



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA HOTEL BOUTIQUE EN EL
DISTRITO DE MIRAFLORES PERIODO 2023-2027”**

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

Presentado por

Sr. Jose Felipe del Castillo Salazar

Sr. Miguel Dante Ojeda Oré

Sra. Andrea Maria Rusca Zúñiga

Sr. Luis Alfredo Silva Nicolás

Srta. Fiorela Andrea Zaña Troncos

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

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

Lima, noviembre 2022

Dedicamos el presente trabajo de investigación con mucho cariño a nuestras familias, quienes en todo momento han sido nuestro gran soporte y fortaleza durante estos 2 años de Maestría, ellos han contribuido de gran manera en el logro de nuestro objetivo.

Andrea, Fiorela, Jose, Luis, Miguel

Agradecemos de manera especial a todos nuestros profesores durante estos 2 años, ya que gracias a sus enseñanzas hoy somos mejores personas y profesionales. Asimismo, agradecemos de manera especial a nuestro asesor, profesor José Aníbal Díaz Ísmodes, quien con mucha paciencia y dedicación nos supo guiar a lo largo de este camino.

Resumen ejecutivo

Mediante el presente trabajo de investigación se sustentará el desarrollo del plan estratégico de Quilla Wasi Hotel Boutique, categorizado en 4 estrellas, ubicado en Miraflores, Lima (Perú). La investigación inicia con una breve descripción del perfil competitivo del hotel, en la cual se detallan consideraciones macro de la empresa, así como los nuevos retos postpandemia COVID-19, en medio de un contexto de incertidumbre económica y política nacional e internacional. Se hace una primera propuesta de solución con actividades que permitan continuar con el proceso de transformación digital, una adecuada gestión financiera, y gestión de la innovación para mantener la ventaja competitiva.

En el análisis externo se determinaron cada uno de los entornos relacionados, definiendo la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), donde se identificaron las principales complejidades y oportunidades como la incertidumbre política y económica del país, la recuperación de los niveles de viaje del sector turismo, así como los cambios orientados a una mejor valoración de la privacidad y seguridad.

En el análisis interno se utilizó el modelo de negocio Canvas (que recoge el perfil de cliente), el mapa de valor, y se define la propuesta de valor del hotel, la cual está orientada a brindar un servicio de hospedaje y alimentación de alta calidad. A partir de ello, se identificaron las actividades o eslabones primarios del hotel, centrados en la gestión de la marca, gestión de los datos y el diseño de ambientes e infraestructura que son, a la vez, las ventajas competitivas sostenibles y por explotar.

Si bien la pandemia por COVID-19 ha reconfigurado los perfiles e intereses de los viajeros, se evidencia una reactivación en el sector gracias a los incentivos que está brindando el gobierno al turismo. Esto permite posicionar al hotel siendo competitivos en el sector mediante el plan estratégico hacia el 2027, asegurando objetivos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad. Quilla Wasi cuenta con una estrategia genérica de enfoque de diferenciación, la cual tiene como base la implementación de prácticas de innovación que brinden instalaciones de alta calidad y en constante renovación, con foco en la cultura peruana.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa	2
1. Consideraciones generales.....	2
2. Historia y actualidad de la empresa	2
3. Descripción y perfil estratégico	3
4. Problemática	3
5. Enfoque y descripción de la solución.....	3
6. Alcance de la propuesta.....	3
7. Limitaciones de la propuesta	4
Capítulo III. Análisis externo	5
1. Análisis del macroentorno.....	5
1.1 Entorno político	5
1.2 Entorno económico	5
1.3 Entorno social	6
1.4 Entorno tecnológico	7
1.5 Entorno ecológico	8
1.6 Entorno legal	8
1.7 Entorno global	9
2. Análisis del microentorno	9
2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	10
2.2 Poder de negociación de los clientes.....	10
2.3 Amenaza de nuevos entrantes.....	10
2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	10
2.5 Rivalidad entre competidores existentes	10
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	11
4. Conclusiones del análisis externo	11

Capítulo IV. Análisis interno	13
1. Modelo de negocio.....	13
2. Cadena de valor	17
3. Análisis de las áreas funcionales	18
3.1 Eslabones primarios	18
3.1.1 Ventas y gestión de la marca	18
3.1.2 Gestión de datos.....	19
3.1.3 Gestión de huéspedes	19
3.1.4 Gestión de la innovación de infraestructura	20
3.1.5 Gestión del talento humano	20
3.1.6 Gastronomía y arte culinario	20
4. Análisis VRIO	21
5. Definición de la ventaja competitiva.....	21
6. Definición de la estrategia competitiva	21
7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	22
8. Conclusiones del análisis interno.....	22
Capítulo V. Análisis del mercado	23
1. Objetivo del capítulo	23
2. Análisis de la demanda.....	23
2.1 Perfil del consumidor	23
2.2 Características principales	25
2.3 Comportamiento del consumidor.....	25
2.3.1 Actividades principales	26
2.3.2 Satisfacción de turistas	26
3. Análisis de la oferta	26
3.1 Evolución de la oferta	26
3.2 Capacidad de la oferta.....	27
3.3 Principales rivales	29
4. Estimación de la demanda.....	29
4.1 Mercado poblacional.....	29
4.2 Mercado potencial.....	30
4.3 Mercado disponible.....	30
4.4 Mercado efectivo	31
4.5 Mercado objetivo	31
5. Identificación de nuevos mercados posibles, explicando su inclusión.....	31
6. Conclusiones del capítulo.....	32

Capítulo VI. Plan estratégico 2023-2027	33
1. Visión a futuro.....	33
2. Misión	33
3. Valores y principios.	33
4. Objetivo general.....	33
5. Objetivos estratégicos	33
6. Factores críticos de éxito.....	34
7. Estrategia competitiva.....	35
8. Ventaja competitiva	35
9. Estrategia de crecimiento	35
10. Estrategia de crecimiento	35
Capítulo VII. Planes funcionales de Responsabilidad Social Corporativa y fondeo	37
1. Plan de Marketing.....	37
1.1 Objetivos	37
1.2 Estrategias competitivas y corporativas	37
1.3 Estrategias de Marketing.....	38
1.3.1 Segmentación.....	38
1.3.2 Posicionamiento.....	38
1.3.3 Estrategia de crecimiento	38
1.3.4 Marketing mix	39
1.4 Procesos	40
1.5 Acciones estratégicas y tácticas.....	40
1.5.1 Plataforma omnicanalidad	40
1.5.2 Programa de lealtad.....	41
1.6 Dotación de recursos	41
1.6.1 Campañas de marketing digital.....	42
1.6.2 Implementación y desarrollo	43
1.6.3 Especialista de growth marketing hacker	43
1.7 Presupuesto	43
2. Plan de Operaciones.....	44
2.1 Objetivos	44
2.2 Estrategias	45
2.3 Diagrama de bloques.....	46
2.4 Dotación de recursos.....	46
2.5 Presupuesto de Operaciones	47
3. Plan de Finanzas	47

3.1	Objetivos	48
3.2	Estrategias	48
3.3	Supuestos.....	49
3.4	Evaluación económica-financiera.....	50
3.5	Tasa libre de riesgo	50
3.6	Prima por riesgo de mercado	50
3.7	Cálculo del Beta.....	51
3.8	Prima por riesgo país.....	51
3.9	Conclusiones.....	53
4.	Plan de Recursos Humanos	54
4.1	Objetivos	54
4.2	Estructura organizacional	54
4.3	Estrategia.....	56
4.4	Acciones estratégicas	56
4.5	Presupuesto de funcionamiento e inversión	56
5.	Plan de Responsabilidad Social Corporativa.....	58
5.1	Objetivo.....	58
5.2	Acciones estratégicas	58
5.2.1	Objetivo 2 - Hambre cero.....	58
5.2.2	Objetivo 8 - Trabajo decente y crecimiento económico.....	59
5.2.3	Objetivo 11 - Ciudades y Comunidades Sostenibles.....	59
	Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones	61
1.	Conclusiones.....	61
2.	Recomendaciones	62
	Referencias bibliográficas.....	63
	Anexos	67
	Notas biográficas	73

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz EFE	11
Tabla 2.	Análisis VRIO.....	21
Tabla 3.	Matriz EFL.....	22
Tabla 4.	Ranking de países emisores	25
Tabla 5.	Gasto promedio por turista según motivo de viaje.....	26
Tabla 6.	Promedio de capacidad ofertada de hoteles en Miraflores	29
Tabla 7.	Evolutivo de turismo receptivo	30
Tabla 8.	Escenarios del evolutivo de turismo receptivo	30
Tabla 9.	Escenarios del evolutivo de turismo en el mercado potencial	30
Tabla 10.	Escenarios del evolutivo de turismo en el mercado disponible	31
Tabla 11.	Escenarios del evolutivo de turismo en el mercado efectivo	31
Tabla 12.	Escenarios del evolutivo de turismo en el mercado objetivo.....	31
Tabla 13.	Matriz del perfil competitivo	34
Tabla 14.	Matriz de Ansoff	36
Tabla 15.	Objetivos del plan funcional de Marketing.....	37
Tabla 16.	Segmento de perfil de cliente.....	38
Tabla 17.	Estructura de precios por temporada.....	40
Tabla 18.	Detalle del presupuesto del plan de Marketing	44
Tabla 19.	Objetivos del plan de Operaciones.....	45
Tabla 20.	Acciones estratégicas del plan de Operaciones.....	46
Tabla 21.	Detalle de presupuesto de plan de Operaciones	47
Tabla 22.	Objetivos del plan de Finanzas	48
Tabla 23.	Supuestos financieros	49
Tabla 24.	Prima por riesgo de mercado	51
Tabla 25.	Costo de capital.....	51
Tabla 26.	Determinación del WACC.....	52
Tabla 27.	Flujo de caja libre y cálculo del valor actual con estrategia	53
Tabla 28.	Flujo de caja libre y cálculo del valor actual sin estrategia	53
Tabla 29.	Objetivos del plan de Recursos Humanos	54
Tabla 30.	Detalle de presupuesto de Recursos Humanos	57
Tabla 31.	Objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa.....	58
Tabla 32.	Detalle de presupuesto del plan de Responsabilidad Social Corporativa	60

Índice de figuras

Figura 1.	Mercados interesados en Perú.....	9
Figura 2.	Mapa de perfil del cliente	13
Figura 3.	Mapa de valor del cliente.....	14
Figura 4.	Matriz Canvas	15
Figura 5.	Cadena de valor propuesta - Quilla Wasi	18
Figura 6.	Evolutivo de la llegada de turistas internacionales	24
Figura 7.	Evolutivo de la llegada de turistas extranjeros (menos Venezuela)	24
Figura 8.	Participación de mercado por tipo de comportamiento	25
Figura 9.	Número de establecimientos de hospedajes.....	27
Figura 10.	Evolución de las plazas-cama de los hospedajes.	27
Figura 11.	Evolución de la capacidad ofertada de establecimientos por principales regiones.	28
Figura 12.	Evolución de la capacidad ofertada de establecimientos en la Región Lima.....	28
Figura 13.	<i>Funnel</i> de Marketing o de conversión	41
Figura 14.	<i>Funnel</i> de Marketing o de conversión	42
Figura 15.	Diagrama de bloques	46
Figura 16.	Rendimiento del bono del Tesoro de Estados Unidos	50
Figura 17.	Estructura organizacional de Quilla Wasi	55

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz FODA.....	68
Anexo 2.	Estado de ganancias y pérdidas.....	68
Anexo 3.	Balance general.....	69
Anexo 4.	Resultados de encuestas a turistas extranjeros	70

Capítulo I. Introducción

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022), en el año 2019 el sector turismo tuvo un crecimiento de 3.4%, sin embargo, en el 2020 y 2021 decreció 63% y 8%, respectivamente.

Quilla Wasi es un hotel boutique orientado a clientes extranjeros, el cual cuenta con instalaciones de calidad inspiradas en la cultura peruana, que permite atender las altas necesidades de sus exclusivos clientes. Actualmente, el hotel viene atravesando una crisis originada por la pandemia por COVID-19, junto con la actual crisis política y económica del país. En consecuencia, se ha desarrollado un plan estratégico para el periodo 2023-2027, el cual permitirá continuar con la estrategia de transformación digital y acelerar los beneficios conforme se reestablece el nivel de turismo regular, así como evaluar el valor económico que generará su implementación.

El plan estratégico del hotel está dividido en seis capítulos, los cuales se detallarán a continuación: En el capítulo II se presenta el contexto del turismo receptivo que es el segmento de los clientes finales del hotel, y en el segundo capítulo se detalla el perfil competitivo, la problemática, el enfoque y descripción de la solución, el alcance de la propuesta y sus limitaciones.

En el capítulo III se realiza el análisis externo mediante el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal y Global (PESTELG) y las Cinco Fuerzas de Porter para el macro y microentorno respectivamente, con el fin de identificar las principales variables que impactan en el sector turismo. En el capítulo IV se realiza el análisis interno, definiendo el modelo de negocio, elaborando los análisis de la cadena de valor, la matriz Valioso, Raro, Inimitable, y Organización (VRIO), y la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para identificar la estrategia y ventaja competitiva.

El capítulo V se centra en el análisis del mercado, y en el cruce de la oferta y la demanda del sector exclusivo para hoteles boutique. Por el lado de la demanda, se identificó el perfil de los clientes y su comportamiento, y por el lado de la oferta, se analizó la evolución del sector. Además, se identificó quiénes son los competidores y el mercado meta que se elegirá, su tamaño actual y crecimiento. Con toda esta información, se realizaron las proyecciones al 2027.

En el sexto capítulo se define el plan estratégico para el periodo 2023-2027, donde se plantea alcanzar objetivos de tres categorías: rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad, mientras que en el capítulo VII se desarrollaron los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Finanzas y de Responsabilidad Social Corporativa, alineados con el propósito del hotel. Finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones para las decisiones que deberá tomar la gerencia, inversionistas, entre otros.

Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa

1. Consideraciones generales

A fin de identificar el problema y plantear las posibles soluciones al negocio de Quilla Wasi, se analizará el desempeño de los últimos cinco años y se realizará la proyección de los estados financieros al 2027.

2. Historia y actualidad de la empresa

Quilla Wasi fue fundado en el año 1920 y está dirigido a turistas extranjeros, cuenta con 60 habitaciones y tiene diferentes enfoques de acuerdo con la estacionalidad: verano (temporada alta) e invierno (temporada baja). Está catalogado con 4 estrellas y se localiza en el distrito de Miraflores, Lima (Perú).

En los últimos cinco años sus ingresos por ventas totales ascendieron a S/ 8.9 millones (periodo 2016-2021), creciendo en 23% respecto al primer año, con una ocupabilidad del 50%. Durante la pandemia por COVID-19 el hotel se vio forzado a acelerar la estrategia de transformación digital, cambiando sus procesos y herramientas para realizar atenciones sin contacto y ventas 100% digitales. Sin embargo, aún no ha conseguido los beneficios económicos esperados por la poca demanda de huéspedes y la falta de estabilización de los cambios implementados.

Actualmente, la empresa vislumbra un incremento de la demanda debido a la recuperación económica después de atravesar por el pico más bajo de la crisis de la pandemia por COVID-19 y la incertidumbre ocasionada por la crisis política del gobierno actual.

El plan actual de la empresa cuenta con la siguiente visión, misión y objetivo:

- **Visión.** Ser reconocidos como un hotel boutique líder en el mercado local y referente en el mercado internacional, generando experiencias únicas en nuestros clientes basados en la cultura peruana.
- **Misión.** Transformar las experiencias de nuestros clientes ofreciéndoles un servicio de excelencia en alojamiento y gastronomía a través de estándares de alta calidad, seguridad y confort, soportado por un equipo altamente calificado.
- **Objetivo general.** Liderazgo en el sector de hoteles boutique, manteniendo un servicio de alta calidad y atractivo para nuestros clientes, creciendo de manera sostenida y utilizando las estrategias adecuadas para competir con éxito, generando rentabilidad para los accionistas en los próximos cuatro años.

3. Descripción y perfil estratégico

Se mantendrá una estrategia genérica competitiva de enfoque de diferenciación para un segmento de clientes que valoran un lugar más exclusivo y con altos estándares de calidad, satisfaciendo sus necesidades abocadas a la cultura peruana.

Para identificar el perfil estratégico de la empresa se utilizará el planteamiento de Porter (2017) de la propuesta de valor, que se centra en clientes extranjeros que desean un servicio premium, quienes realizan viajes ya sea por trabajo o por turismo, con el fin de conocer la ciudad, sus playas y la famosa gastronomía peruana.

4. Problemática

Después de analizar la situación actual de la compañía, originada por la pandemia por COVID-19 y por la crisis política y económica de un gobierno inestable, se identifica como problema el recuperar la tasa de ocupabilidad existente antes de pandemia, y obtener resultados de los esfuerzos ya realizados en la transformación digital de la empresa, que permitan alcanzar los niveles adecuados de liquidez, rentabilidad y retorno para los accionistas.

5. Enfoque y descripción de la solución

Debido al problema identificado se requiere plantear una posible solución. Con el objetivo de recuperar la tasa de ocupación, la actual propuesta se enfocará en capturar mayor valor de los clientes al brindar un servicio diferenciado y excelente, que permita incrementar el precio relativo. Para ello se realizarán las siguientes estrategias:

- Potenciar los canales digitales para reducir tiempos y maximizar ventas.
- Utilizar las capacidades de innovación para rediseñar las instalaciones.
- Publicidad por medios digitales.

6. Alcance de la propuesta

El plan de reactivación se desarrolla en un contexto de avance de vacunación contra la COVID-19 y con las facilidades que ha dado el gobierno mediante el Régimen Especial de Recuperación Anticipada en el sector turismo, el cual consiste en la devolución del Impuesto General a las Ventas (IGV), generando mayor optimismo entre los empresarios para cerrar el 2022 mejor que el año anterior.

Para lograr este objetivo y el éxito competitivo de crear un valor especial, procurando ser un hotel único, además de capturar el valor de los diferentes *stakeholders*, durante los siguientes 60 meses (desde enero 2023 hasta diciembre 2027) se realizarán las siguientes actividades:

- **Gestión financiera.** Plan de acción para tener un equilibrio económico que posibilite el acceso al crédito de bancos a fin de asegurar una mayor rentabilidad.
- **Gestión del talento.** Realizar un plan de acción que incluya capacitación e incentivos al personal para potenciar la calidad del servicio.
- **Transformación digital.** Es necesaria una disrupción digital para innovar el modelo del negocio en Operaciones, Comercial y Marketing. Se realizará un plan de acción para aumentar el valor de la marca.

7. Limitaciones de la propuesta

- Decisiones del nuevo gobierno que afecten la estabilidad financiera.
- Cambios en los protocolos sanitarios según el avance de la pandemia.
- Cambios en la regulación del sector turismo y hotelería.

Capítulo III. Análisis externo

1. Análisis del macroentorno

Para analizar los factores externos que enfrentará el hotel se utilizará la herramienta PESTELG (David, 2003), donde se conocerán los diferentes factores de la situación actual y la de su entorno.

1.1 Entorno político

Pedro Castillo, actual presidente del Perú (2021-2026), se encuentra involucrado en casos de corrupción, por lo cual el Congreso está evaluando solicitar su vacancia por incapacidad moral. El país enfrenta una crisis política y el Congreso, dirigido por su presidenta, está evaluando todas las medidas necesarias para reafirmar su compromiso de lucha contra la corrupción. El presidente Castillo ha rechazado las acusaciones y solicitó que se active la Carta Democrática de la Organización de Estados Americanos (OEA), además de exigir a la Fiscalía que continúe con la investigación y en el plazo más breve le dé explicaciones coherentes y justas, indicando que todo esto es un complot para desestabilizar al gobierno, y que ha sido fomentado por la oposición política (Forbes Staff, 2022a).

El Diario La República y el Instituto de Estudios Peruanos (IEP, 2022) realizaron encuestas a la población respecto a la crisis política obteniendo los siguientes resultados:

- 48% cree que lo más conveniente es convocar a nuevas elecciones para renovar los poderes Ejecutivo y Legislativo.
- 38% acepta que Castillo debe cumplir con su mandato hasta 2026.
- 4% indica que el gobierno debe ser asumido por la vicepresidenta Dina Boluarte.
- 4% reafirma que se debe convocar a nuevas elecciones presidenciales y mantener el actual Congreso.

Como se puede observar, la población está dividida, lo que decanta en inestabilidad e incertidumbre, generando un situación riesgosa para la inversión privada en el país.

1.2 Entorno económico

Como consecuencia de las tensiones y enfrentamientos políticos que actualmente presenta el país más el efecto de la pandemia por COVID-19 se han generado impactos negativos en la economía del país, como desconfianza de los inversionistas, baja inversión privada y tasas de inflación por encima del rango meta.

