



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL SAMI EN TIEMPOS
DE RECUPERACIÓN DESPUÉS DEL COVID
PERIODO 2023-2025”**

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

Presentado por

Victoria Nieves Alarcon Canales

Lizzy Alicia Cornejo Santillan

Edwin Leandro Lizama Quispe

Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, junio 2023

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

Documento: EPG- REV-V1xxx



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
Opción Libre

- A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL SAMI EN TIEMPOS DE RECUPERACIÓN DESPUÉS DEL CÓVID, PERIODO 2023-2025” presentado por los alumnos:
 - Victoria Alarcón Canales con DNI: 25745209
 - Lizzy Cornejo Santillán con DNI: 40114412
 - Edwin Lizama Quispe con DNI: 02852804

, para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 24 de mayo de 2023, dando el siguiente resultado:

HOTEL SAMI

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES CONVINCIDAS

DEDICATORIAS

A mi padre por su ejemplo y su sed insaciable de conocimiento, y a mi familia por su invaluable apoyo, comprensión y paciencia.

Victoria Alarcón

A mi familia, a las personas que me ayudaron con información para la presente tesis y a nuestro asesor.

Lizzy Cornejo

A mis padres e hijas que siempre han confiado en mí y han apoyado permanentemente mi desarrollo y crecimiento profesional.

Edwin Lizama

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos años, a la par con el crecimiento sostenible de la demanda turística del Perú, hasta el primer trimestre del 2020, en el que la llegada de la pandemia del coronavirus impactó negativamente al sector turístico hotelero mundial, el hotel Sami se encontraba en una etapa de crecimiento y desarrollo. Tan es así que, en el año 2019, fortaleció su posicionamiento y crecimiento, posicionándose como uno de los más destacados en su categoría, haciendo del binomio calidad-precio una experiencia de servicio y atención personalizada difícil de igualar y altamente valorada por sus asiduos huéspedes.

La crisis del sector turístico hotelero iniciada en marzo del 2020 puso en riesgo la sobrevivencia del hotel, obligándolo a replantear su estrategia de negocio a fin de enfrentar la crisis y asegurar la continuidad del negocio. Hoy, ya superada la crisis, y sobre la base de las proyecciones de recuperación y crecimiento del sector en los siguientes años, nos corresponde tomar acción para recuperar el crecimiento en el que nos encontrábamos encaminados antes de la pandemia.

El análisis interno y externo de la situación nacional e internacional nos posiciona con una capacidad promedio del sector para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno, por lo que, potenciando el binomio calidad-precio que nos caracteriza, plantearemos una estrategia de enfoque mejor valor incrementando nuestra presencia en los mercados emergentes como consecuencia de la pandemia, tales como *millennials*, *centennials*, *workations*, turismo ecológico, y adaptándonos a las tendencias como uso de energías limpias y renovables con responsabilidad social.

El análisis financiero permitió evidenciar que las estrategias del presente plan agregan mayor valor al hotel Sami y a los accionistas que sin implementarlas. El análisis de sensibilidad concluye que en cualquiera de los tres escenarios: probable, optimista (+10 % de la demanda) y pesimista (-20 % de la demanda), la propuesta es viable y permite un reparto de dividendos de USD 150,000 en el 2024 y 2025. A su vez, las proyecciones del flujo de efectivo sin estrategia muestran un déficit de caja en el año 2025 en el escenario pesimista. Por otro lado, los indicadores financieros como el margen EBITDA, ROE, ROS y el nivel de ventas llegan a alcanzar 46.6 %, 7.1 %, 29 %, USD 1.4 millones en el 2025, respectivamente, con lo que se cumplen las metas trazadas.

Se recomienda la implementación del presente plan, ya que contribuirá a la recuperación, posicionamiento y crecimiento del hotel Sami.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIII
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	1
1. Introducción	1
2. Consideraciones generales	1
3. Breve historia de la empresa	2
4. La empresa en la actualidad.....	3
4.1. Estructura de la organización.....	4
4.2. Visión.....	5
4.3. Misión	5
4.4. Valores corporativos	5
4.5. Ética	5
4.6. Responsabilidad social corporativa	6
5. Modelo de negocio (Canvas)	6
6. Definición del problema que enfrenta la empresa	8
7. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	8
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	9
1. Macroentorno-análisis Pestel	9
1.1. Macrovariable político-legal.....	9
1.2. Macrovariable económica.....	10
1.3. Macrovariable cultural, social y demográfica.....	11

1.4. Macrovariable tecnológica.....	13
1.5. Macrovariable ecológica.....	14
2. Microentorno-análisis de la industria	15
2.1. Análisis del sector utilizando enfoque de las fuerzas competitivas de la industria .	15
2.1.1. Amenaza de sustitutos	15
2.1.2. Amenaza de nuevos competidores.....	16
2.1.3. Poder de negociación de los clientes	17
2.1.4. Poder de negociación de los proveedores	17
2.1.5. Rivalidad entre competidores	18
2.2. Matriz de atractividad de la industria según valoración de las cinco fuerzas.....	19
2.3. Matriz para evaluación de factores externos EFE	20
2.4. Matriz de perfil competitivo	20
2.5. Conclusiones del análisis externo	21
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	22
1. Cadena de valor	22
1.1. Análisis de las actividades de la cadena de valor	22
1.1.1. Dirección general y gestión humana.....	22
1.1.2. Organización interna y tecnología	22
1.1.3. Infraestructura y ambiente	23
1.1.4. Abastecimiento	23
1.1.5. Marketing y ventas.....	23
1.1.6. Personal de contacto	23
1.1.7. Soporte físico y habilidades.....	23
1.1.8. Prestación.....	24

1.1.9. Clientes	24
1.1.10. Otros clientes	24
1.1.11. Margen de servicio.....	25
2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	25
3. Ventaja competitiva sostenible	25
4. Conclusiones del análisis interno y selección de estrategia competitiva.....	26
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	27
1. Perfil del vacacionista en el Perú	27
1.1. Perfil del vacacionista nacional en el Perú	27
1.2. Perfil del potencial vacacionista extranjero en el Perú	28
2. Oferta	29
3. Demanda	29
3.1. Estimación de la demanda	30
4. Conclusiones de la investigación de mercado	31
CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	33
1. Visión.....	33
2. Misión	33
3. Objetivos estratégicos	33
4. Matriz FODA.....	33
5. Matriz de estrategias versus objetivos estratégicos	35
6. Selección de la estrategia	35
7. Alcance temporal	36
8. Supuestos de base de operatividad.....	36

