



**“PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024:  
HOTEL BOUTIQUE EN MIRAFLORES”**

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

**Presentado por**

**Sr. Aldo Oliverio Cuentas Salas  
Srta. Patricia Elizabeth Huayami Rojas  
Srta. Claudia Briguitte Ortiz Cespedes  
Srta. Rocío Marlene Sosa Ponce**

**Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro**

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

**Lima, febrero 2021**

Dedicamos la presente investigación a nuestras familias, por su apoyo incondicional y aliento que nos brindaron durante estos meses, lo que nos motivó para finalizar nuestro trabajo.

Agradecemos a todos nuestros profesores de la Maestría porque nos llevamos un buen aprendizaje y, en especial, al profesor Juan Alejandro Flores Castro, por su orientación, dedicación y asesoramiento.

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para un hotel *boutique* ubicado en el distrito de Miraflores (Lima, Perú) que brinda alojamiento y otros servicios afines. La sede donde funciona el hotel es la antigua casona donde vivió Ricardo Palma, por lo que el local está inmerso en la cultura histórica del país. Dicha casona ha sido modernizada para brindar bienestar y tranquilidad a los huéspedes.

Debido al impacto originado por la pandemia del COVID-19 en la economía mundial, se ha desarrollado un plan de contingencia para el año 2020, en el que los autores de la presente investigación buscan reinventar el negocio para que este logre sobrevivir, tomando medidas preventivas sanitarias y tácticas para generar nuevos ingresos. Luego del plan de contingencia se desarrollarán los planes funcionales para la reactivación.

El presente plan inicia con un análisis del entorno interno y externo, que identifica las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas (FODA); además, permite entender cómo ha cambiado el entorno y hacia dónde debe orientarse el negocio para lograr los objetivos previstos en los planes de contingencia y reactivación. Posteriormente, se explorará el perfil del cliente, cuyo comportamiento de compra ha sido afectado por la coyuntura de la pandemia. A continuación, se desarrollará el plan de contingencia para enfrentar la crisis originada por la pandemia, centrando la propuesta en el objetivo estratégico de sostenibilidad para sobrevivir, generando nuevos ingresos a través de dos nuevos servicios, e implementando un protocolo sanitario para continuar con la atención al público y hacer frente al COVID-19.

Luego, se desplegará el plan de reactivación, destacando los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad, elaborándose planes funcionales de Marketing, Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas; cada uno de ellos con el respectivo enfoque en Responsabilidad Social Empresarial y alineados con los objetivos estratégicos del plan general, y orientados en la reducción de las pérdidas ocasionadas por la pandemia.

En conclusión, el análisis de los ratios e indicadores financieros del plan estratégico 2020-2024 determina que el presupuesto proyectado bajo un flujo de caja libre con estrategia y en tiempos de COVID-19, genera un Valor Actual (VA) Económico de S/ 12'488,230.93 y un VA financiero de S/ 10'749,573.50. Con un VA positivo se concluye que el plan estratégico desarrollado es viable, por ende, la propuesta estratégica ha generado valor a la empresa.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	viii
<b>Índice de anexos</b> .....	x
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	iii
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa</b> .....	2
1. Consideraciones generales .....	2
2. Breve historia de la empresa .....	2
3. La empresa en la actualidad .....	3
4. Descripción y perfil estratégico de la empresa .....	3
5. Definición del problema que enfrenta la empresa .....	4
6. Enfoque y descripción de la solución prevista .....	4
7. Alcance de la propuesta .....	4
8. Limitaciones de la propuesta.....	5
9. Conclusiones.....	5
<b>Capítulo III. Análisis externo</b> .....	6
1. Análisis del macroentorno.....	6
1.1 Entorno político .....	6
1.2 Entorno económico .....	7
1.3 Entorno social .....	7
1.4 Entorno tecnológico .....	8
1.5 Entorno ecológico .....	9
1.6 Entorno legal.....	9
1.7 Entorno global.....	10
2. Análisis del microentorno .....	10
2.1 Identificación, características y evolución del sector turismo – hotelero.....	10
2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	11
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores (moderado) .....	11
2.2.2 Poder de negociación de los clientes (fuerte) .....	11
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores (moderado).....	12

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos (fuerte) .....	12
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes (moderado) .....	12
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	13
4. Conclusiones.....	13
<b>Capítulo IV. Análisis interno.....</b>	<b>14</b>
1. Modelo de negocio.....	14
1.1 Segmento de clientes.....	14
1.2 Propuesta de valor.....	15
1.3 Canales.....	15
1.4 Relaciones con los clientes.....	15
1.5 Fuentes de ingresos .....	15
1.6 Recursos clave .....	16
1.7 Actividades clave.....	16
1.8 Asociaciones clave.....	16
1.9 Estructura de costos .....	16
2. Cadena de valor.....	17
2.1 Eslabones primarios controlables .....	17
2.2 Eslabones primarios no controlables .....	18
2.3 Eslabones de Apoyo.....	18
3. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT).....	18
3.1 Gerencia y Administración .....	19
3.2 Marketing y Ventas.....	20
3.3 Operaciones .....	20
3.4 Recursos Humanos.....	21
3.5 Finanzas .....	21
4. Análisis VRIO.....	22
5. Definición de ventaja competitiva.....	22
6. Definición de la estrategia competitiva .....	22
7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	23
8. Conclusiones.....	23
<b>Capítulo V. Perfil del consumidor .....</b>	<b>24</b>
1. Características y análisis del consumidor de turismo en el Perú.....	24
1.1 Turismo Receptivo (cifras al 2018).....	24

1.2 Turismo Interno (cifras al 2018) .....	25
2. Perspectiva actual, bajo condiciones del COVID-19.....	26
3. Perspectivas a nivel internacional .....	27
4. Proyección de la demanda.....	28
4.1 En los próximos 12 meses.....	28
4.2 En los próximos 36 meses.....	28
5. Conclusiones.....	30
<b>Capítulo VI. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>31</b>
1. Misión.....	31
2. Visión.....	31
3. Objetivos estratégicos .....	31
4. Fase de Contingencia.....	32
4.1 Alcance temporal.....	32
4.2 Objetivos estratégicos .....	33
4.3 Supuestos bases de operatividad .....	33
4.4 Programación de las operaciones del negocio .....	33
4.5 Acciones estratégicas .....	34
5. Fase de Reactivación.....	36
5.1 Alcance temporal .....	36
5.2 Estrategia competitiva.....	36
5.3 Supuestos bases de operatividad .....	36
6. Planes funcionales.....	36
6.1 Plan de marketing .....	37
6.1.1 Descripción del servicio.....	37
6.1.2 Objetivos de marketing.....	38
6.1.3 Estrategia de segmentación .....	38
6.1.4 Estrategia de posicionamiento.....	38
6.1.5 Mezcla de marketing.....	39
6.1.6 Responsabilidad social.....	42
6.1.7 Presupuesto de marketing .....	43
6.2 Plan de operaciones.....	43
6.2.1 Objetivos y estrategia.....	44
6.2.2 Diseño de procesos .....	44
6.2.3 Capacidad .....	45

6.2.4	Diseño de instalaciones .....	46
6.2.5	Responsabilidad social .....	47
6.2.6	Presupuesto de operaciones.....	47
6.3	Plan de recursos humanos .....	48
6.3.1	Estructura organizacional.....	48
6.3.2	Objetivos del plan de recursos humanos .....	49
6.3.3	Formulación estratégica de recurso humanos.....	49
6.3.4	Responsabilidad social respecto a los colaboradores .....	50
6.3.5	Presupuesto de recursos humanos .....	51
6.4	Plan de finanzas .....	52
6.4.1	Objetivos del plan de finanzas .....	52
6.4.2	Supuestos y condiciones .....	53
6.4.3	Responsabilidad social respecto a los accionistas .....	53
6.4.4	Responsabilidad social respecto al Estado .....	54
6.4.5	Presupuesto de finanzas .....	54
6.4.6	Proyecciones financieras.....	54
6.4.7	Flujo de caja libre .....	56
6.4.8	Cálculo del VA del flujo de caja libre incremental .....	57
6.4.9	Conclusiones.....	57
	<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>58</b>
1.	Conclusiones.....	58
2.	Recomendaciones .....	59
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>60</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>66</b>
	<b>Notas biográficas .....</b>	<b>83</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político .....	6
Tabla 2.	Entorno económico .....	7
Tabla 3.	Entorno social .....	7
Tabla 4.	Entorno tecnológico .....	8
Tabla 5.	Entorno ecológico .....	9
Tabla 6.	Entorno legal.....	9
Tabla 7.	Entorno global .....	10
Tabla 8.	Clases y categorías de hospedaje .....	11
Tabla 9.	Retorno total acumulado para el accionista (2014-2019).....	19
Tabla 10.	Ganancias acumuladas (2014-2019) .....	19
Tabla 11.	Pago de dividendos (2014-2019) .....	20
Tabla 12.	Histórico de marketing y ventas (2014-2019).....	20
Tabla 13.	Histórico de ocupación y nivel de calidad (2014-2019).....	21
Tabla 14.	Histórico de inversión en capacitación, indicadores de nivel de estrés, rotación y nivel de competencia de trabajadores (2014-2019).....	21
Tabla 15.	Histórico de ratios financieros (2014-2019).....	22
Tabla 16.	Dotación de recursos.....	34
Tabla 17.	Acciones estratégicas - etapa I .....	35
Tabla 18.	Acciones estratégicas - etapa II.....	35
Tabla 19.	Alineamiento estratégico plan de marketing.....	37
Tabla 20.	Objetivos del plan de marketing .....	38
Tabla 21.	Plataformas de reservas .....	40
Tabla 22.	Procesos .....	42
Tabla 23.	Presupuesto del plan de marketing .....	43
Tabla 24.	Alineamiento estratégico del plan de operaciones .....	43
Tabla 25.	Objetivos del plan de operaciones .....	44
Tabla 26.	Presupuesto del plan de operaciones .....	48
Tabla 27.	Alineamiento estratégico del plan de recursos humanos .....	48
Tabla 28.	Objetivos del plan de recursos humanos.....	49
Tabla 29.	Presupuesto de sueldos anuales .....	51
Tabla 30.	Presupuesto de capacitaciones y tácticas (S/) .....	51
Tabla 31.	Alineamiento estratégico del plan de finanzas.....	52
Tabla 32.	Objetivos del plan de finanzas.....	52

Tabla 33.	Presupuestos operativos (expresados en S/)	54
Tabla 34.	Determinación del WACC	56
Tabla 35.	Flujo de caja libre económico y financiero con estrategia y con efecto COVID-19	56
Tabla 36.	Flujo de caja libre económico y financiero sin estrategia y sin efecto COVID-19	56
Tabla 37.	Flujo de caja libre incremental económico y financiero	57
Tabla 38.	Cálculo del VA	57

## Índice de anexos

Anexo 1.	Poder de negociación de los proveedores.....	67
Anexo 2.	Poder de negociación de los clientes .....	67
Anexo 3.	Amenaza de nuevos competidores.....	67
Anexo 4.	Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	67
Anexo 5.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	67
Anexo 6.	Principales hoteles del distrito de Miraflores .....	68
Anexo 7.	Matriz EFE .....	69
Anexo 8.	Análisis VRIO .....	69
Anexo 9.	Matriz EFI .....	69
Anexo 10.	Perfil general turista receptivo .....	70
Anexo 11.	Perfil del turista interno .....	70
Anexo 12.	Perfil del vacacionista nacional por ciudad de origen (cifras al 2018) .....	71
Anexo 13.	Llegadas de turistas internacionales .....	71
Anexo 14.	Fases de reactivación .....	72
Anexo 15.	Riesgos identificados criticidad .....	73
Anexo 16.	Implementación de protocolo sanitario .....	74
Anexo 17.	Precios de las habitaciones por el servicio de alquiler .....	75
Anexo 18.	Precios de las habitaciones por el servicio <i>co-work</i> .....	75
Anexo 19.	Balance general al 31 de diciembre del 2019 .....	75
Anexo 20.	Estados de resultados al 31 de diciembre 2019 .....	76
Anexo 21.	Presupuesto proyectado .....	77
Anexo 22.	Cálculo punto de equilibrio .....	77
Anexo 23.	Tarifas por habitación y porcentaje de ventas por canal.....	78
Anexo 24.	Presupuesto participación en ferias .....	78
Anexo 25.	Distribución del personal requerido por el Hotel .....	78
Anexo 26.	<i>Customer journey</i> del Hotel.....	79
Anexo 27.	Capacidad de habitaciones .....	79
Anexo 28.	Flujo de caja libre con estrategia y con COVID-19 .....	80
Anexo 29.	Flujo de caja libre sin estrategia y sin COVID-19.....	81
Anexo 30.	Ratios financieros .....	81
Anexo 31.	Cronograma de pago deuda financiera .....	81
Anexo 32.	Descripción de puesto del hotel .....	82

## **Capítulo I. Introducción**

El Hotel es reconocido por su excelente servicio, buena ubicación, conectividad, y confort que brinda a los viajeros de placer y negocios. La principal accionista del hotel encargó a la nueva gerencia que hiciera crecer el negocio. Al cierre del 2019 se esperaba que la competencia fuera más intensa en los siguientes años y se veían venir muchos desafíos para lograr dicho objetivo; sin embargo, nadie pudo predecir el gran reto de la pandemia que llegó para complicar por completo al sector Turismo.

En cuanto a los ingresos del hotel en el periodo 2014-2019, se puede decir que su capacidad era vendida por anticipado utilizando diferentes canales: una parte era vendida por agencias por anticipado para el año y para el medio año, donde la cantidad de habitaciones cotizadas por los operadores de preventa generaba una obligación tanto para ellos como para el hotel.

Dentro del plan estratégico se debe tener en cuenta que la demanda está influenciada por el marketing y la calidad de las operaciones, también se debe contar con una cantidad de empleados permanentes que puedan desempeñarse con un alto nivel de eficiencia y con suficientes empleados temporales que puedan proveer la flexibilidad requerida para manejar la estacionalidad inherente a este negocio.

Entre los años 2014-2019 se mantuvo la estrategia de enfoque en diferenciación, midiendo las variables de marketing, instalaciones, calidad del servicio, y niveles de estrés del personal, lo que llevó a un resultado satisfactorio, aprendizaje clave que será el insumo para el desarrollo de la propuesta de plan estratégico 2020-2024 contemplado solo en el mercado local.

El desarrollo del presente plan estratégico está organizado por capítulos, empezando por el capítulo II, donde se desarrollará el perfil competitivo del hotel. En el capítulo III se realizará el análisis externo, mientras que el análisis interno se desarrollará en el capítulo IV. En el capítulo V se realizará el perfil del consumidor, mientras que en el capítulo VI se desarrolla el plan estratégico 2020-2024, que incluye un plan de contingencia para el año 2020 y el plan estratégico para el periodo 2021-2024, cerrando con las conclusiones y recomendaciones.

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

En el presente capítulo se realizará una breve descripción de la empresa, antecedentes e historia. Se mostrará la situación en la que se encuentra el Hotel, los recursos con que cuenta para hacer frente a la coyuntura actual, mostrando las estrategias que serán plasmadas en el plan estratégico.

### **1. Consideraciones generales**

La expansión global del turismo lleva siete años consecutivos de crecimiento por encima del producto mundial, lo que lo hace un sector atractivo frente a los beneficios económicos y sociales de este sector para el crecimiento e inclusión de las economías. El turismo genera empleos directos e indirectos y la inclusión tomando en cuenta el ingreso de divisas en las distintas regiones del mundo (Peñaranda 2019).

Sin embargo, frente a la pandemia que se viene atravesando desde el 2020, los planes optimistas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR 2017) deben ser sincerados. Antes del COVID-19 se esperaba que a partir del 2021 los siguientes años serían favorables, con más llegadas internacionales al país. Según las metas del MINCETUR, más de 5,2 millones de turistas vendrían el 2022 (+4,9%); 5,5 millones en 2023 (+4,7%); 5,7 millones el 2024 (+4,4%), y 6 millones de turistas extranjeros (+4,3%) para el 2025.

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

El Hotel se funda a inicios de la década de 1920, y tiene una larga trayectoria en el sector ya que, año a año, sus dueños buscaban alternativas y mejoras en la gestión cultural para que el negocio sea sostenible. En la década de 1980 fue vendido y los nuevos accionistas invirtieron una fuerte suma de dinero en su renovación.

El hotel tiene participación en el mercado doméstico donde se manejan dos temporadas: verano e invierno, de acuerdo con la estacionalidad. Cuenta con 50 habitaciones y es considerado como un sitio de descanso para los viajeros de placer y para los viajeros de negocios, especialmente durante los meses de invierno. La mayoría de los beneficios anuales son generados durante la temporada alta (verano); durante la temporada baja (invierno) el objetivo principal ha sido evitar pérdidas. El hotel cuenta con suficientes empleados permanentes y temporales que puedan manejar la

estacionalidad inherente al negocio, buscando que los colaboradores cuenten con bienestar y estén motivados, lo que se ve reflejado en la calidad de atención que reciben los huéspedes.

### **3. La empresa en la actualidad**

La empresa cuenta con diversos recursos para hacer frente a la pandemia que está afrontando el mundo en este 2020; así está en proceso de implementación el protocolo de seguridad establecido por el gobierno mediante la Resolución Ministerial N°080-2020-MINCETUR (MINCETUR 2020a) para empezar a operar dentro de la Fase 1 de reactivación del sector de acuerdo a lo mencionado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que iniciaría a partir de mayo 2020 para hoteles categorizados.

De acuerdo a la buena gestión y manteniendo indicadores claves para el uso eficiente de los recursos la situación al 31 de diciembre de 2019 era la siguiente en soles: caja y bancos por S/ 1.260.593; activos fijos, por S/ 20.666.535, y una utilidad del ejercicio por S/ 1.531.009. Durante la pandemia y en los próximos años se mantendrá la propuesta de valor de diferenciación, enfocándose en invertir en marketing y en capacitación al personal, ya que actualmente se cuenta con 50 habitaciones que es el punto de partida de la presente investigación, manteniendo a sus 16 trabajadores en la etapa de pre y post pandemia.

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

El Hotel tiene como propuesta de valor la diferenciación en la calidad de los servicios, brindando al cliente un servicio personalizado, de calidad, seguridad, bienestar, priorizando la capacitación, y desarrollo del personal quienes son la imagen en la calidad de servicio ofrecido. La ubicación del hotel en Miraflores (Lima, Perú), lo hace atractivo debido a su cercanía a diferentes sitios turísticos por ser uno de los distritos con mayor afluencia de turistas, con un bajo índice de robos e inseguridad.

Se ha logrado un crecimiento sostenible año a año, gracias a una correcta inversión en marketing, capacitación de personal, y mejora de las condiciones de las instalaciones, lo que ha llevado al crecimiento de las ventas y a ganar margen de beneficio neto anualmente. Sin embargo, frente a la pandemia mundial que actualmente está vigente, el mercado se ha contraído totalmente, lo que obliga a reforzar la propuesta de valor y encarar con eficiencia los costos.

## **5. Definición del problema que enfrenta la empresa**

Hay dos problemas por solucionar:

- Mejorar la gestión de las variables de marketing, capacitación del personal, y mejorar las condiciones de las instalaciones, variables que influyen directamente en la calidad de servicio.
- Afrontar la caída drástica de la demanda por la coyuntura del COVID-19. Las empresas en el mundo no cuentan con protocolos certeros, lo que hace incierto el retorno a las operaciones. Es evidente que ya nada será normal y que uno de los sectores más afectados será el Turismo, por lo que será necesario replantear la estrategia de negocio.

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

La solución propuesta es replantear y reforzar la propuesta de valor inicial, la cual está enfocada en la diferenciación con altas inversiones en calidad, personal, e instalaciones; sin embargo, para enfrentar esta coyuntura que se espera dure todo el año 2020 e inicios del 2021, hasta que los turistas recobren la confianza de volver a salir y las fronteras se abran abiertas para la movilización de turistas extranjeros.

- Priorizar la eficiencia de costos durante la cuarentena para mantener al personal actual, ya que durante esta temporada el hotel estará paralizado y con el mínimo de ingresos.
- Generación de ingresos alternativos a los servicios que se brindaban regularmente.
- Implementar protocolos sanitarios para prevenir el contagio del personal y de los clientes durante su estancia.
- Renegociar términos y comisiones de ventas anticipadas con énfasis en la postergación de reservas, con el objetivo de fidelizar y mantener a los clientes.
- Utilizar los medios de transformación digital para ofrecer servicios de administración de suministros, con el fin de asegurar los controles de higiene.

## **7. Alcance de la propuesta**

Se realizará un plan de contingencia frente a la pandemia, el mismo que tendrá un año de duración (todo el 2020), y se propondrá un nuevo plan estratégico para el periodo 2021-2024.

La presente investigación se desarrollará en Miraflores, donde está ubicado el hotel, uno de los distritos con mayor afluencia de turistas por los lugares atractivos, restaurantes, y hoteles que posee, así como su cercanía al mar. Es considerado uno de los distritos más seguros de Lima, colindante con dos distritos de igual importancia turística como lo son Barranco y San Isidro.

Si bien en el periodo 2014-2019 se planificaron las labores para el mercado doméstico y el internacional, para efectos del presente plan estratégico 2020-2024 no se está considerando el mercado internacional.

## **8. Limitaciones de la propuesta**

Las limitaciones encontradas son las siguientes:

- Recursos limitados por parte de personal, debido a la inamovilidad decretada por el gobierno a partir de marzo 2020 hasta junio 2020, con la figura de estado de emergencia, lo que generó el cierre de fronteras para evitar el ingreso de extranjeros, suspender vuelos en los aeropuertos, cesar actividades de comercio, y paralizar el movimiento civil.
- La inseguridad nacional brinda una mala imagen a los turistas extranjeros; el servicio de transporte público es deficiente, y los turistas podrían llevarse una mala experiencia.
- El hospedaje, al no ser un servicio de primera necesidad, obliga a esperar a la Fase 4 (julio 2020), para iniciar la reactivación del negocio, lo que ha sido decretado por el Gobierno para el sector Turismo (hoteles), bajo el Decreto Supremo N°080-2020-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] 2020b).

## **9. Conclusiones**

- Como hotel se busca marcar la diferencia con el servicio brindado, aplicando los protocolos exigidos por el gobierno peruano para dar seguridad y bienestar al turista local y al extranjero.
- Las instalaciones que se tenía para atender la línea internacional no serán consideradas en la presente investigación, siendo las habitaciones de nivel doméstico donde se desarrollará la propuesta estratégica.
- Frente a esta coyuntura se realizará un plan de contingencia hasta que se reactive el sector.

### Capítulo III. Análisis externo

El presente capítulo muestra el análisis del macro y microentorno en el que se desarrollará la empresa bajo la coyuntura actual, y está proyectado para cuatro años. Para analizar el macroentorno se realizará el análisis de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal, y Global (PESTELG) y, para el microentorno, se utilizará el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, teniendo en cuenta al sector Turismo y su atractividad. Se concluye con el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que hace un diagnóstico de las oportunidades y amenazas a enfrentar en el mercado externo e interno dentro del sector.

#### 1. Análisis del macroentorno

Se realizará el análisis PESTELG que evalúa los factores externos y no controlables que afectan al entorno; la anticipación a ellos la empresa podrá tener cierto manejo dentro de la organización.

##### 1.1 Entorno político

**Tabla 1. Entorno político**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Estabilidad política	Portal de Turismo, 2020a.	La crisis política no afectará en gran medida la demanda del sector Turismo, pero si las inversiones planificadas.	Paralización de inversión pública.	Amenaza
Impacto del COVID-19	Portal de Turismo, 2020a.	Estado de emergencia nacional, inmovilización social en el país y el mundo, siendo el sector turismo uno de los más severamente afectados.	Paralización del turismo, cuyas actividades se reanudarán a finales de año	Amenaza
Políticas monetarias, fiscales y regulatorias	Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2020a; Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2020.	Marco de políticas macroeconómicas: recortes de tasa de interés, apoyo directo a familias vulnerables, apoyo a empresas (por ejemplo, aminorar gastos de seguridad social, préstamos directos con garantía estatal), medidas para flexibilizar la relación empleador/trabajador y evitar así despidos, entre otros.	Responder a la crisis COVID-19.	Oportunidad

Fuente: D'Alessio, 2008; Portal de Turismo, 2020a; BCRP, 2020a; MEF, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

## 1.2 Entorno económico

**Tabla 2. Entorno económico**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Actividad económica	BBVA Research, 2020.	PBI se contraerá entre -8,0% y - 5,0% en 2020, se proyecta que se recupere en el 2021. El tipo de cambio se ubicará a fines de 2020 entre S/ 3,35 y S/ 3,40 por dólar norteamericano, sin descartar episodios de volatilidad. La inflación será de 1,82% a marzo de 2020. No se prevé inflación fuera del rango establecido.	Se estima que la economía peruana estará en recesión en el 2020, lo que provocará un aumento de la pobreza y la desigualdad.	Amenaza
Programas para la reactivación de las empresas	BCRP, 2020a; MEF, 2020.	Inyección de liquidez, especialmente de capital de trabajo, mediante los programas Fondo de Apoyo Empresarial, Reactiva, y Crecer Perú, que otorgan financiamiento a las empresas con tasa de 1% - 2% y largos plazos de pago.	Reactivación de la economía del país.	Oportunidad
Impacto del COVID-19	Banco Mundial, 2020; BBVA Research, 2020.	Al extenderse el aislamiento social obligatorio, implicó por lo menos un punto porcentual de menor crecimiento en el año, por cada semana adicional.	Desaceleración económica mundial, fuertemente expuesto en el sector turismo.	Amenaza
Consumo privado	Banco Mundial, 2020; BBVA Research, 2020.	Se estima disminución significativa del consumo privado.	Baja operatividad del sector turismo, por debajo del 30%	Amenaza
Fases para reinicio de actividades económicas	PCM, 2020a.	La primera fase inició en mayo y se han considerado 27 actividades relacionadas a la minería, industria, construcción, servicios, turismo y comercio. El MEF indicó que, durante esta fase, la economía funcionó del 44% al 70%.	Se estima empezar a generar flujos	Oportunidad

Fuente: D'Alessio, 2008; BBVA Research, 2020; BCRP, 2020a; MEF, 2020; Banco Mundial, 2020; PCM, 2020a.  
Elaboración: Propia, 2021.

## 1.3 Entorno social

**Tabla 3. Entorno social**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Impacto COVID-19	Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2020.	Nuevas medidas sanitarias y económicas para ofrecer al viajero tranquilidad y confianza.	Desconfianza del turista	Amenaza

Fuente: D'Alessio, 2008; PROMPERÚ, 2020; MEF, 2020; MIMP, 2020; MINCETUR, 2020a; Portal de Turismo, 2020a.

Elaboración: Propia, 2021.

**Tabla 3. Entorno social** (continúa de la página anterior)

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Apoyo Social / COVID-19	MEF, 2020	Otorgamiento de prórrogas de los créditos. Bonos de ayuda humanitaria por S/ 380 y S/ 760. Liberación de dinero de Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) por S/ 2.000. Liberación de Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) por S/ 2.400.	Minimizar el impacto COVID-19 en la pobreza, buscando tener una mejor imagen ante los turistas.	Oportunidad
Inseguridad ciudadana	MINCETUR, 2020a.	Garantizar al turista una permanencia libre de riesgos y de grata recordación.	Confianza al turista	Oportunidad
Corrupción y soborno	Portal de Turismo, 2020a.	Construcción de una cultura de integridad para dejar atrás la negativa percepción que existe sobre la corrupción y soborno, la misma que incide negativamente en la competitividad y en los negocios.	Estabilidad de confianza para los inversores y empresarios.	Oportunidad

Fuente: D'Alessio, 2008; PROMPERÚ, 2020; MEF, 2020; MIMP, 2020; MINCETUR, 2020a; Portal de Turismo, 2020a.

Elaboración: Propia, 2021.

