gestión. (2020). *Hoteles proyectan que nivel de ocupación promedio será del 52% en el*

2021. <https://gestion.pe/economia/hoteles-proyectan-que-nivel-de-ocupacion-promedio-sera-del-52-en-el-2021-noticia/>

Gestión. (2021). *Española Sacyr construirá terminal además de segunda pista del Jorge*

Chávez. <https://gestion.pe/economia/aeropuerto-jorge-chavez-cual-es-la-empresa-que-se-encargara-del-nuevo-terminal-de-pasajeros-sacyr-nndc-noticia/>

Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (Argentina). Ediciones Granica.

Hotel Perú News (2021). *8 herramientas tecnológicas para hoteles que son tendencia en*

2021. <https://hotelperunews.com/8-herramientas-tecnologicas-para-hoteles-tendencias-2021/>

Hotel Tech Report (2021). *El mejor software de gestión hotelera en 2021.* Hotel Tech

Awards. <https://hoteltechreport.com/news/best-hotel-software>

INEI (2021). *Población ocupada aumentó 12,4% en el trimestre febrero-marzo-abril de*

2021. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-aumento-124-en-el-trimestre-febrero-marzo-abril-de-2021-12877/>

InfoMercado (2021). *Turismo receptivo se recupera en el segundo trimestre del 2021, según*

la Sociedad de Hoteles. <https://infomercado.pe/turismo-receptivo-se-recupera-en-el-segundo-trimestre-del-2021-segun-la-sociedad-de-hoteles/>

Kemp, Simon (2021). *Digital 2021: Global Overview Report.* *Datareportal.* 27 January 2021.

<https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). Perú: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje, 2019.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021a). *DatosTurismo - Sistema de Información Estadística de Turismo*.

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021b). *DatosTurismo - Sistema de Información Estadística de Turismo*.

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021a). Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2021-2024.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021b). La economía peruana registrará uno de los mayores crecimientos a nivel mundial entre el 2021 y 2022 y fortalecerá sus cuentas fiscales.

https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7134&Itemid=101108&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas (2021c). Dólar descendería y se situaría por debajo de S/ 4 a fines de año. Diario Oficial El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/127804-mef-dolar-descenderia-y-se-situaria-por-debajo-de-s-4-a-fines-de-ano>

Naics Association. (2021). *Six digit Naics codes & titles*. Naics Code Drill Down Tool <https://www.naics.com/six-digit-naics/?code=72>

Organización Mundial del Turismo. (2021). *Las vacunas y la reapertura de las fronteras impulsan la recuperación del turismo*. Barómetro|OMT.

<https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>

Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2021a). Se ajustó la calificación crediticia de Perú a Baa1 con perspectiva estable y revisa proyección de crecimiento de 9% a 12%

para el 2021. <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/514567-moody-s-ajusto-la-calificacion-credicia-de-peru-a-baa1-con-perspectiva-estable-y-revisa-proyeccion-de-crecimiento-de-9-a-12-para-el-2021>

Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2021b). *Sector hotelero del país apuesta por la sostenibilidad a través de la medición de su huella de carbono.*

<https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/493364-sector-hotelero-del-pais-apuesta-por-la-sostenibilidad-a-traves-de-la-medicion-de-su-huella-de-carbono>

Porter, M. (2013). Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Pirámide.

Prom Perú. (2019a). *Perfil del Turista Extranjero 2019.*

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil del Turista Extranjero 2019&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/Publicación_PTE_2019.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=

Prom Perú. (2019b). *Perfil del Turista Extranjero 2019.*

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil del Turista Extranjero 2019&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/PTE TIPS CONSOLIDADO.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=

Prom Perú. (2019c). *Tips Perfil Turista Nacional 2019.*

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Tips Perfil Turista Nacional 2019&url=~/Uploads/VacacionistasAgrupacion_x_perfiles_vacac_nac/4_1041/PVN_2019.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&is

Resolución Ministerial N.º 627-2020/MINSA - Poder Ejecutivo - Salud (2020). *Nombre de la resolución*. Diario Oficial El Peruano, 14 de Agosto del 2020.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-guia-tecnica-protocolo-de-atencion-a-viajeros-q-resolucion-ministerial-n-627-2020minsa-1877748-2/>

Resolución Ministerial N.º 848-2020-MINSA (2020). *Plan Nacional de Vacunación contra la COVID-19*. Diario Oficial El Peruano, 16 de Octubre del 2020.

Resolución Viceministerial N.º 0004-2021-MINCETUR/VMT. (2021). *Aprueban la “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 – 2023”*. Diario Oficial El Peruano, 26 de Marzo del 2021.

World Economic Forum. (2019). *Travel & Tourism Competitiveness Index 2019 edition*.

World Travel Awards (2020). *Nominaciones de Perú 2019-2020*.