En el 2021 el Producto Bruto Interno (PBI) creció 13.1%, sin embargo, para el año 2022 se estima

un crecimiento no mayor a 4%, debido a la desconfianza en el gobierno y al retiro de los estímulos económicos (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2022)

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó que el 2021 registró la tasa de inflación más alta de los últimos años con un 6.43% y esto se debió principalmente a las siguientes razones:

- Quiebre de cadena logística a raíz de la pandemia COVID-19, problema que se originó en China, generando retrasos en muchos productos (sobre todo manufactura).
- Aumento de los precios del petróleo y energía.
- Incertidumbre política y aumento del tipo de cambio.
- Guerra Ucrania-Rusia (Redacción EC, 2022).

El sector hotelero es uno de los más afectados, obligando a varios hoteles a cerrar durante el 2021, por lo que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) está promoviendo durante el año 2022 distintos programas con el objetivo de:

- Impulsar el desarrollo sostenible priorizando el turismo interno.
- Reforzar al turismo receptivo con el uso de protocolos de bioseguridad.
- Promover la conectividad, inversiones y fortalecer la gestión institucional.
- Impulsar al Perú como sede de reuniones internacionales (Resolución Viceministerial N° 0004-2021-MINCETUR/VMT, 2021).

La estrategia del sector turismo es trabajar en tres líneas estratégicas: promoción, captación y profesionalización.

1.3 Entorno social

Según un estudio del Banco Mundial realizado en el 2020, la brecha social se ha incrementado debido a los siguientes motivos:

- Pérdida de empleo de personas sin estudios superiores, mientras que las personas con estudios superiores no se vieron afectadas.
- Alta reducción de ingresos familiares.
- Inseguridad alimentaria y falta de acceso a servicios médicos.
- Falta de conectividad de los hogares más vulnerables lo que ha perjudicado el acceso a la educación (Banco Mundial, 2022).

1.4 Entorno tecnológico

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, s.f.), además de buscar nuevos modelos de comercialización de viajes, establecerá una cultura de *smart city* en un mediano plazo, reforzando las actividades en distintas plataformas *web*:

- Campaña volver a viajar
- ¿Y tú qué planes?
- Aplicaciones (app) gastronómicas, entre otras.

En el año 2022 se espera un mayor uso de inteligencia artificial, así como la expansión de la tecnología 5G, toda vez que los dispositivos más usados son los teléfonos móviles y laptops.

La pandemia ha tenido un impacto positivo en lo que refiere a tecnología pues se han ido implementando y aplicando diferentes protocolos de innovaciones en autolimpieza.

Finalmente, las tendencias que se han ido implementando en el país y vienen en auge son las siguientes:

- **Infraestructura en la nube.** Es un elemento clave para que las empresas puedan salir de la crisis y se adecúen a las necesidades del negocios, clientes y mercado.
- **Dimensiones de espacio de trabajo y procesos.** El teletrabajo es el método laboral más utilizado y ha permitido que las empresas diseñen modelos que brinden accesos y herramientas a sus empleados para desarrollar sus actividades desde cualquier lugar.
- **De la seguridad a la ciberseguridad.** Las empresas buscan proteger su información ya que, al conectarse remotamente, están expuestas a ciberataques y vulnerabilidades.
- **Automatización robótica de procesos.** Busca automatizar tareas repetitivas y sistemáticas y trabajarlas de forma habitual.
- **Transformación digital en la educación.** La pandemia ha impulsado la implementación de plataformas educativas digitales para seguir recibiendo educación de calidad sin necesidad de acudir presencialmente.

Los hoteles en Perú han aumentado el uso de la tecnología en lo que refiere a seguridad y control de acceso para los usuarios; también han cambiado sus sistemas de banda magnética por equipos de proximidad (Andina [Agencia Peruana de Noticias], 2017).

1.5 Entorno ecológico

Actualmente, los hoteles conocen la importancia de la sostenibilidad para los clientes, por lo que realizan acciones orientadas a rediseñar, reducir, reutilizar, reciclar y respetar el medio ambiente. Asimismo, limitan el uso de recursos escasos como luz, agua, papel, energía, y plástico, además

de debe reducir al máximo la generación de residuos.

La cultura local debe mostrar respeto y apoyar iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa que aporten valor a las poblaciones locales (comercio justo y uso de productos locales), además de brindar opciones de comida vegana y vegetariana.

En Lima la categorización la brinda el MINCETUR y en provincias las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) o a las Gerencias Regionales de Comercio Exterior y Turismo (GERCETUR).

Finalmente, el MINCETUR busca posicionar al Perú como un destino seguro y ello lo logrará con:

- **Certificaciones.** Estas certificaciones son importantes para que Perú sea reconocido como un destino seguro y de calidad a nivel nacional e internacional. Para ello debe cumplir con los estándares del marco Safe Travel y protocolos sanitarios. Las ISO más representativas en el sector turismo y hotelero son:
 - Calidad. UNE 175001: Calidad Comercial; UNE 93200: Cartas de servicios; ISO 9001: Gestión de calidad.
 - Riesgo y seguridad. ISO 22000: Seguridad Alimentaria; ISO 27001: Seguridad de la información; ISO 45001: Seguridad y salud en el trabajo.
 - Medio ambiente. ISO 14001: Gestión ambiental.
 - Gestión energética. ISO 50001: Gestión de la eficiencia energética.
- **Calidad turística.** Integrar temas de seguridad y gestión ambiental, para ello debe cumplir con el sistema de aplicación de buenas prácticas y con la certificación de competencias laborales.
- **Asistencia técnica.** Utilizar técnicas de gestión que permitan mejorar la competitividad y reactivación del sector turismo.

1.6 Entorno legal

A raíz de la pandemia, el sector hotelero ha tenido que implementar medidas que le permitan seguir funcionando, además de facilitar los procesos migratorios y aduaneros para impulsar la conectividad aérea, terrestre y marítima (Gob.pe, 2021b).

Para el periodo 2022-2023 se busca formalizar al sector turismo, para ello se brindará apoyo a los gobiernos regionales y locales en el marco normativo. Asimismo, se implementarán herramientas que permitan la revisión y actualización del marco normativo, escalas de infracciones y sanciones, y cálculos de multas para que se apliquen correctamente. Finalmente, se implementarán

plataformas de información para que los viajeros puedan identificar los servicios turísticos formales.

1.7 Entorno global

El sector turístico, a través de productos de primer nivel, tiene como objetivo recuperar la confianza de los visitantes extranjeros y fortalecer la imagen del Perú.

Figura 1

Mercados interesados en Perú



Nota: Resolución Viceministerial N° 0004-2021-MINCETUR/VMT, 2021.

PROMPERÚ difundirá programas que muestren al Perú como un país diferenciado y que puede brindar servicios a distintos segmentos: lujo, naturaleza, aventura, cultura, gastronomía. La participación de la Marca Perú en las ferias internacionales y ruedas de negocios generará una imagen institucional que brinde confianza y el país sea considerado como de las opciones a visitar. Finalmente, se impulsará el turismo fronterizo en Chile y Ecuador.

2. Análisis del microentorno

A continuación, se realizará el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1982) para Quilla Wasi.

2.1 Poder de negociación de los proveedores

En el Perú existen muchos proveedores que dan diferentes servicios a hoteles, desde limpieza, equipamiento, hasta proveedores de alimentos y bebidas. Al haber mucha oferta, y al ser esta bastante similar en las distintas categorías, el poder de negociación de proveedores es bajo; es decir, de no cerrar una negociación con un proveedor determinado es posible conseguir una oferta similar con alguno de sus competidores.

2.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes del sector hotelero tienen un alto poder de negociación ya que existe mucha oferta de hospedaje. Si bien es cierto, el hotel en estudio se encuentra dentro de un segmento más exclusivo, no es la única opción y, por lo tanto, es necesario ser muy flexibles con las solicitudes de clientes y brindarles la mejor experiencia de estadia. Es importante mencionar que los factores más relevantes que influyen en la decisión de los clientes son tarifas, información previa y calidad de servicios.

2.3 Amenaza de nuevos entrantes

Actualmente, la amenaza de nuevos competidores es baja. Esto está apalancado por la crisis que se está atravesando en el mundo, la recesión económica en general y la crisis política del Perú, motivo por el cual muchos proyectos han quedado en *stand by*.

2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Una fuerte amenaza para el sector hotelero son los servicios de Airbnb. Esto básicamente porque son opciones más económicas para los viajeros, estos tienen mayor libertad y es una experiencia distinta para los usuarios (Vrsalovic, 2017).

2.5 Rivalidad entre competidores existentes.

En el Perú existen muchos competidores en el sector hotelero, pero al enfocar la atención en el segmento hotelero Boutique se aprecia que no hay mucha competencia. En Lima existen poco más de 20 hoteles de este estilo, y catalogados como 4 estrellas (donde el hotel en estudio espera competir), solo hay 7. Esto se debe a que el segmento es relativamente nuevo, donde se valora mucho la diferenciación de ser lugares no masivos y con servicios de alta calidad. Por lo tanto, se puede concluir existe una baja competencia entre rivales.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 1

Matriz EFE

	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<u>Oportunidades</u>				
O1	Las diferentes culturas del Perú y su conocida gastronomía hacen que el país sea atractivo para el turismo.	0.10	4	0.40
O2	Mayor atractividad de los turistas extranjeros por eficiente proceso de vacunación y descenso de la COVID-19.	0.10	4	0.40
O3	Oferta limitada de hoteles boutique en Lima.	0.10	3	0.30
O4	Impacto positivo en lo que refiere a tecnología, impulsando a los hoteles a implementar innovación en la seguridad y control de acceso.	0.05	3	0.15
O5	Iniciativa por parte del MINCETUR para recuperar las actividades en el sector turismo (plan de trabajo 2021-2023).	0.15	4	0.60
Subtotal		0.50		1.85
<u>Amenazas</u>				
A1	Crisis política actual ligada a temas de corrupción ha dejado varios proyectos en <i>stand by</i> por la desconfianza en el gobierno actual.	0.15	4	0.60
A2	Nuevas plataformas de hospedaje, como Airbnb, vienen creciendo en el mercado peruano.	0.10	3	0.30
A3	Riesgo de nuevas olas de contagio y nuevas cepas de la COVID-19.	0.05	3	0.15
A4	Contracción de la demanda por factores políticos y económicos.	0.10	3	0.30
A5	Incremento de los índices de inseguridad ciudadana, según INEL.	0.10	4	0.40
Subtotal		0.50		1.75
Total		1.00		3.60

Nota: Adaptado de David, 2003.

Como se mostró en la matriz EFE, la sumatoria ponderada de las oportunidades son mayores por 0.10 respecto a las amenazas. Esto se encuentra apalancado por la marca país, ya que Perú es reconocido a nivel mundial por su multiculturalidad, además de tener una de las mejores gastronomías del mundo. Asimismo, el proceso de vacunación junto con el descenso de los contagios por COVID-19 hacen que el país sea nuevamente atractivo para el turismo.

4. Conclusiones del análisis externo

- En el Perú, las perspectivas para el sector hotelero son complicadas en el corto plazo por la incertidumbre política y económica. Sin embargo, desde el 2021 se viene trabajando en la reactivación del sector que ha crecido 12.7% respecto al año 2020 generando 833,000 empleos y un ingreso de divisas de US\$ 1,098 millones.
- El sector turismo busca reactivarse sostenidamente por lo que se han planteado nuevos procesos que permitan recuperar la confianza del turista (imagen y reputación), los cuales son fortalecer la seguridad para visitar el Perú, formando alianzas y obteniendo

certificaciones como el sello Safe Travel (Gob.pe, 2021b), así como revisar los procesos internos periódicamente para implementar la formalidad en el sector, y la aplicación oportuna de sanciones.

- Gracias a la tecnología y la globalización muchas personas de cualquier parte del mundo pueden encontrar distintas ofertas de hospedaje. Hoy en día, donde se valora aún más la privacidad, los usuarios encuentran en el hotel boutique una de las mejores opciones destacando la seguridad y calidad turística.

Capítulo IV. Análisis interno

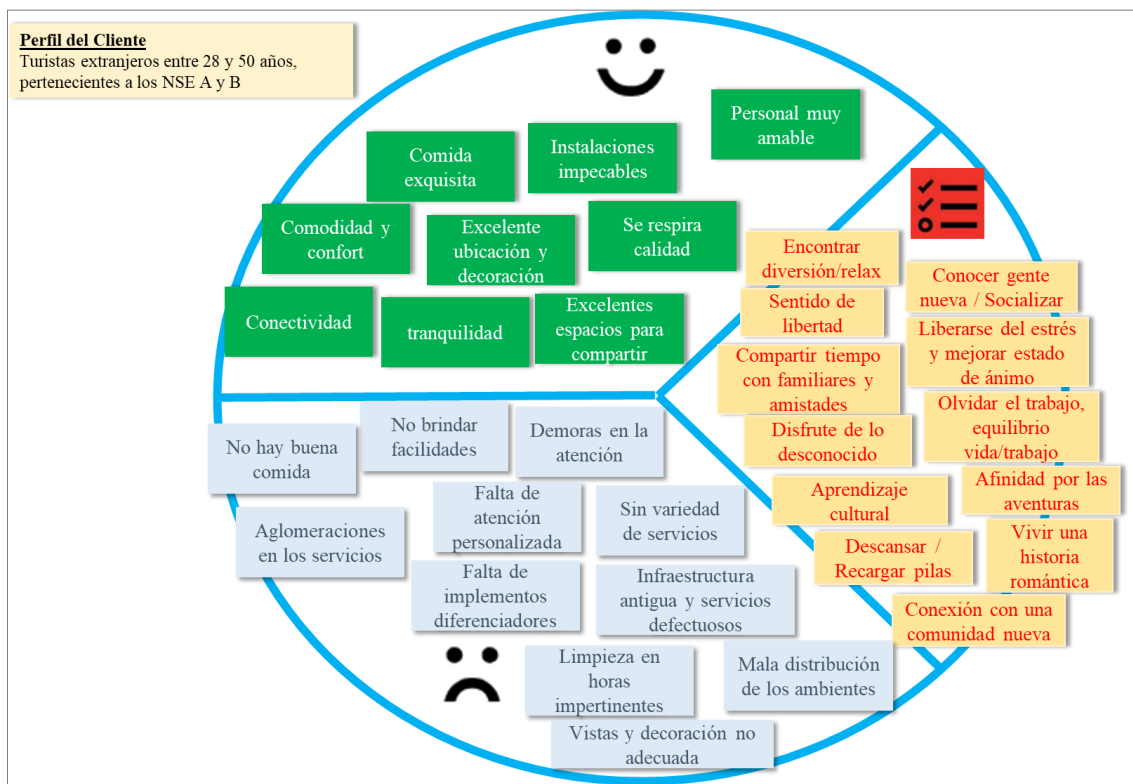
1. Modelo de negocio

Bajo el enfoque de modelo de negocio se definió el mapa del perfil del cliente, mapa del valor del cliente y el lienzo de Canvas, que permiten describir cómo crea, ofrece y captura valor el hotel (Osterwalder *et al.*, 2015).

En la figura 2 se describe el perfil de cliente, donde se identifican sus principales fuentes de alegría y frustración, entre las que se rescata la importancia de contar con empleados de buen trato, instalaciones vistosas, así como alimentos y bebidas de alta calidad.

Figura 2

Mapa de perfil del cliente

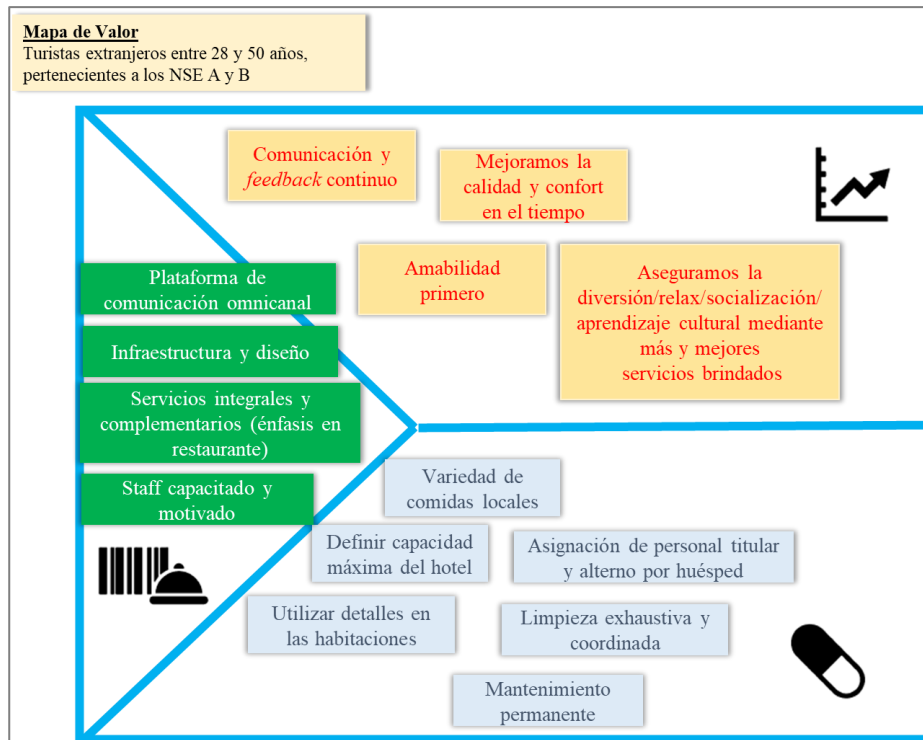


Nota: Adaptado de Osterwalder *et al.*, 2015.

En la figura 3 se describe el mapa de valor, donde se pueden identificar los productos y servicios aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías, de lo que se rescata la importancia de contar con una plataforma de comunicación multicanal con el cliente, que facilite su interacción desde la venta hasta la prestación del servicio, garantizando un contacto cercano y oportuno en todo momento.

Figura 3

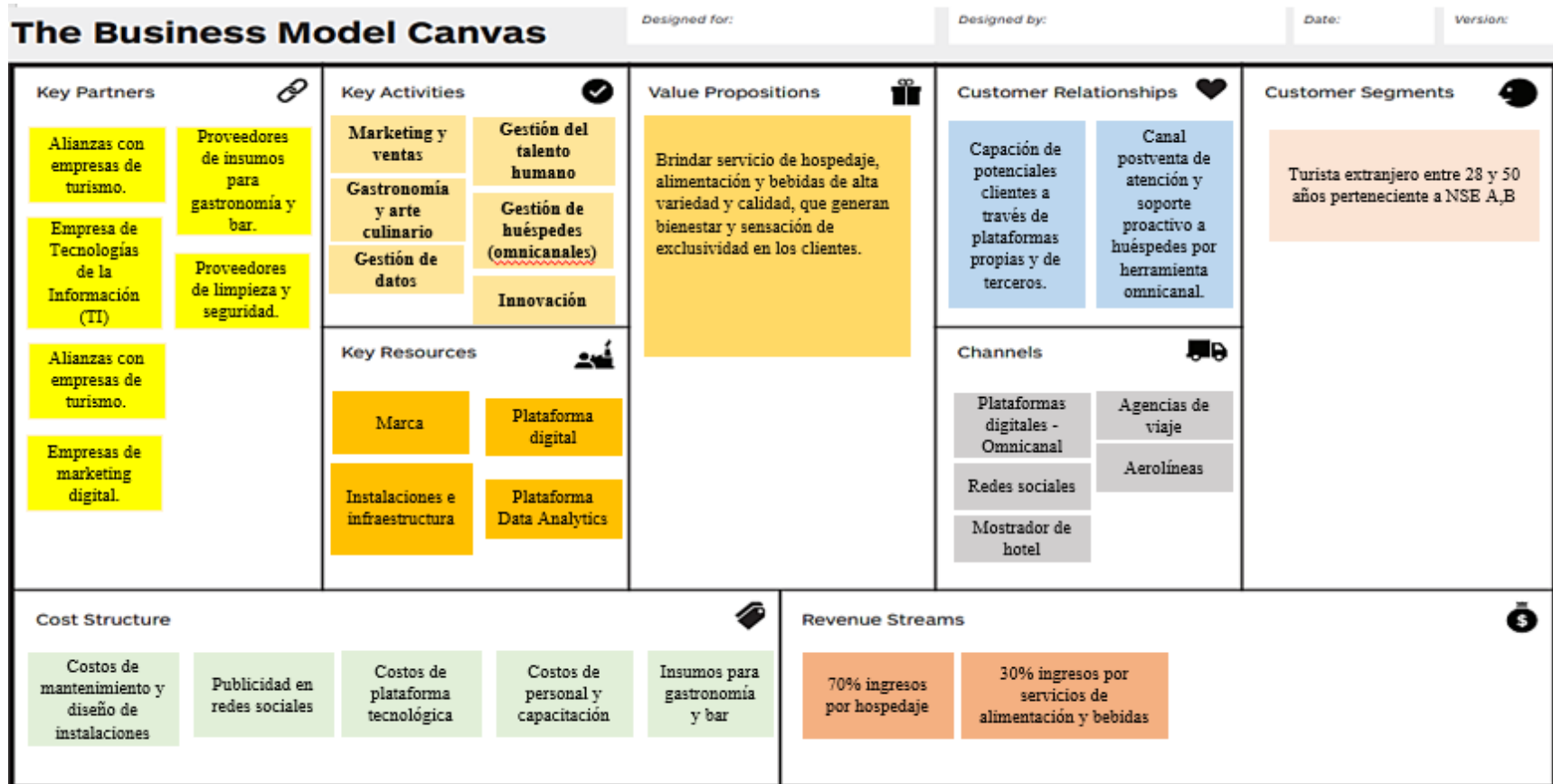
Mapa de valor del cliente



Nota: Adaptado de Osterwalder *et al.*, 2015.