## 1.4 Entorno tecnológico

**Tabla 4. Entorno tecnológico**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Uso de soluciones tecnológicas para mitigar la pandemia.	Rowe, 2020; Siquier, 2020.	El uso de la innovación debe ser la respuesta para la recuperación del sector hotelero, buscando mejorar sus procesos e intensificar las actividades de sanidad para que los clientes se sientan seguros.	Incremento de la confianza de los clientes.	Oportunidad
Marketing digital.	Rowe, 2020; Cool Tabs, 2020.	Uso del marketing digital para promocionar la marca y mejorar la demanda.	Recuperación de la marca de los hoteles.	Oportunidad
El uso de las OTA (Online Travel Agency).	Siquier, 2020.	Las OTA han bajado sus costos hasta en 67% por cada click, además de ser bastante usadas para reservar.	Recuperación de los hoteles y vender más.	Oportunidad
Plataforma digital de hospedaje Airbnb.	Inga, 2019.	El uso de la plataforma Airbnb representa una competencia directa para los hoteles, considerando el ámbito tecnológico.	Mayor oferta de hospedajes.	Amenaza
Transformación digital.	Semana, 2020.	Luego de esta pandemia, las empresas se apoyarán más en los canales digitales, y la nube será el centro de toda esta digitalización. El COVID-19 ha puesto en evidencia la importancia de invertir en investigación y desarrollo para enfrentar situaciones adversas.	Más canales para llegar a los clientes.	Oportunidad

Fuente: D'Alessio, 2008; Rowe, 2020; Siquier, 2020; Cool Tabs, 2020; Inga, 2019; Semana, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

## 1.5 Entorno ecológico

**Tabla 5. Entorno ecológico**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Prácticas sostenibles y cumplimiento de la ley.	Congreso de la República, 2005; Legislación ambiental.pe, s.f.	La aplicación de estrategias de Responsabilidad Social (RS) se entiende como un compromiso con el medioambiente que los clientes aprecian.	Compromiso con la zona y mejora de imagen empresarial.	Oportunidad
Ecoturismo.	Ecoturismo, 2014.	La tendencia de las personas a realizar el turismo ecológico será una buena opción para la recuperación del sector.	Recuperación del sector.	Oportunidad
Saneamiento.	París, 2020.	Antes de establecer una práctica sostenible es importante tomar en cuenta que esto no provoque la expansión del virus y genere desconfianza en los clientes	Pérdida de la confianza de los clientes.	Amenaza

Fuente: D'Alessio, 2008; Congreso de la República, 2005; Legislación ambiental.pe, s.f.; Ecoturismo, 2014; París, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

## 1.6 Entorno legal

**Tabla 6. Entorno legal**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Trabajo remoto.	CCL, 2020.	Con el trabajo remoto, los trabajadores estarán físicamente en su domicilio o lugar de aislamiento, usando mecanismos para realizar sus labores fuera del centro de trabajo, además el 95% de los trabajadores opinan que esto debería mantenerse después del periodo de crisis.	Ahorro en gastos de personal por el uso del trabajo remoto.	Oportunidad
Suspensión perfecta de labores.	CCL, 2020.	Aplicar la suspensión perfecta de labores o licencia sin goce de haber, si no es posible aplicar otras medidas a través del diálogo, del total de empresas que lo han aplicado, el 17 % corresponde a hoteles y restaurantes.	Posibilidad de reducir costos de personal durante la emergencia sanitaria.	Oportunidad

Fuente: D'Alessio, 2008; CCL, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

## 1.7 Entorno global

**Tabla 7. Entorno global**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Cambio de la lógica de consumo.	París, 2020.	Replanteo de estrategias que sean seleccionadas e implementadas en base al impacto real y las nuevas características del mercado.	Recuperación de los hoteles	Oportunidad
Lineamientos de certificados de saneamiento.	París, 2020.	Todos somos responsables de controlar la crisis sanitaria, por lo que aplicar nuevos lineamientos sanitarios reducirá la desconfianza de los clientes.	Recuperación de la confianza de los clientes	Oportunidad
Aparición de otras pandemias en el futuro.	Rivero, 2020.	El COVID-19 ha tomado desprevenida a la población, nadie estaba listo para prevenir su propagación, es importante aplicar estrategias de una organización resiliente.	Nueva crisis en el sector hotelero	Amenaza
La reanudación de vuelos.	Take Off Perú, 2020.	Con la iniciación de los vuelos nacionales en julio y vuelos internacionales posiblemente en septiembre y octubre se incrementarían el número de clientes.	Incremento de la demanda	Oportunidad

Fuente: D'Alessio, 2008; París, 2020; Rivero, 2020; Take Off Perú, 2020.  
Elaboración: Propia, 2021.

## 2. Análisis del microentorno

Se identificarán y analizarán los elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa en su funcionamiento, y su importancia en el mercado donde opera de acuerdo al modelo de las Cinco Fuerzas de Porter dentro del sector Turismo-Hotelero.

### 2.1 Identificación, características y evolución del sector turismo-hotelero

El Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2019 del Foro Económico Mundial (World Economic Forum 2019) sitúa al Perú en la posición 49 a nivel mundial, como uno de los cinco países más competitivos en estos rubros en Latinoamérica, subiendo dos posiciones respecto al 2018 (México, posición 19; Brasil, 32; Costa Rica, 41; y Panamá, 47). Se obtuvieron buenos puntajes en recursos naturales con la posición 13; recursos culturales y viajes de negocios, 27, y en cuanto a apertura internacional, posición 8, como consecuencia de las políticas de planificación y gestión implementadas por el sector. Además, el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR 2025) (MINCETUR 2016) plantea los cimientos para el crecimiento y posicionamiento del Perú como un destino competitivo y sostenible, que brinde experiencias únicas para el turista, potenciando al país como un destino atractivo.

El sector Turístico peruano, al cual pertenece el sector Hotelero, está muy expuesto al impacto de la crisis actual. Según MINCETUR (2020a), debido al bloqueo de las fronteras, no hay turismo receptivo, por lo que entre enero y agosto de 2020 la recepción de turistas extranjeros cayó hasta en -71,5% y a finales de año caería hasta el -79.4%, lo que viene a ser más de US\$ 3.500 millones en pérdidas. En cuanto al turismo interno cayó a -69,8% en el mismo periodo, por lo que caerá más del 70% al cierre del año 2020.

**Tabla 8. Clases y categorías de hospedaje**

Clase	Categoría
Hotel	Una a cinco estrellas
Apart – Hotel	Tres a cinco estrellas
Hostal	Una a tres estrellas
Albergue	-.-

Fuente: MINCETUR, 2015.  
Elaboración: Propia, 2021.

## 2.2 Análisis de las fuerzas de Porter

La atractividad de la industria hotelera será valorada según el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, de acuerdo a Joan Magretta (2014).

### 2.2.1 Poder de negociación de los proveedores (moderado)

La atractividad de la industria hotelera sobre el poder de negociación de los proveedores se considera como moderada con 3,6 puntos, de acuerdo al análisis realizado (ver anexo 1). La industria hotelera es intensiva en mano de obra; los costos de personal son importantes ya que el éxito del negocio está directamente influenciado por la calidad del servicio brindado, lo que fortalece el poder del proveedor. También es poco probable que los proveedores quieran integrarse a gran escala con los hoteles debido a la falta de sinergias entre su *core business* y la industria hotelera. Contar con información fiable sobre los proveedores permite hacer una buena negociación: mientras el producto o servicio sea más crítico, mayor será el esfuerzo para recopilar información.

### 2.2.2 Poder de negociación de los clientes (fuerte)

La valoración de la atractividad de la industria sobre el poder de negociación de los clientes se considera como fuerte con 4 puntos, de acuerdo al análisis realizado (ver anexo 2). Como los clientes son numerosos y en su mayoría pequeños, su poder de negociación de compra se reduce, ya que el impacto de perder a un cliente no es una amenaza significativa para el negocio. Sin embargo, si el número de viajeros disminuye, el poder del turista aumenta, ya que el consumidor tendrá más opciones disponibles a un precio menor. Aún más importante es la existencia de

motores de búsqueda de hoteles en línea, que aumentan la conciencia del cliente con respecto al precio, mejorando su poder. Los clientes corporativos, particularmente las agencias de viaje, tienen más poder de negociación gracias a su fortaleza financiera porque compran habitaciones al por mayor.

### **2.2.3 Amenaza de nuevos competidores (moderado)**

La valoración de la atractividad de la industria sobre la amenaza de nuevos competidores se considera como moderado con 3,5 puntos, de acuerdo al análisis realizado (ver anexo 3). El sector turismo tiende a ser cíclico; los viajeros esperan tarifas de oferta y se niegan a tolerar fallas en la calidad y el servicio a bajo costo. La integridad de la marca es crucial. Algunos competidores desarrollan sus propios modelos y otros optan por modelos comerciales que involucran a terceros para reducir costos. Expedia Inc. (Trivago, expedia.com, hotels.com) y The Priceline Group (booking.com, agoda.com, kayak.com) han erosionado el atractivo de marca de las grandes cadenas hoteleras al aumentar la conciencia de los clientes sobre la calidad y el precio.

### **2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos (fuerte)**

La valoración de la atractividad de la industria sobre la amenaza de productos o servicios sustitutos se considera como fuerte con 5 puntos, de acuerdo al análisis realizado (ver anexo 4). La industria hotelera tiene como producto sustituto el *glamping*<sup>1</sup>, alquiler de habitaciones y viviendas, que en los últimos años han cobrado relevancia por el lanzamiento de herramientas tecnológicas colaborativas en línea. El principal sustituto es Airbnb que, mediante un aplicativo, permite a los clientes hacer la búsqueda de un departamento y/o habitación, con buena ubicación y a bajos costos, con las comodidades que los clientes buscan, ya que se puede brindar espacios más amplios que pueden contar con cocina lo cual representa un ahorro para el viajero; sin embargo, el hotel en estudio apunta a ejecutivos que viajan por negocios.

### **2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes (moderado)**

La valoración de la atractividad de la industria sobre la rivalidad entre los competidores existentes se considera como moderada con 3,75 puntos, de acuerdo al análisis realizado (ver anexo 5). Existen numerosos hoteles en el distrito de Miraflores y de diferentes categorías (ver anexo 6); se pueden encontrar cadenas reconocidas ya que es uno de los principales distritos turísticos de Lima, con demanda y tasas de ocupación satisfactorias para los empresarios. En este esquema, la rivalidad entre los competidores es fuerte. La industria peruana está altamente fragmentada; el

---

<sup>1</sup> *Glamping* se define como una nueva forma de experimentar la naturaleza; es la experiencia de acampar al aire libre con el lujo y las condiciones propias de los mejores hoteles. Surge de la fusión de las palabras *glamour* + *camping*, y es un sustituto frente a hoteles, pero, como el enfoque es en turismo de ciudad no representaría una competencia directa.

crecimiento de la oferta ha superado la demanda y fuerza a los competidores a participar en guerras de precios para lidiar con el exceso de capacidad. La diferenciación en la calidad de los servicios prestados aliviaría esta rivalidad. La discriminación de marca en cuanto a precio es una estrategia competitiva clave que los grandes operadores hoteleros siguen, operando en diversos segmentos de la industria.

### **3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)<sup>2</sup>**

El análisis realizado con la matriz EFE (ver anexo 7) (David 2013) permite reconocer las principales oportunidades y amenazas del plan estratégico, dando una puntuación de 3,01. Dicho resultado indica una condición favorable de crecimiento y expansión con lo cual es posible ingresar al mercado peruano. Adicionalmente, se cuenta con capacidad aprovechar las oportunidades y amenazas existentes en la industria hotelera de Perú, para realizar una gestión eficiente de las estrategias que utilizaría la empresa.

### **4. Conclusiones**

- Para el sector Turismo es importante aprovechar la coyuntura actual para mejorar, por lo que es necesario incluir nuevas medidas sanitarias y económicas para ofrecer al viajero tranquilidad y confianza. Se tendrá que repensar qué mecanismos se podrán ejecutar con el fin de recuperar la confianza del viajero, restaurar la demanda, y reposicionar el turismo.
- La transformación digital se ha acelerado abruptamente en esta coyuntura, empujando a las empresas y personas a usar canales digitales. Además, las empresas deben aplicar la resiliencia organizacional para responder a los nuevos intereses de los clientes, con una visión a largo plazo.
- Ahora más que nunca el cuidado del planeta y del medio ambiente son cada vez más importantes y se debe tomar en cuenta que los clientes serán más conscientes de su entorno y de su propio bienestar.

---

<sup>2</sup> La matriz EFE analiza las principales oportunidades y amenazas del plan estratégico y la lectura de los resultados obtenidos, es en base al siguiente detalle: Puntaje 4; la respuesta del plan estratégico es superior al promedio; Puntaje 3; la respuesta es mayor al promedio; Puntaje 2; la respuesta es igual al promedio; Puntaje 1; La respuesta es deficiente.

## **Capítulo IV. Análisis interno**

El presente capítulo muestra la estructura de la empresa en los seis años precedentes. Inicialmente se utiliza el Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur 2016), a fin de poder describir y evaluar el modelo de negocio; luego se estudia en detalle la Cadena de Valor de Servicios (Alonso 2008) en sus principales eslabones que generan valor para el cliente. Luego, se realizará el análisis interno mediante la herramienta AMOFHIT<sup>3</sup> que permite profundizar en las principales áreas funcionales de la empresa, para finalizar con el análisis VRIO<sup>4</sup>.

### **1. Modelo de negocio**

El modelo de negocio define cómo la empresa genera valor en función a los nueve módulos propuestos por Osterwalder y Pigneur (2016), los cuales son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, y estructura de costos, los cuales dan a conocer las cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

#### **1.1 Segmento de clientes**

El mercado local del hotel considera dos categorías de clientes: el usuario final y el intermediario que, a su vez, está representado por las agencias de viaje. El primero se encuentra subdividido en clientes viajeros de placer (turistas) y viajeros de negocios (corporativos).

- El usuario final se refiere a aquellos turistas y viajeros corporativos que consumen el servicio directamente.
- Las agencias de viajes nacionales e internacionales son aquellos clientes intermediarios, que ofrecen al usuario final alojamiento en el destino final y otros servicios complementarios como traslado, guía turística, entre otros. Serán siempre reconocidos como aliados estratégicos que ayudan al crecimiento del mercado.

El hotel es considerado un sitio de descanso para los clientes viajeros de placer (turistas), pero también para algunos viajeros de negocios, quienes tienen mayor concurrencia durante la

---

<sup>3</sup> Analiza las principales áreas funcionales: Administración y Gerencia; Marketing y Ventas; Operaciones; Finanzas y Recursos humanos (D'Alessio, 2008).

<sup>4</sup> Análisis que identifica los recursos y capacidades que permitirán desarrollar la ventaja competitiva de la empresa.

temporada de invierno, época en la que son más que bienvenidos debido a que la temporada<sup>5</sup> alta para turistas es el verano.

## **1.2 Propuesta de valor**

El hotel busca mejorar la experiencia y la satisfacción del cliente mediante la diferenciación en la atención del servicio, liderada por sus colaboradores mediante una cultura organizacional orientada a la excelencia, basada en la pertenencia, autonomía y compromiso; así como un servicio personalizado en cuanto a experiencias y detalles dentro de un ambiente histórico y único que ofrece la casona de Ricardo Palma.

## **1.3 Canales**

El hotel trabaja con distribución tanto directa como indirecta (canal corto y largo), los clientes turistas y los corporativos utilizan ambas modalidades. La data histórica indica que el 35% de las ventas se obtienen del canal directo, por lo que la mayor parte se realiza mediante reservas utilizando el canal de las agencias de viaje.

## **1.4 Relaciones con los clientes**

Como un hotel *boutique* ha sido necesario analizar, crear y satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes, para así mantener una muy buena y larga relación con ellos, haciéndoles vivir una experiencia inolvidable, crear lazos y asegurar su fidelización. Para mantener la estrategia de enfoque en diferenciación se ha logrado una excelente calidad y el mejor servicio seguro, confiable y personalizado; por esta razón, a diciembre de 2019 el hotel se encuentra en el primer lugar de nivel de calidad en el mercado; de mantenerse estos lineamientos será posible enfrentar los nuevos retos y desafíos del futuro.

## **1.5 Fuentes de ingresos**

El hotel tiene una capacidad de 50 habitaciones, y los ingresos se generan de dos formas:

---

<sup>5</sup> En el mercado local existen dos temporadas: verano e invierno, de acuerdo con la estacionalidad del negocio del hotel. Se considera que ambas temporadas tienen una duración de seis meses.

- **Ventas por mostrador.** Las reservas para el periodo actual tienen un costo de S/ 450,56 por noche. El precio se ha determinado según datos históricos de temporadas pasadas y condiciones de mercado, siempre alineado a la estrategia de diferenciación, haciendo un buen manejo de las inversiones en marketing, instalaciones y capacitación del personal que influyen directamente en la calidad de servicio, lo que incrementa la tasa de ocupabilidad.
- **Ventas por agencias (anticipadas).** Las reservas de la temporada pasada tenían un precio de S/ 501,28 por noche, y hace dos temporadas, S/ 461,81 por noche. Durante seis años se ha realizado la venta total al 100% de la capacidad de reservas de las siguientes dos temporadas a fin de obtener un flujo de ingresos continuo y razonable y se ha podido generar un mayor margen en el precio, debido a un buen manejo de las inversiones ya mencionadas.

### **1.6 Recursos clave**

Los recursos clave de la empresa son: calidad y capacidad de la infraestructura, personal de atención permanente y temporal altamente capacitado y comprometido, líderes en calidad de servicio, atención personalizada, eficiente gestión operativa de la gerencia, líneas de crédito para socios estratégicos (agencias de viaje), capital económico, y respaldo financiero.

### **1.7 Actividades clave**

Las acciones más importantes para que el modelo de negocio son las siguientes: rápido y eficiente servicio de reservas; gestión de la calidad en las áreas clave (Marketing y Ventas, Operaciones, Administración y Finanzas, Recursos Humanos). Éstas serán revisadas en detalle más adelante.

### **1.8 Asociaciones clave**

Los principales socios estratégicos para la empresa, son las agencias de viajes (nacionales e internacionales), proveedores, aerolíneas, entidades financieras, y el estado.

### **1.9 Estructura de costos**

Con respecto a los costos, se han identificado los siguientes:

- **Costos fijos.** Pago de alquiler, salario y capacitación de trabajadores permanentes, gastos de administración, pago de obligaciones financieras e intereses.

- **Costos variables.** Mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones, salario y capacitación de trabajadores temporales, marketing (ventas), costo directo (contratación y despidos, servicios básicos y artículos de limpieza), inversión para reducir costos e impuestos.

## 2. Cadena de valor

Se ha tomado como referencia el modelo presentado por Alonso (2008) a fin de analizar la cadena de valor de la empresa en estos últimos seis años. Dicho modelo permite profundizar en eslabones primario y eslabones de apoyo que sostienen las operaciones, los cuales están directamente relacionados con el servicio ofrecido y la generación de la propuesta de valor hacia los clientes.

### 2.1 Eslabones primarios controlables

- **Marketing y ventas.** En cada temporada se incrementaron los esfuerzos de marketing por su relación directa con la tasa de ocupabilidad y precio en ventas en mostrador y agencia. En esta área se gestiona la prospección de mercado y la fidelización de los usuarios, así como las reservas y la gestión de precios y alianzas comerciales con otras empresas del sector. Es importante tener un plan de marketing ya que les da un impulso significativo a las ventas.
- **Prestación del servicio.** Aquí se revisan los procesos directamente relacionados al servicio prestado como *check in*, *el check out*, servicio a la habitación, la limpieza, la seguridad de las instalaciones, la gestión de consultas, quejas y reclamos, la comunicación constante con el cliente en cuanto a su satisfacción mediante encuestas, entre otros. Con el foco puesto en la estrategia de diferenciación, la empresa busca que sus clientes se sientan super atendidos mediante detalles personalizados y vivencias para cada huésped, para ello nos anticiparemos con encuestas previas a su llegada, para conocer sus gustos, hobbies, preferencias, entre otros.
- **Personal de contacto.** El personal está en constante capacitación y desarrollo, y reciben un salario competitivo para evitar la alta rotación y mantenerlos motivados. Se estableció la cantidad de empleados permanentes y temporales que se requieren cada temporada de acuerdo a la demanda de las condiciones del mercado por cada periodo con el fin de que el trabajo sea equitativo y evitar el exceso de estrés a los trabajadores durante la realización de las tareas diarias. Se busca desarrollar al máximo las capacidades del personal a fin de tener cero despidos, y así brindar altos estándares de calidad en la atención.
- **Soporte físico y habilidades.** Se renovarán aquellos artículos que inciden en el servicio directo al cliente tanto en la habitación como en las instalaciones en general (sábanas, mantas, accesorios de los baños, sala de espera, *hall*, entre otros), y en la capacitación y desarrollo de

los trabajadores para brindar calidad en la atención, siendo importante valorar las capacidades y habilidades de los empleados como ventaja competitiva.

## 2.2 Eslabones primarios no controlables

- **Clientes.** Proponer e innovar actividades y detalles para la lograr la fidelización del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades, contribuyendo a mejorar la calidad de la atención.
- **Otros clientes.** Se segmentará el mercado de clientes para buscar nuevos nichos de mercado.

## 2.3 Eslabones de apoyo

- **Dirección General y de Recursos Humanos.** Esta unidad busca gestionar de manera eficiente los recursos, asignando recursos económicos para potenciar la presencia del hotel en redes sociales, así como lograr la optimización del personal mediante una constante capacitación, además de realizar mejoras en la infraestructura del hotel y trabajar diariamente en mejorar la calidad de servicio como enfoque de diferenciación ante los competidores.
- **Administración y finanzas.** Administran los procesos por cada unidad de gestión, así como las responsabilidades de sus respectivas jefaturas. Búsqueda constante de eficiencias en la gestión de las finanzas y la contabilidad según los indicadores financieros y de riesgos.
- **Infraestructura y ambiente.** Se cuenta con un conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento, gracias a la gestión eficiente y eficaz de los accionistas, directorio y gerencia, quienes tienen el enfoque de realizar el mantenimiento y mejoramiento constante de la infraestructura (habitaciones, baños, spa, piscina, restaurante).
- **Abastecimiento.** Se gestionan proveedores (servicios para la capacitación, materiales y equipos para la limpieza y mejoramiento de la infraestructura) y controles de calidad.

La razón de todos los eslabones mencionados es lograr un margen de servicio diferencial, que haga que los clientes vuelvan y busquen el servicio de calidad personalizado que ofrece el Hotel.

## 3. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

El rol fundamental de los recursos en una empresa es crear valor, que se define como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la empresa. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la empresa. Este análisis interno

evidencia la situación actual del hotel basado en el análisis de cinco áreas funcionales (D'Alessio, 2008).

### 3.1 Gerencia y Administración

La gerencia es responsable de garantizar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la empresa. Esta área tiene como función lograr el crecimiento de la empresa para ello, en estos últimos seis años, han realizado grandes esfuerzos para maximizar el valor para los accionistas, maximizar las ganancias acumuladas, ganar cuota de mercado, y pagar dividendos, variables que el propietario puede medir y cuantificar a fin de evaluar la gestión del negocio.

- **Retorno acumulado del accionista.** El hotel se enfoca en el retorno acumulado del accionista por su exhaustividad, donde el objetivo es lograr un crecimiento rentable y sostenible. Al cierre de diciembre 2019, se ha logrado un retorno total acumulado para el accionista del 8,27%, superando el objetivo planificado de crecimiento mayor a 8%.

**Tabla 9. Retorno total acumulado para el accionista (2014-2019)**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retorno total acumulado para el accionista %	26,41%	15,15%	12,35%	9,84%	8,53%	8,27%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Ganancias acumuladas.** Se ha logrado un crecimiento sostenido cada año. Al cierre de diciembre de 2019 se ha crecido en 24,28 %, gracias a una buena gestión en la inversión en marketing, capacitación de personal y mejora de las condiciones de las instalaciones.

**Tabla 10. Ganancias acumuladas (2014-2019)**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ganancias acumuladas (S/)	731.299	1.690.619	2.466.332	3.881.795	4.718.488	5.651.605
Variación crecimiento (%)		125,47%	53,29%	43,00%	22,20%	24,28%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Pago de dividendos.** Se busca que el pago de dividendos sea constante, cumpliendo así con uno de los requerimientos del propietario del hotel.

**Tabla 11. Pago de dividendos (2014-2019)**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pago de dividendos (S/)	144.672	222.504	282.336	310.744	154.552	930.925

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3.2 Marketing y Ventas

El objetivo principal es captar clientes y asegurar ingresos que la empresa requiere para sostener las operaciones y alcanzar el logro de los objetivos estratégicos. En estos últimos seis años destacó el diseño de las estrategias de venta (mostrador y agencias) y la gestión del ciclo de venta (reservas en temporada baja y alta), como también el adecuado pronóstico de la demanda del mercado.

A diciembre de 2019 se logró un crecimiento sostenido en las ventas. A pesar de las circunstancias adversas que se presentaron, como la desaceleración de la demanda en algunos periodos en el mercado, se mantuvieron los precios altos para cubrir los costos. Es importante tener un buen plan de marketing ya que permite un impulso significativo de las ventas.

**Tabla 12. Histórico de marketing y ventas (2014-2019)**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Marketing	122.971,20	226.212,40	282.336,00	427.273,00	521.613,00	726.121,50
Precios	369,89	372,22	354,23	434,18	406,58	448,23
Reservas	10.183	11.907	12.610	11.880	11.907	12.557
Ventas	<b>3.766.510,37</b>	<b>4.432.103,01</b>	<b>4.466.946,07</b>	<b>5.157.820,68</b>	<b>4.841.112,47</b>	<b>5.662.993,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3.3 Operaciones

Se evalúa el impacto de la inversión en el mejoramiento de las condiciones de las instalaciones sobre el resultado de calidad, lo que permite asegurar la correcta prestación del servicio ofrecido, cumpliendo con el objetivo de mantener el hotel entre 98% y 100% de calidad.

El nivel de calidad es una variable clave para el negocio. En la siguiente tabla se puede observar que la tendencia es de mejora continua y sostenible año a año. La ocupación del hotel obtuvo mejor respuesta en el verano que en el invierno; la tasa de ocupabilidad va creciendo año a año, en el año 2017 cae en 66% debido a que el flujo de viajantes de negocios como el de turistas fue menor debido a la cancelación de eventos.

**Tabla 13. Histórico de ocupación y nivel de calidad (2014-2019)**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nivel de calidad	1,02	1,01	1,10	1,06	1,04	1,06
Tasa de ocupación (%)	56%	66%	70%	66%	66%	70%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3.4 Recursos Humanos

Es el área funcional que asegura la asignación correcta de personal requerido para gestionar los procesos y requerimientos necesarios para la ejecución del negocio. También brinda soporte en la capacitación, organización y maximización del desempeño y desarrollo a los colaboradores, manejo del estrés y mejora en la rotación de trabajadores con el fin de aumentar su productividad.

En cuanto al personal, si bien es cierto se quiere brindar un servicio diferenciador, es necesario evaluar el costo que ello implica. Se invirtió en capacitaciones para el personal permanente y temporal; se realizó un buen manejo de la rotación cerrando en casi 0%, así como un buen manejo de los indicadores de nivel de estrés cerrando a diciembre 2019 en 13%, logrando cumplir con el indicador base de 10% a 15%.

**Tabla 14. Histórico de inversión en capacitación, indicadores de nivel de estrés, rotación y nivel de competencia de trabajadores (2014-2019)**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capacitación (S/)	65.102	76.022	105.876	106.818	163.246	290.449
Nivel de estrés (%)	9%	13%	13%	13%	13%	13%
Rotación (%)	0,25%	0,10%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%
Nivel de competencia (%)	106,45%	107,47%	107,20%	107,20%	107,20%	107,20%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3.5 Finanzas

El área encargada de controlar la gestión para obtener ingresos y administrar los gastos de la empresa. Cada año se consolidan reportes de cierre por unidad de negocio, los cuales son compartidos con las gerencias para la toma de decisiones de inversión, ahorro o gasto, con el objetivo de alinear acciones de corto y largo plazo que permitan cumplir con los objetivos estratégicos. La empresa cuenta con un capital económico estable y amplio respaldo financiero; buena gestión con proveedores y socios estratégicos.

En diciembre de 2019 se refleja un crecimiento en ventas del 8%, cerrando en S/ 5.662.993, con un beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros (EBITDA)<sup>6</sup> de S/ 2.241.997, alcanzado una rentabilidad financiera (ROE)<sup>7</sup> del 7,98%, que refleja el grado de compromiso de la gestión actual con el rendimiento sobre el patrimonio (rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos).