<https://www.worldtravelawards.com/profile-2019-promperu>

Yves Pigneur & Alexander Osterwalder (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Apéndices

Apéndice A. Matriz Análisis FODA

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Capacidad para el cambio y la mejora continua.	1	Dependencia de las OTA para conseguir demanda de huéspedes.
		2	Estructura de costos controlada y eficiente.	2	Poco aprovechamiento de canales digitales para captación de clientes.
		3	Precio de venta competitivo en el mercado.	3	Tasa baja de retorno de huéspedes al hotel.
		4	Buen clima laboral y personal motivado.	4	Alto impacto en costos fijos por baja demanda (influenciado por la pandemia).
		5	Gestión de información de resultados del negocio.	5	Poca utilización de la web para reservas.
		6	Marca posicionada en el mercado.		
		7	Gestión de proveedores para ser eficientes en los costos.		
		8	Ubicación geográfica.		
		9	Instalaciones/infraestructura en buen estado.		
		10	Conocimiento del cliente.		
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Disminución de la restricción de actividades y movilización de personas.	FO1	Campañas inteligentes usando data analytics (O1,F1,F3,F5,F10).	DO1	Implementar nuevas tecnologías de ahorro para reducir los costos (O9, D4).
2	Retiro de la exigencia de carné de vacunación para turistas extranjeros.	FO2	Expansión de sucursales en Lima y provincias con formatos económicos (O1, O4, O3, O5, O6, O7, O8, F2, F4, F6).	DO2	Implementar procesos que incentiven el autoservicio (D4, D5, O9, O11).
3	Apoyo financiero para la reactivación económica.	FO3	Repotenciar la página web para incrementar ventas propias (O11, F1, F5, F10).	DO3	Marketing digital con la implementación del SEO y SEM, como posicionamiento en publicidad digital (D1, O11).
4	La economía mundial se expandirá un 5,6 % en 2021 y para 2022 se estima que será de un 4.3%.	FO4	Establecer contratos de largo plazo con los proveedores para garantizar costos óptimos en los suministros (O13, F2,F3,F7).	DO4	Impulsar la página web del hotel a través redes sociales para reducir la participación de las OTA (O10, D1).
5	El Perú ha sido elegido mejor destino cultural en Sudamérica en el 2021.	FO5	Establecer alianzas con agencias turísticas de las distintas provincias del Perú (O6, F3, F8).	DO5	Digitalización de nuestros canales de atención, asegurando la omnicanalidad (O10, O11, D2).
6	Plan de vacunación de toda la población adulta, teniendo un avance de la población vacunada del 44%.	FO6	Establecer prácticas de conservación del medio ambiente: bicicletas mecánicas y eléctricas, ahorros de energía (O12,F1,F2,F7).		

Oportunidades			Estrategias FO		Estrategias DO
7	El 40% de los turistas extranjeros que visitan Lima se hospedan en hoteles tres estrellas.				
8	Disponibilidad de herramientas tecnológicas que mejoran la gestión hotelera y también ayudan a cumplir los protocolos sanitarios.				
9	Incremento del uso de comercio electrónico en Perú fue del 50% en el 2020 y se espera un crecimiento similar o mayor para el 2021.				
10	El crecimiento de usuarios de internet a nivel global y en el Perú es de 13.2% y 12.5%, respectivamente, y el incremento de los usuarios activos en redes sociales a nivel global y en el Perú es de 7.3% y 13.4%, respectivamente.				
11	Reconocimiento al Perú como destino que se preocupa por el medio ambiente con un <i>score</i> de 4.4 por encima del promedio de la región.				
12	Bajo poder de negociación de los proveedores.				
Amenazas			Estrategias FA		Estrategias DA
1	Relativa inestabilidad económica debido a la situación política nacional.	FA1	Crear alianzas con taxis seguros para que los clientes puedan trasladarse a su destino a un precio accesible y brindar mayor seguridad (A3,F2,F7,F8).	DA1	Establecer alianzas con los serenazgos municipales para asegurar el resguardo de la zona donde se ubicará el hotel (A3,D4).
2	Baja de calificación crediticia del Perú pasando de A3, con una perspectiva negativa, a Baa1, con una perspectiva estable.	FA2	Comunicar por los distintos canales del hotel los beneficios que se brindan (haciendo una diferencia respecto de los sustitutos) para resaltar la propuesta de valor (A4,F3,F6).		
3	Baja en el ranking país en seguridad y protección, pasando del puesto 108 en 2017 al 119 en 2019.	FA3	Potenciar el sistema de recomendaciones con descuentos a referidos de los clientes (A5, A6, F2, F3).	DA2	Concesionar el servicio de alimentación con empresas especializadas de comida (A5,D4).
4	La disponibilidad de sustitutos cercanos, como Airbnb y Hotel Backpackers, entre otros.				
5	Los clientes poseen un alto poder de negociación debido a que hay mucha variedad en la industria y el costo de cambio es bajo.				
6	Alto nivel de rivalidad entre los competidores.				
7	Baja fidelización de clientes.				