Figura 4

Matriz Canvas



Nota: Adaptado de Osterwalder *et al.*, 2015.

En la figura 4 se elaboró el Canvas del modelo de negocio, donde se detallan cada una de las siguientes secciones:

- **Segmentos de mercado.** El hotel se orienta principalmente a turistas extranjeros entre 28 y 50 años, pertenecientes a los Niveles Socioeconómicos (NSE) A y B.
- **Propuesta de valor.** Brindar servicio de hospedaje, alimentación y bebidas de alta variedad y calidad, que generan bienestar y sensación de exclusividad en los clientes.
- **Relación con los clientes**
 - Captación de potenciales clientes por medio de plataformas propias y de terceros, explotando la gestión de datos para tener una venta eficiente, rápida y simple para el cliente.
 - Canal postventa de atención y soporte proactivo a huéspedes a través de *chatbot* y *call* de recepción, con el fin de atender de forma rápida y efectiva los pedidos de clientes durante su estadía; potenciando con la gestión de datos e historial del cliente.
- **Actividades clave.** Las tareas más importantes para asegurar la propuesta de valor son las siguientes:
 - Marketing y ventas.
 - Gestión de datos.
 - Gastronomía y arte culinario.
 - Gestión del talento humano.
 - Gestión de huéspedes.
 - Gestión de infraestructura y diseño de ambientes.
- **Asociaciones clave.** Con la finalidad de optimizar las operaciones y reducir ciertos riesgos del modelo de negocio es importante contar con socios clave y estar relacionados para lograr los objetivos empresariales.
 - Alianzas con empresas de turismo.
 - Proveedores de alta calidad de insumos para gastronomía y bar.
 - Empresa de tecnología para la implementación de una plataforma de omnicanalidad.
 - Proveedores de limpieza y seguridad de instalaciones del hotel.
 - Empresas de marketing digital.

- **Recursos clave.** Los activos que generan valor al cliente:
 - Gestión de la marca.
 - Cultura de mejora continua e innovación.
 - Instalaciones e infraestructura.
 - Gestión de datos para una mejor toma de decisiones.
- **Fuentes de ingreso.** Se distribuyen de manera estratégica bajo el siguiente esquema.
 - 70% ingresos por hospedaje.
 - 30% ingresos por servicios de alimentación y bebidas.
- **Estructura de costos.** Se tiene una estructura de acuerdo con la demanda.
 - Costos de mantenimiento de instalaciones.
 - Publicidad en redes sociales.
 - Costos de plataformas tecnológicas.
 - Insumos de gastronomía y bar.
 - Costos de personal y capacitación.
- **Canales.** El hotel cuenta con diferentes canales de comunicación con sus clientes, con el fin de tener un relacionamiento permanente.
 - Plataformas omnicanalidad.
 - Mostrador del hotel.
 - Agencias de viajes.
 - Aerolíneas.

2. Cadena de Valor

Considerando los impactos de la pandemia por COVID-19 en el sector, se ha reestructurado la cadena de valor hacia un esquema cíclico, considerando las tendencias del mundo hotelero a futuro. Para la estructura se tomó como base el concepto teórico de Porter, en el cual se desarrollan las acciones de actividades necesarias para la generación de valor del producto o servicio final (Porter, 2017).

La cadena de valor del hotel considera aspectos como mejoras en el servicio basadas en la confianza de los viajeros, la adaptación de los procesos hacia un esquema de *contact less*, mejoras en los servicios relacionados a higiene y seguridad, oportunidades para viajeros nómades con

ofertas flexibles que les permitan trabajar desde las instalaciones del hotel, y un compromiso con la sostenibilidad reflexionando sobre los comportamientos y gestionando el impacto ambiental.

Cada uno de los eslabones propuestos en la cadena de valor están relacionados con el ciclo del viajero.

Figura 5

Cadena de valor propuesta - Quilla Wasi

ESLABONES DE APOYO	GESTIÓN DE LAS OPERACIONES						MARGEN DEL SERVICIO
	GESTIÓN DE LA INVERSIÓN						
	GESTIÓN DE PROVEEDORES						
	GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA						
ESLABONES PRIMARIOS	1 VENTAS Y GESTIÓN DE LA MARCA	2 GESTIÓN DE DATA Y ANALYTICS	5 GESTIÓN DE HUÉSPEDES	3 GESTIÓN DE INNOVACIÓN	1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	6 GASTRONOMÍA Y ARTE CULINARIO	
	<i>Gestionar la estrategia de ingresos</i>	<i>Recopilación de información</i>	<i>Mantener y mejorar la experiencia</i>	<i>Emplear los datos para innovar.</i>	<i>Brindar un servicio exclusivo</i>	<i>Ofrecer experiencia culinaria premium</i>	
	Ofertas atractivas	Análisis de información	Experiencia omnicanal	<i>Crear espacios, productos y servicios inspiradores.</i>	Programa de crecimiento	Proveedores e insumos selectos	
	Impulso vía marketing digital	Identificación de oportunidades	Asesoramiento rápido y personalizado	Organización de los equipos	Paquete atractivo de compensaciones	Carta exclusiva y diferenciada	
	Análisis predictivo constante de la demanda		Seguimientos post-estancia		Capacitación <i>in house</i> constante	Generar impacto y sensibilidad (texturas, aromas y temperatura)	

Nota: Adaptado de Porter, 2017.

3. Análisis de las áreas funcionales

3.1 Eslabones primarios

3.1.1 Ventas y gestión de la marca

Este eslabón se encarga de asegurar los niveles de ventas proyectados, generando mensajes relevantes y atractivos que permitan capturar el público objetivo. Las funciones clave de esta área son las siguientes:

- Identificar los focos de colocación de marca e implementar planes para asegurar el compromiso y reconocimiento de las personas.
- Centrarse en las necesidades de los huéspedes; es decir, identificar cuáles son las necesidades que buscan los clientes y asegurar que se cuente con dicha información en el sistema operativo de CRM.

- Utilizar propuestas de venta únicas; es decir, crear una estrategia donde se hable de las diferencias del hotel versus los demás (ofertas exclusivas), así como la comunicación de los servicios complementarios y atractivos que se pueden ofrecer.
- Actualizar los mensajes claves en todos los canales, ya que esto es básico para alinear la estrategia. Es necesario actualizar el contenido de la *web*, preguntas frecuentes, ventanas emergentes, correos electrónicos, redes sociales, entre otros.
- Creación de ofertas atractivas y crear promociones geolocalizadas, analizar los canales de promoción, crear oferta de valor que no esté centrada solamente en el precio sino en los incentivos adicionales, promociones basadas en la estancia y destacar la flexibilidad en las políticas y tarifas.
- Impulso de las reservas directas mediante marketing digital, utilizando motores de búsqueda, metabúsqueda, redes sociales, *retargeting*, *remarketing*.
- Analizar la posición actual que tiene el hotel en el mercado; es decir, validar los canales de distribución que se están utilizando y compararlos con los de los competidores.
- Analizar la demanda al identificar los países de origen de los huéspedes que presentan la mayor cantidad de reservas; identificar los segmentos y canales por donde se produce la demanda, y los impulsores de la demanda como eventos, alianzas con empresas de turismo, convenios con empresas por *coworking*, entre otros. Asimismo, es necesario desarrollar un plan que permita reaccionar rápidamente ante las acciones de la competencia o del entorno.

3.1.2 Gestión de datos

Este eslabón tiene tres retos muy importantes: el primero es incrementar la ocupabilidad del hotel, manteniendo los estándares de la marca y utilizando el CRM, que permite una experiencia de reserva interconectada con mensajes atractivos para el cliente. El segundo reto es atraer a nuevos contactos a la base de clientes ya existente, mediante el programa de fidelización y el tercer reto es mantener y personalizar el programa de fidelización con ofertas exclusivas para los miembros que generen mayor número de repeticiones.

3.1.3 Gestión de huéspedes

Este eslabón se encarga de mantener y mejorar la experiencia de los clientes, brindando un asesoramiento completo a través de un catálogo digital, donde se puedan gestionar todas las actividades locales del hotel, lo que generará una ventaja diferenciada. La plataforma permite que los huéspedes tengan una experiencia segura y práctica, un asesoramiento rápido y personalizado con sugerencias de actividades, mientras que para el hotel la plataforma brinda otras ventajas

cómo la oportunidad de generar contenido fresco, actualizar actividades y la cooperación con proveedores.

Asimismo, la experiencia post-estancia es fundamental dado que se encarga de seguir construyendo relaciones después de la estancia del huésped. Uno de sus retos es mantener al cliente ya existente, dado el alto costo en la captura de un nuevo cliente, que puede llegar a ser cinco veces según un informe sobre el sector hotelero, realizado Deloitte Financial Advisory (2020). Dentro de sus funciones específicas se encuentran:

- **Seguimiento después de la estancia.** Es decir, implantar una estrategia a la medida que permita el *trackeo* del huésped, eso incluye la generación de ofertas específicas, personalización de comunicaciones y recomendaciones, y la utilización de encuestas que recojan el punto de vista del cliente desde la experiencia y también desde la salud, con el objetivo de animar a repetir la estancia.
- **Entender los cambios continuos en la fidelización.** Es decir, ampliar o adaptar los programas de fidelización considerando que el precio no es el factor clave actualmente, sino el adaptarse a las necesidades del cliente con el objetivo de obtener más repeticiones, lo que combina con los descuentos.

3.1.4 Gestión de la innovación de infraestructura

Este eslabón se encarga de garantizar la calidad y confort relacionados con la infraestructura, considerando que el segmento de clientes es muy exigente, por ello se contará con un área especializada en el diseño estratégico, que buscará mantener los estándares de calidad en los ambientes, así como ir probando y generando cambios en el tiempo acordes a las necesidades y exigencias de los clientes.

3.1.5 Gestión del talento humano

Uno de los pilares es el eslabón de gestión del talento humano que es indispensable. El hotel se diferencia por entregar valor a través de las siguientes iniciativas propias:

- Programa de crecimiento: capacitación, mapa y línea de carrera clara.
- Paquete de atractivo de compensaciones.
- Beneficios adicionales para el colaborador.
- Capacitación *in-house* constante.

3.1.6 Gastronomía y arte culinario

El hotel cuenta con un enfoque cultural tanto en las instalaciones como en los alimentos y bebidas. Por ello, se tienen en cuenta diferentes aspectos relacionados como:

- Selección de proveedores de insumos de alimentos y bebidas de calidad.
- Definición de carta inicial y nuevas propuestas gastronómicas.
- Definición de texturas, aromas y temperatura.

4. Análisis VRIO

Se analiza la ventaja competitiva del hotel tomando como referencia la perspectiva VRIO (Barney, 1991).

Tabla 2

Análisis VRIO

Tipo	Recurso o capacidad	Valor	Raro	Costoso de imitar	Organización	Implicancia competitiva
Capacidad	Gestión de la marca	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad	Gestión de datos	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva por explotar
Recurso	Instalaciones e infraestructura	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva por explotar
Recurso	Gastronomía y arte culinario	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Capacidad	Capacidad de inversión	Sí	No			Igualdad competitiva

Nota: Adaptado de Barney, 1991.

El hotel presenta una ventaja competitiva sostenible que es la gestión de marca. Gracias a esto, se ha logrado posicionar a lo largo de los años, manteniendo la marca en constante innovación. Asimismo, presenta dos ventajas competitivas por explotar:

- La gestión de datos, la cual es clave para la toma de decisiones rápidas y acertadas en los puntos de interacción con el cliente, consolidando la plataforma de omnicanalidad.
- La gestión de la innovación es clave para el perfil de clientes que se manejan, dado que se busca asegurar la fidelidad con diseños únicos que van evolucionando en el tiempo.

5. Definición de la ventaja competitiva

Quilla Wasi cuenta con la marca como ventaja competitiva sostenible, dada la cantidad de años que tiene de experiencia y su presencia en el mercado. Asimismo, cuenta con una ventaja competitiva por explotar referente a los servicios relacionados con la gestión de datos y plataforma de omnicanalidad, así como la infraestructura y diseño.

6. Definición de la estrategia competitiva

El hotel presenta la estrategia genérica de enfoque de diferenciación, ya que tiene el formato boutique para un segmento específico interesado en la cultura peruana. El hotel brinda instalaciones y servicios de alta calidad, generando experiencias únicas en sus clientes.

7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Como se presenta en la matriz, la sumatoria ponderada de las fortalezas es mayor en 0.20 respecto a las debilidades, esto apalancado por la preferencia de los consumidores a lugares con menos afluencia de personas dada la coyuntura, además del servicio *premium* que otorga el hotel. Asimismo, al ser independiente, hay mayor flexibilidad y libertad para satisfacer a los clientes.

Tabla 3

Matriz EFI

	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<u>Fortalezas</u>				
F1	Hotel exclusivo con menor afluencia de personas respecto a una cadena.	0.15	4	0.60
F2	Altos estándares de calidad en infraestructura.	0.10	4	0.40
F3	Servicios personalizados y de alta calidad.	0.10	2	0.20
F4	No es una cadena, propietarios independientes, mayor libertad.	0.05	4	0.20
F5	Rentabilidad del hotel pese a adversidades de la coyuntura.	0.10	4	0.40
	Subtotal	0.50		1.80
<u>Debilidades</u>				
D1	Formato boutique con mercado limitado.	0.10	4	0.40
D2	El hotel presenta altos costos fijos.	0.10	3	0.30
D3	Poca economías de escala.	0.10	3	0.30
D4	Inversión en marketing de 2.2% sobre la venta.	0.10	3	0.30
D5	Bajo nivel de apalancamiento.	0.10	3	0.30
	Subtotal	0.50		1.60
	Total	1.00		3.40

Nota: Adaptado de David, 2003.

8. Conclusiones del análisis interno

- El Hotel Quilla Wasi presenta resultados positivos en los últimos años, confirmando una gestión efectiva en el manejo de costos y proyección de ventas, utilizando de forma eficiente los canales de venta de agencias de viajes y venta directa.
- Dado que el hotel plantea la estrategia competitiva genérica de enfoque se pueden encontrar oportunidades de mejora para alinearlas con dicha estrategia, ya que presenta una inversión en marketing y un mantenimiento relativamente bajo para una empresa que enfoca sus esfuerzos en maximizar la calidad y servicio al cliente, que permitan mejorar el ingreso por ventas y obtener un mejor rendimiento.
- Además, muestra deficiencias en la gestión financiera debido a que presenta un nivel de apalancamiento relativamente bajo, a pesar de ello el negocio se presenta rentable por lo que podría arriesgar para conseguir mejores resultados.

Capítulo V. Análisis de mercado

1. Objetivo del capítulo

En este capítulo se conocerán las características, intereses, hábitos y gastos de turistas, tanto nacionales como extranjeros, para entender con mayor profundidad el comportamiento del consumidor y así poder tomar mejores decisiones para el planeamiento estratégico del Quilla Wasi.

Es importante mencionar que hoy en día, tanto los millennials como los centennials, toman mayor relevancia en el turismo del Perú, como consecuencia de un mayor incremento de su poder adquisitivo, y podrían llegar a marcar nuevas tendencias del mercado. La información de este capítulo será tomada de PROMPERÚ y del MINCETUR, donde se prevé un escenario post COVID-19 y es el último año de comportamiento regular. Respecto a la oferta es importante entender su comportamiento en las diferentes regiones, el evolutivo y sus capacidades, así como identificar a los principales competidores clave.

Finalmente, en cuanto al mercado meta, es necesario contar con la mayor cantidad de información posible como tamaño de mercado, tasa de crecimiento y nuevos mercados para estimar el mercado meta de los próximos cinco años.

2. Análisis de la demanda

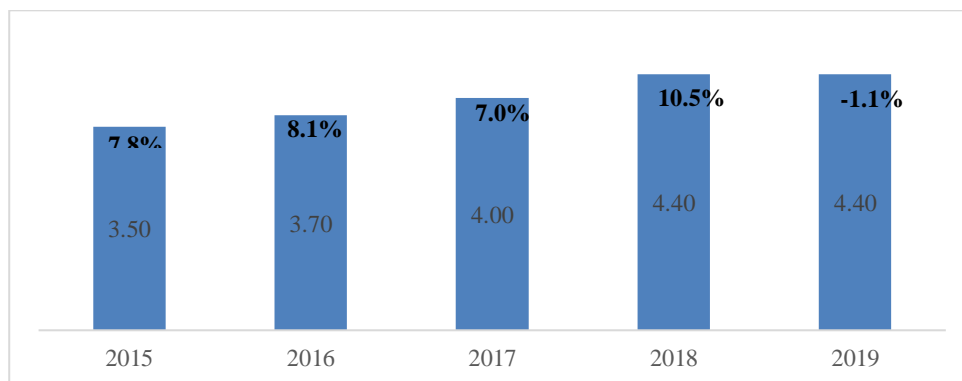
Se revisará tanto el perfil como el comportamiento del consumidor turista extranjero. En las siguientes páginas se explicará cada uno de ellos:

2.1 Perfil del consumidor

Para entrar en contexto, en el 2019, a nivel mundial, hubo un incremento en el flujo de viajes de +3.8% versus el 2018, a diferencia de Latinoamérica y Perú, donde el decrecimiento es de -4% y -1%, respectivamente. A continuación, se presenta la evolución de las llegadas de turistas internacionales (millones de visitas) al Perú.

Figura 6

Evolutivo de la llegada de turistas internacionales (millones de visitas)

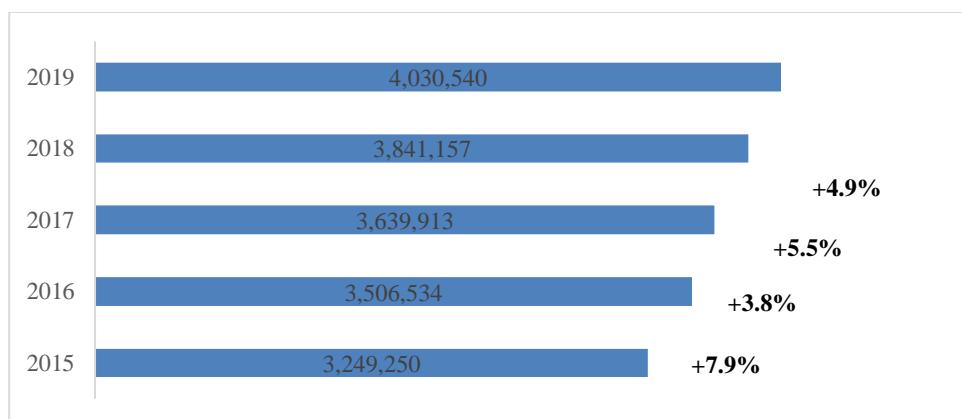


Nota: Tomado de PROMPERÚ, 2019.

Asimismo, la llegada de turistas extranjeros a Perú tuvo un incremento de +4.9% en el 2019 versus el año 2018, sin considerar a los turistas de nacionalidad venezolana, dada la fuerte migración de ciudadanos de ese país al Perú, ya que se podría distorsionar la lectura.

Figura 7

Evolutivo de llegada de turistas extranjeros (menos Venezuela)



Nota: Tomado de PROMPERÚ, 2019.

Finalmente, se detalla el ranking de países emisores, donde se puede observar que Chile lo lidera con 1'135,723 turistas, sin embargo, Estados Unidos es el país que genera mayores ingresos por turismo al Perú.

Tabla 4

Ranking de países emisores

Puesto	País Emisor	Nº de Turistas Extranjeros	Ingresos generados por turismo (millones de USD)
1	Chile	1,135,723	\$325.70
2	Estados Unidos	596,102	\$895.90
3	Ecuador	335,500	\$137.50
4	Colombia	221,489	\$165.10
5	Brasil	187,494	\$164.60

Nota: Tomado de PROMPERÚ, 2019.