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES	37
1. Plan de marketing	37
1.1. Objetivos del plan de marketing	37
1.2. Segmentación de mercado.....	37
1.3. Posicionamiento.....	37
1.4. Penetración y desarrollo de mercado	38
1.5. Las siete P del marketing	38
1.6. Acciones para el logro del plan de marketing.....	39
1.7. Presupuesto del plan de marketing	40
2. Plan de operaciones	41
2.1. Objetivos del plan de operaciones	41
2.2. Descripción de actividades de operaciones	41
2.3. Acciones para el logro de objetivos del plan de operaciones	42
2.3.1. Incrementar la calidad de la atención en el alojamiento y servicios.....	42
2.3.2. Reducir costos de consumo de agua y energía eléctrica.....	43
2.4. Presupuesto del plan de operaciones	43
3. Plan de gestión humana	43
3.1. Objetivos del plan de gestión humana	44
3.2. Puestos de trabajo	44
3.3. Acciones para el logro de objetivos del plan de gestión humana	44
3.3.1. Gestionar los beneficios, compensaciones y clima laboral.....	44
3.3.2. Desarrollar capacidades del personal.....	45
3.3.3. Promover al personal la cultura corporativa	45
3.4. Presupuesto del plan de gestión humana	46
4. Plan de responsabilidad social corporativa.....	46

4.1. Objetivos del plan de responsabilidad social corporativa.....	46
4.2. Acciones para el logro de objetivos del plan de responsabilidad social corporativa	46
4.2.1. Reducir y reusar	47
4.2.2. Comunidades	47
4.3. Presupuesto del plan de responsabilidad social corporativa.....	48
5. Plan financiero	48
5.1. Objetivos.....	48
5.2. Datos, supuestos y políticas	49
5.3. Monto de la inversión	49
5.4. Financiamiento.....	49
5.5. Análisis financiero	50
5.5.1. Cálculo de la tasa de descuento y metodología de la evaluación financiera	50
5.5.2. Proyecciones financieras.....	51
5.5.3. Indicadores financieros	52
5.5.4. Flujo de caja económico y financiero	53
5.6. Análisis de sensibilidad	54
5.7. Conclusión	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones	56
REFERENCIAS.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz para el análisis de macrovariable político-legal	9
Tabla 2.	Matriz para el análisis de macrovariable económica	11
Tabla 3.	Matriz para el análisis de macrovariable cultural, social y demográfica	13
Tabla 4.	Matriz para el análisis de macrovariable tecnológica	14
Tabla 5.	Matriz para el análisis de macrovariable ecológica	14
Tabla 6.	Valoración para cada fuerza competitiva.....	15
Tabla 7.	Atractividad del sector evaluando amenaza de sustitutos.....	16
Tabla 8.	Atractividad del sector evaluando amenaza de ingreso de nuevos competidores	16
Tabla 9.	Atractividad del sector evaluando el poder de negociación de los clientes .	17
Tabla 10.	Atractividad del sector evaluando el poder de negociación de los proveedores	18
Tabla 11.	Atractividad del sector evaluando la rivalidad entre los competidores actuales	19
Tabla 12.	Resumen de atractividad del sector o de la industria.....	19
Tabla 13.	Matriz EFE.....	20
Tabla 14.	Matriz de perfil competitivo	21
Tabla 15.	Matriz EFI.....	25
Tabla 16.	Matriz de la ventaja competitiva sostenible VRIO	26
Tabla 17.	Perfil comparativo del vacacionista nacional	27
Tabla 18.	Oferta hotelera en Arequipa.....	29
Tabla 19.	Número de pernoctaciones en la región Arequipa.....	30
Tabla 20.	Proyección de la demanda. Número de pernoctaciones en la región Arequipa	31

Tabla 21.	Proyección de la demanda porcentual respecto al 2019	31
Tabla 22.	Demanda esperada del hotel Sami	31
Tabla 23.	Matriz FODA	34
Tabla 24.	Matriz de estrategias versus objetivos estratégicos	35
Tabla 25.	Objetivos del plan de marketing	37
Tabla 26.	Las siete P del marketing	38
Tabla 27.	Presupuesto del plan de marketing (monto en USD).....	40
Tabla 28.	Objetivos del plan de operaciones	41
Tabla 29.	Presupuesto del plan de operaciones (monto en USD).....	43
Tabla 30.	Objetivos del plan de gestión humana	44
Tabla 31.	Descripción de puesto, requisitos, tipo de contrato y remuneración mensual del personal	44
Tabla 32.	Presupuesto del plan de gestión humana (monto en USD).....	46
Tabla 33.	Objetivos del plan de responsabilidad social corporativa.....	46
Tabla 34.	Presupuesto del plan de responsabilidad social corporativa (monto en USD)	48
Tabla 35.	Objetivos del plan financiero	49
Tabla 36.	Cálculo del WACC y COK (K_e)	50
Tabla 37.	Estado de resultados.....	51
Tabla 38.	Flujo de efectivo	52
Tabla 39.	Indicadores financieros obtenidos.....	52
Tabla 40.	Flujo de caja con estrategia.....	53
Tabla 41.	Flujo de caja sin estrategia.....	53
Tabla 42.	Flujo de caja marginal.....	54
Tabla 43.	Noches vendidas y nivel de ocupabilidad proyectados por cada escenario.	54

Tabla 44. Sensibilidad flujo de efectivo (USD).....	55
Tabla 45. Sensibilidad VAN y TIR.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Estructura de la organización del hotel Sami.....	4
Figura 2.	Modelo de negocio Canvas del hotel Sami.....	7
Figura 3.	Cadena de valor.....	22
Figura 4.	Diagrama de procesos de operaciones	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Estados financieros 2019-2022	61
Anexo 2. Cronograma de préstamos	62
Anexo 3. Estado de resultados (detalle) 2023-2025 con y sin estrategia USD	62
Anexo 4. Balance general proyectado USD	63

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1. Introducción

La Declaración de Manila sobre el turismo mundial, celebrada en 1980, estableció la función que el turismo desempeña en el contexto mundial, trascendiendo de una actividad netamente económica a una que contribuya directamente a la reducción de las tensiones internacionales, fomentando la cooperación internacional y fortaleciendo los lazos de amistad e interdependencia entre los países, garantizando la aceleración continua del progreso económico y social, cuyo objetivo final consiste en mejorar la calidad de vida creando mejores condiciones para todos los pueblos (Organización Mundial del Turismo [OMT], 1980).

En el Perú, uno de los mayores desafíos de permanente crecimiento es el sector turismo, el cual se ve directamente afectado por temas económicos, sanitarios, de riesgo y seguridad, conflictos sociales, inestabilidad política, entre otros.