Apéndice B. Tabla de Agrupación de Acciones Estratégicas

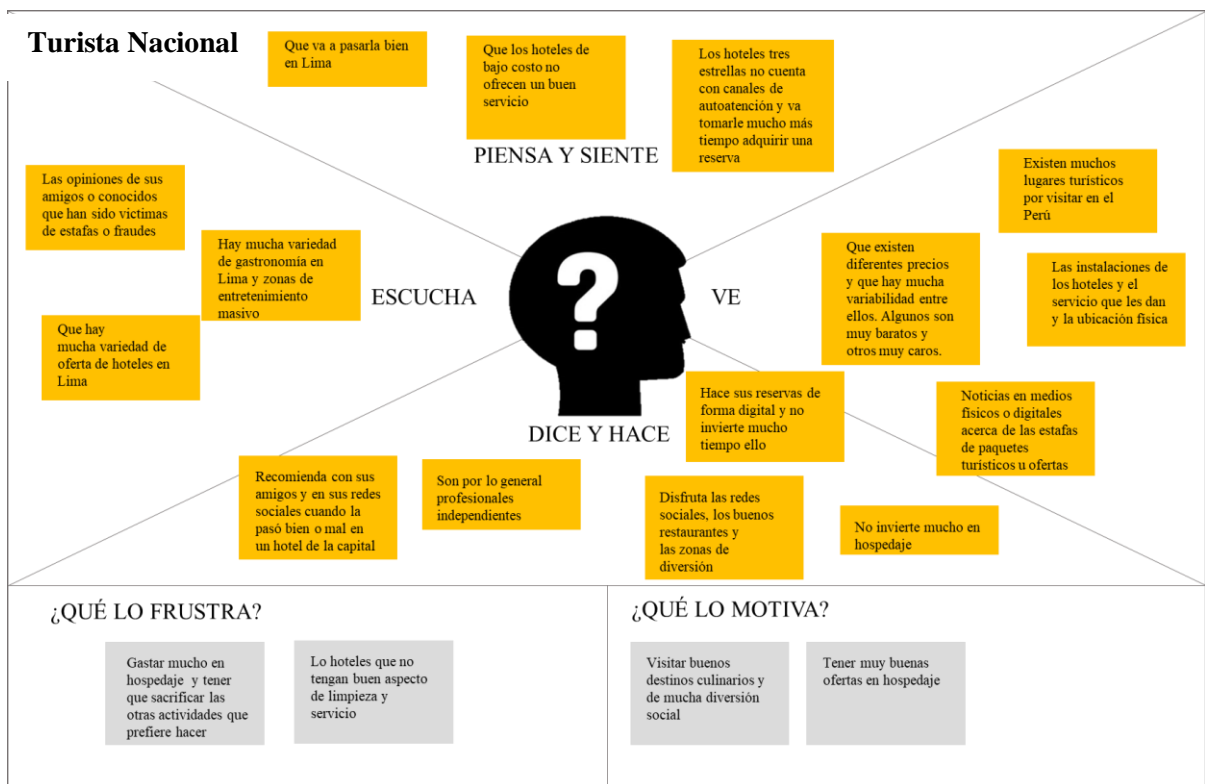
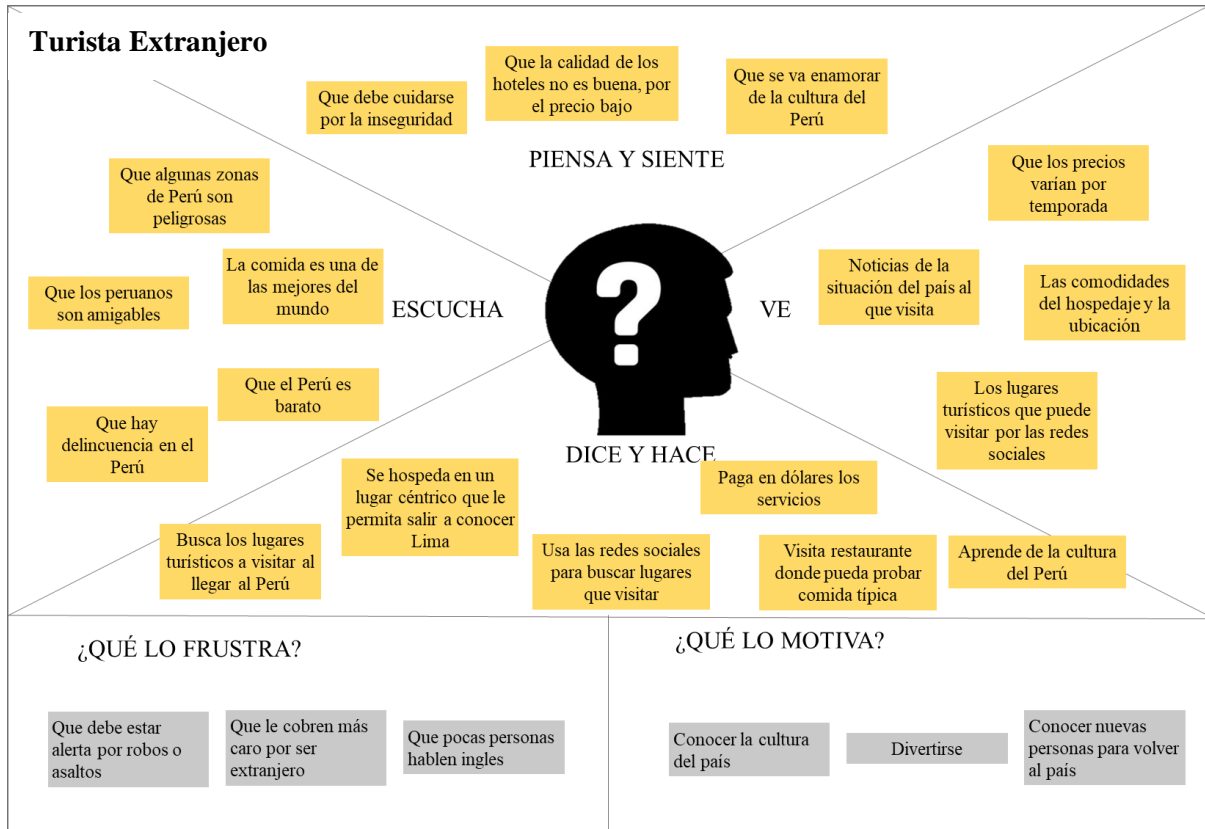
Estrategias del análisis de FODA	Estrategias agrupadas
<p>Expandir sucursales en Lima y provincias con formatos económicos.</p> <p>Implementar nuevas tecnologías de ahorro para reducir los costos.</p>	Expansión geográfica
<p>Establecer contratos de largo plazo con los proveedores para garantizar costos óptimos en los suministros.</p>	Reducción de costos mediante tecnología
<p>Implementar procesos que incentiven el autoservicio.</p> <p>Establecer alianzas con agencias turísticas de las distintas provincias del Perú.</p> <p>Crear alianzas con taxis seguros para que los clientes puedan trasladarse a su destino a un precio accesible y brindar mayor seguridad.</p>	Alianzas estratégicas
<p>Establecer alianzas los serenazgos municipales para asegurar el resguardo de la zona donde se ubicará el hotel.</p> <p>Concesionar el servicio de alimentación con empresas especializadas de comida.</p> <p>Potenciar el sistema de recomendaciones con descuentos a referidos de los clientes.</p> <p>Comunicar por los distintos canales del hotel los beneficios que se brindan (estableciendo las diferencias respecto de los sustitutos) para resaltar la propuesta de valor.</p>	
<p>Marketing digital con la implementación del SEO y SEM, como posicionamiento en publicidad digital.</p>	Transformar estrategia de marketing y promociones
<p>Impulsar la página web a través de redes sociales para reducir la participación de las OTA.</p>	
<p>Campañas inteligentes usando data analytics.</p> <p>Digitalizar los canales de atención, asegurando la omnicanalidad.</p> <p>Repotenciar la página web para incrementar ventas propias.</p>	Digitalizar el servicio de atención