2.2 Características principales

La mayoría de los turistas extranjeros son hombres latinoamericanos o parejas de millenials, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2020):

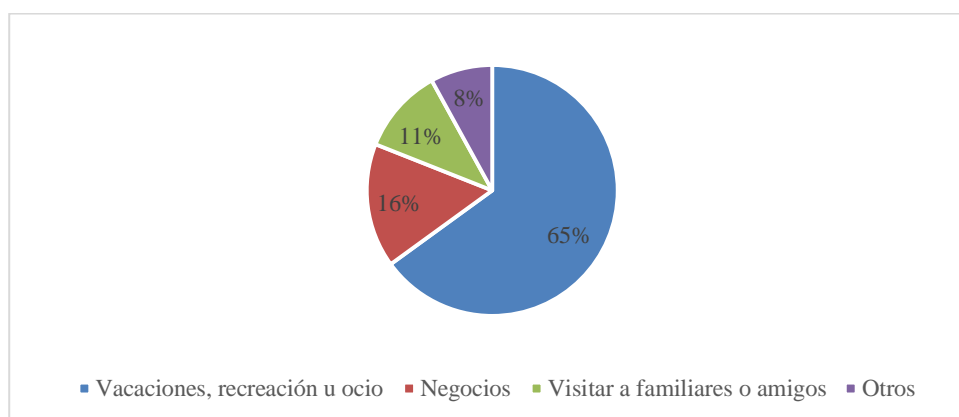
- Género: 60% masculino, 40% femenino.
- Estado Civil: 56% parte de una pareja, 42% soltero.
- Edad: 13% Centennials, 46% Millennials, 23% Generación X, 17% Baby Boomers, 1% Generación Silenciosa.
- Región: 60% Latinoamérica, 19% Anglosajón, 15% Europa, 4% Asia, 2% África y Oceanía.

2.3 Comportamiento del consumidor

El diagrama de Pareto de los turistas extranjeros está compuesto por vacacionistas (recreación u ocio, 65%), negocios (16%) y visitantes a familiares o amigos (11%).

Figura 8

Participación de mercado de turistas extranjeros por tipo de comportamiento



Nota: Tomado de PROMPERÚ, 2019.

Asimismo, los turistas de negocio, si bien es cierto representan el 16% de la participación de mercado, son los de mayor gasto diario (US\$ 141), mientras que los turistas que visitan a familiares y amigos son los que mayor estancia tienen en el país (15 días) (ver tabla 5):

Tabla 5

Gasto promedio por turista según motivo de viaje

	Vacaciones, recreación u ocio	Visitar a familiares o amigos	Negocios
Número de noches	10	15	6
Gasto promedio por turista	1,041	631	847
Gasto promedio diario por turista	104	42	141

Nota: Tomado de PROMPERÚ, 2019.

2.3.1 Actividades principales

El 90% de los turistas extranjeros realizó actividades culturales, como pasear por la ciudad y visitar museos. El 41% realizó actividades relacionadas con la naturaleza, el 40% con diversión, el 36% de aventura, y el 19% actividades de sol y playa.

2.3.2 Satisfacción de turistas

En el 2019 la satisfacción de turistas extranjeros en visitas a Lima es de 83.4%, con un Net Promoter Score (NPS) de 40.3%, siendo el Centro de Lima, Larcomar y Barranco los lugares más visitados. Las principales razones de agrado del turista extranjero son la gastronomía (53%), centro histórico (19%), hospitalidad de la gente (18%) y el distrito de Miraflores (14%). Las principales razones de desagrado son el tránsito en la calle (65%), inseguridad (15%) y desorden y falta de limpieza (15%). Los alojamientos de 4 y 5 estrellas tienen una satisfacción de 87%. Finalmente, Lima sigue siendo la principal ciudad emisora de viajes por recreación a nivel nacional (PROMPERÚ, 2019).

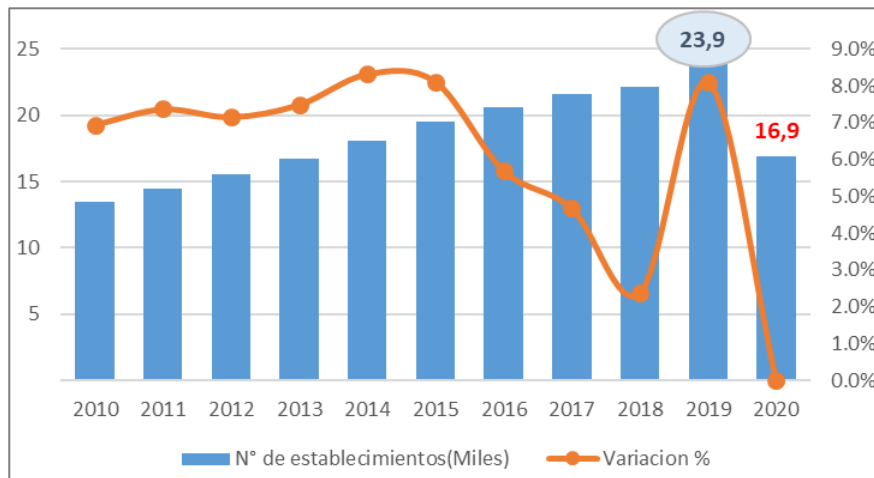
3. Análisis de la oferta

3.1 Evolución de la oferta

En los últimos años el número de establecimientos de hospedaje creció a un ritmo promedio de 6.6% aproximadamente, mayor al crecimiento del PBI, el cual fue de 4.5% en el mismo periodo. Sin embargo, en el 2020 a raíz de la pandemia por COVID-19, tuvo un decrecimiento de -29%, es decir, muchos establecimientos se vieron forzados a cerrar, dado que no lograron cubrir sus costos mínimos pasando de 23,908 a 16,893 establecimientos.

Figura 9

Número de establecimientos de hospedaje

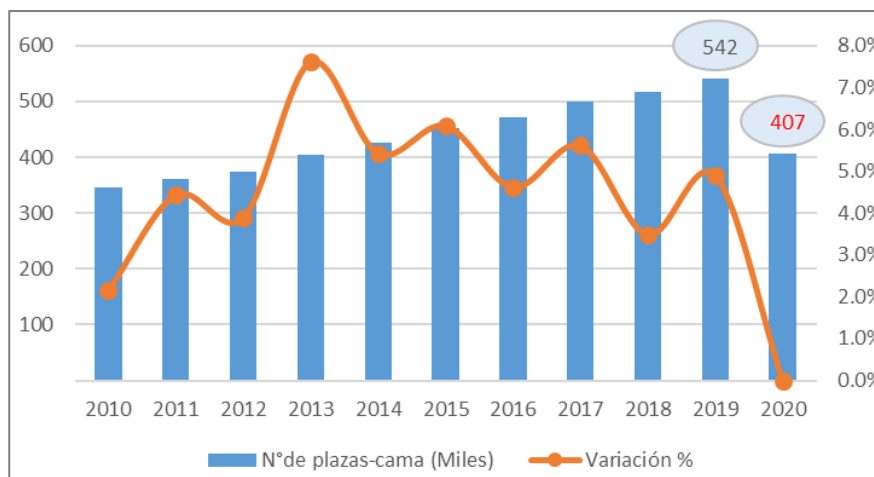


Nota: Tomado de MINCETUR, 2020.

En el 2019, la oferta de establecimientos de hospedaje fue de 542,000 plazas-cama, con un crecimiento promedio de 4.8% en los últimos 10 años. Al igual que en el párrafo anterior, se refleja la caída en el 2020 a 407,000 plazas-cama.

Figura 10

Evolución de las plazas-cama de los hospedajes



Nota: Tomado de MINCETUR, 2020.

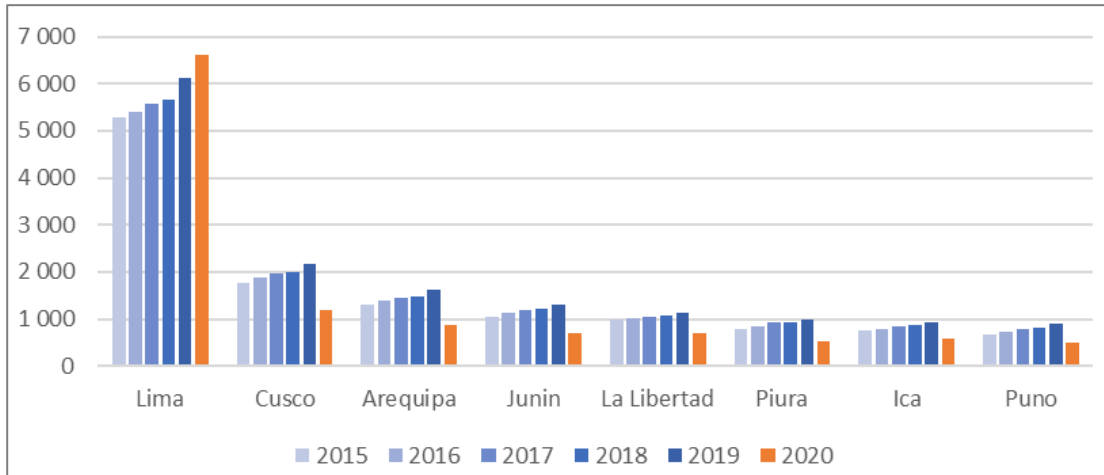
3.2 Capacidad de la oferta

Respecto a la oferta hotelera en el 2020 se puede observar que mientras en otras regiones se redujo la capacidad de oferta, en la región Lima ésta se incrementó, pasando de 6,118 establecimientos en el 2019 a 6,603 establecimientos en el 2020, con un crecimiento de +7.9%. Esto es muy favorable ya que el hotel se ubica dentro de la región Lima.

La explicación es que las actividades económicas y turísticas pasan por la capital y esta se logra recuperar con mayor velocidad que las otras principales regiones del país. En la figura 11 se detalla el evolutivo de las regiones:

Figura 11

Evolución de la capacidad ofertada de establecimientos por principales regiones

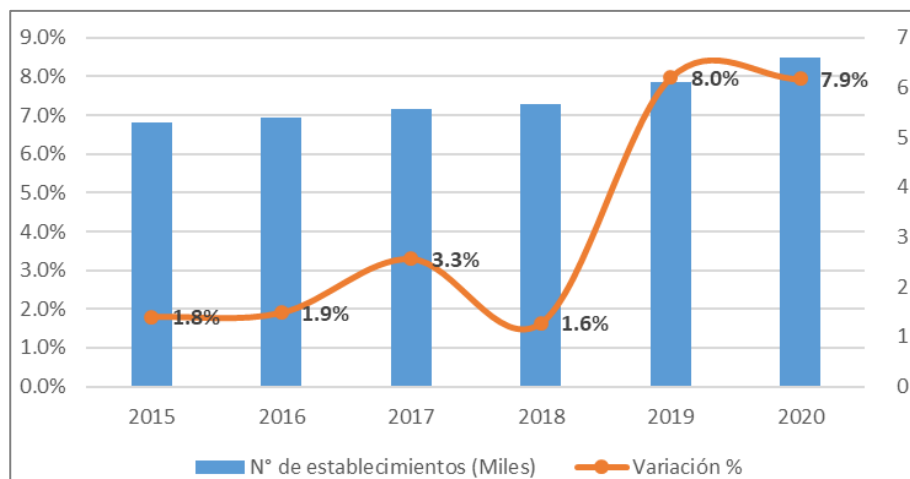


Nota: Tomado de MINCETUR, 2020.

Como se mencionó anteriormente, a pesar de la pandemia por COVID-19 existe un incremento de capacidad ofertada en la región Lima. Es importante mencionar que la mayor capacidad de oferta se encuentra en los distritos de Miraflores y San Isidro (ver figura 12):

Figura 12

Evolución de la capacidad ofertada de establecimientos en la Región Lima



Nota: Tomado de MINCETUR, 2020.

En la tabla 6 se muestra el promedio de capacidad ofertada en el distrito de Miraflores, considerando los años desde el 2016 hasta el 2020.

Tabla 6

Promedio de capacidad ofertada de hoteles en Miraflores

CATEGORIA 4 ESTRELLAS						
Años/Promedio	2016	2017	2018	2019	2020	Promedio
Número de establecimiento	20	22	22	23	20	21
Número de habitaciones	1,500	1,664	1,732	1,992	1,875	1,753
Número de plazas-cama	2,785	3,073	3,161	3,488	3,367	3,175
Habitaciones prom./Hotel	75	76	79	87	94	82
TNOH %	66%	61%	62%	59%	48%	59%
TNOC%	54%	51%	53%	52%	35%	49%
Promedio permanencia días	2.34	2.27	2.21	2.30	5.01	2.83
* Nacionales	1.95	1.91	1.94	2.20	5.02	2.60
* Extranjeros	2.39	2.31	2.25	2.30	4.49	2.75

Nota: Tomado de MINCETUR, 2020.

Finalmente, es oportuno mencionar que la tasa de ocupabilidad (TNOH) presenta una reducción, llegando a 48% versus un promedio de 59%, mientras que el promedio de permanencia se duplica tanto en huéspedes nacionales como extranjeros, esto debido a que muchos establecimientos fueron utilizados como lugares seguros para realizar la cuarentena en el caso de viajeros que presentaban contagio de COVID-19.

3.3 Principales rivales

El principal competidor clave es el Hotel Belmond Miraflores, aunque existen otros hoteles de 4 estrellas que también forman parte de la competencia directa:

- Belmond Miraflores Park Hotel.
- Casa Andina Select Miraflores.
- Radisson Hotel Decapolis Miraflores.
- Hotel La Hacienda.
- Hotel José Antonio Deluxe.

4. Estimación de la demanda

Para determinar el mercado objetivo se tomará como base el turismo receptivo, calculando previamente el mercado poblacional, potencial, disponible y efectivo.

4.1 Mercado poblacional

Según proyecciones de MINCETUR (Andina, 2020), la cantidad de turistas extranjeros proyectada se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 7**Evolutivo de turismo receptivo**

Turismo	2022	2023	2024	2025	2026
Receptivo	900,000	1,370,000	1,781,000	2,315,300	3,009,890

Nota: Adaptado de Andina, 2020.

En curso con la normalización del turismo post COVID-19, se espera que el turismo receptivo crezca 52% en el 2021 y del 2022 al 2025 crezca 30% por año, llegando así a niveles prepandemia para el periodo 2024-2025, manteniendo luego un crecimiento de 2-4% por año. Teniendo en cuenta estas variables y los otros factores que afectan el turismo como las crisis económicas se han planteado tres posibles escenarios:

Tabla 8**Escenarios del evolutivo de turismo receptivo**

Turismo receptivo	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Bajo	765,000	1,096,000	1,128,880	1,162,746	1,209,256	1,257,627
Medio	900,000	1,370,000	1,411,100	1,453,433	1,511,570	1,572,033
Alto	1,035,000	1,575,500	1,622,765	1,671,448	1,738,306	1,807,838

Nota: Adaptado de Andina, 2020.

4.2 Mercado potencial

Considerando el perfil del turista extranjero (PROMPERU, 2019), el 65% de turistas viajan por vacaciones y el 15% por negocios; por lo tanto, se calcula que el mercado potencial es el 80% del turismo receptivo, manteniendo los tres escenarios indicados en el punto anterior:

Tabla 9**Escenarios del evolutivo de turismo en el mercado potencial**

Mercado potencial	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Bajo	612,000	876,800	903,104	930,197	967,405	1,006,101
Medio	720,000	1,096,000	1,128,880	1,162,746	1,209,256	1,257,627
Alto	828,000	1,260,400	1,298,212	1,337,158	1,390,645	1,446,270

Nota: Adaptado de PROMPERÚ, 2019.

4.3 Mercado disponible

Considerando el perfil del turista extranjero (PROMPERÚ, 2019), el 68% de turistas visitan Lima, por lo tanto el mercado disponible se calcula como el 68% del mercado potencial.

Tabla 10**Escenarios del evolutivo de turismo en el mercado disponible**

Mercado disponible	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Bajo	416,160	596,224	614,111	632,534	657,835	684,149
Medio	489,600	745,280	767,638	790,668	822,294	855,186
Alto	563,040	857,072	882,784	909,268	945,638	983,464

Nota: Adaptado de PROMPERÚ, 2019.

4.4 Mercado efectivo

Dado el estatus de Quilla Wasi se considera como mercado efectivo a los turistas que se hospedan en hoteles 4 y 5 estrellas que, según el perfil del turista extranjero de PROMPERÚ (2019), equivale al 18% del mercado disponible.

Tabla 11**Escenarios del evolutivo de turismo en el mercado efectivo**

Mercado efectivo		2023	2024	2025	2026	2027
Bajo	74,909	114,028	117,449	120,972	125,811	130,843
Medio	88,128	134,150	138,175	142,320	148,013	153,933
Alto	101,347	154,273	158,901	163,668	170,215	177,024

Nota: Adaptado de PROMPERÚ, 2019.

4.5 Mercado objetivo

Para calcular el mercado objetivo se toma la participación del mercado del Quilla Wasi en el 2019, que fue de 7%. Adicionalmente, se considera un crecimiento de 8% para el periodo 2023-2024, 9% para 2025-2026 y 9% para el 2027. Por lo tanto se estima el siguiente mercado meta-objetivo:

Tabla 12**Escenarios del evolutivo de turismo en el mercado objetivo**

Mercado objetivo	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Bajo	5,244	9,122	9,396	10,887	11,323	13,084
Medio	6,169	10,732	11,054	12,809	13,321	15,393
Alto	7,094	12,342	12,712	14,730	15,319	17,702

Nota: Adaptado de PROMPERÚ, 2019.

5. Identificación de nuevos mercados posibles, explicando su inclusión

Sin duda, existe un mayor optimismo en el sector y se han dado cambios importantes en la manera de viajar, las personas buscan una combinación de su interés por el impacto en sus travesías y la oportunidad de encontrar el equilibrio entre el trabajo y el placer. Booking.com (s.f.), luego de analizar la respuesta de 24,000 turistas en varios mercados destino, recogió que existen ciertas características que se vienen acrecentando en las personas que viajarán el 2022, las cuales son:

- **Retorno de relación y la socialización, la expansión del círculo social.** Un 60% de los viajeros quiere viajar para conocer gente nueva en sus viajes y un 50% indica viajar con la intención de encontrar pareja.
- **Las vacaciones estarán exentas de trabajo.** El nuevo viajero buscará restablecer el equilibrio entre la vida personal y laboral, un 73% señala que en sus viajes solo se dedicará a divertirse, desconectándose completamente del trabajo.
- **Los viajes serán una forma de cuidarse.** Los viajes serán vistos como una manera de desestresarse. Un 70% de las personas indica que viajar es la mejor manera de cuidarse y beneficia su estado emocional y mental mucho más que otras maneras de relajarse.
- **Los viajeros serán más decididos.** Luego de las cuarentenas, los turistas se volverán mucho más decididos, prueba de ello un 72% de las personas indica que tomaría un viaje sin mayor dubitación, si es que este se ajusta a su presupuesto.
- **La tecnología como aliada.** El 64% de los entrevistados indica que la tecnología es una herramienta para reducir la incertidumbre, controlar riesgos de salud y ansiedad propia del viaje.

Esas nuevas tendencias abren nuevas oportunidades y posibilidades de adaptar los procesos del hotel, considerando que las personas ahora prefieren destinos alejados, viajes en pareja, lugares fáciles de visitar, experiencias sensitivas y la búsqueda de sostenibilidad durante el periplo.

6. Conclusiones del capítulo

- La COVID-19 ha reconfigurado los perfiles e intereses del nuevo viajero, por lo que es vital considerarlos para definir cualquier estrategia.
- De la oferta se concluye que la región Lima tiene expectativas de crecimiento, dado que en el último año se incrementó la inversión en el sector hotelero en cuanto a número de establecimiento y plazas-cama, contrario a lo que se observa en las regiones más importantes del país. Los distritos limeños de Miraflores y San Isidro cuentan con la mayor oferta hotelera.
- Los hoteles con categoría 4 estrellas en el segmento donde se compete en el distrito de Miraflores al cierre del 2020 son 20 y cada uno tiene en promedio 82 habitaciones, con una tasa promedio de ocupación TNOH de 59.30%; mientras que el hotel en estudio tiene 60 habitaciones y una tasa de ocupación del 60%.
- Finalmente, la determinación del tamaño del mercado dependerá de la coyuntura actual y las estrategias nacionales de reactivación del turismo. En el escenario actual se prevé la recuperación en el periodo 2024-2025.

Capítulo VI. Plan estratégico 2023-2027

1. Visión a futuro

Ser reconocidos como el hotel boutique cultural líder en el Perú con prestigio a nivel internacional, generando experiencias únicas en nuestros clientes, logrando resultados extraordinarios.