El año 2020 fue el año en el que ni el más pesimista de los pronósticos pudo prever ni proyectar el colapso total de este sector ante la aparición de la pandemia del COVID-19 generada por el virus SARS-CoV-2, en un escenario donde el objetivo principal del sector hotelero pasó de ser de crecimiento y bonanza de los hoteles y alojamientos, en general, al de supervivencia y continuidad de operaciones adaptándose a la nueva realidad que el control sanitario exige para mitigar la propagación de la pandemia desde el primer trimestre del 2020.

Bajo este contexto, y a fin de asegurar la continuidad del hotel, los esfuerzos se enfocan en desarrollar, en el presente trabajo de investigación, un plan estratégico adaptado a la situación actual postpandemia, el cual se detalla en cada uno de los capítulos de esta tesis, considerando las limitaciones que un contexto sin precedentes históricos como una pandemia y los efectos e incertidumbre que la superación de esta conlleva. Así, se plantea una estrategia de continuidad y crecimiento de operaciones del negocio.

En este trabajo se detallan los cambios de hábitos de los huéspedes, el nuevo perfil del consumidor nacional y extranjero, la adecuación de las instalaciones, la adaptación de protocolos sanitarios y procesos operativos, un plan de marketing de tendencia mayormente virtual y la nueva misión y visión del negocio como producto de una llamada “nueva realidad” adaptada y exigida postpandemia, con la finalidad de explicar y sustentar que el hotel tiene la capacidad de permanecer en el tiempo adaptándose a esta nueva realidad.

2. Consideraciones generales

La situación actual postpandemia del COVID-19, y el impacto socioeconómico producto del largo y lento periodo de recuperación de las actividades productivas y económicas, han dado un

vuelco total a las proyecciones de desarrollo, crecimiento y afianzamiento de todos los rubros empresariales en general.

El sector turismo fue uno de los más golpeados, debido a las múltiples restricciones como cierre de aeropuertos, suspensión de vuelos locales e internacionales, cancelación de actividades del transporte terrestre, cierre de fronteras, distanciamiento social y cancelación de todo tipo de actividades sociales, lo cual obligó al rubro hotelero a tomar medidas de emergencia que permitieran mantener el negocio por el tiempo incierto que duró la pandemia, y su actual recuperación de manera lenta y con limitaciones que obliga a replantear la propuesta de valor que ha caracterizado al hotel y le ha permitido posicionarse en un segmento del mercado con un crecimiento sostenible y prometedor a lo largo de su historia empresarial.

3. Breve historia de la empresa

El hotel Le Bonheur, categorizado de 3 estrellas, fue construido a base de piedra de sillar. Fue comprado a finales de la década de los 90, inició sus operaciones en el año 2000 y tuvo una fuerte inversión en renovación del hotel. Está ubicado en la ciudad de Arequipa, la Ciudad Blanca, a diez minutos de la Plaza de Armas, en la zona de la campiña y cerca del río Chili, en una zona privilegiada con vista al Misti y cerca de los principales atractivos de la ciudad. En el transcurso de los últimos años, el hotel Le Bonheur cambió de nombre a hotel Sami, que en quechua tiene el mismo significado que el anterior nombre en francés: felicidad; el objetivo es crear una marca con una identidad local, de manera que el huésped nacional y extranjero pueda asociar el nombre con la cultura del lugar que ha visitado.

En el año 2018, el hotel atravesó una crisis en la que se ejecutó exitosamente un plan de recuperación, que consistió en disminuir costos e implementar una estrategia que le permitió incrementar participación de mercado nacional, posicionándose entre los cuatro primeros de su rubro al cierre del último año antes de la pandemia (2019).

En el año 2019, la empresa generó un retorno al accionista acumulado de 7.13 % y se mantuvo con valores positivos los últimos años ininterrumpidamente. Logró mayores ventas directas del 23.2 % adicional al promedio de la competencia. Se contaba con un alto nivel de calidad en el mercado nacional. Asimismo, se ha mantenido las instalaciones en un nivel óptimo para brindar a los huéspedes la calidad y confort que valoran. Respecto de las obligaciones de amortización de deuda, se redujo dicha deuda en un 58.88 %, por lo que el hotel se encontraba en una posición económica de confianza ante las entidades financieras para acceder a futuros préstamos.

Se ha demostrado como fortalezas de la gestión actual el compromiso del equipo directivo y administrativo, y el alto nivel de resiliencia para enfrentar la primera crisis y la pandemia. Gracias a ello se logró la recuperación exitosa obtenida sin cambiar nuestra estrategia de diferenciación (calidad/precio/bioseguridad).

4. La empresa en la actualidad

El hotel es una empresa peruana dedicada a brindar comodidad y una grata experiencia a los huéspedes. Los clientes son principalmente turistas nacionales y extranjeros, agencias de viaje, empresas privadas y ejecutivos de negocios del sector minero e industrial, quienes aprovechando su estancia laboral viven gratas experiencias de confort, excelente trato y calidad, desconectándose de la rutina diaria. Con la llegada de la pandemia, el segmento de clientes se expandió a turistas por interés, como exploradores y ecologistas, y por rango etario, como *millennials* y *centennials*.

Las instalaciones del hotel son alquiladas con renovación de contrato anual con opción de compra. Cuenta con 50 habitaciones que brindan el mejor nivel de confort a cada cliente. La infraestructura de las instalaciones tiene un mantenimiento preventivo y correctivo permanente que garantiza las condiciones de seguridad y comodidad que los huéspedes esperan.

Se ofrecen los servicios de restaurante con una variada gastronomía (a través de un concesionario), servicio a la habitación (*room service*) y atención permanente al cliente, brindada por el personal idóneo.

El hotel tiene 50 habitaciones distribuidas en tres pisos, un área de terreno AT de 3,000 m² y AC de 1,000 m² por cada piso. Cuenta con los siguientes ambientes:

- *Lobby*, recepción y conserjería, piscina, custodia de equipaje, sala de reuniones, estacionamiento, oficinas de administración, almacén y capilla
- Restaurante bar, que consiste en cocina en un área de 50 m² y un comedor-cafetería de 250 m²

Las habitaciones cuentan con un metraje superior (aproximadamente 30 %) al promedio de los hoteles 3 estrellas y tienen la siguiente distribución:

- Estándar: 30 habitaciones
- Dobles: 15 habitaciones
- *Suite*: 5 habitaciones

La estrategia competitiva está basada en la calidad sobre precio incluyendo la bioseguridad, con la finalidad de que el cliente obtenga un servicio personalizado, que se sienta cómodo y seguro, y que su estadía sea una experiencia única e inolvidable y esté satisfecho pagando por ello un precio justo.

Se considera y reconoce la labor de los colaboradores con un salario por encima del promedio del mercado, manteniéndolos constantemente motivados y capacitados.