Apéndice C. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

N.º	Oportunidades	Ponderación	Reducción de costos mediante tecnología		Expansión geográfica		Alianzas estratégicas		Digitalizar el servicio de atención		Transformar marketing y promociones	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
1	Disminución de la restricción de actividades y movilización de personas.	0.08	1.00	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16	4.00	0.32
2	Retiro de la exigencia de carné de vacunación para turistas extranjeros.	0.07	1.00	0.07	3.00	0.21	2.00	0.14	1.00	0.07	4.00	0.29
3	Apoyo financiero para la reactivación económica.	0.06	4.00	0.22	4.00	0.22	1.00	0.06	4.00	0.22	1.00	0.06
4	La economía mundial se expandirá un 5,6 % en 2021 y para 2022 se estima que sea de 4.3%.	0.04	1.00	0.04	4.00	0.16	2.00	0.08	3.00	0.12	4.00	0.16
5	El Perú ha sido elegido mejor destino cultural en Sudamérica en el 2020.	0.04	1.00	0.04	4.00	0.16	1.00	0.04	1.00	0.04	4.00	0.16
6	Plan de vacunación de toda la población adulta, teniendo un avance de la población vacunada del 44%.	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32
7	El 40% de los turistas extranjeros que visitan Lima se hospedan en hoteles tres estrellas.	0.07	1.00	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.29
8	Disponibilidad de herramientas tecnológicas que mejoran la gestión hotelera y también ayudan a cumplir los protocolos sanitarios.	0.08	4.00	0.32	1.00	0.08	1.00	0.08	4.00	0.32	2.00	0.16
9	El incremento del uso de comercio electrónico en Perú fue del 50% en el 2020 y se espera un crecimiento similar o mayor para el 2021.	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32
10	El crecimiento de usuarios de internet a nivel global y en el Perú es de 13.2% y 12.5%, respectivamente, y el incremento de los usuarios activos en redes sociales a nivel global y en el Perú es de 7.3% y 13.4%, respectivamente.	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32
11	Reconocimiento al Perú como destino que se preocupa por el medio ambiente con un score de 4.4 por encima del promedio de la región.	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	4.00	0.25
12	Bajo poder de negociación de los proveedores.	0.04	3.00	0.12	1.00	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04