2. Misión

Transformar las experiencias de nuestros clientes ofreciéndoles un servicio de excelencia en alojamiento y cultura gastronómica a través de estándares de alta calidad, seguridad y confort soportado por un equipo altamente calificado generando un impacto positivo para la sociedad.

3. Valores y principios

- **Agilidad.** Las actividades que realizamos y entregamos son de primera.
- **Vocación de servicio.** Buscamos entregar una experiencia única, por ello nos esforzamos por brindar lo mejor de nosotros.
- **Generamos confianza.** Conocer a nuestros clientes para brindar la mejor experiencia y generar vínculo para lograr la fidelización.
- **Innovación y excelencia.** Se busca constantemente mejorar.
- **Trabajo en equipo.** Sumamos nuestro trabajo para entregar un servicio de calidad.

4. Objetivo general

Alcanzar el liderazgo en el sector de hoteles boutique, manteniendo un servicio de alta calidad y atractivo para los clientes, creciendo de manera sostenida y utilizando las estrategias adecuadas para competir con éxito, generando rentabilidad para los accionistas, dentro de los próximos cuatro años.

5. Objetivos estratégicos

Para lograr el objetivo general de Quilla Wasi se detallarán los objetivos estratégicos considerados dentro del plan de trabajo para mejorar el desempeño del hotel, los mismos que se han agrupado en tres categorías:

- **Objetivos de rentabilidad**
 - Asegurar un retorno acumulado para el accionista no menor al 12% anual.
 - Mantener una utilidad operativa sobre las ventas del 35% anual.

- **Objetivos de crecimiento**
 - Lograr una ocupación anual promedio mínima del 65%.
 - Alcanzar una participación de mercado de 12% anual entre los hoteles de 4 estrellas.
- **Objetivos de sostenibilidad**
 - Mantener un índice de 95% semestral en la calidad de las instalaciones.
 - Implementar iniciativas que permitan alcanzar el 90% de satisfacción de los clientes.
 - Mantener un índice mínimo de rotación de personal del 15%.

6. Factores críticos de éxito

Para analizar los factores críticos de éxito se utilizó la matriz de Perfil Competitivo (D'Alessio, 2018). En esta matriz se califica al Quilla Wasi y a sus tres principales competidores (Belmond, Casa Andina y Radisson) respecto a factores críticos de éxito como son la gestión de marca, gestión de datos, infraestructura, calidad de servicio, gastronomía y bar y finalmente canales de venta.

Tabla 13

Matriz del perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Peso	Hotel Quilla Wasi		Belmond Miraflores		Casa Andina Miraflores		Radisson Miraflores	
		Calificación	Puntaje ponderado	Calificación	Puntaje ponderado	Calificación	Puntaje ponderado	Calificación	Puntaje ponderado
Gestión de marca	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Gestión de datos	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Infraestructura	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Calidad de servicio	0.25	4	1	4	1	4	1	3	0.75
Gastronomía y bar	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Canales de venta	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Total	1		3.45		3.6		3.4		3.05

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

Como se observa en la matriz luego de ponderar y calificar a los cuatro hoteles se aprecia que el Hotel Belmond Miraflores tiene el mejor puntaje (3.60), seguido por Quilla Wasi (3.45), Casa Andina (3.40) y Radisson (3.05).

Parte de la estrategia propuesta es seguir fortaleciendo la gestión de marca mediante constante innovación, poniendo a los clientes en el centro, garantizado su bienestar dentro de las instalaciones, entregándoles las mejores experiencias con la mejor calidad, mediante la correcta gestión de datos.

7. Estrategia competitiva

Quilla Wasi tiene como estrategia competitiva el enfoque de diferenciación (Porter, 1982). El hotel tiene formato boutique, cuenta con servicios de alta calidad, exclusivos, los cuales generan experiencias únicas en los clientes, a través del uso efectivo de inteligencia de la información.

8. Ventaja competitiva

Quilla Wasi cuenta con la gestión de marca como ventaja competitiva, lo cual permite que se mantenga con un buen posicionamiento en el consumidor y en el mercado. También cuenta con una ventaja competitiva por explotar, la cual es la capacidad de gestión de datos, que le permite generar una gestión eficiente y maximizar los niveles de satisfacción de los clientes.

9. Matriz FODA

Se realiza un minucioso análisis de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) (David, 2003) para definir la estrategia de crecimiento y planes de contingencia, teniendo en cuenta los factores internos (fortalezas y debilidades), así como los factores externos (oportunidades y amenazas) a las cuales se enfrenta el hotel (ver anexo 1).

10. Estrategia de crecimiento

Considerando la estrategia competitiva de enfoque de diferenciación, es decir, para un segmento de clientes exclusivos, con el fin de lograr que la empresa se mantenga en un ciclo de vida de crecimiento de manera permanente, se definirá la estrategia de crecimiento del Quilla Wasi tomando como referencia la matriz FODA (David, 2003) junto con la matriz de Ansoff (1987).

Dado que la estrategia de penetración de mercado significa mantener el mismo perfil de clientes, con el mismo negocio producto/servicio, siendo la única alternativa implementar nuevas promociones y publicidad para conseguir más consumidores porque los precios no pueden modificarse al ser inelásticos, no sería una estrategia viable; sin embargo, para mantener la exclusividad y la innovación constante la estrategia adecuada a implementar sería la de desarrollo de nuevo producto/servicios, que tendrá una estricta complementariedad con el *core* del negocio. Por lo tanto, la estrategia de crecimiento de negocio será complementar el restaurante y generar alianzas con tours para resaltar la gastronomía peruana ya que el país ha sido elegido mejor destino culinario, y se utilizará la ventaja competitiva de la gestión de datos para mantener al hotel en continua innovación. A continuación, la matriz de Ansoff con lo expuesto anteriormente.

Tabla 14

Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS/SERVICIOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado (No)	Desarrollo de productos/servicios (SI)
		Teniendo en cuenta los clientes actuales turistas nacionales y extranjeros, y nuestro principal competidor: Belmont Park Hotel. Los precios no deberían modificarse, ya que estos son inelásticos, se implementa promociones y publicidad para conseguir más consumidores	Nueva modelo de negocio, incorporamos restaurante para resaltar la gastronomía peruana. Además, concretamos alianzas estratégicas para tours culturales y gastronómicos.
	NUEVOS	Desarrollo de mercado (No)	Diversificación (NO) - LB Coworking - futuro
			Esta estrategia se dejará para elaborar un próximo proyecto, ya que se explorarán nuevos clientes, incorporando segmento nuevo por el perfil del cliente, personas haciendo teletrabajo del NSE A y B, y un nuevo modelo de negocio al incorporar LB coworking

Nota: Adaptado de Ansoff, 1987.

Capítulo VII. Planes funcionales de Responsabilidad Social Corporativa y fondeo

1. Plan de Marketing

En el siguiente plan de Marketing se desarrollarán las acciones estratégicas y tácticas que permitirán alcanzar los objetivos de participación de mercado y las metas de ingresos por ventas.

1.1 Objetivos

Para lograr el objetivo general del hotel se detallarán los objetivos del plan de Marketing, estos han sido agrupados en tres categorías.

Tabla 15

Objetivos del plan funcional de Marketing

Plan estratégico 2023-2027		Plan de Marketing 2023-2027
Objetivos de rentabilidad		
Mantener una utilidad operativa sobre las ventas del 35% anual.	35%	Generar ingresos por servicios complementarios como restaurante y bar, logrando 10% del ingreso por ventas.
Objetivos de crecimiento		
Lograr una ocupación anual promedio mínima del 65%	65%	Alcanzar una participación de mercado de 12% anual entre los hoteles de 4 estrellas.
Objetivos de sostenibilidad		
Alcanzar el 90% de satisfacción de los clientes	90%	Implementar iniciativas que permitan alcanzar el 90% de satisfacción de los clientes.

Nota: Elaboración propia, 2022.

1.2 Estrategias competitivas y corporativas

El hotel presenta la estrategia genérica de enfoque de diferenciación para el segmento de cliente internacional. El hotel tiene como fin brindar servicios de alta calidad generando experiencias únicas en sus clientes, basándose en la cultura peruana.

Parte de la estrategia es seguir fortaleciendo la gestión de marca mediante constante innovación, poniendo a sus clientes en el centro, garantizando su bienestar dentro de las instalaciones y entregándoles las mejores experiencias con la mejor calidad, mediante la explotación de datos.

Para el hotel es importante contar con socios clave que garanticen las actividades y recursos clave, entre estos socios se encuentran los siguientes:

- Alianzas con empresas de turismo.
- Proveedores de alta calidad de insumos para gastronomía y bar.
- Empresa de tecnología para implementación de plataforma omnicanal.
- Proveedores de limpieza y seguridad de instalaciones del hotel.
- Empresas de marketing digital.

1.3 Estrategias de marketing

1.3.1 Segmentación

Considerando la estrategia competitiva de enfoque en diferenciación, es decir, para un segmento de clientes exclusivos, se mantendrá el perfil de clientes según la figura 7, con el mismo negocio producto/servicio, teniendo como alternativa implementar nuevas promociones y publicidad para conseguir más clientes.

Tabla 16

Segmento de perfil de cliente

Variable	Descripción
Demográfica	Hombres y mujeres (de 28 a 50 años)
Geografía	Turista extranjero
NSE	A y B
Psicográfica	Perfil social: aventurero, aprendizaje cultural mediante servicios de calidad y confort.
Conductual	Baja sensibilidad al precio, valoración del factor precio/calidad.

Nota: Elaboración propia, 2022.

1.3.2 Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento busca resaltar la propuesta de valor del hotel, la cual es brindar servicio de hospedaje, alimentación y bebidas de alta variedad y calidad que generen bienestar y sensación de exclusividad en los clientes. El cliente reconoce a Quilla Wasi como “experiencia única e inigualable”, resaltando la marca como líder en el sector de hoteles boutique en la ciudad de Lima. La empresa tiene la ventaja de gestión de marca a través de la constante innovación que han ejecutado durante estos años. La gestión de datos le permite tomar decisiones rápidas y acertadas en los puntos de interacción con el cliente, a través de la plataforma de comunicación omnicanal, por lo que se buscará incrementar la ocupabilidad del hotel, manteniendo los estándares de la marca utilizando el sistema CRM que permite una experiencia de reserva interconectada con mensajes atractivos para el cliente. Así, se incorporan nuevos contactos a la base de clientes ya existente mediante el programa de fidelización y la personalización de ofertas exclusivas. Finalmente, la gestión de infraestructura y diseño es clave para el perfil de clientes que se maneja, con este recurso se busca asegurar la calidad y confort de las instalaciones con diseños únicos.

1.3.3 Estrategia de crecimiento

Para mantener la exclusividad y la innovación constante, la estrategia adecuada a implementar será la de desarrollo de nuevos productos/servicios que tendrá una estricta complementariedad con el *core* del negocio. Por lo tanto, la estrategia de crecimiento de negocio será implementar un restaurante dentro de las instalaciones del hotel resaltando la gastronomía peruana, ya que el país

ha sido elegido mejor destino culinario. Para ofrecer el mejor servicio se tendrán en cuenta los siguientes elementos:

- Selección de proveedores de calidad (insumos).
- Definición de carta inicial y nuevas propuestas gastronómicas.
- Definición de texturas, aromas y temperatura.

1.3.4 Marketing mix

- **Producto.** Quilla Wasi, de 4 estrellas, se caracteriza principalmente por sus instalaciones y servicios con altos estándares de calidad, generando experiencias únicas en sus clientes basándose en la cultura peruana.
- **Plaza.** La plaza o distribución son los conectores del servicio brindado a los consumidores. Los canales utilizados son las plataformas digitales omnicanal, el mostrador del hotel, agencias de viajes, aerolíneas, y redes sociales (ver figura 4).
- **Promoción.** El hotel se comunica con su público objetivo para informar, convencer y hacer recordar la marca. Para ello se cuenta con tres pilares claves: i) Campañas de marketing digital, centradas en tendencias globales como el Marketing Centrado en Personas (HCM), contenido segmentado vía IPS (campañas a grupos reducidos), *chatbots* y *livechats* (seguimiento al usuario), *branded content* (aplicaciones para colaboraciones con marcas e *influencers*), entre otros; ii) Merchandising, artículos publicitarios con identidad peruana, como gorros, chullos, bolsos, entre otros; y iii) Publicidad, mediante la contratación de espacios en revistas internacionales de turismo, tanto físicas como virtuales, con el objetivo de mejorar la cobertura a nivel mundial, además de publicidad en las redes sociales mediante *ads* y contratación de *influencers* del sector.
- **Precio.** Para determinar el precio, al ser este inelástico, se debe considerar el valor que se brinda a los clientes con el servicio. También se han considerado las tarifas que maneja la competencia como referencia para entender qué tan competitivo es el hotel. La estructura de precios es la siguiente:

Tabla 17

Estructura de precios por temporada

Tipo de habitación	Tarifa en dólares - Temporada alta				
	2022	2023	2024	2025	2026
Simple	140	147	154	162	170
Doble	160	168	176	185	194
Matrimonial	180	189	198	208	219

Tipo de habitación	Tarifa en dólares - Temporada baja				
	2022	2023	2024	2025	2026
Simple	126	132	139	146	153
Doble	144	151	159	167	175
Matrimonial	162	170	179	188	197

Nota: Elaboración propia, 2022.

Las estrategias dirigidas al personal del hotel tienen como cimiento una cultura donde prima el clima organizacional, el cual impacta directamente en la productividad de los equipos y en el bienestar del cliente. Estas estrategias serán detalladas en el plan de Recursos Humanos.

1.4 Procesos

Los procesos del hotel tienen como estrategia el *customer focus*, donde se buscará la eficiencia en procesos operativos poniendo al cliente en el centro de las decisiones. Estos procesos serán detallados en el plan de Operaciones.

1.5 Acciones estratégicas y tácticas

Se han definido dos acciones estratégicas que corresponden a la plataforma de omnicanalidad y el programa de fidelización, así como acciones tácticas adicionales referentes al *funnel* de conversión.

1.5.1 Plataforma omnicanalidad

Permite el uso integrado de canales de comunicación desde un solo lugar y en tiempo real, con capacidad para sincronizar medios físicos del hotel con canales virtuales. Se cuenta la licencia de la plataforma de omnicanalidad, pero todavía no se han explorado todas las capacidades que permitirán mejorar la experiencia de los usuarios en temas como:

- Mejorar la productividad de los diferentes servicios que se ofrecen.
- Integración de las comunicaciones (Whatsapp, correo, llamada).
- Simplificar el *journey* del cliente.
- Generación de reportes para la gestión y análisis de datos

1.5.2 Programa de lealtad

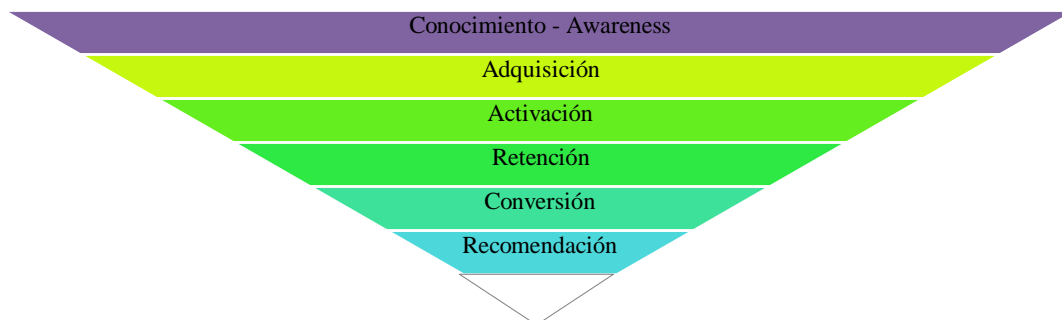
Se definirá una estrategia para retener a los clientes existentes mediante la asignación de bonos o recompensas como un premio al comportamiento de consumo, buscando incrementar la rentabilidad del hotel.

- **Análisis de recompensas.** Se brindarán recompensas enfocadas en retener al cliente actual, dado que es el que usualmente gasta más, y considerando también que adquirir clientes nuevos es más costoso.
- **Integración con CRM.** Este programa de lealtad estará integrado por el CRM Salesforce, que permitirá gestionar de manera eficiente la información, las comunicaciones y la interacción a través de la plataforma de omnicanalidad.

También se aplicarán algunas estrategias tácticas enfocadas en el *funnel* de Marketing (también llamado de conversión). Este embudo refleja el recorrido de un cliente en un entorno digital, desde el momento que interactúa con las redes del hotel hasta la conversión final.

Figura 13

***Funnel* de Marketing o de conversión**



Nota: Adaptado de Dimitri, 2020.

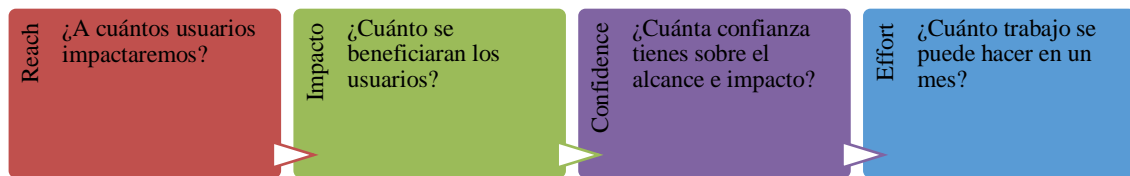
1.6 Dotación de recursos

Como los recursos siempre son limitados, se definió una priorización para temas presupuestales en base el Marco RICE, en la cual se asignan puntajes que permitan determinar prioridades. También se consideró una mayor relevancia a las estrategias digitales versus las físicas, dado que aquellas son más costo-eficientes. El índice RICE se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice RICE: } ((\text{Alcance} \times \text{Impacto} \times \text{Confianza}) / \text{Esfuerzo})$$

Figura 14

Funnel de Marketing o de conversión



Nota: Adaptado de McBride, s.f.

Luego de la cuantificación de la priorización en base a RICE para la asignación de recursos, se han considerado tres líneas en base a las acciones estratégicas y tácticas:

1.6.1 Campañas de marketing digital

Las campañas estarán centradas en algunas tendencias globales que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos, las cuales son:

- **Marketing Centrado en Personas (HCM).** Se dejarán las estrategias centradas en el consumidor propiamente dicho para enfocar los esfuerzos en la persona.
- **Privacidad del usuario.** Es un pilar fundamental que valoran los usuarios, y que debe ser considerado en cualquier diseño o implementación
- **Chatbots o livechats.** A través de esta funcionalidad de la plataforma de omnicanalidad se puede hacer seguimiento al usuario, generar *leads ad hoc*, e incluso detectar puntos de dolor.
- **Sales automation.** Se busca automatizar el proceso de venta en un 90%, lo que se logrará integrando funcionalidades de la plataforma omnicanal con el CRM.
- **Branded content.** Buscar aplicaciones para colaboraciones con marcas e *influencers* (por ejemplo, Instagram).
- **Posición SEO en Google.** Mediante técnicas de SEO se buscará ubicar al hotel en los buscadores, teniendo mayor visibilidad.

Bajo esos lineamientos se han definido cinco grupos dentro de dos etapas del *funnel* del marketing en las que la empresa se enfocará:

- **Adquisición.** En esta etapa se buscará dar a conocer la marca mediante estrategias digitales. El objetivo es atraer a la mayor cantidad de usuarios posibles a las redes del hotel utilizando los siguientes mecanismos: Social ads (Instagram, Facebook, LinkedIn), y SEM (marketing en los motores de búsqueda).

- **Retención.** En esta etapa, el objetivo principal es que los clientes pasen la mayor cantidad de tiempo e interacciones en las redes y, mediante una estrategia de generación de *leads*, incrementar la conversión mediante SEO (optimización en motores de búsqueda); marketing de contenido (creación de contenido que genere valor al usuario), y *e-mail* marketing (seguimiento del cliente, comunicando ofertas, mejorando tráfico, etcétera).

1.6.2 Implementación y desarrollo

Se asignarán recursos para implementaciones con las diferentes herramientas de plataformas digitales e integraciones con el CRM. Estos se han clasificado en los cinco grupos descritos anteriormente.

1.6.3 Especialista de growth marketing hacker

Se contará con un especialista con la finalidad de que se enfoque en todo el embudo del proceso de marketing, no solo en la adquisición de clientes, sino también en la retención, conversión y recomendación. Este especialista tendrá capacidades en los ámbitos de data, automatización, psicología conductista, UX, entre otros, y contará con un perfil con mentalidad recursiva, data driven, experimentación rápida y enfoque en métricas clave como Margen Neto del Cliente (CLV), y Costo de Adquisición del Cliente (CAC).