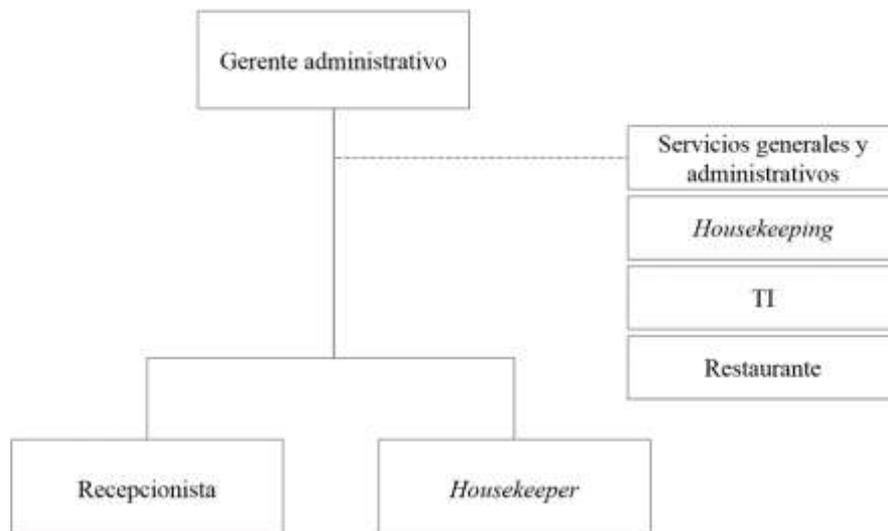
Además, el restaurante del hotel Sami cuenta con certificación en calidad y seguridad alimentaria, que ha ido renovando en los últimos años con el fin de garantizar calidad y salubridad de la cadena alimentaria desde la producción, proceso y manipulación de los alimentos conforme a los más altos estándares, así como la selección de los principales distribuidores y proveedores de dichos servicios.

Parte de los esfuerzos de reducción de costos consistió en la adquisición de equipos de energía renovable que usan paneles solares y recuperan agua atmosférica (condensación de humedad), haciendo que el hotel sea sostenible usando energía generada por recursos naturales, ayudando a disminuir los efectos del cambio climático, ya que no se usa combustibles fósiles.

4.1. Estructura de la organización

El hotel cuenta con una estructura básica descrita en la Figura 1.

Figura 1. Estructura de la organización del hotel Sami



Fuente: Elaboración propia, 2022.

La recepcionista y *housekeeper* (jefe de *housekeeping*) reportan directamente al gerente administrativo y cumplen las siguientes funciones:

- Recepcionista: recibe al huésped y registra su estadía, atiende consultas presenciales y telefónicas
- *Housekeeper*: supervisa al personal de *housekeeping*, apoya con las labores de la operación
- Gerente administrativo: se encarga de la gestión administrativa del hotel

Los siguientes servicios son tercerizados:

- Servicios generales y administrativos: mantenimiento general, seguridad, jardinería, logística, recursos humanos, contabilidad

- *Housekeeping*: limpieza de habitaciones, lavandería, botones
- TI: procesos, desarrollo e infraestructura
- Restaurante: alimentación y bar

4.2. Visión

Ser reconocido como el hotel *boutique* líder de proyección regional y nacional que garantice las más altas medidas de bioseguridad enfocado en el servicio de calidad y atención personalizada a los huéspedes en equilibrio con el entorno social y ambiental.

4.3. Misión

Ofrecer una experiencia única de alojamiento brindando calidad y garantizando al huésped las medidas de bioseguridad adecuadas, orientado a todos nuestros segmentos de clientes, con personal preparado, motivado y comprometido, proyectando una imagen de calidad, tranquilidad y comodidad en armonía con la naturaleza, experiencia vivencial y responsable con la sociedad y el medio ambiente.

4.4. Valores corporativos

Los siguientes valores están siempre presentes en las acciones y comportamientos de todo el personal en todos los niveles:

- Integridad: demostrar la honestidad, ética y compromiso de la empresa
- Respeto: tratar con el debido respeto a huéspedes, personal, proveedores, grupos de interés, y sociedad
- Calidad: priorizar la calidad en todos los servicios que brinda el hotel
- Amabilidad: basada en un excelente clima laboral en el cual nuestro personal muestra una sonrisa permanente a los huéspedes
- Responsabilidad social corporativa y ambiental: compromiso con la comunidad para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, así como el cuidado del medio ambiente

4.5. Ética

Nuestra empresa cuenta con un código de ética basado en los valores de la organización, para lo cual se brindan capacitaciones constantes al personal mediante cursos *online* y presenciales, y evaluación permanente que permiten su aplicación y cumplimiento en todos los niveles de la empresa.

4.6. Responsabilidad social corporativa

El hotel está comprometido con el bienestar de la sociedad y ha adoptado las siguientes políticas:

- En acuerdo con las comunidades se creó una ruta de experiencia vivencial del turista para conocer de cerca las actividades y costumbres típicas de las poblaciones aledañas. Como parte de los servicios que brinda el hotel, las comunidades interactúan con los huéspedes permitiéndoles participar del cultivo de la tierra, la cosecha de sus productos, la extracción de leche, la elaboración de queso y presenciar la crianza de auquénidos. Esta alianza genera ingresos económicos exclusivos para el beneficio de la comunidad y los huéspedes disfrutan una experiencia única y personalizada.
- En coordinación con artistas de la zona, se cuenta con un programa de talleres de tejido, pintura, escultura y danza local para que los huéspedes puedan inscribirse y participar en ellos, consiguiendo así que el huésped se involucre en estas actividades culturales de la región. Los talleres se llevan a cabo en el local de los artistas y la totalidad de los ingresos es para ellos. En Arequipa, el 54.7 % de los artesanos desarrollan el arte textil y el 63.3 % es de sexo femenino (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2017).
- El hotel abre sus puertas y brinda un espacio para que algunos artesanos de la zona puedan ofrecer sus productos a los huéspedes de manera segura. El 81.4 % de los artesanos se encuentra en la misma ciudad de Arequipa (Mincetur, 2017).

5. Modelo de negocio (Canvas)

El siguiente diagrama Canvas del modelo de negocio describe los fundamentos de cómo se crea, desarrolla y capta valor para ofrecerlo a sus clientes (ver Figura 2).