**Tabla 15. Histórico de ratios financieros (2014-2019)**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ratio de beneficio neto	13,71	12,86	8,89	10,23	5,79	9,69
Apalancamiento (%)	72,85%	62,39%	54,01%	43,61%	34,71%	28,02%
Ratio de ganancias por acción	1,02	1,27	1,22	1,50	1,11	1,48
EBITDA (S/)	1.890.760,13	2.224.437,80	2.052.561,92	2.254.856,71	1.866.243,83	2.241.997,93
ROE (%)	5,96%	6,99%	7,08%	7,86%	7,07%	7,98%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 4. Análisis VRIO

El análisis VRIO (valor, raro, inimitable, organización) de Barney y Wright (1998) analiza los recursos que pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenibles para el hotel (ver anexo 8).

#### 5. Definición de ventaja competitiva

La ventaja competitiva del hotel es la diferenciación, debido a las siguientes ventajas competitivas sostenibles que se obtienen y que son coherentes con el análisis VRIO:

- Una cultura organizacional basada en la pertenencia, autonomía y compromiso.
- Así como un servicio personalizado en cuanto a experiencias y detalles dentro de una cultura histórica y única que ofrece la casona de Ricardo Palma.

#### 6. Definición de la estrategia competitiva

En los primeros seis años la empresa se ha enfocado en la satisfacción del cliente, brindando un servicio de excelente calidad y personalizado, donde la estrategia competitiva está orientada a un enfoque en diferenciación.

<sup>6</sup> EBITDA es un acrónimo del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

<sup>7</sup> ROE es un acrónimo del inglés *Return on Equity*.

## **7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)<sup>8</sup>**

Como resultado del análisis de la matriz EFI (ver anexo 9), el hotel tiene una buena evaluación interna, con una aprobación de 3,25 de un total de 4, donde se ha ponderado cada una de las fortalezas y/o debilidades para evaluar el grado de relevancia en los resultados de desempeño y productividad.

Dentro de la ponderación se destacan las principales fortalezas: cultura organizacional, capacitación constante, motivación del personal, la historia del hotel, y el importante retorno acumulado del accionista, los cuales impactan directamente en la satisfacción del cliente y en el flujo de ingreso para la empresa, que son las bases de la estrategia competitiva del negocio.

## **8. Conclusiones**

- La propuesta de valor es la búsqueda de la satisfacción del cliente mediante la diferenciación en el servicio personalizado, liderada por los colaboradores, en un ambiente laboral óptimo.
- Los eslabones de la cadena de valor del hotel buscan concretar, cerrar un margen de servicio diferencial, que haga que los clientes vuelvan y busquen el servicio personalizado ofrecido, se busca satisfacerlos y deleitarlos con el servicio brindado.
- Cada área funcional tiene un rol fundamental sobre los recursos de la empresa, que fortalecen y representan su propuesta de valor.
- En el análisis VRIO, donde se evalúan los recursos, capacidades y consecuencias, se obtuvo como resultado que la cultura organizacional es una ventaja para la empresa, que propicia las sinergias que se logran con el trabajo en equipo.
- Se identificó que la historia del hotel es una ventaja, así como sus recursos físicos como pinturas, estilos y elementos históricos, que son únicos, inimitables y trascienden en el tiempo.

---

<sup>8</sup> Se ha clasificado cada una de las fortalezas y/o debilidades de acuerdo con el grado de impacto según las siguientes calificaciones: Debilidades mayores = 1; Debilidades menores = 2; Fortaleza menor = 3; Fortaleza mayor = 4.

## Capítulo V. Perfil del consumidor

Este capítulo tiene como objetivo identificar oportunidades comerciales para modelar un planeamiento estratégico exitoso que será presentado en el siguiente capítulo, a fin de tomar buenas decisiones estratégicas para optimizar y crear servicios que satisfagan al cliente final. Se presentará tanto el perfil de los turistas extranjeros que visitan el país, como el perfil del turista nacional y sus segmentos etarios (millennials y centennials); se identificarán sus principales motivaciones de viaje, y se estimará el gasto que realizan. Finalmente, se plantean recomendaciones para estos dos segmentos clave del turismo en el Perú.

Según estudios realizados por PROMPERÚ en el 2018, el turismo receptivo se presenta como el segundo sector más representativo de las exportaciones no tradicionales de nuestro país. Por su parte, el turismo interno se ha convertido en uno de los sectores económicos que crece con mayor agilidad en el Perú, por lo que tiene una gran relación con el desarrollo económico y social.

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

Según PROMPERÚ, de cara al turismo receptivo, en el 2018 se han determinado 14 países como potenciales competidores del Perú a nivel mundial, ubicándose en la décima posición, luego de China, India y Egipto, entre otros. México, Brasil, Chile, Argentina y Colombia son los principales competidores a nivel de Latinoamérica. Por su parte, el turismo interno proviene principalmente de seis ciudades (Lima, Arequipa, Trujillo, Huancayo, Chiclayo y Piura).

A continuación, se revisará el gasto, hábitos, intereses, y características de los viajeros internacionales que arriban al Perú.

#### 1.1 Turismo receptivo<sup>9</sup> (cifras al 2018)

El perfil del turista receptivo es el siguiente (mayor detalle se presenta en el anexo 10):

- **Turista de vacaciones.** El ocio y la recreación son sus principales razones de visita al Perú, la decisión de viaje la presenta el mismo turista. Es millennial en promedio, reside en Latinoamérica y tiene instrucción superior universitaria.

---

<sup>9</sup> Constituido por aquel conjunto de actividades realizadas por los viajeros durante sus visitas a locaciones distintas a su lugar de residencia, para poder considerarse turismo la estadía debe ser como mínimo de una noche, pero menor a un año y la razón del viaje debe ser diferente al de trabajo remunerado en el país de destino.

- **Turista de negocios.** La razón de viaje está relacionada a su ocupación y operaciones de la empresa u organización a la cual pertenece. Es millennial o generación X, tiene un ingreso mayor al del turista de vacaciones, es casado o conviviente, y reside en Latinoamérica. El 69% se aloja en hoteles de 4 y 5 estrellas.

La información muestra que se deben focalizar esfuerzos en un perfil de turista extranjero que pertenece al segmento etario millennial. Los viajes por negocios se presentan como el segundo grupo más importante de turistas que arriban al Perú. El 51% de los turistas latinoamericanos compra sus pasajes o paquetes de viaje con menos de un mes de anticipación, por lo que la alianza comercial con las agencias de viaje es fundamental. En promedio este tipo de turistas pernocta 10 noches en el país y cada uno gasta US\$ 932 por visita, y diariamente US\$ 93. Visita cuatro departamentos en sus viajes, el 33% se hospeda en un hotel de 4 o 5 estrellas que es el segmento hotelero donde se encuentra la empresa en estudio. Viene a realizar actividades culturales (100%), compras (99%), naturaleza (87%) y aventura (71%). Los medios de comunicación más influyentes para este cliente son el Internet (70%), la recomendación de amigos (25%), y las agencias de viaje (11%). El 62% anticipa su compra de uno a cuatro meses, seguido por cinco meses a más con el 31%.

## 1.2 Turismo interno (cifras al 2018)

Para más detalle sobre el perfil del turista interno revisar el anexo 11; el perfil del vacacionista nacional por ciudad de origen se puede revisar en el anexo 12 (cifras al 2018).

La información muestra que se debe poner foco en el turista nacional que tiene 37 años en promedio. Los millennials y centennials suman el 63% del total de viajeros nacionales. Destacan para elegir su destino, los paisajes y la naturaleza (68%), y la variedad de los atractivos del destino (51%). Planifican sus viajes con dos semanas o menos de anticipación (63%), y visita principalmente Lima (27%), Ica (12%), Piura (8%) y Cusco (7%), entre otras ciudades. Su estadía es de cuatro noches y su gasto de S/ 484 en promedio. Principalmente viaja por turismo urbano (83%) y turismo de naturaleza (56%).

El perfil del turista interno son los millennials y centennials del nivel socio económico (NSE) AB.

- **Millennials (nacidos entre 1979 y 1994).** Superan el 40% de todas las reservas realizadas *on line* para los viajes de ocio, más de la mitad usan móvil para organizar sus viajes y reservar

sus viajes (35%). Para viajar buscan principalmente información en TripAdvisor, Facebook, Pinterest e Instagram, por lo que la empresa debe estar presente en TripAdvisor motivando a los visitantes a comentar sobre la experiencia que han tenido. También se deben desarrollar estrategias de comunicación en redes sociales con énfasis en la respuesta rápida. El 25% de la población peruana pertenece a este grupo etario y los vacacionistas, 44%. El 34% de los millennials viaja en familia y el 13% viaja solo.

- **Centennials (nacidos entre 1995 y 2016).** Son nativos sociales, empáticos y mucho más sensibles a la desigualdad económica y cohesión social, por lo que se debe crear una marca que personalice sus gustos y valores, y están más conectados que las demás generaciones. Se deben crear chatbots para tener contacto con este segmento de cliente. TikTok será fundamental para comunicarse con ellos ya que es la red social con mayor crecimiento entre los centennials, con más de 500 millones de usuarios activos en 155 países, el 90% de estos usuarios se conectan diariamente al menos 50 minutos y el 41% tiene entre 16 y 24 años de edad. El 25% de la población peruana pertenece a este grupo etario y los vacacionistas, 19%. El 27% de los centennials viaja en familia y el 13% con amigos.

## **2. Perspectiva actual bajo condiciones del COVID-19**

En el presente apartado se tratará el impacto del COVID-19 en el sector Turismo, así como las últimas acciones planteadas por el Estado para atender de manera positiva la caída dramática en el sector como la apertura de Machu Picchu, la aprobación del protocolo de atención a viajeros que ingresan y salen del país, el programa de Apoyo Solidario, y la activación de los hoteles categorizados y las agencias de turismo.

Cómo se mencionó en el análisis del microentorno del capítulo III, estos datos evidencian el riesgo al que están expuestas más de 11.000 agencias de viaje, 24.000 hospedajes, 300 empresas terrestres de turismo, 1.000 empresas de transporte interprovincial y 9.000 guías de turismo. En el 2019 ingresaron 4,4 millones de visitantes, por lo que el sector Turismo aportó con el 3,9% del PBI, con un crecimiento promedio anual de 5,2% durante los últimos 20 años, según cifras del INEI (Redacción Gestión 2020b). CANATUR sostiene que el sector turismo está paralizado en un 95%, esto en razón a que el restante 5% es parte del programa Apoyo Solidario que brinda alimentación y alojamiento temporal a los peruanos provenientes del exterior tras el bloqueo de las fronteras y que deben permanecer en cuarentena obligatoria (Andina 2020).

Esta situación afectará el comportamiento del viajero, ya que exigirán que la higiene sea parte fundamental en la oferta de los servicios, productos y experiencias, en el diseño de las instalaciones y de los servicios, así como en las comunicaciones, la flexibilidad para las cancelaciones, pagar a través de canales móviles, virtuales y sin contacto será una expectativa normal de los viajeros al momento de realizar reservas, hacer *check in*, identificarse (Touchless ID Scanning), o pagar, estarán más dispuestos a interactuar con asistencia y guía digital por lo que exigirán mayor sofisticación e interfaz similar a la de un humano (avatar), el valor que se ofrece en la experiencia de viaje será evaluado al momento de decidir sobre precios (valor-calidad más que precio).

Dentro de los diferentes perfiles de turistas que existen, el primero que iniciará viajes será el turista de aventura, que disfruta del turismo de naturaleza y rural o ecoturismo, por ser un poco más arriesgado en sus travesías. Por otro lado, el turista de negocios será el que inicie sus actividades por el motivo corporativo de viaje, mientras que los turistas en general retomarán sus viajes de manera progresiva, primero de manera local, luego regional y, finalmente, internacional de acuerdo al poder adquisitivo y el objetivo del viaje.

### **3. Perspectivas a nivel internacional**

Según la última publicación de mayo del Barómetro del Turismo Internacional de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO 2020), en el primer trimestre del 2020 el turismo mundial descendió 22%, reduciéndose las llegadas de turistas internacional en un 57% a marzo, lo que representa una pérdida de más de 67 millones de llegadas de turistas en todo el globo y, aproximadamente, US\$ 80.000 millones en ingresos.

Los cierres de frontera y las restricciones de viaje que aún tienen vigor en la mayoría de destinos, así como el estancamiento de los grandes mercados emisores de turistas como Estados Unidos y China, además de las preocupaciones por el posible rebrote del virus y el mantenimiento de los confinamientos o toques de queda, son factores que merman la confianza de los viajeros. En el anexo 13 se muestran dichas proyecciones que suponen que las restricciones y cierres de fronteras se levantarán a principios de julio (escenario 1 de 58%), principios de septiembre (escenario 2 de 70%), o a principios de diciembre (escenario 3 de 78%). Esto representa entre 850 y 1.100 millones de turistas internacionales menos, también entre US\$ 910.000 y US\$ 1,2 millones en pérdidas de ingresos por servicios turísticos, y un impacto en pérdidas de puestos de trabajo directos de entre 100 y 120 millones.

## **4. Proyección de la demanda**

### **4.1 En los próximos 12 meses**

El Perú podría dejar de percibir más de US\$ 3.300 millones por la reducción de la llegada de turistas extranjeros en un 54% entre enero y mayo de 2020, lo que representa 850.000 turistas aproximadamente, versus los 1,82 millones del 2019 en el mismo período. Al cierre del 2019 ingresaron un total de US\$ 4.784 millones por turismo receptivo según CANATUR 2020 (Instituto Peruano de Economía [IPE] 2020). Para el 2020, según CANATUR 2020 (IPE 2020) proyecta el arribo de 1 millón de turistas extranjeros versus los 4,4 millones del 2019.

En la fase 3 de las medidas de reactivación de la economía se autorizaron las actividades de viajes, operadores turísticos y guías de turismo, así como los servicios de alojamiento en su totalidad, pero el sector hotelero aún se encuentra restringido en cuanto al uso de los espacios comunes. Según CANATUR 2020 (Redacción Gestión 2020a), en Fiesta Patrias el turismo llegó solo al 10% de los ingresos del 2019; es decir, cerca de S/ 70 millones con menos de 150.000 turistas peruanos viajaron al interior del país.

Según TurismoIn (2020) citado en el último estudio exploratorio realizado por PROMPERÚ (2020), la incertidumbre y la sensación de temor serán variables a tener en cuenta para generar proyecciones de demanda, por lo que la mayoría de turistas piensa viajar a mediados del próximo año, principalmente viajarían el cuarto trimestre del 2020 porque postergaron sus viajes este año. Este escenario sugerido supone una curva de contagios controlada, viajes permitidos oficialmente, existencia de vacuna contra el COVID-19, y un sistema nacional de salud fortalecido.

### **4.2 En los próximos 36 meses**

Según el Boston Consulting Group (BCG 2020), el 60% del consumidor estará dispuesto a viajar de nuevo por placer, por lo que el panorama del turismo receptivo se torna algo alentador, lo que irá de la mano con los avances en el desarrollo de una vacuna junto con el retorno gradual de los viajes internacionales. El hecho de que Avianca haya salido del Perú resta un buen número de destinos internacionales que ellos operaban, como el caso de las ciudades secundarias de Brasil.

Otro factor clave será la confianza de los clientes finales, lo que dependerá del control efectivo de la pandemia de parte del gobierno peruano. De acuerdo a las encuestas del sector, volver a

viajar es una de las cosas que más quieren hacer las personas cuando termine la pandemia, pero la recuperación será lenta por lo que se espera una recuperación total entre los años 2022 y 2023, ya que en el 2020 se espera cerrar entre 30% y 40% de las ventas del 2019.

- **El impacto del cambio demográfico en el turismo receptivo.** El aspecto demográfico tendrá gran efecto en turistas que viajan, el lugar de origen y destino, desde dónde viajan, a dónde viajarán, los tipos de alojamiento que requerirán y las actividades a realizar durante sus viajes. Se prevé que la población mundial crezca hasta los 8.300 millones al 2025, mientras que Europa experimentará un descenso del 1%, en América y Asia crecerá entre 17% y 18% respectivamente, en donde China representará el 17,6% e India el 17,9% de la población mundial. El creciente envejecimiento, el aumento de la clase media, y la entrada en escena de las generaciones Z y Millenialls generarán una mayor gestión de la diversidad para convertirse en una palanca de diferenciación y cambio dentro del sector hotelero.
- **El impacto del estilo de vida en el turismo receptivo<sup>10</sup>:**
  - Mayor prosperidad y actitudes hacia los viajes, ocio y el trabajo. Las limitaciones económicas podrán incidir en la elección del tipo de vacaciones en los próximos años. La relación dinero/tiempo seguirá siendo una prioridad cada vez mayor en la elección del lugar de vacaciones más cortas en duración e intensas en experiencias.
  - Valores y actitudes. (i) Actitudes más internacionalistas, como afiliaciones a organizaciones internacionales, estudios en el extranjero y participación en campañas de derechos humanos, (ii) Cuestiones ética, se percibe un mayor interés por participar en organizaciones éticas, campañas políticas y apoyo a la ayuda exterior, lo que es una oportunidad para que el turismo muestre historias positivas sobre su aportación a la sostenibilidad y al desarrollo, la imagen y reputación de los destinos turísticos y de los hoteles será muy importante para la competitividad, (iii) Preocupación ambiental, (iv) Mayor sensación de aventura y deseo de probar cosas. La tendencia a valorar el riesgo y la aventura como opción en las vacaciones se aprecia en los países desarrollados, pero esto cambia en función a la edad ya en cuanto la persona va aumentando de edad, cambian a vacaciones más tradicionales.
  - Tecnología. El mayor acceso a Internet ha desarrollado una conciencia mundial que le da fuerza al turismo, ya que es utilizada para buscar ideas, comparar y recopilar información, y reservar viajes *on line*.
  - Fragmentación de gustos. Todos los puntos anteriores llevan a una fragmentación en los gustos, como sucede en los países desarrollados al buscar una experiencia única, lo cual

---

<sup>10</sup> Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo, 2013.

se convierte en un argumento de venta clave para las vacaciones, donde se ofrece una experiencia que no podrá disfrutar en ningún otro lugar, por lo que las estrategias de marketing y promoción tendrán que ser enfocadas a grupos o segmentos cada vez más pequeños y cambiantes.

## **5. Conclusiones**

- El principal grupo generacional del turista que llega al Perú (turismo receptivo) es el de millennials (45%) y la procedencia de este en su mayoría es de Latinoamérica con una estadía de 10 noches y un gasto promedio de US\$ 932. Su principal medio de comunicación es el Internet, planifica su viaje de entre una a cuatro semanas en su mayoría y viene al país a realizar actividades de cultura, compras, naturaleza y aventura.
- La higiene será parte fundamental en la oferta de los servicios, productos y experiencias. Exigirá también normas y protocolos de higiene y certificación en los destinos tanto locales como internacionales.
- El valor que se ofrece en la experiencia de viaje será evaluado al momento de decidir sobre precios, pagará más por la seguridad en viajes de grupos pequeños y privados.
- Caída de la llegada de turistas a nivel mundial de entre el 58% y el 78%. La gravedad de esta dependerá de la duración de las restricciones y el cierre de fronteras; estas proyecciones son las peores en el sector turismo internacional desde 1950.
- El cambio demográfico y el estilo de vida del turista fragmentará los gustos, los clientes buscarán experiencias únicas por lo que las estrategias de marketing y promoción tendrán que ser enfocadas a grupos o segmentos cada vez más pequeños y cambiantes.

## Capítulo VI. Planeamiento estratégico

Este capítulo está destinado a las propuestas a futuro que se plantean para la empresa. Por tratarse de una situación excepcional y con alta incertidumbre por la coyuntura actual, se plantea llevar a cabo el plan estratégico de la empresa en dos fases consecutivas:

- **Fase I: Fase de contingencia.** O de crisis, con un plan de acción entre marzo y diciembre 2020 (nueve meses), siendo uno de los objetivos el sobrevivir a la pandemia.
- **Fase II: Fase de reactivación.** A implementar luego de la fase de contingencia con un plan de acción entre enero 2021 a diciembre 2024 (cuatro años), siendo el objetivo la reactivación de la empresa y las proyecciones de la actividad.

A continuación, se describirá la misión, visión y objetivos estratégicos, según David (2013). La misión y visión han sido elaboradas por los autores de la presente investigación:

### 1. Misión

Brindamos un servicio de hospedaje a viajeros de placer y de negocios en la ciudad de Lima, personas exigentes y que valoran el trato personalizado. Para ello contamos con instalaciones modernas y de valor histórico, canales digitales amigables y colaboradores altamente motivados y comprometidos con el bienestar del cliente; nuestra solidez económica va de la mano con el cuidado del medio ambiente y sostenibilidad del turismo en el Perú.

### 2. Visión

Ser una empresa líder en el rubro hotelero, reconocida a nivel nacional con el apoyo de nuestros principales aliados, nuestros colaboradores.

### 3. Objetivos estratégicos

La empresa cuenta con tres objetivos generales dentro del Plan Estratégico, donde cada área funcional se integra sobre el cumplimiento de dichos objetivos para mejorar su desempeño dentro de la organización (ver anexo 34). A continuación, el detalle de los objetivos generales:

- **Rentabilidad.** Maximizar la utilidad sobre el capital invertido. Los principales indicadores financieros a tener en cuenta son:
  - Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE), 10% anual.
  - EBITDA/Ventas, 30% anual.
- **Crecimiento.** Crecer internamente para lograr los siguientes objetivos:
  - Tasa de ocupación hotel mínimo del 70%, que irá creciendo en el transcurso de los años hasta cerrar en el 2024 con el 70% de ocupación.
  - Tarifa promedio ponderada de la habitación de S/ 450.
- **Sostenibilidad.** Ser sostenibles en el tiempo para que el crecimiento interno sea ordenado y sostenido:
  - Mantener la rotación de personal en +/- 5%.
  - Lograr y mantener un índice de calidad entre 95% a 100%.

#### 4. Fase de contingencia

El turismo ha sido la principal industria en el país; sin embargo, el actual contexto de COVID-19 obliga a establecer protocolos para que la reapertura de las instalaciones no aumente el riesgo de contagio comunitario, así como establecer las medidas de protección necesarias para las personas trabajadoras en este sector. Por este motivo, se debe contar con un protocolo sanitario único frente al COVID-19 (MINCETUR 2020a) para preparar la reapertura del sector turístico conforme se suavicen las medidas de confinamiento. Lo que se busca en este apartado es desarrollar una herramienta que ayude a identificar y analizar los riesgos de la empresa, así como a implementar las mejores prácticas en el servicio en las instalaciones y con el personal para hacer frente al virus.

Para la elaboración del Plan de Contingencia se tendrán en cuenta las fases de reactivación y las actividades específicas a seguir dentro del sector Turismo (PROMPERÚ 2020) (ver anexo 14), así como la identificación y gestión de riesgo en cada una de las etapas a tener en cuenta.

##### 4.1 Alcance temporal

El alcance de esta fase se llevará a cabo desde marzo a diciembre 2020 (nueve meses) con la aplicación del estado de emergencia, siendo el principal objetivo el que sobreviva el negocio.

## 4.2 Objetivos estratégicos

Dar continuidad al negocio del hotel ante la presencia de la pandemia del COVID-19, esto incluye tener presente los siguientes objetivos:

- Establecer las medidas preventivas sanitarias ante el COVID-19 para iniciar las actividades, aplicando los lineamientos de los protocolos para el personal y los procesos del hotel.
- Identificar y gestionar el riesgo en cada proceso y actividad del hotel, con lo que se mitigarán las posibles contingencias que se puede presentar en cada escenario.
- Realizar planes de acción para enfrentar la crisis actual, creando estrategias de sobrevivencia o la posibilidad de generar nuevos ingresos.

Dada la coyuntura actual del COVID-19 solo queda trabajar en el objetivo de sostenibilidad. Si bien el objetivo es sobrevivir, ante la coyuntura se buscará estratégicamente la forma de seguir operando en el país, sin perder la estrategia de enfoque en diferenciación que ha caracterizado al hotel a lo largo de los años.

## 4.3 Supuestos bases de operatividad

- Reducción en un 70% en los costos fijos por la falta de operatividad para todo el 2020.
- Reestructuración de la deuda a largo plazo, con periodo de gracia de seis o doce meses, hasta que se empiecen a generar ingresos producto del *core* del negocio.
- Implementación de los protocolos con la aprobación del MINSA.
- En cuanto a los impuestos, el hotel se acogerá a la ampliación de plazo del pago del impuesto a la renta por los meses de febrero y marzo de 2020.
- Quedará paralizada todo tipo de inversión de infraestructura hasta que el sector se reactive.
- Se hará una prueba piloto con parte de la capacidad instalada que será ofrecida como oficina en alquiler. También se realizará el servicio de spa terapéutico, ya que no requiere de mayor inversión porque se cuenta con todos los recursos.

## 4.4 Etapas previstas

- **Etapa I (marzo a junio de 2020).** Esta etapa contempla los meses donde se presenta el estado de emergencia en el país y al confinamiento, según Decreto Supremo N°044-2020-PCM (PCM

2020a). En el anexo 15 se describen los riesgos identificados en esta etapa, y se determina su criticidad en base a su probabilidad e impacto.

- **Etapa II (julio a diciembre de 2020).** Esta etapa contempla los meses de julio a diciembre de 2020, que es el horizonte final de duración del presente Plan de Contingencia. En el anexo 15 se describen los riesgos identificados en esta etapa, y se ha determinado su criticidad en base a su probabilidad e impacto.

#### 4.5 Acciones estratégicas

Para el desarrollo de las acciones estratégicas a tomar como medida de prevención y actuación para enfrentar la propagación de virus involucraron a las áreas funcionales de Marketing, Recursos Humanos, Operaciones, Finanzas y Responsabilidad Social Empresarial, se aprecia en las tablas 16 y 17.

Asimismo, para el desarrollo del plan para retomar operaciones frente a esta situación se contará con los siguientes recursos humanos (tabla 16), y a inicios del año 2020 se contará con una caja de S/1.260.593, según se observa en el balance general, el estado de resultados al cierre del 2019, y el presupuesto proyectado del plan de contingencia y de reactivación con las estrategias empleadas y el análisis del punto de equilibrio (ver anexos 19, 20, 21 y 22).