N.º	Amenazas	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
13	Relativa inestabilidad económica debido a la situación política nacional.	0.06	4.00	0.25	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06
14	Baja de calificación crediticia del Perú pasando de A3, con una perspectiva negativa, a Baa1, con una perspectiva estable.	0.02	4.00	0.06	1.00	0.02	1.00	0.02	1.00	0.02	1.00	0.02
15	Baja en el ranking país en seguridad y protección, pasando del puesto 108 en el 2017 al 119 en el 2019.	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
16	La disponibilidad de sustitutos cercanos como otros hoteles, locales para <i>backpackers</i> , etc.	0.04	4.00	0.16	1.00	0.04	2.00	0.08	4.00	0.16	4.00	0.16
17	Los clientes poseen un alto poder de negociación debido a que hay mucha variedad en la industria y el costo de cambio es bajo.	0.04	4.00	0.16	1.00	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12
18	Alto nivel de rivalidad entre los competidores	0.02	4.00	0.06	1.00	0.02	1.00	0.02	3.00	0.05	3.00	0.05
Subtotal		1.00		1.96		1.88		1.64		2.52		3.07
N.º	Fortalezas	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
1	Capacidad para el cambio y la mejora continua	0.07	3.00	0.21	4.00	0.28	1.00	0.07	4.00	0.28	2.00	0.14
2	Estructura de costos controlada y eficiente	0.09	4.00	0.35	2.00	0.18	2.00	0.18	4.00	0.35	4.00	0.35
3	Precio de venta competitivo en el mercado	0.09	4.00	0.35	2.00	0.18	3.00	0.27	3.00	0.27	1.00	0.09
4	Buen clima laboral y personal motivado	0.07	4.00	0.28	4.00	0.28	1.00	0.07	4.00	0.28	2.00	0.14
5	Gestión de información de resultados del negocio	0.06	4.00	0.25	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	3.00	0.19
6	Gestión de proveedores para ser eficientes en los costos	0.06	4.00	0.25	2.00	0.12	1.00	0.06	2.00	0.12	4.00	0.25
7	Marca posicionada en el mercado	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	4.00	0.25
8	Ubicación geográfica del hotel	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	3.00	0.21
9	Instalaciones/infraestructura en buen estado	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
10	Conocimiento del cliente	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	2.00	0.14	3.00	0.21	4.00	0.28
N.º	Debilidades	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
11	Dependencia de las OTA para conseguir demanda de huéspedes	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	4.00	0.25
12	Poco aprovechamiento de los canales digitales como canal de captación de clientes	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	4.00	0.28
13	Tasa baja de retorno de huéspedes al hotel	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	4.00	0.14	3.00	0.11
14	Alto impacto en costos fijos por baja demanda (influenciado por la pandemia)	0.06	4.00	0.25	3.00	0.19	1.00	0.06	4.00	0.25	1.00	0.06
15	Falta de canales digitales para la realización de la reserva de los clientes	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	4.00	0.25	4.00	0.25
Subtotal		1.00		2.38		1.73		1.27		2.49		2.85
Total				4.34		3.61		2.92		5.01		5.92

Apéndice D. Mapa de Empatía Cliente Extranjero y Cliente Nacional



Nota: Elaboración propia con base en Yves Pigneur y Alexander Osterwalder (2010).

Apéndice E. Entrevistas a Expertos en el Sector Hotelero

A) Entrevista a Cristian Garma, jefe regional de mantenimiento de Casa Andina.

¿Cuáles son las unidades de negocio del hotel?

- Alojamiento
- Food & Beverages
- Salones de Eventos

¿Qué tipos de hoteles manejan en su portafolio?

Hay tres segmentos de hoteles que manejamos y son:

- 1) Premium: de cinco estrellas
- 2) Select: de cuatro estrellas
- 3) Estándar: de tres estrellas

¿Cuáles son los tipos de clientes que manejan?