Figura 2. Modelo de negocio Canvas del hotel Sami

Asociaciones clave - Operadores turísticos - Agencias de viaje - Proveedores - Tercerización de servicios - Entidades financieras - Comunidades	Actividades clave - Alojamiento - Servicio y atención inmediata al cliente - Mantenimiento - Turismo vivencial Recursos clave - Personal capacitado (conocimiento y experiencia del negocio) - Ubicación geográfica - Instalaciones, infraestructura	Propuestas de valor Turistas: - Calidad/precio y bioseguridad - Amplias instalaciones (habitaciones y áreas comunes) - Ecoamigable Empresas: - Trato directo - Paquetes promocionales - Facilidades de pago	Relaciones con clientes - Atención personalizada - Autoservicio Canales - Operadores turísticos - Agencias de viajes - Aeropuertos - Convenios con empresas - Revistas especializadas - Redes sociales - Página web - Aplicación móvil - Emailing	Segmentos de mercado - Turistas: - Nacionales / extranjeros - Exploradores / ecologistas - Millennials / centennials - Empresas: - Privadas - Ejecutivos de negocios - Agencias de viaje
Estructura de costos - Costos directos - Gastos de personal - Marketing - Mantenimiento de equipos e instalaciones - Alquiler del predio - Capacitaciones - Impuestos		Fuentes de ingresos - Tarifa de habitación en ventas directas - Tarifa de habitación en ventas por agencia - Concesión del restaurante - Servicios complementarios (lavandería) - Alquiler de espacios (capilla, sala de reuniones)		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011. Elaboración propia, 2022.

- Segmentos de mercado: dirigido a turistas nacionales y extranjeros, con intereses en común como los exploradores y ecologistas, con rango etario *millennials* y *centennials*; y a empresas privadas, ejecutivos de negocios y agencias de viaje.
- Propuesta de valor: para turistas, el servicio ofrece calidad pagando por ello un precio justo, incidiendo en bioseguridad, así también brinda un ambiente cómodo por las amplias instalaciones del hotel y es ecoamigable, ya que utiliza energía renovable como paneles solares y equipos que recuperan agua atmosférica. Para empresas, el trato es directo; se brindan paquetes promocionales empresariales y facilidades de pago.
- Canales: canales de distribución como operadores turísticos, agencias de viaje, aeropuertos, convenios con empresas, página web y aplicación móvil. Canales de comunicación como revistas especializadas, redes sociales y *emailing*.
- Relaciones con clientes: con los clientes se genera una relación de trato amable y cordial con asistencia personalizada en la que se identifica al cliente y se brinda atención de acuerdo a sus necesidades. Se relaciona con los clientes vía autoservicios como la página web del hotel y la aplicación móvil al permitir hacer la reserva y pagos.
- Fuentes de ingreso: se genera ingresos a raíz de las ventas directas, ventas por agencia, por la concesión del restaurante, servicios de lavandería y llamadas telefónicas y alquiler de espacios (capilla para bodas, sala de reuniones).
- Recursos clave: se cuenta con personal capacitado y motivado que tiene conocimiento y experiencia del negocio. Su ubicación geográfica es privilegiada, así como sus amplias instalaciones e infraestructura adecuadas con grandes áreas verdes, piscina. Y cuenta con un sistema de energía renovable siendo un recurso ecológico y sostenible.

- Actividades clave: alojamiento de los huéspedes, servicio y atención al cliente en todo el proceso de alojamiento, respuesta rápida a consultas y requerimientos, y mantenimiento de las instalaciones e infraestructura. Se ofrece al turista una experiencia vivencial con la comunidad y su cultura, mediante *tours* y talleres, cuyos ingresos van íntegramente a la comunidad como parte de nuestra proyección social.
- Asociaciones clave: operadores turísticos, agencias de viaje, proveedores, entidades financieras y comunidades.
- Estructura de costos: costos directos (limpieza de la habitación, *amenities*, etc.), gastos de personal, marketing, mantenimiento de instalación e infraestructura, alquiler de instalaciones, capacitaciones de personal e impuestos.

6. Definición del problema que enfrenta la empresa

Ante la actual coyuntura de lenta reactivación y normalización de las actividades económicas, sociales y culturales producto de la etapa postpandemia del COVID-19, la cual ha generado un cambio sustancial en las actividades turísticas, perfil del cliente, preferencias y segmentos, la industria hotelera atraviesa una etapa de baja demanda y limitaciones que desafían la permanencia en el tiempo de algunas empresas del sector.

En medio de esta etapa, el hotel declara que se enfrenta al problema de tener menores ingresos debido a la baja demanda, la cual dificulta crecer y posicionarse en el mercado en el contexto de una lenta recuperación del sector durante los próximos años.

7. Enfoque y descripción de la solución prevista

El hotel necesita evaluar su estrategia de negocio para adaptarse al cambio y operar bajo el contexto de la nueva normalidad, para lo cual planteamos desarrollar e implementar un plan estratégico que permita recuperar la posición del negocio a los niveles prepandemia de acuerdo con las condiciones del mercado y reactivación del sector, y que, además, incluya una propuesta de valor que brinde un servicio de calidad a un precio justo, enfocando la calidad en bioseguridad.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

1. Macroentorno-análisis Pestel

A través del análisis Pestel evaluamos las macrovariables del entorno en el cual opera nuestra empresa, lo cual nos permitirá identificar las oportunidades y amenazas que podrían afectar nuestras operaciones a futuro.

1.1. Macrovariable político-legal

Desde el 9 de febrero de 2021, el gobierno peruano ha dictado una serie de medias político-legales que han permitido la reactivación de actividades económicas en el actual periodo postpandémico:

- Se aprobó mediante la Resolución Ministerial N.º 848-2020/Minsa el documento técnico Plan Nacional de Vacunación contra el COVID-19. Al 13 de junio de 2022, el nivel de vacunación alcanzado es de 18,100,494 peruanos vacunados con tercera dosis y 1,215,761 con cuarta dosis (Ministerio de Salud [Minsa], 2020).
- Aprobación del Decreto Supremo N.º 016-2022-PCM, mediante el cual se eliminan las restricciones para todos los negocios y habilita el aforo al 100 % de todas las actividades en locales cerrados y abiertos (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2022).
- Decreto Supremo N.º 004-2022-Mincetur, el cual declara en emergencia el sector turismo a nivel nacional y aprueba el “Plan de emergencia del Sector Turismo” mediante el cual se establecen medidas como rescate financiero, apoyo económico, facilitación turística, incentivo a la inversión al turismo y promoción turística (Mincetur, 2022d).

Actualmente, con el gobierno de Pedro Castillo iniciado en julio de 2021, el país se encuentra sumido en una aguda crisis política, lo cual genera una alta posibilidad de que se implementen cambios radicales en lo económico y político, manteniéndose elevadas las tensiones entre el Gobierno y la oposición. La incertidumbre vinculada al entorno político seguirá afectando confianzas e induciendo cautela sobre el gasto privado (Parlamento Andino, 2022).