**Tabla 16. Dotación de recursos**

Puestos de trabajo	Cantidad	Sueldos	Total
Gerente General /Director	1	10.000	10.000
Jefe de Ventas/Marketing	1	6.000	6.000
Ejecutivo de Ventas	1	3.500	3.500
Jefe de Administración y Finanzas	1	7.000	7.000
Asistente de lavandería	1	2.000	2.000
Ejecutivo de Compras	1	3.500	3.500
Chef	1	3.500	3.500
Operarios	5	2.000	10.000
Recepcionista	3	1.500	4.500
Enfermera	1	4.500	4.500
	<b>16</b>	<b>43.500</b>	<b>54.500</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 17. Acciones estratégicas - etapa I**

Acción	Alcance	Objetivo	Actividades
Implementación del Protocolo sanitario sectorial ante el COVID-19 para hoteles categorizados.	Implementar el protocolo sanitario del sector hotelero ante el COVID-19, que contiene las disposiciones de carácter general. (MINCETUR, 2020a).	Cumplir con las medidas preventivas sanitarias ante el COVID-19, aplicando los lineamientos del Protocolo Sanitario del sector hotelero aprobado por la Resolución Ministerial N°080-2020-MINCETUR. Prevenir el riesgo de contagio en las instalaciones del hotel, como parte de su operatividad, de clientes, colaboradores o personas ajenas mientras se encuentren dentro del hotel.	Se presenta el plan de implementación en donde se mostrarán los costos de terceros (proveedores, materiales e insumos). Dentro del proyecto participa el personal del hotel como parte de los recursos de las áreas funcionales. El tiempo de implementación del protocolo es del 10 de mayo de 2020 hasta el 07 de junio de 2020, luego se iniciará la operativa tomando en cuenta el nuevo protocolo. El sueldo del especialista de salud estará considerado dentro del Plan de Recursos Humanos. En el anexo 16 se muestra el plan de trabajo.
Reestructuración de deuda	A través del Programa de Apoyo para la reestructuración y/o consolidación de deudas, las empresas podrán acogerse a este procedimiento con su entidad financiera tras el impacto de la cuarentena.	Proteger al hotel de tener obligaciones impagas, evitar la insolvencia y, por lo tanto, la pérdida del negocio y el empleo que genera. Determinar la mejor solución, esto se analizará con la evaluación de los estados financieros, punto de equilibrio y los demás planes de acción.	Realización de un cronograma de pago de la obligación de largo plazo por la adquisición de activo fijo, de acuerdo a la estructura económica y financiera del hotel, y solicitar una prórroga de seis meses ante la entidad financiera para el pago de las cuotas mensuales.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 18. Acciones estratégicas - etapa II**

Acción	Alcance	Objetivo	Actividades
Implementación del servicio de alquiler	Alquiler de habitaciones en una zona céntrica, amoblada, independiente, segura y con todas las comodidades de un hotel, sin pago de garantía. Esta variación de servicio estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2022.	Implementar el nuevo servicio alquiler a fin de ampliar la oferta de servicios de la empresa (precios – ver anexo 17).	El pago de la reserva es por anticipado con un plazo no mayor de 24 horas luego de confirmada, a fin de separar la habitación. Este nuevo servicio tendrá las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> <li>Habitación amoblada con baño propio.</li> <li>Servicios de agua, luz, internet, cable y aire acondicionado incluidos.</li> <li>Servicio de limpieza en la habitación una vez por semana que incluye cambio de ropa de cama y toallas. Servicio de limpieza adicional por US\$ 10 en habitación de 1 cama y US\$ 16 por habitación de 2 camas.</li> <li>Incluye un estacionamiento.</li> <li>No incluye alimentación ni amenities (shampoo, jabón, crema humectante, etc.).</li> <li>Servicio de lavandería con costo adicional (15% de descuento).</li> <li>Gimnasio y piscina bajo techo (en cuanto se levanten las restricciones del gobierno).</li> <li>Plan de alimentación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Media pensión: Desayuno Continental + 1 comida (menú de almuerzo o cena): S/ 25 por persona por día.</li> <li>Pensión completa: Desayuno + menú almuerzo + menú cena: S/ 55 por persona por día.</li> <li>Desayuno Continental: S/ 25 por persona.</li> <li>Menú almuerzo o cena: S/ 29 por persona.</li> </ul> </li> </ul>
Implementación del servicio Co-Work	Alquiler de un ambiente independiente, céntrico y seguro con todo lo necesario para trabajar y ser productivo, hacer <i>networking</i> y actividades de integración. Esta variación de servicio estará vigente hasta julio del año 2021.	Implementar el nuevo servicio co-work a fin de ampliar la oferta de servicios de la empresa (precios – ver anexo 18).	Este nuevo servicio tendrá las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> <li>Día de Trabajo: Uso de habitación superior por 10 horas desde US 50 o S/ 175 y habitación suite desde US\$ 100 o S/ 350.</li> <li>Uso diurno (entre 8AM y 6PM).</li> <li>Acceso libre a gimnasio y piscina (aforo restringido).</li> <li>Block de notas y lapicero.</li> <li>Impresiones y copias (máximo 50 hojas).</li> <li>Limpieza y mantenimiento de la habitación.</li> <li>Descuento del 20% en Restaurante.</li> <li>Descuento en salas de eventos.</li> <li>Incluye un estacionamiento.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **5. Fase de Reactivación**

### **5.1 Alcance temporal**

La implementación tendrá alcance de enero de 2021 a diciembre de 2024 (cuatro años).

### **5.2 Estrategia competitiva**

El hotel se ha enfocado en la satisfacción del cliente, brindando un servicio de excelente calidad. La estrategia competitiva está orientada al enfoque en diferenciación, y en la creación de servicios que sean percibidos como únicos. Se reforzarán los siguientes aspectos: marca, servicios de calidad diferenciados, y tecnología.

### **5.3 Supuestos bases de operatividad**

- En enero del 2021 se habrá levantado el estado de emergencia y se iniciarán todas las actividades económicas con regularidad en el país.
- Para enero del 2021 se habrá conservado la infraestructura del hotel en buenas condiciones, con la misma cantidad de habitaciones y la calidad no se verá afectada.
- Se continuará con la estrategia de enfoque en diferenciación.
- Aprobación del MINSA de la implementación de los protocolos estructurados por el hotel.
- Se ha conservado al personal, evitando la pérdida de conocimiento y experiencia.
- Acogerse a la ampliación de pagos a cuenta y declaraciones juradas del 2020, o fraccionamientos.

## **6. Planes funcionales**

El plan estratégico propuesto considera el escenario conservador y toma algunos supuestos de la fase de reactivación que se espera que se cumplan. Para ello se desarrollarán cuatro planes: Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, y Finanzas. Según Kramer (2011), se ha buscado un balance en los intereses de cada grupo, derechos y deberes de los empleados, los intereses de los accionistas y expectativa de los consumidores, preservación del ambiente y el uso de tecnologías, rentabilidad y cuidado del medio ambiente, por lo que se ha incluido en cada plan iniciativas relacionadas a RSE orientadas, en la mayoría de casos, a los objetivos de desarrollo sostenible (Naciones Unidas 2018).

De acuerdo a Guédez (s.f.), los grupos de interés se han desagregado en tres categorías: internos (los colaboradores y accionistas del hotel); entorno (clientes, agencias de viaje y proveedores); y contexto (comunidad, gobierno, medios de comunicación y público en general). En cada acción se han tomado en cuenta la ética empresarial y los principios de comunicación, inclusión, igualdad y reciprocidad.

## 6.1 Plan de Marketing

En función de los anteriores capítulos referidos al análisis interno y perfil del consumidor se desarrolla el siguiente plan de marketing para el hotel, donde se determinarán los objetivos, estrategias, tácticas y acciones operativas a implementar, teniendo como punto de partida el foco en el cliente, buscando recuperar su confianza, conocerlo, entenderlo y fidelizarlo.

**Tabla 19. Alineamiento estratégico plan de marketing**

Plan Estratégico 2020-2024		Cronograma				Plan de Marketing 21-24
		2021	2022	2023	2024	
<b>Objetivos de Rentabilidad</b>						
O1	Lograr un ROE de 10%.	10%				Incrementar las ventas en cada año. Incrementar el porcentaje de ventas vía marketing digital respecto a las ventas directas.
O2	Lograr un EBITDA sobre las Ventas del 30%.	30%				
<b>Objetivos de Crecimiento</b>						
O3	Alcanzar una tasa de ocupación del 70%.	70%				Incrementar el porcentaje de ventas vía marketing digital respecto a las ventas directas. Generar un incremento anual sobre la tarifa de alojamiento a partir del tercer año. Generar un incremento anual sobre la tarifa promedio de servicio de spa a partir del tercer año.
O4	Alcanzar una tarifa promedio ponderado de la habitación de S/ 370.	S/ 450				
<b>Objetivos de Sostenibilidad</b>						
O7	Lograr un porcentaje de rotación de personal de aproximadamente 5%.	+/- 5%				Posicionamiento de la marca como un servicio personalizado. Satisfacción del cliente.
O8	Lograr un índice de calidad entre 95% a 100%.	95% - 100%				

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 6.1.1 Descripción del servicio

El servicio del hotel consiste en ofrecer hospedaje (50 habitaciones) a los viajeros de placer y de negocios, con el propósito de brindar una experiencia única y diferenciada, con los más altos estándares de calidad y sanidad. En las acciones tácticas se describirá cómo se mejorará la propuesta de valor desde la perspectiva de marketing.

### 6.1.2 Objetivos de marketing

En la siguiente tabla se listan los objetivos definidos para el área de Marketing y Ventas, que buscan la generación de ventas, incremento de tarifas, posicionamiento de marca, y satisfacción del cliente.

**Tabla 20. Objetivos del plan de marketing**

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Mediano plazo	Largo plazo
			2021 - 2022	2023 - 2024
Rentabilidad	Incrementar las ventas en cada año	% crecimiento en ventas con respecto al año anterior (2020 = S/ 1,6 millones)	10% - 15%	25% - 35%
Rentabilidad	Generar un incremento anual sobre la tarifa de alojamiento a partir del tercer año	% de crecimiento sobre la tarifa promedio (base tarifa promedio 2019 = S/ 402)	0%	2% c/a S/ 410
Rentabilidad	Generar un incremento anual sobre la tarifa promedio de servicio de Spa a partir del tercer año	% de crecimiento sobre la tarifa promedio (base tarifa promedio 2019 = S/ 300)	0% - 5% S/ 300 – S/ 315	7,5% - 10% S/ 340 – S/ 380
Crecimiento	Incrementar el porcentaje de ventas vía marketing digital respecto a las ventas directas	% Ventas directas por canales digitales (18.000 noches/año)	60% S/ 10.800	70% S/ 12.600
Sostenibilidad	Posicionamiento de la marca como un servicio personalizado.	Reconocimiento	90% - 95%	90% - 100%
Sostenibilidad	Satisfacción del cliente	% Satisfacción del cliente según encuestas	90% - 95%	95% - 100%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 6.1.3 Estrategia de segmentación

El capítulo V muestra el detalle de las variables de segmentación por tipo de cliente; así se han determinado dos perfiles del consumidor, Turista interno (a partir del 2021) y Turista receptivo (a partir de 2022), éste último -a su vez- se divide en vacacional y de negocios.

### 6.1.4 Estrategia de posicionamiento

La estrategia estará enfocada en el poder del nombre, donde la promesa de la marca o posición de valor es brindar al cliente un servicio y experiencia personalizados, con altos estándares de sanidad, seguridad y bienestar, logrando así posicionarse en la mente de los clientes para fidelizarlos y crear una relación a largo plazo. El Hotel ofrece un lugar estratégicamente ubicado, con infraestructura que une historia y modernidad; parte del hotel es patrimonio cultural como museo de la casa de Ricardo Palma.

### 6.1.5 Mezcla de marketing

Para desarrollar las acciones tácticas de marketing se tomó el modelo de las 7P del marketing aplicado a los servicios (Wirtz 2009). A continuación, se desarrolla cada uno de los elementos de la mezcla de marketing:

- **Producto / Servicio.** El servicio del hotel consiste en el alojamiento a personas, que aprecian el buen servicio y el trato personalizado, diferenciándose en servicios básicos y complementarios. Para ello contará con una infraestructura que les dará bienestar y tranquilidad a los huéspedes:
  - o Servicios básicos. Hospedaje, *Co-Work*, Limpieza de habitación, *Room service*, Desayuno, Traslado, Estacionamiento y Gimnasio.
  - o Servicios complementarios. Restaurante de alta cocina, *Spa*, Seguridad, Museo de Ricardo Palma, venta de mascarillas, otros.
- **Plaza.** El hotel está ubicado en el centro de Miraflores y cuenta con servicios que colman las necesidades de los viajeros de turismo y corporativos. Además, ofrecerá una serie de actividades y experiencias exclusivas para los huéspedes. Se plantea la inclusión del marketing digital. Los canales digitales serán la página *web* del hotel y el aplicativo móvil, que permitirán a los clientes realizar sus reservas sin interacción física. A continuación, se describen las tácticas que se implementarán:
  - o Implementación B2C para reservas. Implementación de una solución B2C que permita realizar reservas y lograr diversidad de medios de pago para evitar efectivo y contacto físico (tarjeta de crédito, débito, pago en tiendas de conveniencia, efectivo, etcétera); mayor alcance e impacto en el mercado objetivo; menores costos de operación; mayor rentabilidad para el hotel, y acercamiento con el cliente.
  - o Implementación en un aplicativo móvil. Se contará con una aplicación móvil orientada al cliente. El aplicativo incluye la reserva y el tracking de un cliente dentro y fuera de las instalaciones del hotel, en todo lo relacionado a su estadía, desde las reservas al hotel y gestión de reclamos.
  - o Central de reservas. Se cuenta con dos líneas telefónicas con el propósito de recibir las llamadas de los clientes, recibir consultas y concretar las reservas de habitaciones.
- **Precio.** La determinación del monto a cobrar se realizará tomando en cuenta el precio en el mercado (ver anexo 23). Luego, se generará una estructura tarifaria y tarifa promedio, tomando en cuenta los costos (precio mínimo), la demanda y la percepción de valor para el cliente (precio máximo), buscando una favorable contribución o ganancia. Un gran porcentaje de la capacidad del hotel -por la misma coyuntura actual- es vendido por plataforma, la

diferencia se vende en mostrador (venta directa) y por agencia, lo que se incrementará según avance la reactivación económica, aportando así a la venta total.

- **Promoción.** En la promoción de la marca se compartirá información de forma transparente a los interesados a través de los diferentes canales, comunicando las medidas tomadas para contener la pandemia con los nuevos protocolos de sanidad, promover las facilidades que se están ofreciendo al turista, y dar a conocer la propuesta de valor. Respecto a la promoción enfocada en las ventas, las tácticas se enfocarán en las ventas directas y a través de terceros. A continuación, se detallarán las acciones:
  - Publicidad. La estrategia de publicidad está dirigida al sector local y se emplearán los siguientes mecanismos: (i) Actualización y mantenimiento constante de página *web*, logrando que sea dinámica y sencilla, con respuestas inmediatas a consultas y capacidad para realizar reservas, de esta forma se generará confianza y se mitigará la incertidumbre que ha ocasionado la pandemia; transmitir en la *web* los diferentes servicios y promociones para posicionar la marca en la mente del consumidor; y tener presencia en espacios publicitarios mediante los canales digitales y las redes sociales que tengan contacto directo con el público objetivo (Facebook, Twitter, etcétera).
  - Promoción de ventas. Se efectuarán estrategias con promociones implementadas en función de la dinámica de los resultados de ventas y posibles estacionalidades esperadas ya que la demanda varía según las temporadas del año. Se aplicarán estrategias orientadas al público corporativo, brindándoles descuentos exclusivos y servicios adicionales acorde a su perfil. Adicionalmente, se trabajarán paquetes promocionales personalizados durante estos cuatro meses restantes del año 2020 con uso hasta diciembre de 2021.
  - Presencia en plataformas de reservas.

**Tabla 21. Plataformas de reservas**

Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la actualidad los turistas examinen múltiples opciones de viajes mediante diferentes plataformas, siendo cada menos común que asistan a agencias tradicionales o a otro medio sin una previa consulta por Internet. Por ello, las empresas turísticas requieren utilizar diferentes plataformas y buscadores que les permiten estar conectados a sus clientes potenciales, independientemente del lugar en que éstos estén ubicados, lo cual ha acrecentado notablemente la cantidad de viajeros en el mundo.</li> <li>• Es un servicio eficiente, rápido y seguro. Ya que estas plataformas evalúan la elegibilidad del hotel; y después de una previa validación es que empiezan a trabajar con la plataforma.</li> <li>• Comparación de precios y reservar hoteles.</li> <li>• Lleva un control de las estadísticas del anuncio, resultados de búsqueda, índice de aceptación, índices de respuesta, tips de elevar la clientela tomando la cuenta el tiempo de respuesta dentro de las 24 horas.</li> </ul>	
Rendimiento	
<b>Booking.com</b>	No tiene cuota de inscripción, se paga una comisión por sus reservas de hotel hechas a través de la plataforma. Oscila entre el 15% sobre el precio.
<b>Tripadvisor</b>	Comisión del 3% sobre el precio
<b>Expedia</b>	Comisión de un 20% sobre el precio.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- Estrategia basada en redes sociales. Actualmente el marketing de contenidos es muy popular mediante las redes sociales por su gran capacidad de difusión al usuario final, además que las cuentas son creadas de manera gratuita, pero hay que invertir en la promoción del contenido. Se utilizarán para expandir los horizontes de comercialización del servicio al menor costo posible sin perder eficiencia y calidad.
- Participación en Ferias de Turismo. Las ferias exponen el hotel a los clientes y ayudan a incrementar ventas; contactar a clientes potenciales; evaluar la reacción ante los servicios ofrecidos y la expectativa del cliente respecto al precio/calidad; encontrar nuevas agencias y socios estratégicos. El hotel participará en la feria World Travel Market Virtual del 10 al 11 de noviembre 2020, además de la feria Internacional de Turismo-Fitur (Madrid) a desarrollarse del 20 al 24 de enero del 2021.
- **Personas.** El hotel cuenta con personal altamente capacitado, reconocido y motivado para ofrecer un servicio de la más alta calidad, quienes actúan de forma rápida y eficiente en el desempeño de sus tareas operativas y dan el mejor trato a los clientes, esto es fundamental debido a que para los clientes el encuentro con este personal probablemente sea lo más importante y determine su lealtad hacia el hotel, representando para el hotel una ventaja competitiva. El detalle de estos esfuerzos se desarrollará en el Plan de Recursos Humanos.
- **Procesos.** Los procesos del hotel son clave para entregar el valor prometido a los clientes, en especial aquellos que se exponen directamente a ellos, el objetivo es crear experiencias valiosas y operaciones productivas a través de procesos bien diseñados. En la tabla 22 se describirán los procesos que están expuestos a los clientes.
- **Entorno físico.** El hotel se ambientará de tal forma que genere afecto en los clientes para que se sientan satisfechos de la hospitalidad, manteniendo las tendencias de confort sin descuidar su arquitectura debido a que parte de la infraestructura es patrimonio cultural de la Nación como es el Museo Ricardo Palma, lugar donde los visitantes podrán observar cartas, libros, apuntes, escritos de puño y letra de dicho autor, así como objetos personales. El Hotel está ubicado en Miraflores, uno de los distritos más cosmopolitas de la capital y uno de los más seguros. Cuenta con grandes teatros, plazas y parques, es un distrito que da tranquilidad. Su entorno físico periférico considera supermercados, restaurantes, centros de distracción, como cines, parques, etcétera, ubicados a corta distancia: 2,2 km al centro comercial Larcomar; 3,0 km de San Isidro que es el distrito financiero donde se ubica las sedes centrales de los mayores bancos del país, diversas empresas y tiendas por departamentos; y a 19,3 km del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

**Tabla 22. Procesos**

<b>Ingreso al hotel</b>	<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el ingreso al hotel habrá un pediluvio sanitario que contendrá 0,5 litros de lejía más 4,5 litros de agua fría. Se solicitará a los huéspedes que lo pisen.</li> <li>• Tanto en la recepción como en las áreas comunes se contará con gel antibacterial para uso libre.</li> <li>• Los recepcionistas usarán guantes descartables cuando tengan que realizar la labor de check in o el manipuleo de maletas de los clientes.</li> <li>• El personal de botones realizará el protocolo de desinfección de maletas, rociándoles alcohol al 70°.</li> <li>• La recepción medirá la temperatura y comunicará al gerente del hotel los casos de fiebre (de 37,5 °C a más), lo que se comunicará al médico ocupacional para las coordinaciones con su empresa y/o aseguradora, además le informará que debe permanecer en su habitación para cumplir con la cuarentena.</li> </ul>
<b>Durante la permanencia</b>	<b>Acciones generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinfección de áreas comunes con mascarillas, guantes, lentes y cofia.</li> <li>• Reducir el aforo en los ascensores que permita la distancia entre las personas de 1,50 m.</li> </ul>
	<b>Artículos en la habitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminación del 100% de la papelería y folletería.</li> <li>• Se retirará la frazada adicional del closet.</li> </ul>
	<b>Huéspedes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso obligatorio de mascarilla.</li> </ul>
	<b>Colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso obligatorio de mascarillas.</li> <li>• Permanentes comunicaciones internas sobre los métodos de protección que debe seguir el personal.</li> </ul>
	<b>Procedimiento de limpieza de las habitaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los colaboradores usarán equipos de protección personal (cofia, lentes, mascarilla, guantes y zapatos antideslizantes) durante el proceso de limpieza de las habitaciones.</li> <li>• Desinfección de las habitaciones en el <i>check out</i> previamente a la limpieza de esta.</li> </ul>
	<b>Proceso de lavandería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De manera regular.</li> </ul>
<b>Durante la permanencia</b>	<b>Proceso de alimentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el personal usará mascarillas y lentes.</li> <li>• Los mozos pedirán a los comensales del hotel que hagan el ritual de desinfección (limpieza de manos con alcohol en gel y de calzado en el pediluvio).</li> <li>• Suspensión del servicio de buffet.</li> <li>• Eliminación de individuales de plástico y mantelería, los cuales serán reemplazados por descartables de papel.</li> <li>• Eliminación de las cartas plastificadas, los platos se solicitarán mediante APP.</li> <li>• El transporte de los platos será con campanas o <i>stretch film</i> a fin de cubrir los alimentos.</li> </ul>
<b>Durante el check out</b>	De manera regular	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 6.1.6 Responsabilidad social respecto a los clientes y agentes de viaje

Se propone implementar las siguientes iniciativas que también contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas 2018):

- El contenido de la publicidad del hotel transmitirá mensajes auténticos y difundirá los valores éticos y responsables en materia ambiental, económica y social (ODS 4: Educación de Calidad).
- Proteger los datos de los clientes y no usarlos sin su consentimiento.

- Brindar información veraz y clara del servicio ofrecido por el hotel a los clientes, a través de las redes sociales, página web, aplicativo móvil, etcétera.

### 6.1.7 Presupuesto de marketing

Se ha estimado un monto de inversión por cada año (ver siguiente tabla), el cual estará destinado a marketing digital, participación en ferias de turismo, etcétera:

**Tabla 23. Presupuesto del plan de marketing**

Concepto	2021	2022	2023	2024
Implementación B2C para reservas	40.000			
Hosting, soporte y mantenimiento de la <i>web</i>	450	5.400	5.400	5.400
Implementación del aplicativo móvil (incluye licencias)		80.000		
Hosting, licencias, soporte y mantenimiento app móvil		450	5.400	5.400
Central de reservas	840	840	840	840
Promoción Redes Sociales y <i>Community Manager</i>	326.400	326.400	326.400	326.400
Participación en ferias	17.000	17.000	17.000	17.000
Bolsa de viaje y pasajes para ferias	15.000	16.000	17.000	18.000
Presencia en plataformas de reservas, 15% de comisión	33.229	58.639	76.014	83.235
<b>Total</b>	<b>432.919</b>	<b>504.729</b>	<b>448.054</b>	<b>456.275</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 6.2 Plan de Operaciones

Siguiendo lo planteado en los capítulos previos, a continuación, se desarrollará el plan de operaciones para el hotel en donde se determinarán los objetivos, las estrategias, el diseño de procesos y de instalaciones, así como el presupuesto, cuyo punto de partida es el foco en el cliente. El plan de operaciones está integrado con el resto de planes funcionales que desarrollarán acciones específicas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

**Tabla 24. Alineamiento estratégico del plan de operaciones**

Plan Estratégico 2020-2024		Cronograma				Plan de Operaciones 21-24
		2021	2022	2023	2024	
<b>Objetivos de rentabilidad</b>						
O1	Lograr un ROE de 10%	10%				Optimización de costos
O2	Lograr un EBITDA sobre las Ventas del 30%	30%				
<b>Objetivos de crecimiento</b>						
O3	Alcanzar una tasa de ocupación del 70 %	70%				Porcentaje de ocupación del hotel, respecto a las 50 habitaciones como promedio anual
O4	Alcanzar una tarifa promedio ponderado de la habitación de S/ 370	S/ 450				Instalaciones en óptimas condiciones (renovación, mantenimiento).

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 24. Alineamiento estratégico del plan de operaciones** (continúa de la página anterior)

Plan Estratégico 2020-2024		Cronograma				Plan de Operaciones 21-24
		2021	2022	2023	2024	
<b>Objetivos de sostenibilidad</b>						
O7	Lograr un porcentaje de rotación de personal de aprox. 5%	+/- 5%				Proporcionar servicios de alta calidad, minimizando el % de reclamos sobre las noches de hospedaje anuales.
O8	Lograr un índice de calidad entre 95% al 100%.	95% - 100%				

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 6.2.1 Objetivos y estrategia

De acuerdo al Plan Estratégico – Fase de Reactivación (capítulo VI), se han establecido y reforzado objetivos estratégicos y específicos que lideran las acciones de cada una de las áreas funcionales de la empresa. Esta sección se centrará en analizar los objetivos del área de operaciones, que deberá trabajar objetivos de rentabilidad, de crecimiento y de sostenibilidad. A partir de ello se han establecido acciones claras que impactarán directamente en los indicadores de utilidad operativa, grado de satisfacción del cliente y de los colaboradores, y eficiencia en las gestiones administrativas. La siguiente tabla contiene el detalle específico por objetivo estratégico y los indicadores de medición que aseguren el debido cumplimiento de dichos objetivos.

**Tabla 25. Objetivos del plan de operaciones**

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Mediano plazo	Largo plazo
			2021 - 2022	2023 - 2024
Rentabilidad	Optimización de costos	Reducción de costos operativos	20% - 15%	10% - 5%
Crecimiento	Porcentaje de ocupación del hotel, respecto a las 50 habitaciones como promedio anual	% Ocupación anual promedio (base: 18.000 noches/año)	30% - 40%	50% - 70%
Crecimiento	Instalaciones en óptimas condiciones (renovación / mantenimiento)	% condiciones de las instalaciones	90% - 95%	95% - 100%
Sostenibilidad	Proporcionar servicios de alta calidad, minimizando el % de reclamos sobre las noches de hospedajes anuales.	% reducción de reclamos	5% - 10%	15% - 20%
Sostenibilidad	Mantener un bajo índice de incidentes de seguridad	% accidentes / horas trabajadas	0% - 0%	0% - 0%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 6.2.2 Diseño de procesos

El criterio preponderante para el diseño de los procesos será el de añadir valor tanto a los procesos propios como a las actividades que lo integran, buscando la fiabilidad y mejora continuas, así como la eficacia en el funcionamiento de la organización. En este apartado se describirá el servicio de alojamiento. La gestión de procesos permitirá desplegar la estrategia corporativa, ya

que ésta última está directamente relacionada a los procesos clave (factor clave o ventaja competitiva).

En el ámbito de la experiencia del cliente, el *customer journey* del hotel o viaje del cliente es la descripción de la prestación del servicio como la cadena de actividades y eventos por los que atraviesa el cliente. En este viaje habrá interacción directa entre el cliente y el personal, o con la *web* donde se presentan los momentos de la verdad<sup>11</sup>. En ese sentido, el trabajo del equipo de recursos humanos, así como la disposición de los medios y recursos del hotel, deben funcionar de manera correcta en esos momentos, ya que es ahí donde se da forma a la satisfacción del cliente. Se adaptará la propuesta de Biltran y Lojo (1993) al viaje del cliente en el hotel (ver anexo 26).

Los clientes potenciales realizan una serie de actividades para satisfacer su necesidad de hospedaje:

- Empieza informándose sobre las opciones de hoteles en Lima mediante agencias de viaje o directamente en la *web* del hotel. La elección puede estar condicionada por comentarios de otros clientes (Tripadvisor, Booking, Expedia, etcétera).
- Hasta este momento, el cliente no ha tenido contacto físico ni telefónico con el hotel. Es solo cuando llega de manera física cuando la interacción con los empleados se convierte en decisiva en cuanto a la percepción del usuario.
- A lo largo de todas estas interacciones pueden ocurrir errores y distintos problemas, y es objetivo del diseño de procesos poder anticiparlos en la medida de las posibilidades o, en su defecto, activar mecanismos de recuperación en caso de su ocurrencia.
- De acuerdo a la inversión realizada en el plan de marketing relacionada a la aplicación móvil creada, éste enviará un mensaje de texto al huésped con el número de su habitación cuando ingrese al hotel y mediante SMS podrá registrarse a fin de evitar las líneas de registro. Cuando se acerque a su habitación, su teléfono se convierte en un teléfono virtual que será la llave para abrir la puerta.

### **6.2.3 Capacidad**

Se presentará el uso asignado por tipo de habitaciones en función a las etapas mostradas en el capítulo VI (ver anexo 27). La etapa de contingencia genera dos nuevos servicios adicionales: Alquiler de habitaciones y Co-Work (para actividades laborales), los cuales reemplazan e inician

---

<sup>11</sup> Concepto acuñado por Jim Carlson, antiguo CEO de la aerolínea SAS.

operaciones a partir de junio de 2020 dentro de la fase de contingencia. A partir de agosto del mismo año, se prevé retomar de a pocos las habitaciones regulares, que son parte del *core* del negocio cerrando el 2020 con 15, incrementando poco a poco los servicios de alquiler y Co-Work.