1.7 Presupuesto

Para definir el presupuesto se tomó una proyección de cinco años, tomando como año base el 2022, y considerando que ya se cuenta con la plataforma omnicanal y el CRM adquiridos recientemente, sobre los cuales se realizarán algunas integraciones en base a las definiciones que del experto en Growth Marketing.

En el plan presupuestal se aprecian seis líneas claras que resumen las acciones que se realizarán en los próximos años.

Tabla 18**Detalle del presupuesto del plan de Marketing**

Acciones		2023	2024	2025	2026	2027
1 Plataforma Omnicanal		\$9,324.00	\$9,324.00	\$9,324.00	\$12,600.00	\$12,600.00
1.1	Mantenimiento de Licencia	\$3,420.00	\$3,420.00	\$3,420.00	\$12,600.00	\$12,600.00
1.2	Variable por Volumen de Comunicaciones	\$5,904.00	\$5,904.00	\$5,904.00	\$0.00	\$0.00
2 Programa de Lealtad		\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
2.1	Mantenimiento Membresía	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00
2.2	Provisiones por Descuentos u Ofertas	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00
3 Funnel Marketing: Adquisición		\$13,640.00	\$13,640.00	\$13,640.00	\$13,640.00	\$13,640.00
3.1	Social Ads	\$8,640.00	\$8,640.00	\$8,640.00	\$8,640.00	\$8,640.00
3.2	SEM	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
4 Funnel Marketing: Retención		\$13,000.00	\$13,000.00	\$13,000.00	\$13,000.00	\$13,000.00
4.1	SEO	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00
4.2	Marketing de Contenido	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
4.3	Email Marketing	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
5 Implementaciones y Desarrollos		\$46,800.00	\$46,800.00	\$38,800.00	\$10,000.00	\$10,000.00
5.1	Integraciones con CRM	\$18,000.00	\$18,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00
5.2	Integraciones con Plataforma Omnicanal	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$0.00	\$0.00
6 Rol Growth Hacker Marketing		\$150,000.00	\$150,000.00	\$150,000.00	\$150,000.00	\$150,000.00
6.1	Salario Base	\$140,000.00	\$140,000.00	\$140,000.00	\$140,000.00	\$140,000.00
6.2	Especialización o Capacitación InHouse	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00
TOTALES		\$238,764.00	\$238,764.00	\$230,764.00	\$205,240.00	\$205,240.00

Nota: Elaboración propia, 2022.

2. Plan de Operaciones

A continuación, se determinarán los objetivos, estrategias, acciones estratégicas, dotación de recursos y presupuesto del plan de operaciones.

2.1 Objetivos

Tomando como base los objetivos estratégicos detallados en el capítulo VII, se detallan los objetivos de Operaciones:

Tabla 19

Objetivos del plan de Operaciones

Plan Estratégico 2023 - 2027	Cronograma	Plan de Operaciones 2023 - 2027
	2024 - 2027	
Objetivos de rentabilidad		
Asegurar un retorno acumulado para el accionista no menor al 12% anual.	12%	Optimización de costos, garantizando altos estándares de calidad en infraestructura y servicios.
Mantener una utilidad operativa sobre las ventas del 35% anual.	35%	
Objetivos de crecimiento		
Lograr una ocupación anual promedio mínima del 65%.	65%	Mantener las instalaciones en óptimas condiciones, generando valor para nuestros clientes.
Alcanzar una participación de mercado de 12% anual.	12%	
Objetivos de sostenibilidad		
Mantener un índice de 95% semestral en la calidad de las instalaciones.	95%	Reducción del porcentaje de reclamos brindando atenciones y servicios de alta calidad.
Alcanzar el 90% de satisfacción de nuestros clientes.	90%	

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.2 Estrategias

La estrategia del plan de Operaciones está alineada a la estrategia competitiva genérica de enfoque de diferenciación para el turista internacional, buscando brindar servicios de alta calidad, generando experiencias únicas en ellos, teniendo como base tres pilares claves:

- **Innovación.** Brindar las facilidades al equipo de innovación para que pueda crear diseños de instalaciones inspirados en la cultura peruana, así como platos y bebidas que permitan ofrecer experiencias únicas. Adicionalmente, se irá fortaleciendo la cultura de innovación en la empresa, refrescando los *journeys* y mapas de empatía de clientes cada vez que sea necesario, con el fin de generar nuevos productos y servicios que pueda brindar el hotel en el tiempo.
- **Tecnología.** Implementación de tecnología en la infraestructura y diseño de ambientes, garantizando la máxima calidad y confort. Para ello se contará con un área especializada de diseño estratégico, la cual buscará mantener los estándares de calidad en los ambientes, así como ir probando y generando cambios en el tiempo, acordes a las necesidades y exigencias de los clientes.
- **Protocolos de bioseguridad.** Implementación de protocolos sanitarios como el distanciamiento, soluciones esterilizadoras, higiene en el baño, vigilancia de salud, así como innovaciones en autolimpieza, evitando contagios y protegiendo a los clientes.

Tabla 20

Acciones estratégicas del plan de Operaciones

Plan de Operaciones 2023 - 2027	Indicador	Acciones estratégicas
Objetivo de rentabilidad		
Optimización de costos, garantizando altos estándares de calidad en infraestructura y servicios.	Reducción de gastos de operación en x%	Planes de asesoramiento Lean Manufacturing.
Objetivo de crecimiento		
Mantener las instalaciones en óptimas condiciones, generando valor en nuestros clientes.	Mantener el índice de 95% semestral en calidad de instalaciones.	Cursos semestrales de mantenimiento de hoteles y alojamientos turísticos.
Objetivo de sostenibilidad		
Reducción de % de reclamos brindando atenciones y servicios de alta calidad.	Net Promoter Score >=9	Capacitaciones semestrales de atención al cliente. Contratación trimestral de <i>mystery guest</i> .

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.3 Diagrama de bloques

A continuación, se presenta el diagrama de bloques que contiene las principales actividades en el flujo de prestación de servicios de hospedaje a los clientes.

Figura 15

Diagrama de bloques



Nota: Elaboración propia, 2022.

2.4 Dotación de recursos

Dado que se cuenta con un presupuesto limitado se han priorizado los recursos indispensables para lograr los objetivos de Operaciones:

- **Equipos de innovación.** Proveer de mano de obra y materiales necesarios para crear los diseños enfocados en la cultura peruana.

- **Bioseguridad.** Elementos de Protección Personal (EPP) para todo el personal, así como artículos de desinfección y limpieza para todos los espacios del hotel y así generar confianza en los clientes durante su estadía.
- **Equipos y maquinarias para garantizar servicios y estadía de calidad.** A cargo del área de Mantenimiento:
 - Lavandería. Secadoras, planchas manuales, máquina de limpieza en seco.
 - Habitaciones. Aspiradoras, enceradoras, carros, juegos de dormitorio de alta calidad.
 - Restaurant, cafetería, bar. Alimentos y bebidas perecibles y no perecibles de alta calidad para desarrollar el mejor desayuno buffet de Lima así como pedidos a la carta.
 - Recepción y oficinas. Videocámaras, equipos informáticos, control de habitaciones, carros para transporte de equipaje.
 - Otros. Aire acondicionado, ventilación y extracción.

2.5 Presupuesto de Operaciones

Para lograr los objetivos de Operaciones detallados anteriormente se proyecta el siguiente presupuesto:

Tabla 21

Detalle de presupuesto de plan de Operaciones

	Acciones	Asignado a	2023	2024	2025	2026	2027
1	Activos tangibles	Operaciones	87,750.00	90,383.00	93,094.00	95,887.00	98,763.00
1.1	EPP	Operaciones	12,500.00	12,875.00	13,261.00	13,659.00	14,069.00
1.2	Uniformes para el personal	Operaciones	1,500.00	1,545.00	1,591.00	1,639.00	1,688.00
1.3	Activos administrativos	Operaciones	5,000.00	5,150.00	5,305.00	5,464.00	5,628.00
1.4	Activos para las habitaciones	Operaciones	17,500.00	18,025.00	18,566.00	19,123.00	19,696.00
1.5	Activos de limpieza y desinfección	Operaciones	20,000.00	20,600.00	21,218.00	21,855.00	22,510.00
1.6	Activos para restaurante, cafetería y bar	Operaciones	18,750.00	19,313.00	19,892.00	20,489.00	21,103.00
1.7	Activos de bioseguridad	Operaciones	12,500.00	12,875.00	13,261.00	13,658.00	14,069.00
2	Activos intangibles	Operaciones	33,000.00	33,000.00	33,000.00	33,000.00	33,000.00
2.1	Asesoramiento Lean Manufacturing	Operaciones	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
2.2	Sistemas ERP	Operaciones	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
2.3	Licencia de Funcionamiento	Operaciones	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
			120,750.00	123,383.00	126,094.00	128,887.00	131,763.00

Nota: Elaboración propia, 2022.

3. Plan de Finanzas

El plan de Finanzas se desarrolla con los principales lineamientos del área. Como se ha venido trabajando en los otros planes funcionales, los objetivos del plan de Finanzas se encuentran alineado a los objetivos estratégicos.

El plan financiero permitirá tener un diagnóstico actual de Quilla Wasi y analizar los estados financieros, el flujo de caja, los indicadores financieros, entre otros, lo que permitirá proyectar lo que se desea lograr y definir las estrategias para alcanzar la rentabilidad.

3.1 Objetivos

Los objetivos han sido construidos tomando como base los objetivos estratégicos detallados en el capítulo VII:

Tabla 22

Objetivos del plan de Finanzas

Plan estratégico 2023-2027		Plan de Finanzas 2023-2027
Objetivos de rentabilidad		
Asegurar un retorno acumulado para el accionista no menor al 7% anual	7%	Lograr un ROE ¹ del 12% Lograr un EBITDA ² sobre las ventas de 35%. <i>Revenue per available room</i> (% ocupación * tarifa promedio)
Mantener una utilidad operativa sobre las ventas del 35% anual	35%	
Objetivos de crecimiento		
Lograr una ocupación anual promedio mínima del 65%	65%	Mantener costo de deuda menor a 8%
Alcanzar una participación de mercado de 12 % anual	12%	
Objetivos de sostenibilidad		
Mantener un índice de 95% semestral en la calidad de las instalaciones	95%	
Alcanzar el 90% de satisfacción de los clientes	90%	

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.2 Estrategias

- **Consideraciones generales**
 - Plan estratégico proyectado a 4 años (periodo 2023-2027).
 - La información se trabaja al cierre de 30 de junio de 2022.
 - Información expresada en dólares (US\$).
 - Tipo de cambio compra S/ 3.8 según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) cerrado al 30 de junio de 2022.
 - Tipo de cambio venta S/ 3.8 según SUNAT cerrado al 30 de junio de 2022.
 - La tasa de inflación se toma al 30 de abril de 2022: 7.96%. Se revisará de acuerdo con el rango meta +2 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2022a).
 - El análisis se desarrolla postpandemia, considerando que en el año 2024 se estará alcanzando la situación del año 2019.

¹ ROE es la Rentabilidad para el Accionista, son las siglas del inglés *Return on Equity*.

² EBITDA es el Resultado antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones. Son las siglas del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

- **Consideraciones tributarias**
 - El impuesto a la renta anual es 29.5%.
 - El impuesto general a las ventas es del 18%.
 - Según ley, aporte del 9% a ESSALUD para cubrir las remuneraciones de los colaboradores.
- **Consideraciones contables y financieras**
 - Los ingresos y costos en los estados financieros no incluyen el IGV.
 - Se utiliza el método de depreciación lineal.
 - Las estimaciones de ventas han sido proyectadas bajo tres escenarios: conservador, pesimista y optimista, utilizando el escenario conservador para la proyección de estados financieros.

3.3 Supuestos

Tabla 23

Supuestos financieros

Supuesto	Descripción
Ingresos	Se toma la estimación de la demanda elaborada en el capítulo VI, tomando el escenario medio. El ingreso por restaurante representa el 28% de los ingresos por hospedaje, y los ingresos por spa y lavandería representan el 5%, lo que ha sido estimado en base a la estadística de ingresos de estados financieros de hoteles similares.
Costos directos	En base a la comparación con estados financieros de hoteles similares se asumirá como costo directo el 50% de las ventas
Costos indirectos	En base a la comparación con estados financieros de hoteles similares y los planes de inversión del plan estratégico se asumirá que los costos indirectos están entre 28% y 33% de las ventas
Capital de trabajo	1. Cuentas por cobrar (días de cobranza) - 45 días 2. Cuentas por pagar (días de pago) - 30 días 3. Inventario (días de inventario) - 15 días
Inversiones	Depreciación: Los activos mantendrán el método de depreciación en línea recta.
Deuda	Tomando en cuenta las condiciones financieras de cada financiamiento (tasa y vencimiento), se indica la amortización del saldo de las deudas según los planes de pago con cuota constante. La deuda inicial tomada en el 2017 por 1.6 millones con una tasa de interés de 5% anual. Al 2021 la deuda vigente es de S/ 917,267. En el 2022, de acuerdo con el plan de estrategia, se contrae una nueva deuda por S/ 400,000.
Patrimonio	1. Capital social: No se consideran nuevos aportes de capital 2. Política de reserva legal: Se considera el 10% de la utilidad neta correspondiente a la parte no controlada como reserva legal. 3. La política de reparto de dividendos.

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.4 Evaluación económica-financiera

Para comprobar la viabilidad de la estrategia se realizará la evaluación financiera, y la estimación del Modelo Principal de Valoración de Activos (CAPM³) y del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC⁴) se realizarán con data de diciembre del 2021.

En primer lugar, se calculará el CAPM para estimar la tasa mínima requerida por el accionista para invertir en Quilla Wasi. A continuación, se aplicará la fórmula general del CAPM, aunque en el cálculo se agregará el factor riesgo país, al ser el Perú un país con economía emergente.

$$\text{Fórmula: } R_i = R_f + \text{Beta}_i (R_m - R_f) + \text{CRP}$$

3.5 Tasa libre de riesgo (Rf) = 1.4810%

Dado que el periodo base es diciembre de 2021 se utilizará el rendimiento del bono del Tesoro de Estados Unidos a 10 años (US T. BOND) del 27 de diciembre de 2021. Como se aprecia en el gráfico, en el mes de diciembre no hay mucha variación.

Figura 16

Rendimiento del Bono del Tesoro de Estados Unidos



Nota: Tomado de Yahoo Finance, 2022.

3.6 Prima por riesgo de mercado (Rm – Rf) = 6.71%

Para el cálculo de la prima por riesgo de mercado se utilizará la data de Damodaran⁵. Se recomienda usar el periodo más largo de tiempo (1928-2021) para diluir el posible error, incluso

³ CAPM son las siglas del inglés *Capital Asset Pricing Model*.

⁴ WACC son las siglas del inglés *Weighted Average Cost of Capital*.

⁵ Promedio aritmético del retorno de la Bolsa S&P500 e Historial return del US T.BOND.

Damodaran (2022a) refleja que la desviación estándar disminuye cuanto más largo es el periodo de tiempo.

Tabla 24

Prima por riesgo de mercado

Periodo	Risk premium		Standard error	
	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
1928-2021	8.49%	6.71%	2.05%	2.17%
1972-2021	8.04%	5.47%	2.44%	2.76%
2012-2021	16.47%	14.39%	3.88%	4.59%

Nota: Adaptado de Damodaran, 2022a.

3.7 Cálculo del Beta

Se calculará el beta apalancado en función del beta desapalancado (1.34) que publica Damodaran (2022b) respecto a las empresas de la industria de hoteles, con la finalidad de aproximarse más a la sensibilidad de la empresa respecto al mercado. Para apalancar el B se aplicará la siguiente fórmula:

$$BL = BU [1 + (D / E) * (1-t)] = 1,4853$$

3.8 Prima por riesgo país: CRP

Debido a que el Perú es una economía emergente se debe considerar el riesgo de invertir en el país, por lo que se agrega el *spread* o riesgo país (Índice Global de Bonos de Mercados Emergentes Global o EMBIG⁶: 1.74%) según BCRP (2022b). Además se ajusta al mercado accionario multiplicando por el Lambda que considera la volatilidad de las acciones sobre los bonos ($\lambda:0,87$), obteniendo un Country Risk Premium (CRP) de 1.51%.

Tabla 25

Costo de capital

Costo de Capital (CAPM)	Valor	Observaciones
Rf: tasa libre de riesgo	1.51%	Bono del tesoro de Estados Unidos al 27 de febrero de 2021 (Yahoo Finance, 2022).
Rm - Rf: prima de mercado	6.71%	Damodaran, return by years
Beta apalancado (Damodaran)	1.4853	Beta desapalancado de Damodaran 1.34 Hotel/Gaming apalancado con la estructura de Quilla Wasi Boutique.
Tasa de interés (EMBIG)	1.74%	BCR (EMBIG) - Riesgo país Perú a diciembre 2021.
Volatilidad relativa de acciones	0.87	LAMBDA λ de Damodaran para Perú Country Equity/Country Bond.
CRP: Prima por riesgo país	1.51%	Riesgo País (EMBIG)*Lambda λ : Riesgo país del mercado accionario.
CAPM dólares con riesgo país	12.99%	

Nota: Elaboración propia, 2022.

Para calcular el WACC se aplicará la siguiente fórmula:

⁶ EMBIG son las siglas del inglés *Emerging Market Bond Index Global*.

$$WAAC = Ke*we + Kd*wd*(1-T)$$

- **Kd.** El costo de la deuda es 8%, que resulta del promedio ponderado de las tasas de las deudas financieras.
- **T.** Tasa de impuestos de 29.50% (Gob.pe, 2021a).
- **Ke.** CAPM.
- **Wd, We.** Estructura de deuda y capital⁷.
- **D.** Deuda vigente.
- **E.** Equity (capital).

Donde el resultado obtenido es de 7.69% en dólares. Sin embargo, se debe ajustar por la prima de liquidez, dando como resultado final 11.69%.

Tabla 26

Determinación del WACC

Costo de la deuda	Valor
Rd	8.00%
Tasa de impuestos	
T: tasa de impuestos	29.5%
Estructura de capital	
D: Deuda	1,034,106
E: Capital	400,000
Wd: D/(D+E)	72%
We: E/(D+E)	28%
WACC en US\$	7.69%
Prima de liquidez (EY Perú, 2017)	4.00%
WACC en US\$ +Prima de liquidez	11.69%

Nota: Elaboración propia, 2022.

⁷ La deuda y el capital se tomaron de los estados financieros de Quilla Wasi a diciembre de 2022.

Tabla 27

Flujo de caja libre y cálculo de valor actual con estrategia

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	891,291	1,679,778	1,889,879	2,405,803	2,758,654	3,521,382
Costo de venta	(775,646)	(839,889)	(944,940)	(1,202,901)	(1,379,327)	(1,760,691)
Utilidad bruta	115,646	839,889	944,940	1,202,901	1,379,327	1,760,691
Gastos	(258,474)	(520,731)	(529,166)	(721,741)	(772,423)	(1,162,056)
Utilidad operativa	(142,829)	319,158	415,773	481,161	606,904	598,635
Impuestos	(11,378)	(16,254)	(45,975)	(66,544)	(104,981)	(103,236)
Flujo de caja económico	(154,207)	302,904	369,799	414,617	501,923	495,399
Amortización del capital	(122,681)	(128,815)	(135,256)	(142,019)	(149,120)	(156,576)
Intereses	(53,820)	(49,322)	(42,858)	(36,071)	(28,946)	(21,465)
Ahorro fiscal	15877	14550	12643	10641	8539	6332
Flujo de caja financiero	(314,831)	174,088	234,543	272,598	352,803	338,823
COK -CAPM	12.99%					
VAN ECONÓMICO	1,122,141					
WACC	11.69%					
VAN FINANCIERO	578,704					

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 28

Flujo de caja libre y cálculo de valor actual sin estrategia

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	891,291	971,291	976,291	1,130,933	1,176,170	1,226,170
Costo venta	(775,646)	(581,461)	(609,461)	(565,466)	(588,085)	(613,085)
Utilidad bruta	115,646	389,830	366,830	565,466	588,085	613,085
Gastos	(258,474)	(360,506)	(341,298)	(282,733)	(294,043)	(356,543)
Utilidad operativa	(142,829)	29,324	25,531	282,733	294,043	256,543
Impuestos	(4,520)	(5,520)	(5,432)	(9,830)	(13,271)	(31,819)
Flujo de caja económico	(147,349)	23,804	20,099	272,903	280,771	224,724
Amortización del capital	(122,681)	(128,815)	(135,256)	(142,019)	(149,120)	(156,576)
Flujo de caja Financiero	(270,030)	(105,012)	(115,157)	130,884	131,651	68,148
COK -CAPM	12.99%					
VAN ECONÓMICO	330,061					
WACC	11.69%					
VAN FINANCIERO	(213,642)					

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.9 Conclusiones

Mediante la implementación de las nuevas iniciativas alineadas con el propósito de la organización, las cuales fueron explicadas en el plan estratégico para el periodo 2023 al 2027 del hotel, se obtiene un crecimiento de EBITDA de 100% en el periodo 2024-2027 y un Valor Actual Neto (VAN) financiero de US\$ 578,000. Con ello se puede concluir que la nueva estrategia para superar el decrecimiento en el periodo de la pandemia le genera valor al negocio.