Tabla 1. Matriz para el análisis de macrovariable político-legal

Tendencia de la variable	Cambios en la relación de clientes y proveedores	Impacto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Incremento de la vacunación de la población	Incremento de demanda hotelera debido al reinicio de actividades con menor riesgo de contagio	Incremento de ingresos por reinicio de actividades turísticas, viajes	Oportunidad
Reanudación de actividades económicas al 100 %	Incremento de clientes y de actividades comerciales con proveedores	Incremento de ingresos por incremento de aforo de alojamientos y reducción de costos por economías de escalas	Oportunidad

Tendencia de la variable	Cambios en la relación de clientes y proveedores	Impacto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Medidas de reactivación del turismo en el Perú: rescate financiero, apoyo económico, entre otros	Reactivación económica de proveedores y agencias de turismo (clientes) con ayuda del Estado	Incremento de demanda de clientes habituales y nuevos potenciales clientes	Oportunidad
Aumento de la inestabilidad política del país	Menor demanda internacional por incremento de riesgo país e incremento de precios	Menores ingresos potenciales e incremento de costos	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2022.

1.2. Macrovariable económica

Debido al conflicto entre Rusia y Ucrania (desde febrero de 2022), el mundo ha empezado a sentir el desabastecimiento de alimentos, fertilizantes químicos, combustibles, granos, aceites, entre otros, producto de los bloqueos a las exportaciones de estos países en conflicto. Por ello, nos enfrentamos al riesgo de una aguda crisis alimentaria con posible consecuencia de una hambruna sin precedentes que afectaría también al Perú (The Economist, 2022).

Asimismo, las severas sanciones internacionales contra Rusia han reforzado tanto las presiones inflacionarias como la tendencia de ralentización del crecimiento en el mundo. La incertidumbre ha vuelto a escalar globalmente, ubicándose en niveles excepcionalmente elevados (BBVA Research, 2022).

Respecto de la economía global, esta se ralentizará más de lo previsto: luego de expandirse 6.1 % en 2021, se prevé que el PBI global crezca 4.0 % este año (2022) y 3.6 % en el siguiente (2023). La tendencia a la baja es significativa en Europa y moderada en el resto del mundo.

La proyección de crecimiento del PBI nacional sería de 2.0 % en 2022, de 2.8 % en 2023 y un promedio de 2.4 % entre 2024-2026 (BBVA, 2022).

Respecto del PBI sectorial de servicios, este creció 5.4 % en los primeros 3 meses del año 2022. La recuperación del sector se vio impulsada por la eliminación de toques de queda, mayores aforos en los establecimientos y la vacunación masiva. Para el 2022, se espera un crecimiento del sector de 3.7 %; esta proyección considera una prolongación del impacto de la pandemia sobre las ramas ligadas al turismo como transporte, restaurantes y alojamiento. Para el 2023, se espera que el sector crezca 2.4 % y que los sectores relacionados al sector turismo alcancen los niveles prepandemia (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2022b).

Respecto de la inflación, el BCRP estima que será de 5.7 % en el año 2022, 3.78 % en 2023 y de 3.27 % para el 2024 (BCRP, 2022a).

Con la finalidad de incrementar la capacidad adquisitiva de la población, el gobierno peruano ha implementado las siguientes políticas económicas:

- Libre disponibilidad de la CTS hasta el 31 de diciembre del 2023 (Decreto Supremo N.º 011-2022-TR)
- Retiro de hasta 4 UIT del Fondo Privado de Pensiones (Ley N.º 31478)

Aproximadamente 3,782,900 trabajadores formales serán beneficiados con los ingresos extras que las leyes de libre disposición de CTS y retiro de AFP permitan este 2022. Los estudios de diversos especialistas indican que el 20 % de estos lo destinarán para viajes o paseos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022; Radio Programas de Perú [RPP], 2022).

En cuanto a la recuperación del turismo mundial, tras la caída sin precedentes del 2020 y 2021, se espera que el turismo internacional continúe su recuperación gradual durante 2022, ya que un número creciente de destinos está relajando o eliminando las limitaciones para viajar, lo que contribuye a liberar la demanda reprimida (UNWTO, 2022).

Tabla 2. Matriz para el análisis de macrovariable económica

Tendencia de la variable	Cambios en la relación de clientes y proveedores	Impacto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Riesgo de crisis alimentaria global	Potencial disminución de demanda debido a la priorización de gastos en alimentos y acaparamiento de alimentos por parte del cliente. Incremento de costos por parte de los proveedores	Menores ingresos y mayores costos, principalmente para el restaurante	Amenaza
Ralentización de la economía global mientras dure el conflicto Rusia-Ucrania	Lento crecimiento de clientes internacionales, ralentización de la cadena de suministros	Menores ingresos por reducción de la demanda internacional, incremento de costos de insumos y desabastecimiento	Amenaza
Crecimiento estable del PBI nacional (2.4 % anual hasta 2026) y crecimiento del PBI del sector 3.7 % en el 2022 y 3.4 % en el 2023	Estabilidad económica del cliente y posibilidad de crecimiento y recuperación de proveedores	Incremento de ingresos por demanda y mayor oferta de proveedores	Oportunidad
Promedio de inflación anual hasta 2024 estimada en 4.25 %	Pérdida de capacidad adquisitiva para actividades turísticas, incremento de precio de proveedores	Disminución de la demanda Incremento de costos de cadena de abastecimiento	Amenaza
Libre disponibilidad de CTS y AFP, 20 % utilizado en viajes	Incremento de capacidad adquisitiva de cliente locales	Incremento de ingresos por turismo interno	Oportunidad
Recuperación del turismo mundial	Recuperación de clientes extranjeros, incremento de demanda de agencias de turismo	Incremento de ingresos por crecimiento de demanda al nivel prepandémico	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2022.

1.3. Macrovariable cultural, social y demográfica

A pesar de la disminución de la incertidumbre y del temor de nuevos contagios actuales, no será fácil retomar el nivel de socialización y viajes anteriores a la pandemia tan rápidamente, por lo

que los *tours* operadores estiman que, al cierre del 2024, la recuperación del sector sea del 92 % en comparación con el 2019 (Promperú y Turismo In, 2022b).

Durante el 2021, los jóvenes se han mantenido como el “segmento reactivador” en la intención de viaje a corto plazo. A pesar de que en diciembre del 2021 se observó una ligera caída de 3 puntos porcentuales (47 % a 44 % respecto a octubre), los jóvenes siguen formando parte del segmento reactivador. Los *baby boomers* han sido el segmento que más ha caído de 47 % a 34 % en su intención de viaje a corto plazo (Mincetur, 2022c).