En el 2021 se inicia un proceso gradual de reducción de los nuevos servicios a fin de incrementar de manera gradual las habitaciones regulares, en función a las proyecciones realizadas por la apertura del turismo interno y a la apertura de los vuelos internacionales, lo que impactará en el turismo receptivo, ambos serán aún muy bajos al inicio del 2021. Se planifica la eliminación del servicio de co-work a partir de julio 2021 en función a la minúscula demanda de este servicio ya que se proyecta que, a esa fecha, las oficinas de las empresas estarán en actividades regulares al 100%.

Para el 2022 se mantendrán sólo 10 habitaciones a modo de alquiler ya que se espera tener aún buena demanda por este servicio debido principalmente al buen precio, que permite tener un ingreso fijo sobre residentes de largo plazo en el hotel. A partir del 2023 se prevé anular los nuevos servicios creados en la fase de contingencia a fin de concentrar los esfuerzos estratégicos en el core del negocio.

Finalmente, se espera cerrar el 2024 con una capacidad de 35 habitaciones, superior a lo acontecido en febrero del 2020 que fue de 30 habitaciones, luego de una estrategia de marketing tanto para el turismo receptivo como el interno, la cual se encuentra detallada en el Plan de Marketing del presente capítulo, además de las políticas y programas que serán implementadas por el gobierno para recuperar la excelente imagen que tiene el país.

#### **6.2.4 Diseño de instalaciones**

En lo que respecta al diseño de las instalaciones, se mencionarán las principales características de la edificación y distribución de las áreas involucradas, con lo cual cuantifica la capacidad esperada del negocio. El hotel cuenta con 50 habitaciones (15 Suites, 10 matrimoniales, 10 dobles y 15 simples), restaurante con terraza y *lobby bar* con capacidad para 30 comensales, y *spa* para atención de hasta cuatro personas cada tres horas. Adicionalmente, contará con áreas comunes como gimnasio, piscina y terraza.

### **6.2.5 Responsabilidad social**

Respecto a los clientes, al medio ambiente y a los proveedores, se propone implementar las siguientes iniciativas que también contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas 2018):

- **Responsabilidad respecto a los clientes.**
  - El servicio que brinda el hotel toma en cuenta el bienestar de los clientes, cuidando su salud e integridad. (ODS 3: Salud y Bienestar).
  - Transmitir a los clientes la importancia de cuidar su salud, incluyendo el lavado de manos, comer saludable, realizar actividad física, etcétera (ODS 3: Salud y Bienestar).
- **Responsabilidad respecto a la sociedad.**
  - Reducir al mínimo la contaminación del agua y su uso eficiente (ODS 6: Agua Limpia y Saneamiento).
  - Concientizar a los colaboradores sobre el uso y consumo responsables con el medio ambiente y la gestión sostenible de alimentos y desechos (ODS 12: Promoción y Consumo Responsables).
- **Responsabilidad respecto a los proveedores.**
  - La adquisición de mascarillas temáticas al penal de Lurigancho tiene por objetivo generar ingresos adicionales y un trabajo temporal decente (ODS 1: Fin de la pobreza).
  - Promover el consumo y uso de productos reciclados, reciclables y biodegradables en toda la cadena de suministro (ODS 12: Promoción y Consumo Responsables).
  - Construir relaciones de confianza con los proveedores comunicando con transparencia.
  - Realizar los pagos de forma puntual y de acuerdo con la ley.

### **6.2.6 Presupuesto de operaciones**

Se proyecta un incremento de compras a partir del 2023 debido a las proyecciones positivas de ventas a partir de ese año con el aumento de la capacidad instalada y el arribo de mayor número de turistas del exterior que exigen mayores estándares, tanto físicos como intangibles.

**Tabla 26. Presupuesto del plan de operaciones**

Activos	2021	2022	2023	2024
Lencería y menaje	70.000	70.000	70.000	84.700
Uniformes	14.000	14.000	14.000	14.000
Suministros	28.000	28.000	30.800	33.880
Activos de lavandería	49.000	49.000	49.000	49.000
Activos de limpieza	329.000	329.000	329.000	329.000
Activos de alimentos y bebidas	98.000	107.800	118.580	130.438
Activos de seguridad	49.000	49.000	49.000	49.000
Activos de cocina	59.500	59.500	59.500	59.500
Útiles de escritorio	14.000	14.000	14.000	14.000
<b>Intangibles</b>				
ERP	60.000	60.000	66.000	66.000
Licencias de funcionamiento	15.000	15.000	16.500	16.500
<b>Total</b>	<b>785.500</b>	<b>795.300</b>	<b>823.380</b>	<b>846.018</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 6.3 Plan de recursos humanos

Se determinarán los objetivos, las estrategias y las tácticas que permitirán lograr los objetivos estratégicos, tomando en cuenta que el hotel debe brindar un servicio de la más alta calidad, trabajando en equipo para dar el mejor trato al cliente y que eso sea su ventaja competitiva.

**Tabla 27. Alineamiento estratégico del plan de recursos humanos**

Plan Estratégico 2020-2024		Cronograma				Plan de Recursos Humanos 2021-2024
		2021	2022	2023	2024	
<b>Objetivos de Rentabilidad</b>						
O1	Lograr un ROE de 10%	10%				Mantener porcentaje reducido de horas extras.
O2	Lograr un EBITDA sobre las ventas del 30%	30%				Cumplimiento de goce vacacional (eliminación de futuras contingencias laborales).
<b>Objetivos de Crecimiento</b>						
O3	Alcanzar una tasa de ocupación del 70 %	70%				Encuesta a satisfacción del huésped, respecto al trato del personal.
O4	Alcanzar una tarifa promedio ponderado de la habitación de S/ 370	S/ 450				Mantener % reducido de Horas Extras del personal
<b>Objetivos de Sostenibilidad</b>						
O5	Lograr un porcentaje de rotación de personal de aproximadamente 5%	+/-5%				Retención de personal, baja rotación.
O6	Lograr un índice de calidad entre el 95% a 100%.	95% - 100%				Evaluación de capacitaciones. Nota de clima laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 6.3.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional del hotel será funcional porque consta de niveles, en donde se distribuyen las funciones en áreas, departamentos y equipos, requiriéndose de 16 colaboradores para funcionar en su totalidad. En el anexo 25 se muestra la distribución del personal de acuerdo con las unidades organizacionales. En el anexo 33 se describen el detalle de las funciones de cada puesto de los colaboradores del hotel.

### 6.3.2 Objetivos del plan de recursos humanos

Los objetivos de recursos humanos, al igual que los demás planes, están alineados a los objetivos estratégicos del hotel:

**Tabla 28. Objetivos del plan de recursos humanos**

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Mediano plazo	Largo plazo
			(1 - 2 años)	(3 - 4 años)
Rentabilidad	Mantener % reducido de horas extras.	% de horas extras promedio/ Número de horas promedio trabajadas (8 horas).	1%	5%
Rentabilidad	Cumplimiento de goce vacacional (eliminación de futuras contingencias laborales).	% de cumplimiento de goce vacacional.	100%	100%
Crecimiento	Encuesta de satisfacción del huésped, respecto a trato del personal.	% nota de satisfacción del cliente.	90%	98%
Crecimiento	Evaluación final de capacitaciones.	% de aprobados.	100%	100%
Sostenibilidad	Nota de clima laboral que se realiza de forma anual a los colaboradores del hotel.	Nota de clima laboral.	85%	90%
Sostenibilidad	Retención de personal, baja rotación.	% Rotación de colaboradores respecto al total de la planilla.	5%	5%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 6.3.3 Formulación estratégica de recursos humanos

En esta parte se busca crear tácticas que aseguren la contratación del personal correcto, así como facultar, motivar e impulsar y retener al personal, considerando que es importante conservar la ventaja estratégica. Para ello es necesario enfocar los esfuerzos en apoyar y desarrollar al personal en especial al de contacto, fomentar una cultura de servicio, productividad y pasión, lo que llevará a tener recursos humanos exitosos, logrando la entrega de un servicio de excelencia y de satisfacción al cliente, la mejor productividad y lograr el objetivo ventas (Wirtz 2009).

- **Reclutamiento y selección.** Como parte del reclutamiento es importante poseer una proposición de valor atractiva para los empleados potenciales, así el hotel ofrece a sus empleados sueldos que están en el promedio del mercado, y cuentan con un equipo de trabajo motivado, muy bien capacitado y con una diversidad cultural que enriquece y promueve el trabajo en equipo. El proceso de selección debe ser lo suficientemente exigente para atraer y contratar a los candidatos adecuados, para ello se debe incluir en la selección:
  - La observación del comportamiento con simulaciones conductuales. Tomar en consideración si la persona ha obtenido premios, cartas de felicitación y referencias de sus empleadores anteriores.

- La aplicación de pruebas de personalidad.
- A los que lleguen a la última instancia trabajarán dos días pagados a modo de prueba, para poder observarlos en el campo mismo.
- **Evaluación de desempeño.** Es importante hacer seguimiento al desempeño de los colaboradores, donde se identifique quiénes trabajan alineados a lo que necesita el hotel.
- **Capacitación y desarrollo.** Los colaboradores del hotel van a recibir capacitación constante para lograr resultados sobresalientes. Las capacidades que se necesitan desarrollar en los colaboradores son:
  - Habilidades para anticiparse a las necesidades de los clientes.
  - Difundir la cultura de servicio del hotel, incluyendo los valores de la empresa.
  - Desarrollar habilidades técnicas e interpersonales.
  - Delegación de facultades al personal de contacto.

Dentro del plan se identificarán áreas y/o personal que tengan necesidades de capacitación y desarrollo, y se determinará profundidad y cantidad requerida para que un empleado domine su especialidad, y cuándo y en qué orden será capacitado según las prioridades y los recursos del hotel.

- **Sistema de compensaciones.** Se contará con un sistema de recompensas capaz de aumentar el compromiso de las personas con la organización, reconociendo con total transparencia e igualdad lo que corresponde como beneficios a todo nivel, como 90% con el EPS, flexibilidad en horarios rotativos, reconocimiento de acuerdo a la evaluación de desempeño, descuentos en los servicios que brinda el hotel para el colaborar y para su familia, vacaciones de acuerdo a ley, gratificación de acuerdo a ley.
- **Clima laboral.** Crear un clima organizacional facilitador del cambio, crear una cultura de apoyo a la estrategia, adaptar los procesos de producción/operaciones y administrar los recursos humanos. Dentro del clima organizacional se definirán las conductas culturales que debe contar cada trabajador de la organización: ser adaptable, ser eficiente, creíble y asertivo. Este indicador permitirá ver las perspectivas no solo de los clientes sino también de los colaboradores.

#### **6.3.4 Responsabilidad social respecto a los colaboradores**

Se propone implementar las siguientes iniciativas que también contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas 2018):

- Crear un protocolo COVID-19 para proteger a los colaboradores del hotel y sus familias en caso se presente algún colaborador infectado con la enfermedad, tomando en cuenta las

medidas de aislamiento y realizando un seguimiento cercano al infectado para monitorear su salud (ODS 3: Salud y Bienestar).

- No negar oportunidades de empleo a personas ni discriminar a colaboradores por su estado civil, género, religión o por tener hijos (ODS 5: Igualdad de Género).
- Capacitación en desarrollo de habilidades para los colaboradores, permitiéndoles crecer, incluyendo la formación en igualdad y no discriminación (ODS: 4 Educación de Calidad).
- Respetar el balance entre el trabajo y la familia, con condiciones laborales dignas (ODS: 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico).
- Ser transparentes con los colaboradores acerca de los resultados de la empresa y hacerles participar en la toma de decisiones del hotel.

### 6.3.5 Presupuesto de recursos humanos

De manera referencial se tomará la estructura organizacional detallada en el anexo 26. Se ha desarrollado el presupuesto de recursos humanos contemplando gastos por reclutamiento, salarios, beneficios, capacitaciones y eventos de integración (ver tablas 29 y 30). Es importante tomar en consideración que las cifras allí detalladas son netamente referenciales, ya que el presupuesto real dependerá de las proyecciones de ocupación y demanda estimadas por año.

**Tabla 29. Presupuesto de sueldos anuales**

Puestos de trabajo	Cant	Sueldos (bruto)	Total (anual 2020)	Total (anual 2021-2024)
Gerente General /Director	1	10.000	132.370	170.800
Jefe de Ventas/Marketing	1	6.000	79.422	102.480
Jefe de Administración y Finanzas	1	7.000	92.659	119.560
Gastos de personal administrativo	3	23.000	304.451	392.840
Ejecutivo de Ventas	1	3.500	50.813	59.780
Asistente de lavandería	1	2.000	31.598	34.160
Ejecutivo de Compras	1	3.500	50.813	59.780
Chef	1	3.500	50.813	59.780
Operarios	5	2.000	157.990	170.800
Recepcionista	3	1.500	71.096	76.860
Enfermera	1	4.500	65.331	76.860
Gastos de personal costo de servicio	14	20.500	478.454	538.020
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>43.500</b>	<b>782.905</b>	<b>930.860</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 30. Presupuesto de capacitaciones y tácticas (S/)**

	2020	2021	2022	2023	2024
Capacitación del personal	70.071	88.224	127.836	146.881	173.449
Eventos de integración		50.000	83.000	93.000	110.000
Reclutamiento	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
<b>Total</b>	<b>77.071</b>	<b>145.224</b>	<b>217.836</b>	<b>246.881</b>	<b>290.449</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 6.4 Plan de finanzas

El plan financiero fue desarrollado en base a supuestos y políticas, determinando los objetivos de finanzas que están alineados a los objetivos estratégicos del plan estratégico; luego, se realizará el análisis de los ingresos, egresos, flujos e indicadores financieros con el objetivo de conocer si los planes de acción estratégica generan valor para la empresa. El análisis financiero tiene como objetivo final mostrar cómo se han minimizado las pérdidas comparando los valores actuales netos de dos escenarios; el primero con estrategia y con COVID-19, y el segundo, sin estrategia y sin COVID-19.

**Tabla 31. Alineamiento estratégico del plan de finanzas**

Plan Estratégico 2020-2024		Cronograma				Plan de Finanzas 2021-2024
		2021	2022	2023	2024	
<b>Objetivos de Rentabilidad</b>						
O1	Lograr un ROE de 10%.	10%		Lograr un ROE de 10%. Lograr un EBITDA sobre las ventas del 30%. Compensar los ingresos no percibidos por efecto del COVID-19.		
O2	Lograr un EBITDA sobre las ventas del 30%.	30%				
<b>Objetivos de Crecimiento</b>						
O3	Alcanzar una tasa de ocupación del 70 %.	70%		-		
O4	Alcanzar una tarifa promedio ponderado de la habitación de S/ 370.	S/ 450		-		
<b>Objetivos de Sostenibilidad</b>						
O7	Lograr un porcentaje de rotación de personal de aprox. 5%.	+/- 5%		-		
O8	Lograr un índice de calidad entre 95% a 100%.	95% - 100%				

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 6.4.1 Objetivos del plan de finanzas

Los objetivos del plan de finanzas, al igual que los demás planes, están alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. En la siguiente tabla se presentan los objetivos del plan financiero:

**Tabla 32. Objetivos del plan de finanzas**

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Mediano plazo	Largo plazo
			2021-2022	2023-2024
Rentabilidad	Lograr un ROE de 10%.	ROE	3%	10%
Rentabilidad	Lograr un EBITDA sobre las ventas del 30%.	Utilidad Operativa/Ventas	25%	40%
Rentabilidad	Compensar los ingresos no percibidos por efecto del COVID-19.	% de variación de ventas respecto al 2019	-40%	8%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 6.4.2 Supuestos y condiciones

- **Consideraciones generales previas**

- Para el presente plan estratégico, el plazo de la evaluación del negocio es de cinco años.
- La información y data utilizada para el desarrollo del presente trabajo considera como fecha de cierre el 31 de agosto del 2020.
- Los montos son la moneda de Perú (soles o S/).
- El análisis se desarrollará en dos escenarios; el primero con estrategia y con COVID-19, y el segundo sin estrategia y sin COVID-19.
- El tipo de cambio compra al 31 de agosto de 2020 es de S/ 3,538 y venta S/ 3,540, de acuerdo con la *web* de SUNAT.
- La tasa de inflación al 31 de agosto de 2020 es de 1,7%, de acuerdo con la *web* de BCRP.
- Se asume que los rezagos de la coyuntura del COVID-19 van más allá del 2020, de manera que el impacto de la coyuntura se prolongue hasta el año 2023, por ello en el año 2024 se proyecta lograr ingresos similares al año 2019.

- **Consideraciones tributarias**

- El impuesto a la renta anual es de 29,5%.
- El Impuesto General a las Ventas (IGV) es de 18%.
- En las remuneraciones de los colaboradores del hotel se incluye el aporte de ley del 9% de ESSALUD.

- **Consideraciones contables y financieras**

- Los ingresos y costos en los análisis financieros no incluyen el Impuesto General a las Ventas (IGV).
- Para la depreciación se está considerando el método de depreciación lineal.
- En las estimaciones realizadas en los diferentes conceptos se ha proyectado tomando en cuenta un escenario conservador.

#### 6.4.3 Responsabilidad social respecto a los accionistas

Se propone implementar las siguientes iniciativas que también contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas 2018):

- Ejecutar medidas y acciones en la búsqueda de la eficiencia energética a fin de reducir costos mejorando así la economía del negocio. (ODS 7: Energía Asequible y No Contaminante y ODS 13: Acción por el Clima).
- Brindar el estado financiero de forma veraz y transparente.

- Realizar un pago justo de los dividendos a los accionistas.

#### 6.4.4 Responsabilidad social respecto al Estado

Y con respecto a la responsabilidad de la empresa con el Estado:

- El pago oportuno de las obligaciones tributarias.

#### 6.4.5 Presupuesto de finanzas

El presupuesto general de forma resumida para los años 2021 al 2024 es el siguiente:

**Tabla 33. Presupuestos operativos (expresados en S/)**

Presupuesto	2021	2022	2023	2024
Marketing	432.919	504.729	448.054	456.275
Recursos Humanos	145.224	217.836	246.881	290.449
Operaciones	785.500	795.300	823.380	846.018

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 6.4.6 Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras se han realizado para el periodo del 2020 al 2024 tomando en cuenta lo siguiente:

- Para el escenario con estrategia y con COVID-19 los ingresos se están proyectando de la siguiente manera: los meses de enero y febrero de 2020 son considerados similares o que siguen la tendencia e histórico del 2019; posteriormente, se toma en cuenta la ocurrencia de la pandemia y siendo el sector turismo el más afectado de la coyuntura, se proyecta un cierre de ingresos por debajo del 60% a comparación del 2019. Para el periodo 2021-2024 se proyectan los ingresos según el crecimiento de la demanda por la llegada de turistas al país. Se considera una ocupabilidad del 35% en el periodo 2021-2022, y de 60% en el periodo 2023-2024.
- Para el escenario sin estrategia y sin COVID-19 se ejecutará y analizará el periodo 2020-2024, donde se consideran proyecciones anuales tomando en cuenta el crecimiento histórico de la empresa en el periodo 2014-2019, que fue de 1% a 1,15%, con una proyección de crecimiento del PBI del 3,1% para el 2020, y de 3,5% para el periodo 2021-2024 (BBVA Research 2020), así como la proyección del crecimiento del mismo sector entre 5% al 7% anual (Portal de Turismo 2020b) tomando como punto base el año 2019. Cabe mencionar que no se tomará en cuenta el impacto de la pandemia. Para el presente plan estratégico se está siendo conservador, por ello se trabajará con la proyección del crecimiento del PBI.
- Los cambios en el mercado y las predicciones realizadas por expertos.

- Cambios en las preferencias del cliente en el tiempo, tomando en cuenta la ocurrencia de la pandemia.
- Las coyunturas nacionales e internacionales como cambio de gobierno, conflictos, diferencias políticas, etcétera.
- Se ha considerado una perpetuidad “g” conservador de 1%, tomando en cuenta el crecimiento histórico de las ventas del período 2014-2019, proyecciones del PBI, proyecciones de crecimiento de la demanda del arribo de turistas, como la tasa de inflación de 1,7% (BCRP 2020b) siendo una variable de largo plazo, de un sector muy volátil, donde la misma incertidumbre, el cierre de los vuelos internacionales por la misma coyuntura, se ha optado por tener un perfil conservador basado en el crecimiento histórico del periodo 2014-2019 del 1%.
- Para efectuar la evaluación financiera mediante la valoración de la inversión se utilizará el WACC.

Donde:

$$WACC = K_e * w_e + K_d * w_d * (1 - T)$$

- **Kd.** Se ha considerado tasa de interés del préstamo vigente.
- **Ke.**  $R_f + (r_m - r_f) * \beta_L$
- **rf.** Para la tasa libre de riesgo se ha considerado el Bono Soberano del Perú en soles a 20 años (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] 2020a, 2020b).
- **rm.** Para la tasa de rendimiento del mercado se ha considerado la tasa de variación anual del Índice de la Bolsa de Valores de Lima a 20 años<sup>12</sup> (BCRP 2010, 2015, 2020b, 2020c).
- **βL.** Beta apalancada del sector hoteles (Damodaran 2020).
- **T.** Se ha considerado la tasa del Impuesto a la Renta vigente.
- **D.** Deuda vigente.
- **E.** Equity (capital).

---

<sup>12</sup> El índice S&P/BVL Perú General tiene como base el 30 de diciembre de 1991.

**Tabla 34. Determinación del WACC**

WACC	16,22 %
Kd	4,20%
Ke	20,86%
rf	5,549%
rm	16,71%
$\beta L$	1,37
T	29,5%
$w_d = D/D+E$	0,26
$w_e = E/D+E$	0,74

Fuente: SBS 2020; BCRP 2009, 2014, 2019; Damodaran, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

#### 6.4.7 Flujo de caja libre

- **Con estrategia y con efecto COVID-19**

El resultado del flujo realizado (ver anexo 28) está determinado por las estrategias a implementar durante el periodo 2020-2024, teniendo en cuenta la coyuntura que ha generado la pandemia, todo ello para sobrevivir los tres primeros años y en los dos últimos años del plan estratégico recuperar los niveles históricos 2014-2019.

**Tabla 35. Flujo de caja libre económico y financiero con estrategia y con efecto COVID-19**

	2020	2021	2022	2023	2024
FC Económico con estrategia y con COVID-19	402.505	720.294	1.131.373	1.690.282	20.994.356
FC Económico sin estrategia y sin COVID-19	2.187.704	2.253.222	2.320.993	2.391.094	19.008.376

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Sin estrategia y sin efecto COVID-19**

El resultado del flujo realizado (ver anexo 29) está determinado por las proyecciones anuales de crecimiento del PBI, teniendo como punto base el 2019, y sin considerar el impacto de la pandemia.

**Tabla 36. Flujo de caja libre económico y financiero sin estrategia y sin efecto COVID-19**

	2020	2021	2022	2023	2024
FC Financiero con estrategia y con COVID-19	402.505	28.791	433.359	985.484	20.282.488
FC Financiero sin estrategia y sin COVID-19	1.558.997	1.618.785	1.680.580	1.744.739	18.355.252

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 37. Flujo de caja libre incremental económico y financiero**

	2020	2021	2022	2023	2024
FC Económico con estrategia y con COVID-19	402.505	720.294	1.131.373	1.690.282	20.994.356
FC Económico sin estrategia y sin COVID-19	2.187.704	2.253.222	2.320.993	2.391.094	19.008.376
<b>FC Económico Incremental</b>	<b>-1.785.199</b>	<b>-1.532.928</b>	<b>-1.189.620</b>	<b>-700.812</b>	<b>1.985.980</b>
	2020	2021	2022	2023	2024
FC Financiero con estrategia y con COVID-19	402.505	28.791	433.359	985.484	20.282.488
FC Financiero sin estrategia y sin COVID-19	1.558.997	1.618.785	1.680.580	1.744.739	18.355.252
<b>FC Financiero Incremental</b>	<b>-1.156.492</b>	<b>-1.589.994</b>	<b>-1.247.221</b>	<b>-759.256</b>	<b>1.927.236</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 6.4.8 Cálculo del VA del flujo de caja libre incremental

Las estrategias implementadas en el hotel, tomando en cuenta el plan de contingencia y los planes funcionales, han permitido a la empresa reducir la pérdida económica y financiera. A continuación, se indican los resultados:

**Tabla 38. Cálculo del VA**

	Económico (S/)	Financiero (S/)
VA con estrategia y con COVID-19	<b>12.428.230,93</b>	<b>10.749.573,50</b>
VA sin estrategia y sin COVID-19	<b>15.304.502,66</b>	<b>13.223.563,94</b>
<b>VA Incremental</b>	<b>- 2.876.271,73</b>	<b>- 2.473.990,44</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 6.4.9 Conclusiones

- El WACC obtenido refleja el costo de invertir en el negocio, independientemente de las fuentes de financiación (deuda financiera y capital de los accionistas). Esta tasa será la base para buscar la mayor generación de valor agregado de la empresa para los accionistas.
- Al ser el EBITDA positivo se concluye que la empresa puede asumir sus compromisos de manera directa a pesar de las difíciles circunstancias que viene atravesando el sector.
- Un ROE positivo refleja el valor agregado que se le entrega a los accionistas, el cual es favorable.
- Según los resultados obtenidos del VA económico y financiero en escenarios con estrategia/con efecto COVID-19 y sin estrategia/sin efecto COVID-19, se puede concluir que la empresa es rentable con la implementación rápida de estrategias y a pesar de la coyuntura se ha reducido la brecha de pérdida, por lo que la empresa ha dejado de ganar S/ 2.876.271,73 y los accionistas han dejado de percibir S/ 2.473.990,44 (ver tabla 38).

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Buscar la diferenciación en el servicio será el objetivo más importante, la cual será liderada por sus colaboradores mediante una cultura organizacional orientada a la excelencia, basada en la pertenencia, autonomía y compromiso; así como en un servicio personalizado en cuanto a experiencias y detalles dentro de un ambiente histórico y único que ofrece la casona de Ricardo Palma.
- De acuerdo al análisis VRIO se puede concluir que el recurso humano representa la principal ventaja que tiene la organización, no solo lo generado de manera individual sino más bien la sinergia que se logra con el trabajo en equipo, además de la cultura, motivación, gestión del talento y la identificación del valor histórico del hotel.
- Se busca el posicionamiento de marca, cuidando la imagen y desarrollo del personal altamente capacitado, como un hotel que brinda seguridad y bienestar a todos los huéspedes.
- Durante y post pandemia los negocios, incluyendo los del sector Turismo, han diversificado sus plataformas y canales digitales, desarrollando estrategias de comunicación ya sea por redes sociales o plataformas conocidas como Tripadvisor, que permiten llegar a más personas de manera rápida y eficiente.
- El cuidado del planeta y del medio ambiente son cada vez más importantes, sobre todo en estos tiempos, cuando las personas son más conscientes del entorno que las rodea, por lo que las iniciativas propuestas están alineadas a los ODS (Naciones Unidas 2018).
- Los principales problemas identificados son mejorar la gestión de marketing, capacitar al personal, y mejorar las instalaciones, además de afrontar la caída drástica de la demanda por la coyuntura de la pandemia. Estos problemas serán enfrentados mediante el plan estratégico planteado que buscará minimizar las pérdidas económicas.
- Como resultado del impacto del COVID-19 se estima que el Perú entrará en recesión al cierre del 2020, lo que generará un aumento de la pobreza y la desigualdad económica a nivel nacional, donde el cierre temporal de fronteras y la aplicación de una cuarentena en todo el país conducirá a una disminución profunda del consumo privado, siendo el sector Turismo uno de los más afectados como consecuencia.
- La situación financiera del Hotel a inicios del año 2020 ayudará a lograr los objetivos del plan de contingencia y planes funcionales, esto como resultado del buen manejo de sus recursos. Las oportunidades de optimizar están orientadas a mejorar el proceso de fijación de precios y los procesos para enfrentar la coyuntura del COVID-19.