4. Plan de Recursos Humanos

En el presente plan, se determinará la estructura organizacional, objetivos, estrategias, acciones estratégicas, dotación de recursos y el presupuesto de este plan.

4.1 Objetivos

Alineados con los objetivos estratégicos, se detallan los objetivos del presente plan:

Tabla 29

Objetivos del plan de Recursos Humanos

Plan estratégico 2023- 2027	Cronograma	Plan de Recursos humanos 2023-2027
	2024-2027	
Objetivos de rentabilidad		
Asegurar un retorno acumulado para el accionista no menor al 12% anual	12%	Desarrollar competencias de los colaboradores a través de capacitaciones que permitan identificar quienes ocupan los puestos de mayor responsabilidad para el desarrollo de actividades claves.
Mantener una utilidad operativa sobre las ventas del 35% anual	35%	
Objetivos de crecimiento		
Lograr una ocupación anual promedio mínima del 65%	65%	Implementar un sistema de gestión de desempeño con objetivos SMART.
Alcanzar una participación de mercado de 12 % anual	12%	Determinar un manual de descripción de puestos, lo cual permitirá definir funciones, tareas, responsabilidades y obligaciones de cada colaborador.
Objetivos de sostenibilidad		
Mantener un índice de 95% semestral en la calidad de las instalaciones	95%	Alcanzar un índice de clima laboral superior al 85%.
Alcanzar el 90% de satisfacción de los clientes	90%	Reducir la rotación del personal a través de la implementación de políticas salariales, igualdad de género y beneficios corporativos.

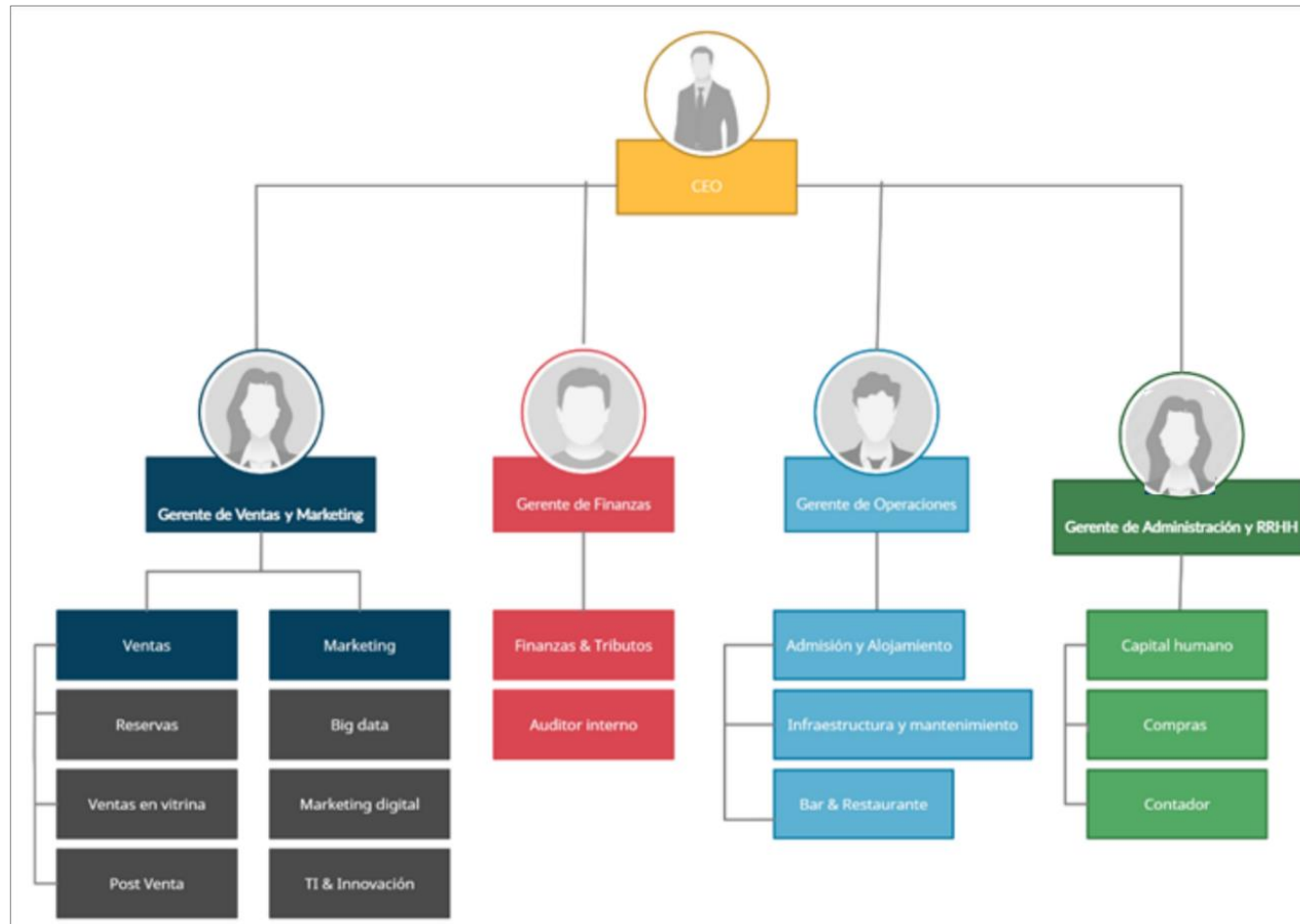
Nota: Elaboración propia, 2022.

4.2 Estructura organizacional

Quilla Wasi cuenta con una estructura organizacional funcional ya que está dividido por gerencias según funciones, es decir, se establece un líder por equipo especializado en cada área para mantener una mejor supervisión y desempeño, optimizando la ejecución de cada actividad. El hotel cuenta con 20 trabajadores y está distribuido de la siguiente manera.

Figura 17

Estructura organizacional de Quilla Wasi



Nota: Elaboración propia, 2022.

4.3 Estrategia

La estrategia se centra en contar con un excelente clima laboral, el cual permita asegurar el discurso de los comportamientos culturales de la organización, los que a su vez faciliten, a través del mapa de carrera, el desarrollo personal y profesional de los colaboradores; de esta manera se asegurará este recurso clave para alcanzar la propuesta de valor.

4.4 Acciones estratégicas

- Establecer un modelo de evaluación de desempeño de los equipos en base a la medición de comportamientos y cumplimiento de resultados de planilla (Indicador Clave de Rendimiento o KPI⁸), así como la integración de un sistema de *feedback* de 360°, de la jefatura directa y miembros de los diferentes equipos con los que se relaciona el colaborador; de esta manera se asegurará la homogeneidad en los procesos de selección.
- Diseñar un mapa de carrera y talento que permita determinar una línea de crecimiento desde puestos operativos y de confianza hasta estratégicos y de dirección, así como colocar a la gente idónea en las funciones que demanden un reto mayor.
- Contar con un sistema que permita medir anualmente en toda la organización los diferentes aspectos que impactan en el colaborador, para ello se utilizará la metodología NPS.
- Contar con los canales y recursos adecuados relacionados a los procesos administrativos y de gestión de personas, y asegurar que la infraestructura sea siempre la adecuada, considerando los protocolos de seguridad y las adecuaciones por el cambio de modelo híbrido y presencial.
- Contar con un adecuado sistema de aprendizaje y formación continua que asegure la certificación anual de competencias y capacidades del colaborador.
- Contar con un adecuado sistema de compensaciones y beneficios para los colaboradores que aseguren una diferenciación respecto al mercado, creando un mayor grado de compromiso con la organización.
- Contar con un sistema o canal de comunicación interna, así como un repositorio de gestión del conocimiento que asegure un adecuado nivel de interacción.

4.5 Presupuesto de funcionamiento e inversión

Para lograr el objetivo de la ejecución del plan de Recursos Humanos se requiere la siguiente dotación de recursos:

⁸ KPI son las siglas del inglés *Key Performance Indicator*.

- **Recursos humanos.** Las acciones estratégicas serán realizadas por una consultoría especializada para asegurar la correcta implementación y funcionamiento, y también con personal interno del hotel para mantener la cultura y propósito de la organización.
- **Recursos tecnológicos.** Se debe utilizar la tecnología en procesos de reclutamiento, sistema de aprendizaje y formación continua, en sistemas de *feedback* de 360°, sistema de comunicación de canal interna y mejoramiento de clima laboral.
- **Recursos materiales.** Son aquellas instalaciones, equipos y materiales necesarios.
- **Recursos financieros.** Propios por inversión de los socios. De ser necesario se evaluará el financiamiento de corto plazo para implementar las acciones estratégicas inmediatas o innovadoras.

Por lo tanto, el presupuesto para la ejecución del plan de Recursos Humanos propone invertir en las siguientes acciones: evaluación de desempeño, diseño de un mapa de carrera y retención de talento, sistema de medición de la organización por los colaboradores (NPS), recursos materiales, canales e infraestructura para la gestión, sistemas de aprendizaje y formación continua, y canales de innovación. El presupuesto para el año 2023 será de S/ 3,000, y para los siguientes años S/ 30,000. La diferencia entre el año 1 y los siguientes son los costos de adquisición y mantenimiento, y están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 30

Detalle del presupuesto de Recursos Humanos

	2023	2024	2025	2026	2027
1 Acciones	\$25,000	\$17,500	\$17,500	\$17,500	\$17,500
1.1 Evaluación de desempeño	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$3,500
1.2 Línea de carrera, retención talento y clima laboral	\$8,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000
1.3 Sistema de medición de la organización (NPS)	\$7,500	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000
1.4 Recursos materiales para la gestión	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500
1.5 Sistema de aprendizaje y formación continua	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
1.6 Canales de comunicación interna	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
2 Categorías laborales	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500
2.1 CEO RRHH	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
2.2 Capital humano	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500
2.3 Compras	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
2.4 Contador	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000
TOTALES	\$37,500	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000

Nota: Elaboración propia, 2022.

5. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSE)

5.1 Objetivo

Para la construcción de los objetivos de RSE se tomaron como pilares los objetivos estratégicos ya mencionados en el capítulo VII, y tres de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, s.f.):

- Hambre cero.
- Trabajo decente y crecimiento económico.
- Ciudades y comunidades sostenibles.

Tabla 31

Objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa

Plan estratégico 2023-2027	Cronograma	Plan de Responsabilidad Social 2023-2027
	2024-2027	
Objetivos de rentabilidad		
Asegurar un retorno acumulado para el accionista no menor al 12% anual	12%	Generar ahorros con el uso de sistemas de energía y agua sostenibles y de menor consumo.
Mantener una utilidad operativa sobre las ventas del 35% anual	35%	
Objetivos de crecimiento		
Lograr una ocupación anual promedio mínima del 65%	65%	Ser pioneros en el uso de prácticas sostenibles en el sistema de hoteles del Perú.
Alcanzar una participación de mercado de 12 % anual	12%	
Objetivos de sostenibilidad		
Mantener un índice de 95% semestral en la calidad de las instalaciones	95%	Apoyar a las comunidades mediante platos solidarios e iniciativas como “Todo suma”.
Alcanzar el 90% de satisfacción de los clientes	90%	

Nota: Elaboración propia, 2022.

5.2 Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas están alineadas con los tres ODS elegidos para contribuir con el desarrollo sostenido, inclusivo y consciente con el cuidado del medio ambiente. A continuación, se detallarán las estrategias asociadas a cada uno de ellos:

5.2.1 Objetivo 2 - Hambre cero

El objetivo principal del ODS es poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición. Para contribuir con ello se implementarán las siguientes acciones:

- **Platos Solidarios**
 - El 30% de los platos y bebidas de la carta del Hotel Quilla Wasi contará con el beneficio de donación del 50% de los ingresos al Banco de Alimentos de Perú.

- **Reducción de desperdicios de alimentos**

- Quilla Wasi implementará la política “Todo Suma”, donde productos próximos a vencer serán donados a las comunidades con las que se interactúa para evitar el desperdicio de alimentos no vendidos, contribuyendo con la reducción del hambre, creando un futuro mejor para nuestras comunidades.

5.2.2 Objetivo 8 - Trabajo decente y crecimiento económico

El objetivo principal de este ODS es promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos en América Latina y el Caribe (CEPAL, s.f.). Para contribuir con ello se implementarán las siguientes acciones:

- **Política de Igualdad de Género.** Con el objetivo de garantizar contrataciones con equilibrio entre hombres y mujeres dentro del hotel, garantizando sueldos decentes independientemente del género del colaborador.
- **Política de Seguridad y Salud.** Para proteger a los colaboradores, garantizando seguridad y servicios de salud esenciales.
- **Política de Derechos Humanos.** Garantizando el 100% de contrataciones en planilla con todos los beneficios de ley, prohibiendo el trabajo forzado y la contratación de menores de edad, no solo en el hotel sino también en los proveedores mediante políticas de conducta.

5.2.3 Objetivo 11 - Ciudades y Comunidades Sostenibles

Según el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, dado el crecimiento a ritmo sostenido que tienen las ciudades, para el 2050 dos tercios de la humanidad vivirán en urbes, por lo tanto es clave incorporar prácticas sostenibles con el desarrollo. Así el hotel se compromete a hacer un uso eficiente del agua y de la energía, empleando los mecanismos y tecnologías que permitan maximizar esta eficiencia:

- Uso del kit de herramientas para medición de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) para identificar las oportunidades de mejora en el uso de energía y agua.
- Implementación de luces con sensor de movimiento.
- Implementación de paneles solares
- Implementación de sistemas de ahorro de agua

Tabla 32**Detalle del presupuesto del plan de Responsabilidad Social Corporativa**

	Acciones	Asignado a	2023	2024	2025	2026	2027
1	Activos tangibles	RSE	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
1.1	Paneles solares	RSE	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
1.2	Equipos ahorradores de agua	RSE	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
2	Activos intangibles	Operaciones	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
2.1	Capacitaciones a personal	Operaciones	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
2.2	Consultorías	Operaciones	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
			15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00

Nota: Elaboración propia, 2022.

Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La pandemia por el COVID-19 cambió el mundo conocido. El sector turismo fue uno de los más afectados por las restricciones implementadas a nivel mundial sobre los viajes. Adicional a ello, en el caso puntual de Perú, se agrega la inestabilidad política y económica generada por el presidente actual, Pedro Castillo, quien asumió el cargo en julio del 2021. Para mantener al hotel competitivo en el mercado actual se plantea un nuevo plan estratégico para el periodo 2023-2027, lo que permitirá lograr los objetivos de ventas, rentabilidad, y retorno para los accionistas.
- Desde el 2021 se viene trabajando en la reactivación del sector turismo, que ha crecido en 12.7% respecto al año 2020, generando un ingreso de divisas de US\$ 1,098 millones y 833 millones de empleos, lo cual es bastante positivo para el país y el hotel.
- Uno de los principales objetivos de esta propuesta es recuperar la tasa de ocupación, por lo tanto, todos los planes buscan capturar el mayor valor para los clientes, brindando un diferenciado y excelente servicio, identificando como estrategia competitiva de Porter el enfoque de diferenciación, generando experiencias únicas en los clientes e incrementando su precio relativo.
- Quilla Wasi cuenta con un enfoque cultural y gastronómico, el cual permite destacar el destino culinario del país, brindando una experiencia gastronómica de calidad a los clientes, por lo que es clave la selección de proveedores de insumos, las propuestas de la carta, y la definición de texturas, aromas y temperaturas.
- Asimismo, Quilla Wasi tiene como ventaja competitiva sostenible la gestión de marca, que le ha permitido posicionarse a lo largo de los años en el mercado, manteniendo la marca en constante innovación.
- Respecto al análisis de la oferta, la región Lima tiene expectativas de crecimiento, dado que en el último año se incrementó la inversión en el sector hotelero en número de establecimientos y plazas-cama, por lo que se considera estratégico mantener el hotel en el distrito de Miraflores, el cual cuenta con mayor oferta hotelera así como una buena afluencia de turistas.
- Con la estrategia planteada en el plan de financiamiento, alineada al propósito de la organización según el plan estratégico para el periodo 2023-2027, se busca recuperar los

niveles de EBITDA a valores prepandemia para el 2024 con US\$ 155,000 y duplicándola para el 2027 con US\$ 350,000. Adicionalmente, se lograría una rentabilidad importante.

2. Recomendaciones

- Implementar el plan estratégico 2023-2027 para Quilla Wasi con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.
- Dada la situación actual de mucha incertidumbre se sugiere realizar un análisis del sector hotelero cada trimestre, con el fin de actuar rápidamente ante un cambio brusco.
- Seguir desarrollando la capacidad de innovación en procesos y servicios para mantener al negocio atractivo en el mercado hotelero, y generar una nueva oferta para el cliente; teniendo siempre en cuenta cómo evolucionan las características del cliente.
- Realizar *benchmarking* de hoteles boutique similares a nivel mundial para estar un paso adelante en el mercado nacional.
- Reevaluar de forma trimestral las posibilidades financieras para aprovechar el alto rendimiento de la rentabilidad del hotel con un buen apalancamiento financiero.

Referencias bibliográficas

Andina (Agencia Peruana de Noticias). (2017, 02 de febrero). Hoteles peruanos aumentan inversiones en tecnologías para seguridad. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-hoteles-peruanos-aumentan-inversiones-tecnologias-para-seguridad-652031.aspx#:~:text=Los%20hoteles%20peruanos%20comenzaron%20a,gerente%20general%20GZC%2C%20Elie%20Scialom>

Andina (Agencia Peruana de Noticias). (2020, 21 de octubre). Turismo receptivo en el Perú crecería 52.2% en 2021, proyecta Mincetur. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-turismo-receptivo-el-peru-creceria-522-2021-proyecta-mincetur-818555.aspx>

Ansoff, I. (1987). Strategic Management of Technology. *Journal of Business Strategy*. 7, núm. 3.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2022a). Síntesis Reporte de Inflación. Marzo 2022. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2022-sintesis.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2022b). Cuadro 35. Indicadores de riesgo para países emergentes: Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) 1/ 2/ 3/. [Tabla de Excel]. <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

Banco Mundial. (2020, 08 de setiembre). Crisis por el coronavirus aumentó las desigualdades en el Perú. [Comunicado de prensa]. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/09/08/crisis-por-el-coronavirus-aumento-las-desigualdades-en-el-peru>

Barney, J. (1991, march). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Volume 17, Issue 1. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>

Booking.com. (s.f.). Artículos de viajes. <https://www.booking.com/articles/category/future-of-travel.es.html?aid=356980&label=gog235jc-1DEghcnRpY2xlcyiCAjjoB0gKWANosQGIAQGYAQq4ARfIAQzYAQPoAQH4AQKIAgGoAgO4AvOVt5sGwAIB0gIkYjBkNjI1ZDQtZDVIMS00YTM3LTg3ZmMtZDNhNGFmNWNlMDc22AIE4AIB>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (s.f.). ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el

trabajo decente para todos en América Latina y el Caribe.
https://www.cepal.org/sites/default/files/static/files/19-00462_flyer_hlpf_web_0.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (s.f.). PROMPERÚ: Acciones de promoción.
https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2021/Comercio/files/presentaci%C3%B3n_congreso_promperu_1.09.2021.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2019). Perfil del Turista Extranjero. Turismo en cifras. 2019.
https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202019&url=~~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/Publicaci%C3%B3n_PTE_2019.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Pearson.

Damodaran, A. (2022a). Historial return del US T.BOND.
<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xlsx>

Damodaran, A. (2022b). Beta desapalancado.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.