Los hoteles, hostales y estancias se transforman en espacios *coworking*, y las estadías y espacios familiares en áreas de estudio/trabajo y planes *inhouse*. El *workation* es la nueva tendencia de *millennials* y *centennials* que consiste en trabajar remotamente desde cualquier parte del mundo y ha transformado la vida laboral en vacaciones permanentes, desarrollando una nueva tendencia que combina trabajo y vacaciones de los llamados nómadas digitales (Tomaello, 2021).

Por otro lado, se estima que la clase media peruana aumentó de 26.1 % en el 2020 a 30.6 % en el 2021, aún por debajo del nivel prepandemia del 39.2 %. De acuerdo con cálculos del Instituto Peruano de Economía (IPE), al Perú le tomaría casi una década recuperar el tamaño de la clase media del 2019 si el PBI crece a un ritmo promedio de entre 2.0 % y 2.5 %. Incluso en un escenario más optimista como la reciente proyección del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para el período 2022-2025 (3.4 %), la recuperación sería en siete años (IPE, 2022).

Los conflictos sociales generados por las protestas antimineras entre julio y agosto de 2019 en la zona de influencia de Arequipa tuvieron un impacto económico de S/ 250 millones equivalente al 6.1 % del PBI mensual de Arequipa. Actualmente, según la Resolución Suprema del Consejo de Ministros N.º 219 (mayo 2022), existen 205 conflictos sociales a nivel nacional, 151 activos y 54 latentes los cuales mantienen en riesgo permanente la actividad turística en estas regiones (Defensoría del Pueblo, 2019, 2022).

Tabla 3. Matriz para el análisis de macrovariable cultural, social y demográfica

Tendencia de la variable	Cambios en la relación de clientes y proveedores	Impacto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Disminución de la incertidumbre y el temor de nuevos contagios generados por la pandemia	Incremento paulatino de viajeros, proyección de ventas de clientes en los próximos 2 años	Incremento de demanda y proyección de crecimiento en los próximos años	Oportunidad
Mayor demanda del segmento de viajeros <i>millennials</i> y <i>centennials</i> postpandemia	Atención a las necesidades del segmento <i>millennials</i> y <i>centennials</i> , creación de nueva oferta	Incremento de demanda de alojamientos del segmento <i>millennial</i> y <i>centennial</i> e implementación de redes inalámbricas de mayor velocidad	Oportunidad
Recuperación de la clase media del 26.1 % al 30.6 % (2020-2021)	Recuperación de patrones de consumo y actividades de turismo	Recuperación del mercado de clientes de clase media que visita Arequipa	Oportunidad
Incremento de conflictos sociales activos y latentes (205 activos)	Cancelación y/o postergación de viajes debido a bloqueo de carreteras por parte de los clientes. Incremento de costos de transporte y falta de <i>stock</i> .	Reprogramación de reservas, pérdida de ingresos. Incremento de precios de proveedores	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2022.

1.4. Macrovariable tecnológica

Debido a la pandemia, el uso de la señal de TV abierta, TV por cable y el uso de internet creció exponencial y rápidamente. Las compañías de telefonía e Internet, como Bitel, Claro, Entel y Movistar reportaron un incremento de hasta el 50 % en el consumo habitual del servicio de conectividad (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2020).

Hay un total de 38.4 millones de conexiones móviles, lo que equivale a un 114.6 % de la población total, el número de usuarios de internet es de 21.89 millones, representando un 65.3 % de la población y los usuarios de redes sociales son 28.1 millones, lo que equivale al 83.8 % de la población (Shum, 2022).

Ante el contexto actual de la pandemia, el uso de los aplicativos para reservas de viajes, pasajes y alojamiento, entre otras actividades del sector dominan el mercado de las ventas. Las páginas web y aplicaciones para celulares como TripAdvisor, Booking, Expedia, entre otras, son las que lideran el mercado de las ventas virtuales, *online travel agency* (OTA).

El “Estudio de retorno a oficinas” (Deloitte, 2022) a más de 100 empresas a nivel nacional, concluye que el 83 % de las empresas ha determinado continuar sus operaciones con una gestión híbrida (presencial y remota) de acuerdo con la prioridad de cada una.

Tabla 4. Matriz para el análisis de macrovariable tecnológica

Tendencia de la variable	Cambio en la relación de clientes y proveedores	Impacto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Incremento de conectividad a Internet y televisión por cable y señal abierta.	Interacción en redes sociales, compras y pagos virtuales, mayor acceso a publicidad digital	Mayor visibilidad de nuestra marca de hotel en la web, redes sociales a través del marketing digital.	Oportunidad
Mayor uso de aplicaciones especializadas para operaciones turísticas hoteleras (OTA)	Reservas, compras de <i>tickets</i> , paquetes turísticos y alojamientos de manera no presencial	Reducción de procesos de reservas/ahorro de costos administrativos	Oportunidad
Permanencia del trabajo remoto post-COVID/opción híbrida; (remoto/presencial)	Nuevo segmento de mercado (<i>workation</i>) espacios privados con conectividad para trabajo remoto. Requerimiento de operadores móviles con mayor ancho de banda de internet	Demanda de habitaciones con mayores facilidades tecnológicas. Mejoras y modernización de sistemas de conectividad.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2022.

1.5. Macrovariable ecológica

El “Sustainable travel report” (Booking, 2022) detalla que el 81 % de los viajeros globales confirman que los viajes sustentables son importantes para ellos; el 50 %, que el cambio climático ha influenciado en ellos para elegir opciones de viajes sustentables; y el 57 % se sentiría mejor al hospedarse en un alojamiento si supiera que tiene certificación de sustentable (Booking.com, 2022).

Respecto de la campaña Arequipeña, zona de ubicación del hotel Sami, según la Memoria Plan 2016-2025 del Instituto Municipal de Planeamiento de Arequipa (Impla), en los últimos 10 años la ciudad de Arequipa ha tenido una expansión agresiva sobre la campiña de 592 ha., la mayoría de ellas ocupadas de forma ilegal (Impla, 2016).

Tabla 5. Matriz para el análisis de macrovariable ecológica

Tendencia de la variable	Cambios en la relación de clientes y proveedores	Impacto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento de preferencia por hoteles ecológicos/sustentables	Incremento de demanda del segmento de mercado como jóvenes y/o grupos ecológico-ambientalistas	Mayores ingresos por alojamiento en hoteles ecoamigables	Oportunidad
Expansión de la zona urbana sobre áreas campestres	Pérdida de clientes que buscan un alojamiento cerca de amplias áreas verdes	Reducción de ingresos por la menor potencial demanda	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2022.