## 2. Recomendaciones

- Implementar el presente plan estratégico para que la empresa y los accionistas tengan menores pérdidas.
- Potenciar cada una de las áreas funcionales de la organización mediante la inversión de corto y largo plazo a fin de lograr la mejora continua como un aliado estratégico para ser competitivos en esta nueva realidad que presenta la pandemia.
- Elaboración del plan de personas propuesto, donde se considerará una exclusiva selección y reclutamiento de personal capacitado que sea el reflejo de la calidad de servicio del Hotel.
- En los planes funcionales se debe tomar en cuenta el impacto social y ambiental que resulta de las operaciones del Hotel, creando tácticas que mitiguen posibles daños a lo largo de la cadena de valor.
- Durante la coyuntura de la pandemia se debe mantener el buen servicio, y el Hotel debe lograr un control de costos adecuado, sin descuidar las expectativas de los colaboradores y accionistas, buscando un equilibrio y tomando en cuenta el entorno en cada momento.
- Frente a la pandemia se fortalecieron las plataformas digitales por lo que, a medida que el sector se vaya reactivando, se verá el incremento de las reservas de hospedajes mediante canales digitales para buscar información o hacer reservas en línea evitando el contacto físico.
- Como estrategia corporativa y con el propósito de tener acceso a recursos y capacidades complementarios se realizarán alianzas estratégicas con empresas de transporte y turismo, y otros hoteles, con el objetivo de cubrir los siguientes requerimientos: transporte desde y hacia el hotel para recoger al cliente desde su punto de llegada o arribo a la ciudad y posteriormente llevarlo al punto de partida; brindar tours a los clientes para conocer los principales centros turísticos de Lima; convenios con agencias de viajes nacionales e internacionales; y convenios con hoteles en regiones como Cuzco y/o Arequipa, Piura y Puerto Maldonado, para brindar paquetes turísticos dirigidos al turista receptivo.

## Bibliografía

Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios: reinterpretando la Cadena de Valor”. En: *Palermo Business Review*. N°2, pp. 83-96. [En línea]. 10 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <[www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)>.

Andina. (2020). “Más hoteles se suman a la campaña Apoyo Solidario para cumplir aislamiento”. En: *andina.pe*. [En línea]. 23 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <<https://andina.pe/Agencia/noticia-mas-hoteles-se-suman-a-campana-apoyo-solidario-para-cumplir-aislamiento-789668.aspx>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2010). *Memoria Anual del BCRP 2009*. Lima: BCRP. [En línea]. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2009.html>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015). *Memoria Anual del BCRP 2014*. Lima: BCRP. [En línea]. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2014.html>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020a). “Programa monetario de abril 2020. BCRP redujo la tasa de interés de referencia a 0,25%”. En: *Nota informativa*. [En línea]. 09 de abril de 2020. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-04-09.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020b). “Resumen Informativo del BCRP de 3 de septiembre 2020”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2020/resumen-informativo-2020-09-03.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020c). *Memoria Anual del BCRP 2019*. Lima: BCRP. [En línea]. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2019.html>>.

Banco Mundial. (2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. En: *bancomundial*. [En línea]. 08 de junio de 2020. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>>.

Barney, J., y Wright, P. (1998). “On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage”. En: *Human Resource Management*. Vol. 37, No. 1 (págs. 31 - 46).

BBVA Research. (2020). “Situación Perú. Primer trimestre 2020”. En: *bbvaresearch.com*. [En línea]. 29 de enero de 2020. Fecha de consulta: 05/04/2020. Disponible en: <<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-peru-primer-trimestre-2020/>>.

Booking.com. (2020). “Hoteles *boutique* en Lima”. En: *booking.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/04/2020. Disponible en: <<https://www.booking.com/design/city/pe/lima.es.html>>.

Boston Consulting Group (BCG). (2020). “Las tendencias que definirán el futuro del consumo en supermercados y tiendas minoristas”. En: *bcg.com*. [En línea]. 17 de junio de 2020. Fecha de consulta: 30/06/2020. Disponible en: <<https://www.bcg.com/en-pe/press/17june2020-trends-that-will-define-future-consumption-supermarkets-retail-stores>>.

Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2020). “Resumen de normas del estado de emergencia para enfrentar el COVID-19”. En: *lacamara.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 09/07/2020. Disponible en: <<https://lacamara.pe/conoce-las-normas-del-estado-de-emergencia-nacional-para-enfrentar-el-coronavirus/>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2020). “Hoteles: 4 claves para inspirar confianza”. En: *Boletín*. Boletín N°76, noviembre 2020. [En línea]. Fecha de consulta: 09/07/2020. Disponible en: <[promperu.gob.pe/turismoin/Boletines/2020/nov/1\\_hoteles\\_4\\_claves\\_para\\_inspirar\\_confianza.html](http://promperu.gob.pe/turismoin/Boletines/2020/nov/1_hoteles_4_claves_para_inspirar_confianza.html)>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2019a). *Perfil del Turismo Extranjero 2018, Turismo en cifras*. Lima: PROMPERU.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2019b). *Perfil del Vacacionista Nacional 2018, Turismo en cifras*. Lima: PROMPERU.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2019c). *Cifras turísticas de mercados nacionales 2018 (Arequipa, Chiclayo, Huancayo, Piura y Trujillo)*. Lima: PROMPERÚ.

Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo. (2013). *Cambio demográfico y turismo*. Madrid: OMT.

- Congreso de la República. (2005). “Ley N°28611, Ley General del Ambiente”. En: *minam.gob.pe*. [En línea]. 15 de octubre de 2005. Fecha de consulta: 10/07/2020. Disponible en: <<https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%20-28611.pdf>>.
- Cool Tabs. (2020). “La crisis del covid-19 refuerza la relación entre marcas y consumidores”. En: *blog.cool-tabs.com*. [En línea]. 02 de julio de 2020. Fecha de consulta: 31/08/2020. Disponible en: <<https://blog.cool-tabs.com/es/estudio-marketing-digital-covid-19/>>.
- D’Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Lima. Pearson.
- Damodaran, A. (2020). “Betas by Sector (US)”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo primera edición. México: Editorial Pearson.
- Ecoturismo. (2014). “Qué es Ecoturismo”. En: *significados.com*. [En línea]. 04 de julio de 2014. Fecha de consulta: 15/07/2020. Disponible en: <<https://www.significados.com/ecoturismo/>>.
- Expedia. (2020). “Busca un hotel *boutique* Miraflores”. En: *expedia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2020. Disponible en: <<https://www.expedia.com/es/Miraflores-Lima-Hoteles-Hoteles-Boutique.0-n6053555-0-tHotelesboutique.Guia-Viajes-Filter-Hoteles>>.
- Guédez, V. (s.f.). *Los Grupos de Interés: de lo Transaccional a lo Relacional y a lo Consustancial*. Barcelona.: Documento de Trabajo CIES.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*. Argentina: Gránica.
- Inga, C. (2019). “‘Airbnb’ en el Perú: ¿Cómo ha impactado al mercado de hoteles?”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 08 de julio de 2019. Fecha de consulta: 08/07/2020. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/efecto-airbnb-peru-hoteles-usmp-plataformas-colaborativas-noticia-653252-noticia>>.
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2020). “Informe IPE IV: impacto del COVID-19 en la economía peruana”. Cuarta edición, abril 2020. [En línea]. 10 de abril de 2020. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <<https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-iv-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>>.
- Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. En: *Harvard Business Review*. América Latina. Editorial: Universidad de Harvard.

Legislación ambiental.pe. (s.f.). “Lineamientos de la política ambiental del sector turismo”. En: *legislacionambientalspda.org.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2020. Disponible en: <[http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=722&Itemid=3686](http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=722&Itemid=3686)>.

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter, Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015). *Reglamento de Establecimiento de Hospedaje*. Lima: MINCETUR.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025, Turismo con futuro*. Lima: MINCETUR.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017). “Plan Nacional de Calidad Turística del Perú, CALTUR 2017-2025”. En: *repositorio.promperu.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <<https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/4341?show=full>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020a). *Reporte Mensual Turismo*. Agosto 2020. [En línea]. Fecha de consulta: 31/08/2020. Disponible en: <<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1283275/%20Reporte%20Mensual%20de%20Turismo%20-%20Agosto%202020.pdf>>.

Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. (LC/G.2681-P/Rev.3). Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Organización Mundial del Turismo (UNWTO). (2020). “Barómetro OMT del Turismo Mundial, mayo 2020 – Con especial impacto de la COVID-19”. En: *doi.org*. [En línea]. Mayo de 2020. Fecha de consulta: 15/07/2020. Disponible en: <<http://doi.org/10.18111/9789284421954>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

París, A. (2020). “Turismo y la recuperación post crisis COVID-19”. En: *atrevia.com*. [En línea]. 18 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 15/07/2020. Disponible en: <<https://www.atrevia.com/blog/turismo-y-la-recuperacion-post-crisis-covid-19>>.

Peñaranda, C. (2019). “Turismo comprende inversiones por US\$ 1.013 millones entre 2018-2021”. En: *Revista La Cámara*. [En línea]. 08 de julio de 2019. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <<https://www.camaralima.org.pe/wp-content/uploads/2020/09/190708.pdf>>.

Portal de Turismo. (2020a). “PROMPERÚ organizó webinar con recomendaciones para los empresarios de turismo”. En: *portaldeturismo.pe*. [En línea]. 29 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 05/05/2020. Disponible en: <<https://portaldeturismo.pe/noticia/promperu-organizo-webinar-con-recomendaciones-para-los-empresarios-de-turismo/>>.

Portal de Turismo. (2020b). “Canatur: para llegar a 7 millones de turistas en 2021 debemos crecer 45% en próximos 30 meses”. En: *portaldeturismo.pe*. [En línea]. 03 de abril de 2019. Fecha de consulta: 05/05/2020. Disponible en: <<https://portaldeturismo.pe/noticia/canatur-para-llegar-a-7-millones-de-turistas-en-2021-debemos-crecer-45-en-proximos-30-meses/>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2020a). “Decreto Supremo N°044-2020-PCM, Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/04/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2020b). “Decreto Supremo N°080-2020-PCM, Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 03 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-reanudacion-de-actividades-ec-decreto-supremo-n-080-2020-pcm-1865987-1/>>.

Redacción Gestión. (2020a). “Canatur: En Fiestas Patrias menos de 150.000 peruanos se movilizarán al interior del país”. En: *Diario Gestión*. [En línea]. 13 de julio de 2020. Fecha de consulta: 31/08/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/fiestas-patrias-canatur-en-fiestas-patrias-menos-de-150000-peruanos-se-movilizaran-al-interior-del-pais-noticia>>.

Redacción Gestión. (2020b). “Gobierno prepara fondo de garantía para el turismo y otras cinco medidas para evitar colapso de sector”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 28 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/gobierno-prepara-fondo-de-garantia-para-el-turismo-y-otras-cinco-medidas-para-evitar-colapso-del-sector-noticia/>>.

Rivero, G. (2020). “Enfrentando con innovación las pandemias del futuro”. En: *elespanol.com*. [En línea]. 10 de abril de 2020. Fecha de consulta: 15/07/2020. Disponible en: <[https://www.lespanol.com/invertia/opinion/20200410/enfrentando-innovacion-pandemias-futuro/481081893\\_13.html](https://www.lespanol.com/invertia/opinion/20200410/enfrentando-innovacion-pandemias-futuro/481081893_13.html)>.

Rowe, C. (2020). “Plan de acción de marketing digital para hoteles durante COVID-19”. En: *bookassist.org*. [En línea]. 19 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 31/08/2020. Disponible en: <<https://bookassist.org/es/blog/plan-de-accion-de-marketing-digital-para-hoteles-durante-covid-19>>.

Semana. (2020). “Sector privado y academia, más unidos que nunca por cuenta del coronavirus”. En: *dinero.com*. [En línea]. 16 de abril de 2020. Fecha de consulta: 09/07/2020. Disponible en: <<https://www.dinero.com/empresas/articulo/coronavirus-como-ha-sido-el-apoyo-del-sector-privado-a-la-academia/284257>>.

Siquier, P. (2020). “¿Ha llegado la hora de retomar las campañas en Google Ads y metabuscadores?”. En: *hosteltur.com*. [En línea]. 16 de abril de 2020. Fecha de consulta: 31/08/2020. Disponible en: <[https://www.hosteltur.com/136055\\_ha-llegado-la-hora-de-retomar-las-campanas-en-google-ads-y-metabuscadores.html](https://www.hosteltur.com/136055_ha-llegado-la-hora-de-retomar-las-campanas-en-google-ads-y-metabuscadores.html)>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2020a). “Bono soberano del Perú a 20 años en soles”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <[https://www.sbs.gob.pe/app/pu/CCID/Paginas/cc\\_unacurva.aspx](https://www.sbs.gob.pe/app/pu/CCID/Paginas/cc_unacurva.aspx)>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2020b). “Tasa cupón cero Perú soles soberanos al 31 de agosto 2020”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <[https://www.sbs.gob.pe/app/pu/CCID/Paginas/cc\\_unacurva.aspx](https://www.sbs.gob.pe/app/pu/CCID/Paginas/cc_unacurva.aspx)>.

Take Off Perú. (2020). “Vuelos dentro del Perú serían reactivados entre julio y agosto”. En: *takeoffperu.com*. [En línea]. 10 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 16/05/2020. Disponible en: <<http://www.takeoffperu.com/2020/05/16/vuelos-dentro-del-peru-serian-reactivados-entre-julio-y-agosto/>>.

Tripadvisor. (2020). “Hoteles *boutique* en Lima”. En: *tripadvisor.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/05/2020. Disponible en: <<https://www.tripadvisor.com.pe/HotelsList-Lima-Hoteles-Boutique-zfp3786686.html>>.

TurismoIn. (2020). “WEBINAR Análisis del turismo interno y percepción del entorno pos-COVID-19”. En: *youtube.com*. [En línea]. 03 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 31/12/2020. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=bZRloE4QA5w&t=168s>>.

Wirtz, C. (2009). *Marketing de Servicios*. Los Ángeles: Pearson.

World Economic Forum. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. Geneva: World Economic Forum. [En línea]. Fecha de consulta: 16/05/2020. Disponible en: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)>.

## **Anexos**

### Anexo 1. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Proveedores importantes	Pocos					x	Muchos	5,00
Disponibilidad de sustitutos de productos	Baja					x	Alta	5,00
Calidad y disponibilidad de servicio	Baja					x	Alta	5,00
Integración a gran escala	Baja	x					Alta	1,00
Subcontratos	Baja		x				Alta	2,00

3,60

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2021.

### Anexo 2. Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Cientes importantes	Pocos					x	Muchos	5,00
Disponibilidad de sustitutos	Baja				x		Alta	4,00
Calificación por parte del cliente la calidad	Baja					x	Alta	5,00
Costo de perder un cliente	Baja		x				Alta	2,00

4,00

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2021.

### Anexo 3. Amenaza de nuevos competidores

Amenazas de nuevos competidores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Diferenciación de producto	Baja				x		Alta	4,00
Identificación de la marca	Baja				x		Alta	4,00
Tecnología	Baja		x				Alta	2,00
Experiencia	Baja				x		Alta	4,00

3,50

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2021.

### Anexo 4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Amenaza de productos o servicios sustitutos	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Baja					x	Alta	5,00
Costo de cambio del usuario	Baja					x	Alta	5,00
Precio/valor del sustituto	Baja					x	Alta	5,00

5,00

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2021.

### Anexo 5. Rivalidad entre los competidores existentes

Rivalidad entre los competidores existentes	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Competidores igualmente equilibrados	Baja			x			Alta	3,00
Crecimiento de la industria	Baja					x	Alta	5,00
Costos fijos	Baja		x				Alta	2,00
Diversidad de competidores	Baja					x	Alta	5,00

3,75

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2021.

## Anexo 6. Principales hoteles del distrito de Miraflores

Hoteles 3 y 4 Estrellas (Miraflores)
Hotel Atemporal
Parque Belmond Miraflores
The Lot Boutique
AC Hotel by Marriott Lima Miraflores
Dazzler by Wyndham Lima Miraflores
Atrium Miraflores Boutique Apart Hotel
Maribel Hotel
Tierra Viva Miraflores Larco Hotel
Antigua Miraflores Hotel

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Anexo 7. Matriz EFE

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	Sólido marco de políticas fiscales y económicas ante el impacto del COVID-19, como el Programa Reactiva Perú con un aporte de S/ 30 millones para todas las actividades, esto para inyectar liquidez a las empresas.	0,05	3	0,14
2	Inicio de las cuatro fases de reactivación. Fase 1 de Reanudación de actividades para hoteles categorizados (1.400 hoteles a nivel nacional). Programa Apoyo Solidario: 17 hoteles al 23 de marzo.	0,06	4	0,23
3	Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2019: el país ocupa el quinto lugar en Latinoamérica, siendo reconocido a nivel mundial por su cultura, culinaria, historia, diversidad, ruinas, paisajes naturales, ofrece un fuerte potencial turístico por aprovechar.	0,08	4	0,32
4	Uso de las plataformas de agencias de viajes como Trip Advisor, Trivago, Booking, Kayak, entre otros, para llegar a más clientes	0,07	2	0,14
5	Proyecto Turismo para Todos: tarifas reducidas (50% del promedio) y promociones atractivas para las familias	0,02	4	0,10
6	El uso de la tecnología y de dispositivos electrónicos se intensificaron, se incrementó entre el 30% y 60% para servicios fijos y del 9% al 21% en móviles, lo que obligó a mejorar las redes, mejorando los canales digitales.	0,01	4	0,06
7	Existe un cambio de la lógica del consumidor del sector turismo, ahora busca su seguridad y bienestar, tiene tendencia a la compra digital, serán más exigentes y con conciencia social.	0,07	4	0,29
8	Decreto Supremo para la formalización de las agencias de viajes y turismo: 6.300 agencias registradas en el Directorio Nacional (45% entre Lima y Cusco). Protección contra fraude en los canales de compra digitales	0,05	3	0,14
9	Principal destino local del turista interno: Lima con el 27% del total	0,08	4	0,32
10	Mayor prosperidad y actitudes hacia los viajes, ocio y el trabajo: La disminución de horas de trabajo en Europa y América Latina aumentará la disposición de tiempo para realizar viajes. Actitudes más internacionalistas de los jóvenes en Asia y América.	0,02	1	0,02
<b>Amenazas</b>				
11	Índices de inseguridad ciudadana ha ido en incremento en los últimos años. La inseguridad y la informalidad son problemas que afectan a los servicios turísticos.	0,08	3	0,24
12	COVID-19: Inmovilización social del país y el mundo, siendo el sector turismo uno de los más severamente afectados. Paralización del sector en un 95%. Economía: percibieron solo US\$ 1.200 millones en 2020 versus US\$ 4.784 millones en 2019 en divisas. Arribo de 1 millón de turistas extranjeros en 2020 versus 4,4 millones en 2019. Economía: generación de US\$ 2.500 millones en 2020 versus US\$ 6.500 millones en 2019 en Fiestas Patrias.	0,07	2	0,14
13	Incremento de los índices de percepción de la corrupción en los últimos años, por el descubrimiento y exposición de las malas praxis de los funcionarios públicos.	0,02	1	0,02
14	Incertidumbre política tras las nuevas elecciones que se realizarán en el 2021	0,06	1	0,06
15	Actividad económica contraída, a abril de 2020 el PBI cerró en -16%, se proyecta que se recupere a mediados del 2021, siendo mayor el plazo de recuperación para el sector turismo.	0,02	3	0,07
16	Alto poder de negociación por parte de los clientes frente a la poca demanda (COVID-19, recesión económica, etcétera). A raíz de la coyuntura, la tendencia es a precios bajos y sobreoferta de alojamientos.	0,08	4	0,32
17	Airbnb y Flipkey permiten al público en general alquilar sus propias casas, departamentos o habitaciones de manera libre	0,05	2	0,10
18	Fuerte inversión para la implementación de las nuevas medidas y protocolos sanitarios frente al COVID-19.	0,02	3	0,07
19	Se proyecta mayor dinamismo en la competitividad de la industria hotelera, lo cual generará que la brecha en la propuesta de valor entre los hoteles se agrande en el tiempo.	0,07	3	0,21
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>3,01</b>

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2021.

## Anexo 8. Análisis VRIO

	Análisis VRIO				Implicaciones competitivas	Desempeño de la empresa
	V	R	I	O		
	Valiosa	Rara	Inimitable	Organización		
<b>Recursos</b>						
Recursos físicos	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Por encima de lo normal
Recursos intangibles	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Por encima de lo normal
Recursos humanos	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Por encima de lo normal
Recursos financieros	SI	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
<b>Capacidades</b>						
Capacitación y competencias	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Por encima de lo normal
Captación y retención de clientes	SI	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
Procesos maduros y sistemas	SI	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
<b>Competencias</b>						
Innovación y mejora continua, cultura	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Por encima de lo normal
Conocimiento del mercado	SI	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
Gestión del cliente	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Por encima de lo normal

Fuente: Barney y Wright, 1998.

Elaboración: Propia, 2021.

## Anexo 9. Matriz EFI

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Fortalezas</b>				
1	Gerentes de áreas con alta capacidad de gestión.	0,09	4	0,35
2	Cultura orientada al compromiso, identidad nacional y la mejora continua.	0,08	3	0,24
3	Excelente nivel de calidad: el hotel es el número 1 en el mercado, cerrando al 31 de diciembre de 2019 con 1,07, el mejor puntaje del mercado.	0,10	4	0,39
4	Recursos físicos de gran valor histórico e inimitable.	0,05	4	0,20
5	Capital económico estable y amplio respaldo financiero.	0,01	3	0,04
6	Buen manejo de la rotación (0%), estrés (18%, estando dentro del óptimo entre 0% a 30%) y nivel de competencia de trabajadores (124,42%, siendo mayor al 100%).	0,07	4	0,29
7	Mejoramiento en las condiciones de las instalaciones, logrando un nivel de casi el 100% que es el óptimo.	0,07	4	0,29
8	Personal capacitado y motivado, que demuestra su compromiso con el hotel.	0,10	4	0,39
9	El retorno acumulado del accionista llegó a 8,27%, ubicando al hotel en el cuarto lugar.	0,10	4	0,39
10	El ratio de apalancamiento disminuyó de 78 a 28%.	0,06	3	0,18
11	Las ganancias acumuladas tuvieron un crecimiento sostenido en el tiempo.	0,06	3	0,18
<b>Debilidades</b>				
12	Procesos y sistemas no preparados para enfrentar una pandemia.	0,02	1	0,02
13	Proceso de fijación de precios en ambas temporadas, considerando la combinación de marketing, condiciones de infraestructura y capacitación al personal.	0,07	1	0,07
14	La proyección de la demanda para el periodo de invierno.	0,04	2	0,08
15	Conocimiento del mercado en un entorno dinámico.	0,04	2	0,08
16	Poca participación de cuota de mercado; de 12 competidores, al 31 de diciembre de 2019, el hotel se ubicó en el puesto 8.	0,01	2	0,02
17	El control de gastos de personal.	0,02	1	0,02
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>3,25</b>

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2021.

**Anexo 10. Perfil general turista receptivo**

<b>Flujos de viajes e ingresos (2019)</b>	<b>Clases</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mundial: 1.461 millones de llegadas.</li> <li>América: 220,1 millones de llegadas.</li> <li>Sudamérica: 35,7 millones de llegadas.</li> <li>Perú: 4,4 millones de llegadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turista de vacaciones.</li> <li>Turista de negocios (no debe ser remunerado).</li> <li>Turista de frontera (Ecuador y Chile).</li> </ul>
<b>Grupo de viaje</b>	<b>Distribución generacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solos: Aquellos que viajan sin acompañante independientemente de que formen parte de una pareja o tengan hijos (39%).</li> <li>Con amigos: Personas adultas que viajan en grupo, pero sin menores de edad (29%).</li> <li>Parejas: Compañero sentimental independientemente de que tengan o no hijos (23%).</li> <li>En familia: Aquellos que viajan sólo en compañía de sus hijos (9%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Millennials (45%).</li> <li>Generación X (23%).</li> <li>Baby boomers (16%).</li> <li>Centennials: (para este estudio se considera a hombres y mujeres de 15 a 24 años) (15%).</li> <li>Generación silenciosa (1%).</li> </ul>
<b>Lugar de procedencia (resultados al 2018)</b>	<b>Motivo de viaje al Perú</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Latinoamérica: (América del Sur, Centroamérica y México) (60%).</li> <li>Anglosajón (Estados Unidos, Reino Unido y Canadá) (19%).</li> <li>Europa (no incluye a Reino Unido) (15%).</li> <li>Asia (4%).</li> <li>África y Oceanía (2%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vacaciones, recreación u ocio (65%).</li> <li>Negocios (15%).</li> <li>Visitar a familiares o amigos (12%).</li> <li>Salud (tratamiento médico) (3%).</li> <li>Asistir a seminarios, congresos, convenciones y conferencias (3%).</li> <li>Educación: realizar estudios, investigaciones postgrado, etcétera (1%).</li> <li>Misiones, trabajo religioso, voluntariado (1%).</li> </ul>
<b>Tendencia en redes sociales</b>	<b>Gasto por visita:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facebook (75%).</li> <li>Instagram (30%).</li> <li>Whatsapp (26%).</li> <li>Twitter (18%).</li> <li>LinkedIn (17%).</li> <li>Youtube (7%).</li> <li>Snapchat (5%).</li> <li>Welbo (3%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos de US\$ 500 (45%).</li> <li>De US\$ 500 a 999 (21%).</li> <li>De US\$ 1,000 a 1,499 (14%).</li> <li>De US\$ 1,500 a 1,999 (8%).</li> <li>De US\$ 2000 a 2499 (5%).</li> <li>De US\$ 2,500 a más (7%).</li> </ul>
<b>Anticipación de compra</b>	<b>Uso de paquete turístico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos de 1 mes (35%).</li> <li>De 1 a 4 meses (49%).</li> <li>Más de 4 meses (15%).</li> <li>El 51% compra sus pasajes o paquetes de viaje con menos de un mes de anticipación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra todos los servicios por separado (73%).</li> <li>Adquiere un paquete turístico (27%).</li> </ul>
<b>Permanencia promedio por motivo de viaje:</b>	<b>Sexo:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitar a familiares y amigos (14 noches).</li> <li>Vacaciones, recreación y ocio (10 noches).</li> <li>Negocios (6 noches).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hombre (62%).</li> <li>Mujer (38%).</li> </ul>
<b>Ingreso familiar anual:</b>	<b>Estado:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos de US\$ 40.000 (45%).</li> <li>De US\$ 40.000 a US\$ 79.000 (23%).</li> <li>Más de US\$ 79.000 (32%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soltero (46%).</li> <li>Casado o conviviente (42%).</li> <li>No casado ni conviviente (12%).</li> </ul>
<b>Grado de instrucción:</b>	<b>Razones de viaje para alojarse en un hotel de 4 o 5 estrellas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Universitaria (43%).</li> <li>Postgrado (25%).</li> <li>Básica (primaria y secundaria) (18%).</li> <li>Técnica (14%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negocios (69%).</li> <li>Vacaciones, recreación u ocio: (21%).</li> <li>Visitar a familiares o amigos (11%).</li> </ul>
<b>Regiones top visitadas (puede ser de manera simultánea):</b>	<b>Gasto promedio por turista, según edad (US\$):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lima (73%).</li> <li>Cusco (37%).</li> <li>Tacna (28%).</li> <li>Puno (17%).</li> <li>Arequipa (17%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación silenciosa: US\$ 1.744.</li> <li>Baby boomers: US\$ 1.010.</li> <li>Centennials: US\$ 980.</li> <li>Millennials: US\$ 900.</li> <li>Generación X: US\$ 872.</li> </ul>
<b>Gasto promedio por turista, según motivo del viaje (US\$):</b>	<b>Gasto promedio por turista, según origen (US\$):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vacaciones, recreación u ocio: US\$ 1.013.</li> <li>Negocios: US\$ 878.</li> <li>Visitar a familiares o amigos: US\$ 659.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>África y Oceanía: US\$ 2.558.</li> <li>Europa: US\$ 1.494.</li> <li>Asia: US\$ 1.493.</li> <li>Latinoamérica: US\$ 527.</li> </ul>

Fuente: PROMPERÚ, 2019a.  
Elaboración: Propia, 2021.