Manejamos cuatro tipos de clientes:

- 1) Cliente receptivo: peruano que viaja de provincia a provincia
- 2) Cliente internacional: contactados principalmente por agencia internacionales o aerolíneas, en su mayoría de Asia y Estados Unidos
- 3) Cliente *walking*: aquel ciudadano de paso
- 4) Cliente empresarial: principalmente por viajes de negocios

¿Cuáles son los tipos de clientes que más ingresos le generan al hotel?

En definitiva, son los clientes empresariales e internacionales los que más margen le dejan al negocio.

¿Cuáles son los pilares operativos en los que se maneja el hotel?

Tenemos cuatro pilares operativos:

- 1) La recepción: contacto, ingreso, *room services* y salida
- 2) Housekeeping: limpieza, áreas de reuniones, áreas comunes y acondicionamiento de las habitaciones
- 3) Alimentos y bebidas: comida y bebida a la habitación
- 4) Mantenimiento: soporte, infraestructura, piscinas, jardines, fachadas, ascensores y grupos electrógenos, entre otros.

¿Qué estrategias de crecimiento utilizan?

Existen tres estrategias de negocio para la expansión y el crecimiento de la cadena de hoteles:

1. Alquiler de hotel e inversión para realizar mejoras: en esta estrategia, se buscan hoteles que tengan problemas de captación de demanda, para mejorar el ambiente, poner la marca y comenzar a promocionarlo como un hotel de la cadena Casa Andina, para lo cual se genera un contrato donde se paga un monto fijo y un monto variable por las ventas que se realizan.
2. Se otorga la administración a Casa Andina: en esta modalidad, existe un dueño que se encarga de construir el hotel y le sede la administración a Casa Andina. Para ello, se define un contrato donde Casa Andina le da indicaciones acerca de cómo debe ser construido el hotel para que pertenezca a la cadena de hoteles y pueda usar la marca, y por ello se paga un fijo y un monto variable por las ventas.
3. Promocionar un hotel tercero: en este caso, el hotel tercero contrata a Casa Andina para que promocioe su hotel sin cambiar su marca; para esta modalidad de contrato, solo se cobra un monto variable por las ventas obtenidas.

¿Qué acciones vienen ejecutando en el hotel para reducir los costos?

Hemos aplicado una serie de acciones, como, por ejemplo:

1. Integración de servicio: mantener contratos únicos con los mismos proveedores en las distintas plazas, así tenemos mayor margen de negociación con ellos, por lo tanto, hay un menor costo.
2. Reducción de la frecuencia del mantenimiento: antes era cada dos o tres meses. Ahora es cada seis meses.
3. Autoservicios: en el caso de las maletas
4. Presurización del agua: reducir la salida del agua en algunos puntos permite ahorrar costos de los servicios
5. Uso más frecuente de GNV que GLP

¿Cómo proyectan que será la recuperación en el sector hotelero?

La proyección de recuperación en el sector hotelero tiene aún un alto grado de incertidumbre, pero principalmente se espera que para el año 2024 ya se haya recuperado el sector a niveles del año 2019 y para el 2025 se espera tener un crecimiento interesante, debido a la construcción de la segunda pista de aterrizaje del aeropuerto Jorge Chávez, el cual es un factor clave para la recuperación del sector y el crecimiento del mismo, debido a la relación directamente proporcional entre el crecimiento de arribos vs. hospedajes.

¿Cuáles son sus principales indicadores?

Los indicadores que se miden son los siguientes:

1. ADR o Tarifa de promedio anual: tarifa promedio según cada segmento de hotel.
2. Ocupación (%): el porcentaje de ocupación promedio de la cadena hotelera y según el segmento de hotel.

3. NPS: la fuente que se utiliza para la medición del NPS es Tripadvisor y empresas expertas.

Estos indicadores varían según la estacionalidad de la demanda: demanda alta desde abril a noviembre y demanda baja desde enero a marzo.

¿Qué perspectivas tiene de la demanda?

Nuestra demanda se encuentra directamente proporcional con el crecimiento de los arribos internacionales. Es decir, si las llegadas internacionales tienen un crecimiento, también nuestra demanda.

B) Entrevista a Waldin Durin, director de ventas y marketing de BTH Hotel Boutique

Concept

BTH es un hotel de marca local e independiente. Por su ubicación, es considerado un hotel corporativo y de ciudad, dirigido a un público rebelde y millennial, al que le gusta el arte y el diseño. Actualmente maneja tres hoteles en el Perú y cuenta con una capacidad de 131 habitaciones.

¿Cuáles son las unidades de negocio del hotel?