Deloitte Financial Advisory. (2020). El sector hotelero en tiempos de la Covid-19. Issue 2, november 2020. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/finance/articles/sector-hotelero-tiempos-covid-19.html>

Diario La República e Instituto de Estudios Peruanos (IEP). (2022). IEP Informe de Opinión – Mayo 2022. Encuesta telefónica a celulares a nivel nacional. <https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2022/05/Informe-OP-Mayo-2022-Primera-parte.pdf>

Dimitri, A. (2020). Report: Study of the online funnel conversion of strategic consulting companies in Spain.
https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/328623/Report%20TFM%20-%20Aldo%20Dimitri%20Argento_fitxer%20de%20consulta.pdf?sequence=7&isAllowed=y

EY Perú. (2017). ¿Su empresa está al tanto de las últimas prácticas de valorización en el mercado? Descubra las prácticas de valorización y estimación del costo de capital aplicados por los ejecutivos peruanos. Junio 2017. <https://docplayer.es/91339978-Su-empresa-esta-al-tanto-de-las-ultimas-practicas-de-valorizacion-en-el-mercado.html>

Forbes Staff. (2022a, 08 de marzo). Presentan nueva moción para destituir al presidente Pedro Castillo. *Forbes Perú*. <https://forbes.pe/actualidad/2022-03-08/presentan-nueva-mocion-para-destituir-al-presidente-pedro-castillo>

Gob.pe. (2021a, 01 de julio). Régimen General de Renta. <https://www.gob.pe/6991-regimen-general-de-renta>

Gob.pe. (2021b, 01 de julio). Sello Internacional SAFE TRAVELS para destinos turísticos (MINCETUR). <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/2001539-sello-internacional-safe-travels-para-destinos-turisticos>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2021. Producto Bruto Interno trimestral. *Cuentas Nacionales Año Base 2007*. Informe técnico. Diciembre 2021. N° 01 - Febrero 2022. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2021.pdf>

Mcbride, S. (s.f.). RICE: Simple prioritization for product managers. <https://www.intercom.com/blog/rice-simple-prioritization-for-product-managers/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020). Perú: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje, 2019. Dirección de Investigación y Estudios para el Turismo y Artesanía. Viceministerio de Turismo. [Presentación de Power Point]. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1466816/Per%C3%BA%3A%20Oferta%20y%20Demanda%20de%20Establecimientos%20de%20Hospedaje%202019.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2022, 30 de abril). La economía peruana crecerá 3,6% en 2022 y se continuará con el manejo fiscal prudente y responsable. [Notas de prensa]. https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7357&Itemid=101108&lang=es

Naciones Unidas. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Smith, A.; Bernarda, G., & Papadacos, P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor. Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2017). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*. Vol. 85, N° 11, 2007. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>

Redacción EC. (2022, 01 de enero). INEI: Se registró la inflación más alta de los últimos 13 años con 6,43 % en 2021. Diario El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-se-registro-la-inflacion-mas-alta-de-los-ultimos-13-anos-con-643-en-2021-noticia/>

Resolución Viceministerial N° 0004-2021-MINCETUR/VMT, Aprueban la “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 – 2023”. Diario Oficial El Peruano. (2021, 26 de marzo). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1764327/RVM%20N%20004-2021-MINCETUR-VMT%20%2B%20Anexo.pdf.pdf>

Vrsalovic, D. (2017, 18 de setiembre). Airbnb, ¿es una verdadera amenaza para la hotelería mundial? *Entorno Turístico*. <https://www.entornoturistico.com/airbnb-una-verdadera-amenaza-la-hoteleria-mundial/#:~:text=%C2%BFPeru%20en%20realidad%20Airbnb%20es,va%20en%20desmedro%20de%20los>

Yahoo Finance. (2022). Treasury Yield 10 Years (^TNX). <https://acortar.link/TBfWlg>

Anexos

Anexo 1. Matriz FODA

FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Hotel exclusivo con menor afluencia de personas respecto a una cadena.	D1	Formato boutique con mercado limitado.
		F2	Altos estándares de calidad en infraestructura.	D2	El hotel presenta altos costos fijos.
		F3	Servicios personalizados y de alta calidad.	D3	Deseconomía de escala.
		F4	No es una cadena, propietarios independientes, mayor libertad.	D4	Inversión en marketing de 2.2% sobre la venta.
		F5	Rentabilidad del hotel pese a adversidades de la coyuntura.	D5	Bajo nivel de apalancamiento.
OPORTUNIDADES		Estrategias Ofensivas (FO)		Estrategias Reactivas (DO)	
O1	Las diferentes culturas del Perú y su conocida gastronomía hacen que el país sea atractivo para el turismo.	E1	Desarrollo de experiencias del huésped en la cultura y gastronomía peruana (O1, F2,O2,F3)	E3	Desarrollar alianzas estratégicas con los principales restaurantes y museos (D1, O1, O2,O3,D2)
O2	Mayor atraktividad de los turistas extranjeros por eficiente proceso de vacunación y descenso del COVID-19.				
O3	Oferta limitada de hoteles boutique en Lima.				
O4	Impacto positivo en tecnología, impulsando a los hoteles a implementar innovación en la seguridad y control de acceso.	E2	Desarrollar e innovar la gestión de datos e información (F5, O4,O5)	E4	Desarrollar Programa de Lealtad (D1, D4, O3,O1,O2)
O5	Iniciativa por parte del MINCETUR para recuperar las actividades en el sector turismo				
AMENAZAS		Estrategias Adaptativas (FA)		Estrategias Defensivas (DA)	
A1	Crisis política actual ligada a temas de corrupción ha dejado varios proyectos en <i>stand by</i> por la desconfianza en el gobierno actual.	E5	Mejorar gestión de los costos (A1,A3,A4,F5,F2)	E7	Reforzar la estrategia de comunicación para incrementar cuota de mercado (A2,A4,D4,D3)
A2	Nuevas plataformas de hospedaje, como Airbnb, vienen creciendo en el mercado peruano.				
A3	Riesgo de nuevas olas de contagio y nuevas cepas del COVID-19.				
A4	Contracción de la demanda por factores políticos y económicos.	E6	Programa de impacto positivo y cultural (A4,F1,F3,F5)	E8	Realizar inversión en infraestructura que permita capturar un nuevo segmento de clientes que realizan teletrabajo,
A5	Incremento de los índices de inseguridad ciudadana, según INEL.				

Nota: Adaptado de David, 2003.

Anexo 2. Estado de ganancias y pérdidas

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	1,214,540	891,291	1,679,778	1,889,879	2,405,803	2,758,654	3,521,382
Costo venta	(765,160)	(445,646)	(839,889)	(944,940)	(1,202,901)	(1,379,327)	(1,760,691)
Utilidad bruta	449,380	445,646	839,889	944,940	1,202,901	1,379,327	1,760,691
Costo indirecto	(303,635)	(258,474)	(520,731)	(529,166)	(721,741)	(772,423)	(1,162,056)
Utilidad operativa	145,745	187,171	319,158	415,773	481,161	606,904	598,635
Depreciación y amortización	(196,839)	(202,681)	(208,815)	(215,256)	(222,019)	(229,120)	(236,576)
EBIT	(51,095)	(15,510)	110,342	200,517	259,142	377,784	362,059
Costos financieros	(55,456)	(65,313)	(55,244)	(44,671)	(33,570)	(21,915)	(12,107)
EBITDA	(106,551)	(80,823)	55,099	155,846	225,571	355,869	349,953
Impuestos	0	0	(16,254)	(45,975)	(66,544)	(104,981)	(103,236)
Utilidad neta	(106,551)	(80,823)	38,844	109,871	159,028	250,887	246,717

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 3. Balance general

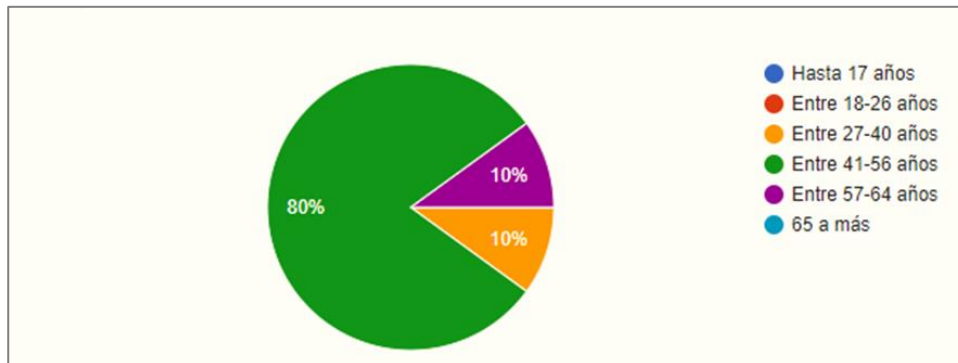
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Activos	0	0	E	E	E	E	E
Efectivo	92,837	403,874	84,312	192,386	316,343	545,231	720,791
Cuentas por cobrar	89,329	111,411	209,972	236,235	300,725	344,832	440,173
Inventarios	0	18,569	34,995	39,372	50,121	57,472	73,362
Activos corrientes	182,166	533,854	329,279	467,994	667,189	947,535	1,234,326
Activos fijos netos	1,200,000	1,120,000	1,340,000	1,260,000	1,180,000	1,100,000	1,020,000
Activos fijos	1,200,000	1,120,000	1,340,000	1,260,000	1,180,000	1,100,000	1,020,000
	0	0	0	0	0	0	0
Total activos	1,382,166	1,653,854	1,669,279	1,727,994	1,847,189	2,047,535	2,254,326
	0	0	0	0	0	0	0
Pasivo y patrimonio		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Cuentas por pagar	47,145	38,685	71,360	79,110	101,137	115,556	148,048
Obligaciones financieras	917,267	1,200,487	1,144,393	1,085,486	1,023,626	958,665	886,248
Total pasivos	964,412	1,239,172	1,215,752	1,164,595	1,124,763	1,074,221	1,034,296
Capital	400,000	477,752	477,752	477,752	477,752	477,752	477,752
Utilidades retenidas	17,754	-63,069	-24,225	85,647	244,674	495,562	742,278
Total patrimonio	417,754	414,682	453,527	563,398	722,426	973,313	1,220,030
	0	0	0	0	0	0	0
Total pasivo y patrimonio	1,382,166	1,653,854	1,669,279	1,727,994	1,847,189	2,047,535	2,254,326

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 4. Resultados de encuestas a turistas extranjeros

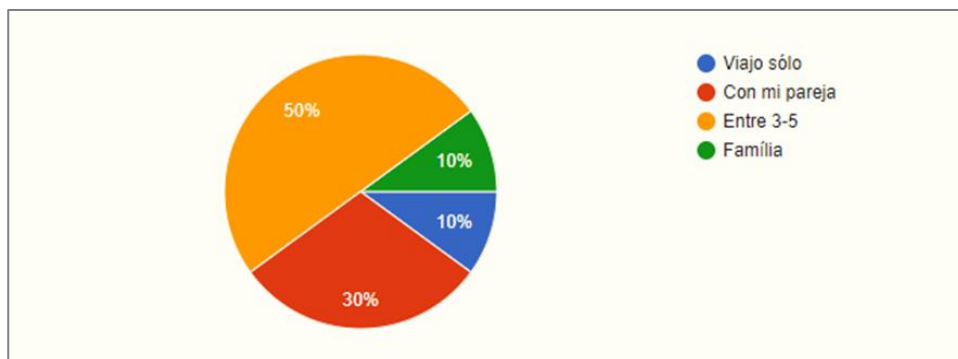
La encuesta fue aplicada de forma virtual mediante el link <https://forms.gle/JVc7wU3pm2zpeZ7aA>, y fue publicada el 09 de julio de 2022. La muestra corresponde a respuestas de turistas extranjeros.

Figura A. Distribución etaria de encuestados (turistas extranjeros)



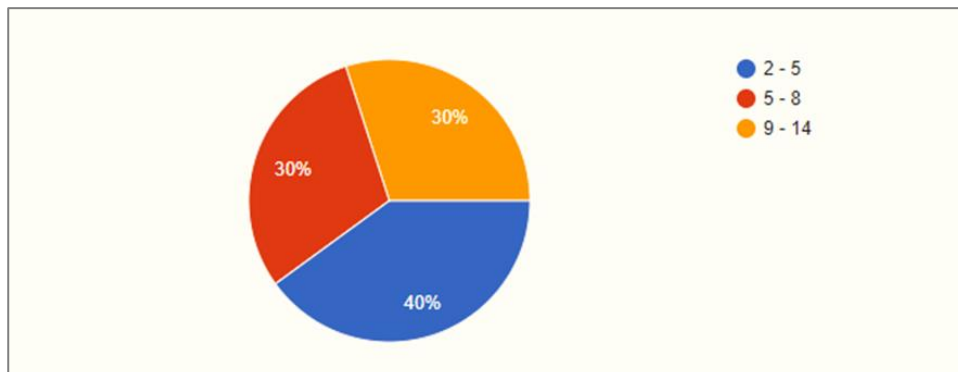
Nota: Elaboración propia, 2022.

Figura B. Número de personas que acompañan en el viaje



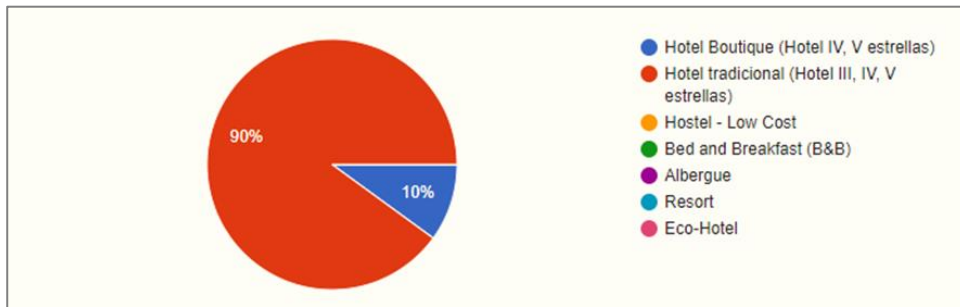
Nota: Elaboración propia, 2022.

Figura C. Días promedio de permanencia en el alojamiento



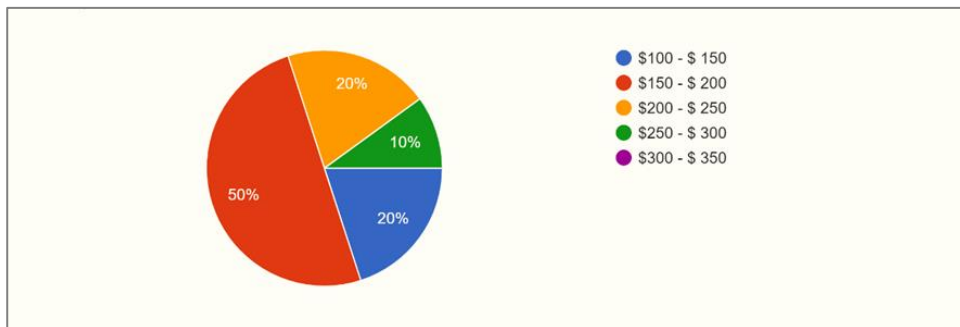
Nota: Elaboración propia, 2022.

Figura D. Distribución de tipo de alojamiento preferido por los turistas extranjeros



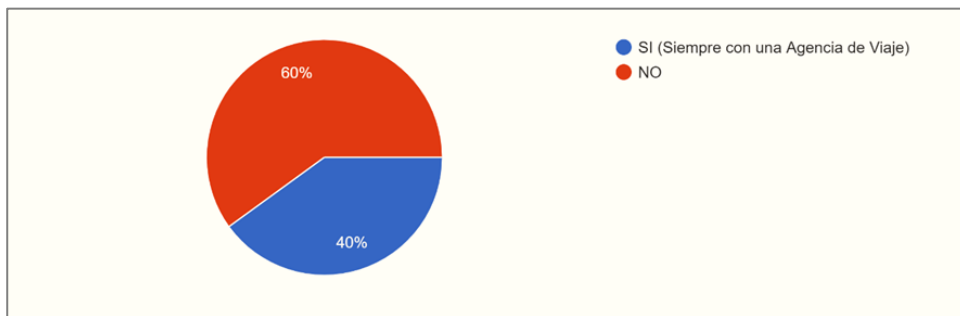
Nota: Elaboración propia, 2022.

Figura E. Distribución de precios promedio a pagar por noche de alojamiento



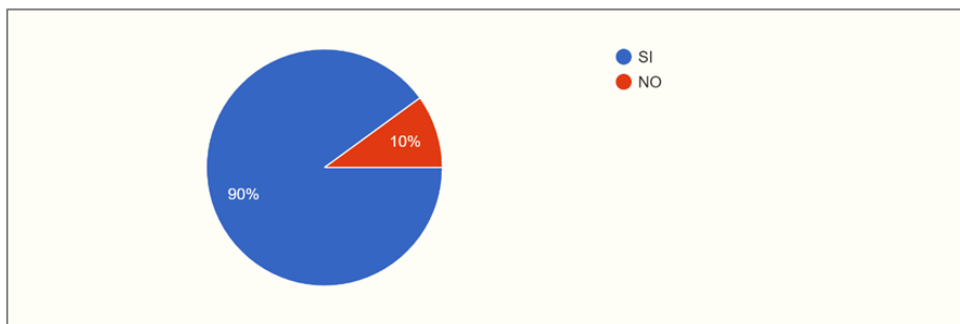
Nota: Elaboración propia, 2022.

Figura F. Distribución de tipo de viaje del turista extranjero (con planificación de alguna agencia de viaje o no)



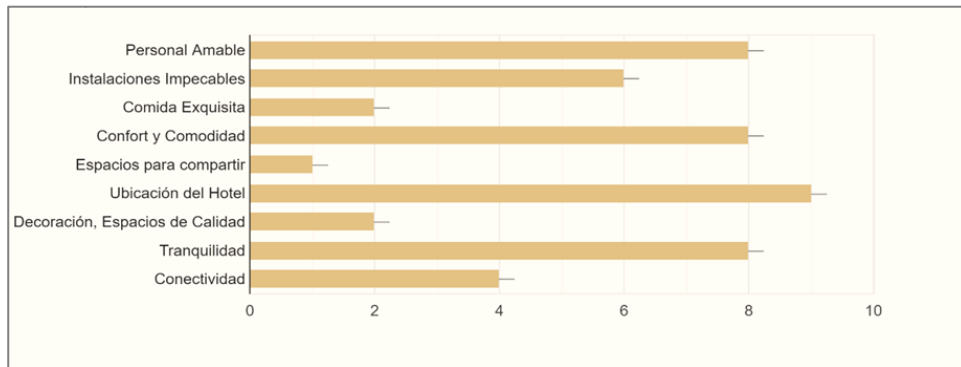
Nota: Elaboración propia, 2022.

Figura G. Porcentaje de turistas extranjeros encuestados que se hospedarían en un hotel boutique (cultura peruana y arte culinario)



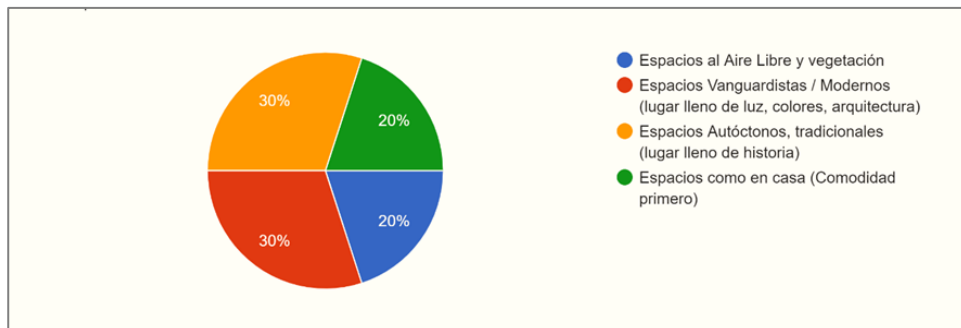
Nota: Elaboración propia, 2022.

Figura H. Distribución de atributos que más valora el turista extranjero en su estadía



Nota: Elaboración propia, 2022.

Figura I. Distribución de estilos de hotel que prefiere el turista extranjero



Nota: Elaboración propia, 2022.

Notas biográficas

Sr. Jose Felipe del Castillo Salazar

Nació en Venezuela. Es titulado en Ingeniería Informática por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene más de 10 años de experiencia en Gestión de Proyectos de Tecnologías de Información en empresas del rubro financiero. Actualmente labora como Devops Tech Lead en Caleidos.

Sr. Miguel Dante Ojeda Oré

Nació en Junín. Es titulado en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Nacional del Centro del Perú. Tiene más de 10 años de experiencia en Mejora de Procesos y Estrategia Comercial. Actualmente labora como Product Owner del Segmento Pyme y Negocios en el Banco de Crédito del Perú.

Sra. Andrea María Rusca Zúñiga

Nació en Lima. Es titulada en Ingeniería Económica por la Universidad Científica del Sur. Tiene más de 12 años de experiencia en Consumo Masivo. Actualmente labora como Gerente de Ventas en Alicorp S.A.A.

Sr. Luis Alfredo Silva Nicolás

Nació en Lima. Es titulado en Economía por la Universidad de Nacional Mayor de San Marcos. Tiene más de 10 años de experiencia en Banca Minorista. Actualmente labora como Gerente Pyme en el Banco de Crédito del Perú.

Srta. Fiorela Andrea Zaña Troncos

Nació en Chiclayo. Es titulada en Administración de Empresas por la Universidad de San Martín de Porres. Tiene más de 8 años de experiencia en desarrollo de negocios B2B en el sector de telecomunicaciones. Actualmente labora como Gerente de Cuenta de Desarrollo de Empresas en Entel.