**Anexo 11. Perfil del turista interno**

<b>Nivel socioeconómico</b>	<b>Estado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>AB (51%).</li> <li>C (49%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forma parte de una pareja (54%).</li> <li>No forma parte de una pareja (46%).</li> </ul>
<b>Grado de instrucción</b>	<b>Planificación del viaje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Básica (primaria y secundaria) (33%).</li> <li>Trabajador del sector privado: 34%.</li> <li>Ama de casa: 13%.</li> <li>Estudiante: 8%.</li> <li>Trabajador del sector público: 8%.</li> <li>Jubilado, desempleado: 2%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si (83%).</li> <li>No (17%).</li> </ul>
<b>Tipo de información buscada</b>	<b>Grupo de viaje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lugares turísticos para visitar (52%).</li> <li>Costos de alojamiento y sus características (49%).</li> <li>Costos de paquetes turísticos y sus servicios (33%).</li> <li>Distancia y rutas de acceso (32%).</li> <li>Costo del transporte al lugar visitado (23%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parejas: Compañero sentimental independientemente de que tengan o no hijos (22%).</li> <li>Con amigos: Personas adultas que viajan en grupo, pero sin menores de edad (32%).</li> <li>Solos: Aquellos que viajan sin acompañante independientemente de que formen parte de una pareja o tengan hijos (13%).</li> <li>En familia: Aquellos que viajan sólo en compañía de sus hijos (24%).</li> <li>Con amigos o familiares con niños (9%).</li> </ul>
<b>Distribución generacional</b>	<b>Motivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Millennials: 44%.</li> <li>Generación X: 27%.</li> <li>Centennials: 19%.</li> <li>Baby boomers: 10%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descansar o relajarse (32%).</li> <li>Salir con la familia (22%).</li> <li>Conocer nuevos lugares (20%).</li> <li>Conocer atractivos turísticos (2%).</li> </ul>
<b>Tendencia en redes sociales</b>	<b>Anticipación de compra</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facebook (91%).</li> <li>Whatsapp (47%).</li> <li>Twitter (22%).</li> <li>LinkedIn (7%).</li> <li>Instagram (5%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos de una semana (13%).</li> <li>Una semana (26%).</li> <li>Dos semanas (24%).</li> <li>Tres semanas (12%).</li> <li>Un mes, más de un mes (25%).</li> </ul>
<b>Medios de comunicación influyentes</b>	<b>Principales destinos locales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet (88%).</li> <li>Familiares y amigos (30%).</li> <li>Folletos turísticos (8%).</li> <li>Agencias de viaje y turismo (5%).</li> <li>Ferias turísticas (2%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lima (27%).</li> <li>Ica (12%).</li> <li>Piura (8%).</li> <li>Cusco (7%).</li> <li>Junín (7%).</li> <li>Áncash (6%).</li> <li>Arequipa (5%).</li> <li>La Libertad (5%).</li> <li>Lambayeque (4%).</li> <li>Cajamarca (4%).</li> </ul>
<b>Actividades realizadas</b>	<b>Lugar de alojamiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Turismo urbano (83%).</li> <li>Turismo de naturaleza (56%).</li> <li>Compras (38%).</li> <li>Turismo cultural (32%).</li> <li>Diversión y entretenimiento (28%).</li> <li>Turismo de sol y playa (27%).</li> <li>Turismo de aventura (11%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Casa de familiares, amigos (28%).</li> <li>Hotel de 1 y 2 estrellas (22%).</li> <li>Hostal (20%).</li> <li>Hotel de 3 estrellas (16%).</li> <li>Casa de hospedaje pagada (7%).</li> <li>Carpas, campamento (3%).</li> <li>Hotel de 4 y 5 estrellas (2%).</li> <li>Otros (casa propia, bungalow, albergue o auto) (2%).</li> </ul>
<b>Gasto por visita</b>	<b>Distribución del gasto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos de S/ 100 (4%).</li> <li>De S/ 100 a 199 (18%).</li> <li>De S/ 200 a 299 (19%).</li> <li>De S/ 300 a 399 (12%).</li> <li>De S/ 400 a 499 (10%).</li> <li>De S/ 500 a 599 (10%).</li> <li>De S/ 600 a más (27%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alimentación (31%).</li> <li>Transporte al destino visitado (26%).</li> <li>Alojamiento (17%).</li> <li>Actividades turísticas (10%).</li> <li>Transporte al interior de la ciudad (7%).</li> <li>Compras (6%).</li> <li>Diversión nocturna (3%).</li> </ul>
<b>Duración promedio por viaje</b>	<b>Uso de paquete turístico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>4 noches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquiere un paquete turístico (27%).</li> <li>Compra todos los servicios por separado (73%).</li> </ul>
<b>Sexo</b>	<b>Nivel socioeconómico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mujer (57%).</li> <li>Hombre (43%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AB (51%).</li> <li>C (49%).</li> </ul>
<b>Motivo:</b>	<b>Aspectos para elegir un destino</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Descansar o relajarse (32%).</li> <li>Salir con la familia (22%).</li> <li>Conocer nuevos lugares (22%).</li> <li>Divertirse (12%).</li> <li>Conocer atractivos turísticos (7%).</li> <li>Salir de la rutina (5%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los paisajes y la naturaleza (68%).</li> <li>La variedad de atractivos turísticos (51%).</li> <li>Que sea seguro (33%).</li> <li>Que sea tranquilo y sin bulla (25%).</li> <li>Que tenga un clima cálido (21%).</li> </ul>

Fuente: PROMPERÚ, 2019a.  
Elaboración: Propia, 2021.

## Anexo 12. Perfil del vacacionista nacional por ciudad de origen (cifras al 2018)

Ciudad	Población objetivo*	Viajes de vacacionistas**	Permanencia promedio por persona	Frecuencia de viaje promedio	Gasto promedio por persona	Viaja en ómnibus/bus interprovincial
Arequipa	343.217	192.311	3 noches	2 veces al año	S/ 395	76%
Chiclayo	174.399	172.142	4 noches	3 veces al año	S/ 446	91%
Huancayo	97.796	62.871	4 noches	2 veces al año	S/ 391	65%
Piura	43.297	133.428	4 noches	3 veces al año	S/ 396	78%
Trujillo	239.142	162.056	4 noches	2 veces al año	S/ 367	81%

\*18 a 64 años de NSE ABC.

\*\*Vacacionista: Incluye solo a los turistas que permanecen por lo menos una noche en el destino visitado y viajan por motivos de recreación u ocio.

Fuente: PROMPERÚ, 2019b.

Elaboración: Propia, 2021.

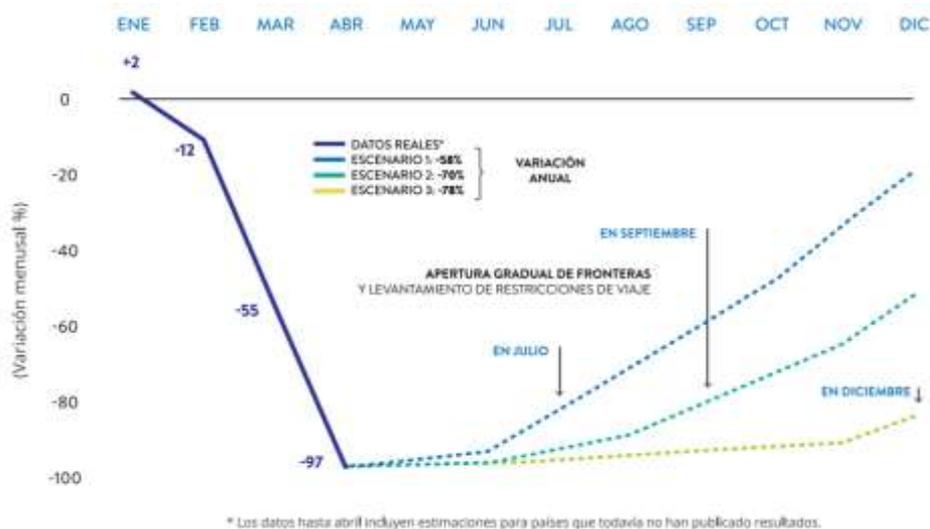
Ciudad	Destinos visitados (Top 3)	¿Dónde se aloja?	Grupo generacional*
Arequipa	5 Dentro de Arequipa 51%	8 Alojamiento pagado 54%	10 Millennial 43%
	6 Lima 10%	9 Casa de familiares/amigos 36%	11 Generación X 31%
	7 Puno 9%		12 Centennial 17%
Chiclayo	14 Cajamarca 23%	17 Casa de familiares/amigos 71%	13 Baby Boomer 8%
	15 La Libertad 18%	18 Alojamiento pagado 28%	19 Millennial 42%
	16 Lima 15%		20 Generación X 26%
Huancayo	23 Dentro de Junín 41%	26 Alojamiento pagado 76%	21 Centennial 20%
	24 Lima 20%	27 Casa de familiares/amigos 22%	22 Baby Boomer 12%
	25 Ayacucho 5%		28 Millennial 47%
Piura	32 Dentro de Piura 58%	35 Casa de familiares/amigos 57%	29 Generación X 19%
	33 Lima 58%	36 Alojamiento pagado 41%	30 Centennial 23%
	34 La Libertad 6%		31 Baby Boomer 11%
Trujillo	41 Dentro de La Libertad 21%	44 Casa de familiares/amigos 57%	37 Millennial 44%
	42 Lima 17%	45 Alojamiento pagado 43%	38 Generación X 24%
	43 Cajamarca 17%		39 Centennial 21%
			40 Baby Boomer 11%
			46 Millennial 38%
			47 Generación X 28%
			48 Centennial 22%
			49 Baby Boomer 12%

\*Generación Silenciosa: nacido entre 1925 y 1945, Baby Boomer: nacido entre 1946 y 1964, Generación X: nacido entre 1965 y 1978, Millennial: nacido entre 1979 y 1994, Centennial: nacido entre 1995 y 2016.

Fuente: PROMPERÚ, 2019c.

Elaboración: Propia, 2021.

## Anexo 13. Llegadas de turistas internacionales



\* Los datos hasta abril incluyen estimaciones para países que todavía no han publicado resultados.

Fuente: UNWTO, 2020.

## Anexo 14. Fases de reactivación

### PROCESO DE APROBACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS POR SECTOR

Sector		FASE I			
Mincetur	Actividades a abrir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportaciones de bienes temporal (atención de órdenes de compra vencidos o por vencer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportaciones de servicios de conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercio electrónico e internacional para el desarrollo de las personas desde sus hogares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turismo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Restaurantes y afines (entrega a domicilio y recojo en tienda).</li> <li>Hoteles COVID 19, Categorizados, Clasificados, DJ</li> <li>Transporte turístico para actividades esenciales.</li> </ul> </li> </ul>
	Actividades conexas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas que provean insumos (envases, empaques, otros) y servicios (consultorías en ingeniería, servicios a la minería, otros)</li> <li>Actividades vinculadas a carga y descarga en almacenes: recepción, control de calidad, inventario, otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionamiento de actividades de soporte técnico: transporte y mantenimiento de equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas que provean insumos (envases, empaques, otros) y servicios (consultorías en ingeniería, servicios a la minería, otros)</li> <li>Actividades vinculadas a carga y descarga en almacenes</li> </ul>	
	Criterio de apertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo riesgo sanitario: cumplir con las órdenes de compra requiere personal mínimo indispensable y autorización temporal.</li> <li>Impacto económico importante y reputación de empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo sanitario casi nulo, modalidad de teletrabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo riesgo sanitario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto impacto económico</li> </ul>
	Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas: 148 (2% del total)</li> <li>Valor órdenes de compra: US\$ 98 millones.</li> <li>Empleo: 8 465 (14% del total)</li> <li>Tiempo requerido: 14 días</li> </ul> <p>Se podrían adicionar alrededor de 160 empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas: 185 (81% del total)</li> <li>Exportaciones 2018: US\$ 21 millones</li> <li>Empleo total: 3 784</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto Económico: S/ 1 416 millones</li> <li>Empleo: 79 mil empleos directos</li> </ul>
Sector		FASE II	FASE III	FASE IV	
Mincetur	Actividades a abrir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercio de bienes para el sector retail</li> <li>Turismo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Restaurantes a capacidad limitada y hoteles en general.</li> <li>Transporte interprovincial y aéreo nacional.</li> <li>Agencias de viajes (atención virtual).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de BPO - Business Process Outsourcing (call centers para atención distinta a emergencia)</li> <li>Turismo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Restaurantes en general.</li> <li>Transporte internacional aéreo.</li> <li>Agencias de viaje (presencial).</li> <li>Centros de entretenimiento y atractivos turísticos (capacidad limitada).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turismo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Transporte nacional e internacional en general</li> <li>Centros de entretenimiento.</li> <li>Atractivos turísticos.</li> <li>Convenciones, ferias, reuniones.</li> </ul> </li> </ul>	
	Actividades conexas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ciclo logístico que incluye la desagregación o individualización de la carga para su reparto a las tiendas</li> </ul>			
	Criterio de apertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo sanitario medio/alto</li> <li>Operatividad bajo protocolos</li> </ul>			
	Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercio de bienes retail: empresas: 61 (20% del total PROMPERU) Exportaciones 2018: US\$ 113 millones. Trabajadores: 18 450</li> <li>Turismo (6 meses): S/ 1 416 millones (5% del PBI turístico) y 60 mil empleo. Supuesto operatividad 50% y personal 75%</li> </ul>			

Fuente: PROMPERÚ, 2020.  
Elaboración: Propia, 2021.

## Anexo 15. Riesgos identificados criticidad

### Etapa I

Riesgo	Criticidad	Plan de acción
Transmisión y propagación de la pandemia dentro del hotel por falta de protocolos como respuesta a la emergencia Sanitaria. <b>Probabilidad: Alta</b> <b>Impacto: Alto</b>	Alta 	Implementación del Protocolo sanitario sectorial ante el COVID-19 para hoteles categorizados.
Retraso en el pago de la deuda que mantenemos con el banco. <b>Probabilidad: Alta</b> <b>Impacto: Medio</b>	Media 	Reprogramación de deuda.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Etapa II

Riesgo	Criticidad	Plan de acción
Reducción de la demanda de turistas en esta época por el miedo y la incertidumbre que ha generado la pandemia. <b>Probabilidad: Alta</b> <b>Impacto: Alto</b>	Alta 	Implementación de nuevos servicios para generar nuevos ingresos y sobrevivir en el mercado.
Miedo del viajero por su seguridad en salud e higiene, menos contacto posible. <b>Probabilidad: Alta</b> <b>Impacto: Alto</b>	Alta 	Crear un <i>user experience</i> a través de los soportes tecnológicos (página <i>web</i> , aplicativo móvil) que serán utilizados para conectarse con los clientes.
Servicio no adecuado a la necesidad del cliente. <b>Probabilidad: Alta</b> <b>Impacto: Media</b>	Media 	Se va a priorizar la salud y el acondicionamiento del <i>spa</i> como sitio para relajo para los clientes, por lo que el concepto de <i>wellness</i> tendrá un auge especial en el servicio.
Imagen y confianza en la marca. <b>Probabilidad: Alta</b> <b>Impacto: Alta</b>	Alta 	Flexibilidad de las cancelaciones y cambios de reservas. Ajustar los términos y condiciones a la nueva realidad del mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Anexo 16. Implementación de protocolo sanitario

Proyecto de implementación de protocolo sanitario sectorial ante el COVID-19 para hoteles categorizados				Operaciones
Nro	Actividad	Recursos	Costos (S/) Junio 2020	Costos (S/) mensual
	<b>Proyecto de implementación del protocolo</b>			
1	Reuniones semanales de seguimiento de actividades de implementación.	Gerente General	-	-
2	Compra de pruebas rápidas para COVID-19 y mantener a disposición, proveedor Suiza Lab, cada una a S/ 220,00 y compra de pruebas serológicas o moleculares Unilabs S/ 400,00.	Operaciones	2.273,00	2.434,25
3	<b>Modificar manual de procesos y procedimientos del hotel</b>			
3.4	Procedimiento: Medición de temperatura corporal del personal, S/ 35,00 cada dispositivo y aplicación de pruebas COVID-19.	Administración / Operaciones	35,00	35,00
3.5	Procedimiento de desinfección de maletas y accesorios (agua, lejía, detergente, desgrasante, paños, esponjas, mandiles, guantes).	Administración / Operaciones	-	200,00
3.6	Procedimiento de uso de la higiene y saneamientos (agua, lejía, detergente, desgrasante, paños, esponjas, mandiles, guantes).	Administración / Operaciones	-	2.000,00
3.7	Procedimiento de protección de personal (mascarillas, guantes, alcohol en gel, papel toalla, jabón).	Administración / Operaciones	-	500,00
3.8	Procedimiento de <i>housekeeping</i> , habitaciones, lavandería, lencería, jardinería (agua, lejía, detergente, desengrasante, paños, esponjas, mandiles, guantes).	Administración / Operaciones	-	3.000,00
3.9	Procedimiento de uso de áreas públicas, restaurante, ascensores, lobby, recepción, seguridad (agua, lejía, detergente, desgrasante, paños, esponjas, mandiles, guantes).	Administración / Operaciones	-	500,00
4	<b>Modificar manual de funciones</b>			
4.1	Personal administrativo.	Administración	-	-
4.2	Recursos Humanos.	Administración	-	-
4.3	Reservas y ventas.	Administración	-	-
4.4	Personal operativo.	Administración	-	-
5	<b>Adecuaciones y habilitación de ambientes</b>			
5.1	Implementar área o punto de sanitizado en el ingreso, con grifo, agua, jabón, etcétera.	Operaciones	2.000,00	800,00
5.2	Implementar desinfectantes de manos en puntos estratégicos.	Operaciones	800,00	500,00
5.3	Modificar área para recepción de productos o insumos.	Operaciones	100,00	-
5.4	Implementar área de cuarentena para productos que ingresen con observación.	Operaciones	200,00	-
5.5	Modificar áreas de <i>lobby</i> y recepción de clientes.	Operaciones	2.000,00	-
5.6	Modificar ascensores, escaleras y pasadizos, avisos y alertas.	Operaciones	1.000,00	-
5.7	Modificar playa de estacionamiento.	Operaciones	-	-
5.8	Modificar área de <i>housekeeping</i> : habitaciones, lavandería, lencería, jardines.	Operaciones	10.000,00	-
5.9	Modificar áreas administrativas y operativas: oficinas y áreas de trabajo, vestuarios, baños, comedor, almacén.	Operaciones	2.000,00	-
5.10	Implementar ambiente de sintomatología.	Operaciones	500,00	-
6	Elaborar plan de vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo.	Administración	-	-
7	Implementar libro de reclamaciones virtual.	Administración	500,00	-
8	<b>Implementar cambios en gestión de personal.</b>			
8.1	Contratación de un especialista de salud, para sintomatología y vigilancia sanitaria.	Administración	6.000,00	-
8.2	Realizar capacitación en nuevos procedimientos y protocolos de sanidad.	Administración	-	-
9	Implementar lineamientos de la Resolución Ministerial N°822-288/MINSA, Norma sanitaria para restaurantes.	Operaciones	5.000,00	3.000,00
10	Solicitar la autorización al órgano competente.	Operaciones	100,00	-
	<b>Total del proyecto</b>		<b>32.508,00</b>	
	<b>Total operativa mensual por protocolo</b>			<b>12.969,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Anexo 17. Precios de las habitaciones por el servicio del alquiler

Tipo de habitación	Precio (US\$) x mes	Capacidad
Simple	700,00	5
Dobles	750,00	5
Matrimoniales	850,00	10
Suites ejecutivas	1.150,00	10
<b>Total</b>		<b>30</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Anexo 18. Precios de las habitaciones por el servicio *co-work*

Tipo de habitación	Precio (US\$) x día	Capacidad
Simple	50,00	10
Suites ejecutivas	100,00	10
<b>Total</b>		<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Anexo 19. Balance General al 31 de diciembre del 2019

**BALANCE GENERAL**  
**Al 31 de diciembre del 2019**  
**(Expresado en Soles)**

ACTIVO		PASIVO	
Efectivo y equivalentes de efectivo	1.260.593	Cuentas por pagar comerciales	602.349
Cuentas comerciales por cobrar	365.853		
<b>Total activos corrientes</b>	<b>1.626.446</b>	<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>6.209.218</b>
		Obligaciones financieras	5.606.868
		<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>5.606.868</b>
		<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>6.209.218</b>
Inmuebles, maquinarias y equipo	20.666.535	Capital social	6.201.266
		Resultados acumulados	8.285.859
		Resultado del ejercicio	1.531.009
<b>Total activos no corriente</b>	<b>20.666.535</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>16.018.133</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>22.292.981</b>	<b>TOTAL PASIVOS &amp; PATRIMONIO NETO</b>	<b>22.292.981</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Anexo 20. Estados de Resultados al 31 de diciembre del 2019

### ESTADO DE RESULTADOS

Al 31 de diciembre del 2019

(Expresado en Soles)

INGRESOS	
Habitaciones	5.662.993
<b>Total ingresos</b>	<b>5.662.993</b>
Costos de ventas	297.028
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>5.365.964</b>
Marketing	446.844
Alquiler	465.463
Esfuerzos de reducción de costes	74.474
Mantenimiento	191.443
<b>Gastos de ventas</b>	<b>1.178.223</b>
Planilla	756.522
Administración	304.569
Capacitación	290.449
<b>Gastos administrativos</b>	<b>1.351.539</b>
<b>Depreciación</b>	<b>372.370</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>2.463.832</b>
Gastos financieros	384.889
Ingresos financieros	92.701
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2.171.643</b>
Impuesto a la Renta	640.635
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.531.009</b>
<b>EBITDA</b>	<b>2.836.202</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 21. Presupuesto proyectado

Plan de Contingencia (2020)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	ANUAL 2020
Habitaciones	471.916	471.916	235.958	0	0	0	0	47.040	47.040	94.080	94.080	141.120	1.603.150
Alimentos/bebidas/lavandería	70.787	70.787	35.393	0	0	0	0	7.056	7.056	14.112	14.112	21.168	240.471
Alquiler de habitaciones	0	0	0	0	0	19.250	19.250	38.500	38.500	67.375	67.375	67.375	317.625
Co-work	0	0	0	0	0	31.500	36.750	47.250	47.250	57.750	57.750	57.750	336.000
Spa	42.000	42.000	21.000	0	0	6.720	6.720	7.080	9.440	10.800	10.800	20.200	176.760
Mascarillas	0	0	0	0	0	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	9.800
<b>Ingresos por servicios</b>	<b>584.703</b>	<b>584.703</b>	<b>292.351</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>58.870</b>	<b>64.120</b>	<b>148.326</b>	<b>150.686</b>	<b>245.517</b>	<b>245.517</b>	<b>309.013</b>	<b>2.683.806</b>
<b>100,00%</b>													
Costos directos	24.540	24.540	12.270	0	0	2.639	2.912	6.905	6.905	11.399	11.399	13.845	117.352
Alimentos/bebidas/lavandería	28.315	28.315	14.157	0	0	0	0	2.822	2.822	5.645	5.645	8.467	96.188
Spa	12.600	12.600	6.300	0	0	2.016	2.016	2.124	2.832	3.240	3.240	6.060	53.028
Otros	0	0	0	0	0	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	8.400
<b>Costos de ventas</b>	<b>65.454</b>	<b>65.454</b>	<b>32.727</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.855</b>	<b>6.128</b>	<b>13.051</b>	<b>13.759</b>	<b>21.483</b>	<b>21.483</b>	<b>29.572</b>	<b>274.969</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>519.249</b>	<b>519.249</b>	<b>259.624</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>53.015</b>	<b>57.992</b>	<b>135.275</b>	<b>136.927</b>	<b>224.034</b>	<b>224.034</b>	<b>279.441</b>	<b>2.408.837</b>
<b>89,75%</b>													
Marketing	37.237	37.237	18.619	0	0	37.237	37.237	18.619	18.619	18.619	18.619	37.237	297.896
Alquiler	38.789	38.789	38.789	19.394	19.394	19.394	19.394	27.152	27.152	27.152	34.910	34.910	345.218
Esfuerzos de reducción de costos	6.206	6.206	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12.412
Mantenimiento	15.954	15.954	7.977	4.786	4.786	4.786	7.977	7.977	11.168	11.168	11.168	11.168	114.868
Planilla	77.572	77.572	77.572	61.132	61.132	61.132	61.132	61.132	61.132	61.132	61.132	61.132	782.904
Administración	25.381	25.381	25.381	12.690	12.690	12.690	12.690	12.690	12.690	12.690	12.690	12.690	190.356
Capacitación / reclutamiento	14.205	13.149	0	0	0	7.102	7.102	7.102	7.102	7.102	7.102	7.102	77.071
Protocolo COVID-19	0	0	0	0	37.055	12.969	12.969	12.969	12.969	12.969	12.969	12.969	127.840
Depreciación	31.031	31.031	31.031	31.031	31.031	31.031	31.031	31.031	31.031	31.031	31.031	31.031	372.370
<b>Gastos ventas y administrativos</b>	<b>246.374</b>	<b>245.318</b>	<b>199.368</b>	<b>129.034</b>	<b>166.089</b>	<b>186.342</b>	<b>189.533</b>	<b>178.672</b>	<b>181.863</b>	<b>181.863</b>	<b>208.239</b>	<b>208.239</b>	<b>2.320.934</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>272.875</b>	<b>273.931</b>	<b>60.256</b>	<b>-129.034</b>	<b>-166.089</b>	<b>-133.327</b>	<b>-131.541</b>	<b>-43.398</b>	<b>-44.937</b>	<b>42.170</b>	<b>15.794</b>	<b>71.202</b>	<b>87.903</b>
<b>3,28%</b>													
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	7.725	7.725	7.725	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23.175
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>280.600</b>	<b>281.656</b>	<b>67.981</b>	<b>-129.034</b>	<b>-166.089</b>	<b>-133.327</b>	<b>-131.541</b>	<b>-43.398</b>	<b>-44.937</b>	<b>42.170</b>	<b>15.794</b>	<b>71.202</b>	<b>111.079</b>
<b>4,14%</b>													
Impuesto (29.5%)	82.777	83.088	20.055	0	0	0	0	0	0	12.440	4.659	21.005	32.768
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>197.823</b>	<b>198.567</b>	<b>47.927</b>	<b>-129.034</b>	<b>-166.089</b>	<b>-133.327</b>	<b>-131.541</b>	<b>-43.398</b>	<b>-44.937</b>	<b>29.730</b>	<b>11.135</b>	<b>50.197</b>	<b>78.310</b>
<b>2,92%</b>													
<b>EBITDA</b>	<b>303.906</b>	<b>304.961</b>	<b>91.287</b>	<b>-98.003</b>	<b>-135.058</b>	<b>-102.296</b>	<b>-100.510</b>	<b>-12.367</b>	<b>-13.906</b>	<b>73.201</b>	<b>46.825</b>	<b>102.233</b>	<b>460.273</b>
<b>17,15%</b>													

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Plan de Reactivación (2021 – 2024)

	2020	2021	2022	2023	2024
Habitaciones	1.603.150	2.298.240	3.411.072	4.596.480	6.177.024
Alimentos/bebidas/lavandería	240.471	344.736	511.661	689.472	926.554
Alquiler de habitaciones	317.625	546.000	399.000	0	0
Co-work	336.000	252.000	0	0	0
Spa	176.760	242.400	302.400	396.000	504.000
Mascarillas	9.800	16.800	0	0	0
<b>Ingresos por Servicios</b>	<b>2.683.806</b>	<b>3.700.176</b>	<b>4.624.133</b>	<b>5.681.952</b>	<b>7.607.578</b>
<b>100,00%</b>					
Costos directos	117.352	161.004	198.124	239.017	321.205
Alimentos/bebidas/lavandería	96.188	137.894	306.996	413.683	555.932
Spa	53.028	72.720	90.720	118.800	151.200
Otros	8.400	14.400	0	0	0
<b>Costos de ventas</b>	<b>274.969</b>	<b>386.019</b>	<b>595.840</b>	<b>771.500</b>	<b>1.028.337</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2.408.837</b>	<b>3.314.157</b>	<b>4.028.293</b>	<b>4.910.452</b>	<b>6.579.240</b>
<b>89,75%</b>					
Marketing	297.896	432.919	504.729	448.054	456.275
Alquiler	345.218	465.463	418.920	418.920	460.812
Esfuerzos de reducción de costos	12.412	0	0	0	74.472
Mantenimiento	114.868	157.943	181.874	191.446	210.591
Planilla	782.904	930.864	930.864	930.864	930.864
Administración	190.356	213.198	213.198	304.569	304.569
Capacitación / reclutamiento / integración	77.071	145.224	217.836	246.881	290.449
Protocolo COVID-19	127.840	133.398	133.398	133.398	133.398
Depreciación	372.370	372.370	372.370	372.370	372.370
<b>Gastos ventas y administrativos</b>	<b>2.320.934</b>	<b>2.851.379</b>	<b>2.973.189</b>	<b>3.046.502</b>	<b>3.233.800</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>87.903</b>	<b>462.778</b>	<b>1.055.104</b>	<b>1.863.950</b>	<b>3.345.441</b>
<b>3,28%</b>					
Gastos financieros	0	250.888	228.818	190.421	166.458
Ingresos financieros	23.175	92.701	92.701	92.701	92.701
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>111.079</b>	<b>304.591</b>	<b>918.986</b>	<b>1.766.230</b>	<b>3.271.684</b>
<b>4,14%</b>					
Impuesto (29.5%)	32.768	89.854	271.101	521.038	965.147
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>78.310</b>	<b>214.736</b>	<b>647.885</b>	<b>1.245.192</b>	<b>2.306.537</b>
<b>2,92%</b>					
<b>EBITDA</b>	<b>460.273</b>	<b>835.148</b>	<b>1.427.474</b>	<b>2.236.320</b>	<b>3.717.811</b>
<b>17,15%</b>					
<b>ROE</b>	<b>0,49%</b>	<b>1,32%</b>	<b>3,82%</b>	<b>6,84%</b>	<b>11,25%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 22. Cálculo punto de equilibrio