Las unidades de negocio son las siguientes:

- Eventos
- Alimentos y bebidas
- Alojamiento
- Pequeña boutique

¿Qué tipos de hoteles hay y cómo se clasifican en el mercado? (concepto de hoteles)

STR (Smith Travel Research), empresa que se encarga de prestar servicios *premium* de indicadores de competitividad, análisis e información de los mercados a sectores internacionales de la industria de la hostelería, clasifica los hoteles según los siguientes conceptos:

- **Luxury:** va dirigido a clientes que buscan lujo en un hotel y en el servicio y que les ofrezca una experiencia de alto nivel. Son hoteles de lujo cuya tarifa promedio es de \$ 350 en adelante.
- **Premium:** se caracterizan por ser hoteles grandes, como el Sheraton. No son excesivamente lujosos, pero tampoco estándar, y tienen grandes espacios para eventos. La tarifa promedio oscila entre \$ 220 y \$ 260.
- **Select o Economic:** versión de hoteles de marca, pero más sencillos. Incluyen alojamiento, restaurante, pero no cuentan con servicios como botones y conserjes, entre otros. La tarifa promedio es de entre \$100 y \$140.
- **Longer stays:** se trata de hoteles de larga estadía.

Esta clasificación es importante, ya que nos ayuda a realizar un *benchmarking* de otros hoteles que pertenecen al mismo concepto para compararnos y saber cómo se está en comparación con la competencia. Los indicadores para poder hacer comparaciones con la competencia son la ocupación, la tarifa promedio, y el *revenue per available room* (RevPar).

¿Cuáles son los tipos de clientes que tienen?

Las variables que utilizamos para nuestra segmentación son el comportamiento de compra y el perfil del cliente. Esta segmentación también la utilizamos para definir la tarifa. En cuanto al segmento transitorio o individual, tenemos los siguientes subsegmentos:

- **Público:** los que compran por web del hotel y pagan la tarifa más alta.

- Descuento: clientes que compran tarifas con descuentos.
- Mayorista: es el segmento de las agencias de viaje, las cuales reservan un montón de clientes particulares.
- Corporativo: los clientes que vienen por trabajo.
- Electrónico: clientes que reservan por la web del hotel o a través de una OTA.

Respecto del segmento de grupos, se trata de aquéllos que, como mínimo reservan, 10 habitaciones, lo que se considera un grupo.

- Corporativos: clientes que reservan en grupo.
- Religiosos: grupos religiosos que reservan en grupo.
- Deportivos

Todos estos clientes pueden entrar por diferentes canales. Si tienes un hotel tres estrellas, debes considerar una tarifa pública, una tarifa con descuentos y una tarifa para mayoristas cuando vendes por agencias de viaje.

¿Qué tipo de segmento de clientes son los que traen un mayor volumen de ventas?

Esto depende de la ubicación del hotel:

- Hotel en ciudad: en promedio el 50% es corporativo y el otro 50% es por ocio. De ese 50% corporativo, 35% es individual o transitorio y el otro 15% viene por grupo.
- Hotel en San Isidro: 80% corporativo y 20% de ocio.

Siempre el segmento más fuerte va a depender de dónde está ubicado el hotel y es importante conocer esto. Para un hotel en Lince, ubicado cerca de San isidro, hay un público corporativo local, provincial e internacional. También hay turistas extranjeros y algunas parejas locales que quieren pasar solo una noche. En un público corporativo, el perfil del cliente que busca un hotel tres estrellas son gerentes de mando medio o técnicos, a diferencia

de un gerente de alto mando o CEO, pues buscarán un hotel de cuatro o cinco estrellas. El cliente extranjero que busca un hotel tres estrellas viene a hacer turismo, pero maneja un presupuesto más económico.

¿Cuál es su perspectiva respecto de la recuperación de la demanda?

Se suponía que para el 2024 podríamos llegar a niveles parecidos a los de prepandemia, pero por cómo va el asunto, estimo que para el 2023 podríamos lograrlo, pero todo va a depender mucho del tema político y la incertidumbre que hay. Lo que va a ayudar a impulsar esto son las inversiones, los proyectos, la visibilidad que podamos realizar a nivel de turismo, como Machu Picchu y la gastronomía, entre otros aspectos. También, hace poco, acababan de filmar una película en Machu Picchu y esto promueve mucho la recuperación más rápida de los lugares turísticos del Perú. Otro aspecto que ayuda a la recuperación son los congresos anuales, que no se hicieron en 2020 y 2021, pero ahora se está moviendo para el año 2022 y son generadores de demanda.

El viaje por trabajo sí va a decrecer, ya que las empresas gigantes se han dado cuenta de que ya el teletrabajo sí funciona y ahora tienen un enfoque más de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. Según esto, para 2022 todavía podría haber entre un -15% y -20% respecto del nivel de demanda de 2019, pero para 2023 sí debiéramos tener un fuerte ingreso a niveles del 2019.