Cálculo del punto de equilibrio	2020	2021	2022	2023	2024
Oferta de noches	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
% de ocupación	30%	40%	50%	60%	70%
Demanda de noches	5.400	7.200	9.000	10.800	12.600
<b>Costos fijos</b>					
Planilla	100%	782.904	930.864	930.864	930.864
Alquiler	100%	345.218	465.463	418.920	460.812
Marketing	60%	178.738	259.751	302.837	273.765
Mantenimiento	60%	68.921	94.766	109.124	114.868
Administración	45%	85.660	95.939	95.939	137.056
Capacitación del personal	70%	53.950	101.657	152.485	203.314
<b>Costos fijos totales</b>	<b>1.515.390</b>	<b>1.948.440</b>	<b>2.010.170</b>	<b>2.043.357</b>	<b>2.132.166</b>
<b>Costos variables</b>					
Costos de ventas	100%	274.969	386.019	595.840	771.500
Marketing	40%	119.158	173.168	201.892	179.222
Mantenimiento	40%	45.947	63.177	72.749	76.578
Esfuerzos de reducción de costos	100%	12.412	0	0	74.472
Administración	55%	104.696	117.259	117.259	167.513
Capacitación del personal	30%	23.121	43.567	65.351	74.064
<b>Costos variables totales</b>	<b>580.303</b>	<b>783.190</b>	<b>1.053.091</b>	<b>1.268.877</b>	<b>1.624.203</b>
<b>Costo Unitario Variable (CUV)</b>	<b>107</b>	<b>109</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>129</b>
Tarifa promedio	314	336	403	448	538
Ingreso adicional por noche	77	82	90	101	114
Margen de contribución unitaria	283	309	377	431	522
<b>Análisis del punto de equilibrio</b>					
Costos fijos totales 1	1.515.390	1.948.440	2.010.170	2.043.357	2.132.166
Costos fijos totales 2 (incluye intereses y depreciación)	1.887.760	2.571.699	2.611.358	2.606.148	2.670.993
Costos variables totales	580.303	783.190	1.053.091	1.268.877	1.624.203
PE ocupación requerida (EBITDA > 0)	5.347	6.310	5.337	4.741	4.083
% de ocupación requerida (EBITDA > 0)	30%	35%	30%	26%	23%
PE ocupación requerida (utilidad neta > 0)	6.661	8.329	6.933	6.046	5.115
% de ocupación requerida (utilidad neta > 0)	37%	46%	39%	34%	28%
% de ocupación estimada	30%	40%	50%	60%	70%
<b>Margen de diferencia EBITDA</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>20%</b>	<b>34%</b>	<b>47%</b>
<b>Margen de diferencia UTILIDAD NETA</b>	<b>-7%</b>	<b>-6%</b>	<b>11%</b>	<b>26%</b>	<b>42%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Anexo 23. Tarifas por habitación y porcentaje de ventas por canal

Periodos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Tarifas por habitaciones</b>						
<b>Ventas por canal (%)</b>						
Directa		30%	20%	10%	5%	5%
Plataforma		70%	70%	70%	65%	55%
Agencia		5%	10%	20%	30%	40%
<b>Tarifa regular (S/)</b>						
50 Habitaciones						
Habitaciones simples 15		171,50	183,75	220,50	245,00	294,00
Habitaciones dobles 10		232,75	249,38	299,25	332,50	399,00
Habitaciones matrimoniales 10		367,50	393,75	472,50	525,00	630,00
Habitaciones <i>suites</i> ejecutivas 15		482,65	517,13	620,55	689,50	827,40
<b>Tarifa promedio</b>	<b>448,22</b>	<b>313,60</b>	<b>336,00</b>	<b>403,20</b>	<b>448,00</b>	<b>537,60</b>
<b>Variación tarifa promedio</b>	<b>100%</b>	<b>-30%</b>	<b>-25%</b>	<b>-10%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### Tarifas promedio del Mercado Hoteles Boutique 3 y 4 estrellas / Miraflores 2020

Atrium Miraflores Boutique Apart Hotel	255,00
Mariel Hotel	302,00
Tierra Viva Miraflores Larco Hotel	313,00
<b>Hotel Boutique Miraflores</b>	<b>314,00</b>
Antigua Miraflores Hotel	382,00

Fuente: Tripadvisor, 2020; Booking, 2020; Expedia, 2020.  
Elaboración: Propia, 2021.

### Anexo 24. Presupuesto participación en ferias

Concepto	Monto	Fecha de desembolso
Participación en feria 2021	S/ 17.000	50% a pagar en setiembre 2020 y el 50% restante en diciembre 2020
Participación en feria 2022	S/ 17.000	50% a pagar en setiembre 2021 y el 50% restante en diciembre 2021
Participación en feria 2023	S/ 17.000	50% a pagar en setiembre 2022 y el 50% restante en diciembre 2022
Participación en feria 2024	S/ 17.000	50% a pagar en setiembre 2023 y el 50% restante en diciembre 2023
Bolsa de viaje y pasajes 2021	S/ 15.000	Setiembre 2020
Bolsa de viaje y pasajes 2022	S/ 16.000	Setiembre 2021
Bolsa de viaje y pasajes 2023	S/ 17.000	Setiembre 2022
Bolsa de viaje y pasajes 2024	S/ 18.000	Setiembre 2023

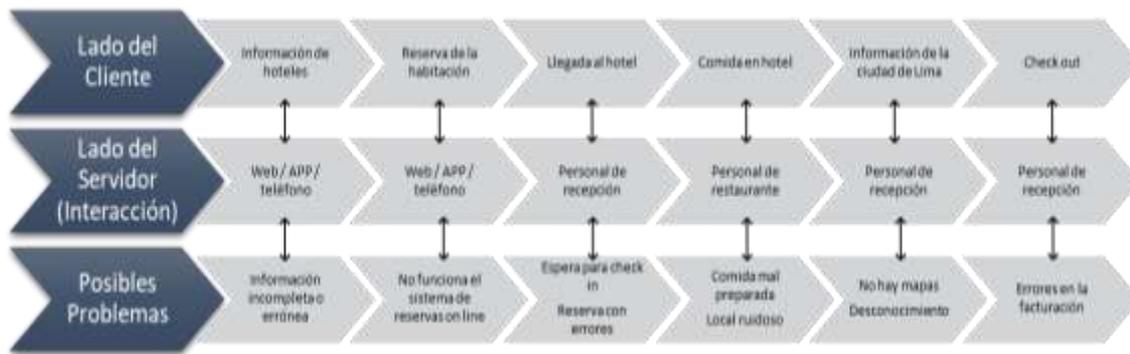
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Anexo 25. Distribución del personal requerido por el Hotel

Gerencia General	1	Ventas y Marketing	2	Administración y Finanzas	2	Alojamiento	4	Mantenimiento	6
Gerente General	1	Jefe de Ventas y Marketing	1	Jefe de Administración y Finanzas	1	Recepcionista	2	Asistente de lavandería	1
		Ejecutivo de Ventas	1	Chef	1	Encargado de Seguridad	1	Operarios	4
				Jefe de Compras	1	Enfermera	1	Ejecutivo de Compras	1

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Anexo 26. Customer Journey del Hotel



Fuente: Biltran y Lojo, 1993

Elaboración: Propia, 2021.

## Anexo 27. Capacidad de habitaciones

### Año 2020

Servicios		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5 habitaciones simples	Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 habitaciones Suites para ejecutivos	Alquiler	0	0	0	0	0	2	2	4	4	7	7	7
10 Habitaciones Dobles	Alquiler	0	0	0	0	0	2	2	4	4	7	7	7
10 Habitaciones Matrimoniales	Alquiler	0	0	0	0	0	2	2	4	4	7	7	7
10 Habitaciones simples	Room - Office	0	0	0	0	0	2	3	5	5	7	7	7
10 Habitaciones Suites para ejecutivos	Room - Office	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2
50 habitaciones	Hospedaje regular	30	30	10	0	0	0	0	5	5	10	10	15
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>45</b>
<b>Capacidad % de ocupación</b>		<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>

### Año 2021

Servicios		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5 habitaciones simples	Alquiler	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5 habitaciones Suites para ejecutivos	Alquiler	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
10 Habitaciones Dobles	Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Habitaciones Matrimoniales	Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Habitaciones simples	Room - Office	7	7	5	5	4	4	0	0	0	0	0	0
10 Habitaciones Suites para ejecutivos	Room - Office	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
50 habitaciones	Hospedaje regular	17	17	18	18	18	20	20	20	20	20	20	20
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>
<b>Capacidad % de ocupación</b>		<b>34%</b>	<b>34%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>40%</b>						

### Año 2022

Servicios		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5 habitaciones simples	Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 habitaciones Suites para ejecutivos	Alquiler	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
10 Habitaciones Dobles	Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Habitaciones Matrimoniales	Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Habitaciones simples	Room - Office	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Habitaciones Suites para ejecutivos	Room - Office	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50 habitaciones	Hospedaje regular	22	22	22	22	22	22	25	25	25	25	25	25
<b>Total</b>		<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>
<b>Capacidad % de ocupación</b>		<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

### Año 2023

Servicios		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5 habitaciones simples	Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 habitaciones Suites para ejecutivos	Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Habitaciones Dobles	Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Habitaciones Matrimoniales	Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Habitaciones simples	Room - Office	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Habitaciones Suites para ejecutivos	Room - Office	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50 habitaciones	Hospedaje regular	27	27	27	27	27	27	30	30	30	30	30	30
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Capacidad % de ocupación</b>		<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>

## Año 2024

	Servicios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5 habitaciones simples	Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 habitaciones Suites para ejecutivos	Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Habitaciones Dobles	Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Habitaciones Matrimoniales	Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Habitaciones simples	Room - Office	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Habitaciones Suites para ejecutivos	Room - Office	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50 habitaciones	Hospedaje regular	30	30	30	30	32	32	32	32	32	34	34	35
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>35</b>
<b>Capacidad % de ocupación</b>		<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>64%</b>	<b>64%</b>	<b>64%</b>	<b>64%</b>	<b>64%</b>	<b>68%</b>	<b>68%</b>	<b>70%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Anexo 28. Flujo de caja libre con estrategia y con COVID-19

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Total ingresos	2.683.806	3.700.176	4.624.133	5.681.952	7.607.578
Total costos	274.969	386.019	595.840	771.500	1.028.337
<b>Utilidad bruta</b>	<b>2.408.837</b>	<b>3.314.157</b>	<b>4.028.293</b>	<b>4.910.452</b>	<b>6.579.240</b>
Gastos de ventas	770.394	1.056.325	1.105.523	1.058.420	1.202.150
Gastos administrativos	1.178.170	1.422.684	1.495.296	1.615.712	1.659.280
<b>Utilidad operativa</b>	<b>460.273</b>	<b>835.148</b>	<b>1.427.474</b>	<b>2.236.320</b>	<b>3.717.811</b>
Impuesto a la Renta	32.768	89.854	271.101	521.038	965.147
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>427.505</b>	<b>745.294</b>	<b>1.156.373</b>	<b>1.715.282</b>	<b>2.752.664</b>
Liquidación de activo					18.266.692
Capex	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Inversión	0	0	0	0	0
Flujo de caja de inversiones	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>402.505</b>	<b>720.294</b>	<b>1.131.373</b>	<b>1.690.282</b>	<b>20.994.356</b>
Amortización de capital	0	525.484	547.554	570.551	594.515
Intereses y otros	0	235.488	213.418	190.421	166.458
Ahorro fiscal	0	69.469	62.958	56.174	49.105
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>402.505</b>	<b>28.791</b>	<b>433.359</b>	<b>985.484</b>	<b>20.282.488</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Anexo 29. Flujo de caja libre sin estrategia y sin COVID-19

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total ingresos	5.662.993	5.838.546	6.042.895	6.254.396	6.473.300	6.699.865
Total costos	297.028	306.236	316.955	328.048	339.530	351.413
<b>Utilidad bruta</b>	<b>5.365.964</b>	<b>5.532.309</b>	<b>5.725.940</b>	<b>5.926.348</b>	<b>6.133.770</b>	<b>6.348.452</b>
Gastos de ventas	1.178.223	1.214.748	1.257.264	1.301.269	1.346.813	1.393.952
Gastos administrativos	1.351.539	1.393.437	1.442.207	1.492.685	1.544.928	1.599.001
<b>Utilidad operativa</b>	<b>2.836.202</b>	<b>2.924.124</b>	<b>3.026.468</b>	<b>3.132.395</b>	<b>3.242.029</b>	<b>3.355.500</b>
Impuesto a la Renta	640.635	710.645	746.569	783.791	822.358	862.317
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>2.195.567</b>	<b>2.213.479</b>	<b>2.279.899</b>	<b>2.348.604</b>	<b>2.419.671</b>	<b>2.493.182</b>
Liquidación de activo						16.544.771
Capex	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	25.000	25.775	26.677	27.611	28.577	29.577
Inversión	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja de inversiones	25.000	25.775	26.677	27.611	28.577	29.577
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>2.170.567</b>	<b>2.187.704</b>	<b>2.253.222</b>	<b>2.320.993</b>	<b>2.391.094</b>	<b>19.008.376</b>
Amortización de capital	400.000	462.688	482.121	502.369	523.468	545.455
Intereses y otros	384.889	235.488	216.051	195.807	174.307	152.722
Ahorro fiscal	113.542	69.469	63.735	57.763	51.421	45.053
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>1.499.220</b>	<b>1.558.997</b>	<b>1.618.785</b>	<b>1.680.580</b>	<b>1.744.739</b>	<b>18.355.252</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Anexo 30. Ratios financieros

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>EBITDA</b>	<b>460.273</b>	<b>835.148</b>	<b>1.427.474</b>	<b>2.236.320</b>	<b>3.717.811</b>
<b>EBITDA/VENTAS</b>	<b>17,15%</b>	<b>22,57%</b>	<b>30,87%</b>	<b>39,36%</b>	<b>48,87%</b>
<b>ROE</b>	<b>0,49%</b>	<b>1,32%</b>	<b>3,82%</b>	<b>6,84%</b>	<b>11,25%</b>
<b>VARIACIÓN DE VENTAS</b>	<b>-71,69%</b>	<b>43,36%</b>	<b>48,42%</b>	<b>34,75%</b>	<b>34,39%</b>
<b>UTILIDAD NETA / VENTAS</b>	<b>2,92%</b>	<b>5,80%</b>	<b>14,01%</b>	<b>21,91%</b>	<b>30,32%</b>
<b>APALANCAMIENTO</b>	<b>34,83%</b>	<b>31,15%</b>	<b>26,73%</b>	<b>21,77%</b>	<b>16,42%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Anexo 31. Cronograma de pago deuda financiera

Periodo	Saldo inicial	Amortización	Intereses	Cuota	Saldo final
2020	5.606.868,18	-	-	-	5.606.868,18
2021	5.606.868,18	S/525.483,90	S/235.488,46	760.972,36	5.081.384,28
2022	5.081.384,28	S/547.554,22	S/213.418,14	760.972,36	4.533.830,06
2023	4.533.830,06	S/570.551,50	S/190.420,86	760.972,36	3.963.278,56
2024	3.963.278,56	S/594.514,66	S/166.457,70	760.972,36	3.368.763,90
2025	3.368.763,90	S/619.484,28	S/141.488,08	760.972,36	2.749.279,62
2026	2.749.279,62	S/645.502,62	S/115.469,74	760.972,36	2.103.777,00
2027	2.103.777,00	S/672.613,73	S/88.358,63	760.972,36	1.431.163,28
2028	1.431.163,28	S/700.863,50	S/60.108,86	760.972,36	730.299,77
2029	730.299,77	S/730.299,77	S/30.672,59	760.972,36	-

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 32. Descripción de puestos del hotel

Puesto	Resumen del puesto	Obligaciones y responsabilidades	Requisitos del puesto	Calificaciones mínimas
Gerente General	Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar y deducir el trabajo del hotel.	Planificar los objetivos del hotel a corto y largo plazo. Organizar la estructura del hotel actual y a futuro. Dirigir el hotel, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. Controlar las actividades planificadas para detectar las desviaciones o diferencias. Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.	Capacidad mental para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y habilidades blandas.	Idioma: Inglés. Estudios superiores: Universitarios Títulos: Ingeniero Industrial o Administrador de Empresas. MBA en universidad de prestigio. Experiencia: que tenga dos años de experiencia como mínimo en cargos similares.
Gerente Comercial	Es el encargado de gestionar el Marketing, Finanzas y Ventas, este rol se hace cargo de las tres funciones.	Diseñar la estrategia comercial y de marketing. Fijar los objetivos que debe alcanzar el personal de marketing y los comerciales, establecer los incentivos adecuados y evaluar la consecución de las metas. Establecer la política de precios y previsión de ventas. Administrar el presupuesto de marketing y ventas de la forma más eficiente posible. Liderar al personal de marketing y a la fuerza de ventas. Gestionar las finanzas del hotel.	Capacidades para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos de Marketing, Ventas y Finanzas, además habilidades blandas. Capacidad para lograr resultados.	Idioma: Inglés. Estudios superiores: Universitarios. Títulos: Ingeniero Industrial o Administrador de Empresas. MBA en universidad de prestigio. Experiencia: que tenga dos años de experiencia como mínimo en cargos similares.
Gerente de Operaciones	Se encarga de las actividades y operaciones diarias del hotel, es decir, es el jefe de todas las operaciones.	Asegurarse que las habitaciones del hotel cumplen con las expectativas de los huéspedes. Estar a disposición de los empleados y los huéspedes para solucionar de manera profesional cualquier reclamo, problema o imprevisto que pueda surgir. Concretar los planes de trabajo para seguridad, recursos humanos, servicios, sanidad, etcétera. Participar en la contratación y formación de los empleados nuevos. Establecer las rotaciones y el horario del personal. Asegurarse que el establecimiento hotelero cuenta con todas las licencias necesarias y que sigue las normas legales vigentes.	Liderazgo, habilidades comunicativas, visión estratégica, habilidades de negociación, capacidad organizativa, etcétera.	Idioma: Inglés. Estudios superiores: Universitarios Títulos: Ingeniero Industrial, Economía o Administrador de Empresas. Master en Dirección de Operaciones. Experiencia: que tenga dos años de experiencia como mínimo en cargos similares.
Recepcionista	Son los profesionales que reciben a los huéspedes a su llegada al hotel. Entre sus funciones destacan el registro de las entradas y salidas de los clientes, la entrega de llaves, la realización de reservas por teléfono, la preparación de recibos y el cobro de las facturas.	Acogen y reciben a los huéspedes del hotel, comprobando su identidad. Entregan las llaves a los clientes y les indican cómo llegar a sus habitaciones. Mantener el registro de las entradas y salidas de los huéspedes ( <i>check in</i> y <i>check out</i> ). En el momento del <i>check out</i> preparar la cuenta del cliente y facturar. Gestionar las reservas y cancelaciones de las habitaciones realizadas por teléfono, por la <i>web</i> o la <i>app</i> . Dar respuesta a las peticiones y preguntas de los huéspedes e intentar solucionar sus quejas. Velar por la imagen pública del establecimiento. Promover las instalaciones del hotel, como el restaurante, el <i>spa</i> o el gimnasio. Se encargan de hacer las reservas y concertar las citas para los servicios de estas instalaciones. Ofrecer servicios extra para mejorar la comodidad de los clientes, como por ejemplo servicio de taxis, servicio de cambio de moneda extranjera, tarifas y reserva del restaurante, guardar objetos de valor y anotar mensajes.	Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita. Habilidades de servicio al cliente, paciencia y tacto. Ser una persona tranquila y organizada, incluso cuando se trabaja bajo presión. Capacidad de uso de <i>software</i> informático, equipamiento de oficina, fotocopiadoras y faxes. La capacidad de manejar dinero en efectivo, tarjetas de crédito/débito y moneda extranjera. Conocimientos básicos de ventas y comercial.	Idioma: Dominio de, por lo menos, una lengua extranjera. Estudios superiores: Formación en gestión de alojamientos turísticos. Una imagen muy cuidada. Experiencia: 1 año en puestos similares.
Jefe de Limpieza y Lavandería	Supervisar el trabajo de los operarios encargados de la limpieza y lavandería, verificar que tanto habitaciones como áreas públicas cumplan los estándares de calidad para un mejor servicio.	Inspección de la limpieza en habitaciones, corredores, elevadores públicos y de servicio, estaciones de servicio, escaleras, etcétera, así como que la limpieza se realice dentro de su horario previsto. Participar en el adiestramiento y evaluación del personal, asignar el trabajo diario según el turno, supervisar el arreglo y limpieza de las habitaciones, así como también pasillo, áreas de servicio, escaleras, ascensores y hall de ascensores. Supervisar la lavandería del hotel.	Capacidad de usar equipo y productos de limpieza industrial. Resistencia para cubrir las demandas físicas del trabajo. Flexibilidad para trabajar en distintos turnos, incluidos noches y fines de semana.	Experiencia como supervisor de limpieza o mantenimiento o puesto similar. Se valorará diploma de enseñanza secundaria.
Jefe de Ventas	Supervisar las acciones y generar motivación en su equipo de ventas. Evaluar los resultados comerciales, y definir acciones de mejora, con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas.	Propone a la gerencia del hotel estrategias para promocionar y vender los servicios. Evaluar nuevas necesidades de consumo de los clientes activos. Realizar las gestiones necesarias para activar la cobranza en función a cumplir con las metas fijadas. Mantener informado a los clientes sobre precio y condiciones de nuestros servicios. Efectuar periódicamente informes de ventas, comparativos, tareas realizadas, indicadores de gestión, programación y plan de acción a futuro, dirigidos al Gerente General y Gerente Comercial del hotel.	Actitud de servicio. Logro de objetivos. Comunicación clara. Trabajo en equipo. Responsabilidad. Puntualidad. Disponibilidad inmediata.	Experiencia cinco años en puestos similares. Manejo de sistemas informáticos: Office. Conocimientos del idioma inglés intermedio – avanzado.
Chef	Supervisa la preparación y la cocción de alimentos y comidas.	Planificación del menú y elaboración de los platos. Gestionar el equipo y la distribución de tareas. Gestionar el tiempo de cocinado y preparación de los alimentos. Supervisar el trabajo de la cocina del hotel. Actualizar los menús y mantenerse al día en técnicas y tendencias culinarias. Mantener y seguir estrictas normas de salud, higiene y seguridad alimentaria.	Tener la capacidad de mantener la calma bajo presión. Poseer habilidades para el trabajo en equipo. Tener creatividad e imaginación para pensar nuevas ideas para el menú y la presentación de los platos.	Idioma: Inglés nivel intermedio. Estudios superiores: Formación en gastronomía. Experiencia: cuatro años en puestos similares.
Encargado de Seguridad	Mantiene el orden y garantizan la comodidad y la seguridad de los clientes y del personal. Llevan a cabo controles de seguridad y sirven de enlace con la policía.	Permitir la entrada a los huéspedes. La seguridad y el bienestar de los huéspedes y de los colaboradores del hotel. Detectar si los huéspedes llevan drogas o armas. Observar el comportamiento de los huéspedes dentro del hotel. Hacer frente a situaciones tales como un huésped borracho o una pelea. Trabajar de noche y los fines de semana.	Responsable y estar siempre alerta. Capaz de mantener la calma, a veces incluso ante situaciones difíciles, de agresión o conflicto. Atento y amable. Educado y diplomático.	Formación de Vigilante de Seguridad. Idioma: Inglés básico. Experiencia: Un año en puestos similares.
Operario	Personal muy receptivo para realizar tareas operativas en los departamentos de Limpieza y Lavandería, Ventas y Cocina.	Personal con la capacidad de realizar: La limpieza de habitaciones asignadas, ordenar, cuidar y mantener en perfecto estado no solo todo lo que hay dentro de una habitación, sino también todo lo relativo al pasillo, ascensores, utensilios de limpieza. Atención en la lavandería del hotel para lavar, planchar y entregar lo lavado a los huéspedes. Atención de la línea telefónica para la reserva de habitaciones. Realizar las tareas encargadas por el chef en la cocina y atender en el restaurante del hotel.	Responsabilidad al momento de seguir un plan de limpieza y mantenimiento. Actitud discreta ante los huéspedes del hotel. Mantener la organización, atención, control y pulcritud en todo momento. Habilidad para trabajar en equipo.	Experiencia como operario en limpieza o mantenimiento o cocina o puesto similar en un hotel. Se valorará diploma de enseñanza secundaria.
Enfermera	Realizar las actividades de identificación de sintomatología.	Realizar la identificación de sintomatología. Atender a casos sospechosos, para ello debe seguir los procedimientos del MINSA "Lineamientos para la vigilancia, prevención y control de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19". Hacer seguimiento clínico a distancia y reportar a Recursos Humanos sobre el estado de salud del colaborador del hotel. Realizar las pruebas rápidas y moleculares para COVID-19.	Vocación de servicio a la comunidad y habilidad para la comunicación. Preparación adecuada en ciencias, en especial en biología, y en ciencias humanas y sociales.	Formación: Profesional de la salud. Experiencia: Un año en puestos similares.
Jefe de Compras	El trabajo bajo la dirección, planifica, supervisa, coordina, mantiene al día.	Supervisa y dirige el proceso de selección de los proveedores. Determina la política de negociación en términos de aprovisionamiento y establece las condiciones del contrato con los proveedores. Atiende las reclamaciones de los proveedores y analiza las causas para encontrar soluciones. Dirige los planes y las acciones de reducción de costos y de mejora de proveedores. Gestiona los stocks de material. Desarrolla y controla el inventario de existencias con la finalidad de planificar las compras necesarias, acorde a los presupuestos establecidos en cada departamento.	Conocimientos operativos en hoteles y restaurantes. Capacidad de negociación.	Idioma: Inglés. Formación: Administración de empresas o Industrial. Manejo de Microsoft Office e Internet y programas específicos de gestión de stocks, compras. Experiencia: Dos años en manejo y elaboración de presupuesto.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **Notas biográficas**

### **Aldo Oliverio Cuentas Salas**

Nació en Arequipa. Licenciado en Administración. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en el sector Financiero. Actualmente se desempeña como Asesor y Consultor en Finanzas y Gestión.

### **Patricia Elizabeth Huayami Rojas**

Nació en Tingo María, Huánuco. Ingeniero Industrial. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en Banca y Finanzas. Actualmente se desempeña como Gerente de Banca Comercial en el BBVA Perú.

### **Claudia Briguitte Ortiz Céspedes**

Nació en Talara, Piura. Contador Público Colegiado. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en Contabilidad. Actualmente se desempeña como Contador encargado en Centria Servicios Administrativos S.A., empresa del Grupo Brea.

### **Rocío Marlene Sosa Ponce**

Nació en Lima. Ingeniero de Sistemas. Cuenta con más de 14 años de experiencia laborando con Sistemas de información y en el sistema financiero. Actualmente se desempeña como Subgerente de Tecnologías de SdP BCP.