Apéndice F. Balance General Proyectado 2022 -2026

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activos								
Activo circulante								
Efectivo y equivalentes de efectivo	963,199	602,533	454,246	439,374	595,580	929,373	1,327,167	1,860,961
Cuentas por cobrar	68,388	33,920	43,611	45,000	85,692	113,000	153,773	193,873
Total activo circulante	1,031,587	636,453	497,857	484,374	681,272	1,042,373	1,480,940	2,054,834
Activo no circulante								
Propiedad, planta y equipo	5,050,000	5,019,000	4,988,620	4,958,848	4,929,671	4,901,077	4,873,056	4,845,595
Depreciación	341,000	371,380	401,152	430,329	458,923	486,944	514,405	541,317
Total activo no circulante	4,709,000	4,647,620	4,587,468	4,528,518	4,470,748	4,414,133	4,358,650	4,304,277
Total activos	5,740,587	5,284,073	5,085,324	5,012,893	5,152,020	5,456,506	5,839,590	6,359,111
Capital social y pasivo								
Capital								
Capital social	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000
Ganancias acumuladas	2,146,121	2,378,320	1,987,274	1,809,214	1,765,166	1,892,778	2,198,549	2,568,883
Beneficio neto del período	232,199	-391,045	-178,060	-44,048	127,612	305,771	370,333	506,882
Total capital	5,578,320	5,187,274	5,009,214	4,965,166	5,092,778	5,398,549	5,768,883	6,275,764
Pasivos no circulantes								
Préstamos a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivo circulante								
Préstamos a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	162,267	96,799	76,110	47,727	59,242	57,956	70,708	83,347
Total pasivo circulante	162,267	96,799	76,110	47,727	59,242	57,956	70,708	83,347
Total pasivo	162,267	96,799	76,110	47,727	59,242	57,956	70,708	83,347
Total capital y pasivos	5,740,587	5,284,073	5,085,324	5,012,893	5,152,020	5,456,506	5,839,591	6,359,111

Apéndice G. Presupuesto de Planilla 2022 -2026

Puestos	2021			2022			2023			2024			2025			2026		
	Cantidad	Sueldo mes	Gasto anual	Cantidad	Sueldo mes	Gasto anual	Cantidad	Sueldo mes	Gasto anual	Cantidad	Sueldo mes	Gasto anual	Cantidad	Sueldo mes	Gasto anual	Cantidad	Sueldo mes	Gasto anual
		S/	S/		S/	S/		S/	S/		S/	S/		S/	S/			
Gerente general	1	9,000	172,800	1	9,000	172,800	1	9,000	172,800	1	9,000	172,800	1	9,000	172,800	1	9,000	172,800
Jefe de administración y RR.HH.	1	5,000	96,000	1	5,000	96,000	1	5,000	96,000	1	5,000	96,000	1	5,000	96,000	1	5,000	96,000
Auxiliar de contabilidad	1	2,500	48,000	1	2,500	48,000	1	2,500	48,000	1	2,500	48,000	1	2,500	48,000	1	2,500	48,000
Asistente de logística	0	2,500		1	2,500	48,000	1	2,500	48,000	1	2,500	48,000	1	2,500	48,000	1	2,500	48,000
Asistente de RR.HH.	0	2,500		0			0			0			0			0		
Jefe operaciones	1	6,000	115,200	1	6,000	115,200	1	6,000	115,200	1	6,000	115,200	1	6,000	115,200	1	6,000	115,200
Recepcionistas	3	1,500	86,400	3	1,500	86,400	3	1,500	86,400	3	1,500	86,400	3	1,500	86,400	3	1,500	86,400
Ama de llaves	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400
Personal de servicio (limpieza)	5	1,100	105,600	4	1,100	84,480	5	1,100	105,600	5	1,100	105,600	6	1,100	126,720	6	1,100	126,720
Coordinador de mantenimiento	1	3,000	57,600	1	3,000	57,600	1	3,000	57,600	1	3,000	57,600	1	3,000	57,600	1	3,000	57,600
Técnico de mantenimiento	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400
Jefe de cocina	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400	1	2,000	38,400
Ayudante de cocina	1	1,000	19,200	1	1,000	19,200	1	1,000	19,200	1	1,000	19,200	1	1,000	19,200	1	1,000	19,200
Meseros	2	950	36,480	2	950	36,480	3	950	54,720	3	950	54,720	3	950	54,720	3	950	54,720
Jefe de marketing y ventas	0	5,000		1	5,000	96,000	1	5,000	96,000	1	5,000	96,000	1	5,000	96,000	1	5,000	96,000
Asistente de ventas	0	1,500		0	1,500		1	1,500	28,800	1	1,500	28,800	1	1,500	28,800	1	1,500	28,800
Total gasto planilla	19		852,480	20		975,360	23		1,043,520	23		1,043,520	24		1,064,640	24		1,064,640