2. Microentorno-análisis de la industria

2.1. Análisis del sector utilizando enfoque de las fuerzas competitivas de la industria

A fin de identificar, analizar y comprender la estructura actual de la industria hotelera, así como los factores determinantes de competencia en el rubro, se analiza esta industria sobre la base de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Cada una de las cinco fuerzas es evaluada para reconocer su impacto en la industria mediante determinados criterios, los cuales son valorados con una escala de medición de Likert en un rango que va desde: muy poco atractiva, poco atractiva, neutral, atractiva y muy atractiva para la industria (Hax y Majluf). Los valores de la escala indican si la industria es o no atractiva con relación a esa fuerza. Se ha establecido la siguiente valoración para cada fuerza:

Tabla 6. Valoración para cada fuerza competitiva

Atractividad de la industria	Valoración
Muy poco atractiva	1.0
Poco atractiva	2.0
Neutral	3.0
Atractiva	4.0
Muy atractiva	5.0

Fuente: Hax, 2004. Elaboración propia, 2022.

2.1.1. Amenaza de sustitutos

Los modelos de alojamiento como Airbnb, Homestay y HouseTrip constituyen los principales sustitutos para el hotel, los cuales ofrecen alojamiento en casas o departamentos a un menor precio; el promedio del Airbnb es de USD 27 la noche en Arequipa y en hotel de 3 estrellas USD 63 la noche (Booking.com, 2022).

Según el informe del Perfil del vacacionista nacional 2021 de Promperú, el hospedaje en hoteles y hostales fue de 66% a diferencia del hospedaje en casas o departamentos que fue de 14 % a nivel nacional y las proyecciones para el 2022 se mantienen en el mismo nivel (Promperú y Turismo In, 2022a), por lo que la propensión al sustituto en la coyuntura de postpandemia no es alta. Por otro lado, el mismo informe menciona que el diferenciador del servicio hotelero será principalmente la percepción del cliente del nivel de bioseguridad (mayor precio/mayor nivel de bioseguridad), así como también los servicios que ofrece el hotel (piscina, gimnasio, sala de conferencias).

Según la página de Airbnb, en la ciudad de Arequipa existen 755 anfitriones (alojamientos).

Tabla 7. Atractividad del sector evaluando amenaza de sustitutos

Criterio de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Puntaje
Propensión del comprador al sustituto	Alta						Baja	4
Precio del sustituto	Bajo						Alto	2
Nivel percibido de diferenciación del servicio	Bajo						Alto	4
Disponibilidad del sustituto	Alta						Baja	2
Promedio								3.0

Fuente: Hax, 2004. Elaboración propia, 2022.

En conclusión, de acuerdo con los criterios evaluados en la Tabla 7, la industria tiene una atractividad neutral en relación con la amenaza de sustitutos.

2.1.2. Amenaza de nuevos competidores

La actual crisis y la incertidumbre económica limitan las proyecciones de recuperación de capital y ganancias que acompañan las inversiones en un nuevo negocio, como es el caso de los hoteles que requieren un alto capital, por lo cual sería muy arriesgada una inversión de esa naturaleza para un nuevo competidor.

En la industria hotelera se tiene acceso a economías de escala principalmente en las cadenas de hoteles, las cuales pueden beneficiarse con la reducción de costos de publicidad y marketing, consolidación de marca y ahorro de insumos y contrataciones.

En la industria, los hoteles requieren hacer esfuerzos adicionales para diferenciarse, ya que el reglamento de establecimiento de hospedaje exige los requisitos mínimos que debe cumplir el alojamiento según su categorización.

El costo en que incurre el cliente para cambiar a la nueva competencia como las penalidades por cancelación han sido mínimas a raíz de la pandemia para empatizar y fidelizar al cliente.

A medida que se ha incrementado el número de vacunados en el país y se ha controlado relativamente la situación respecto a los contagios, las regulaciones se han ido flexibilizando por parte del gobierno llegando a eliminarse las restricciones a partir de febrero 2022 (PCM, 2022).

Tabla 8. Atractividad del sector evaluando amenaza de ingreso de nuevos competidores

Criterio de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Puntaje
Necesidades de capital	Baja						Alta	5
Economía de escala	Baja						Alta	4
Diferenciación del servicio	Baja						Alta	2
Costo del cambio	Bajo						Alto	1
Política gubernamental	Restictiva						Flexible	5
Promedio								3.4

Fuente: Hax, 2004. Elaboración propia, 2022.

En conclusión, la evaluación de la amenaza de nuevos competidores nos indica que la atracción de la industria en este punto está entre neutral y atractiva.

2.1.3. Poder de negociación de los clientes

Considerando las mejoras de las condiciones sanitarias y la apertura de fronteras, las proyecciones del Mincetur para el 2022 plantean un incremento considerable de llegadas al Perú entre 111 % y 138 % con respecto al año 2021; sin embargo, no se superarían los niveles del 2019 (entre un -79 % y un -76 %). Como consecuencia los clientes (directos y agencias de viajes) pueden ejercer un mayor poder de negociación.

Debido a la disminución de esta demanda, la oferta de alojamiento disponible es muy amplia, así como la de los productos sustitutos (Airbnb, Homestay, HouseTrip, etc.), lo cual genera un gran número de competidores y, por ende, un mayor poder de negociación de los clientes. Según las estadísticas del Mincetur, a marzo 2022, la ciudad de Arequipa cuenta con 357 establecimientos (9,361 camas) entre hoteles y hostales de todas las categorías que tienen una ocupabilidad del 25 % (Mincetur, 2022a).

Según el Mincetur (2022c), no obstante, el avance de la vacunación contra la COVID-19 en el país, aún existe el temor al contagio por la aparición de sus variantes, por lo que la diferenciación en bioseguridad y calidad será muy valorada por el cliente. Por otro lado, el acceso a información, comentarios y reseñas sobre la calidad de servicio de los diferentes alojamientos permitirá al cliente elegir sobre la base de esta diferenciación.

Los costos en que incurre el cliente para cambiarse a otro alojamiento son muy bajos y en algunos casos nulos.

Tabla 9. Atractividad del sector evaluando el poder de negociación de los clientes

Criterio de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Puntaje
Número de clientes	Bajo						Alto	3
Diferenciación del servicio	Baja						Alta	4
Costo de cambio	Bajo						Alto	1
Promedio								2.7

Fuente: Hax, 2004. Elaboración propia, 2022.

En conclusión, la evaluación de la amenaza del poder de negociación de los clientes nos indica que la atracción de la industria en este punto está entre poco atractiva y neutral.

2.1.4. Poder de negociación de los proveedores

Existe variedad de proveedores, la mayoría de los insumos y servicios que requiere el hotel no son específicos del sector, los mismos proveedores atienden a otros sectores. Actualmente también hay variedad de proveedores de productos de bioseguridad, necesarios para poder operar en la era postpandemia.

Durante la pandemia, los precios de los productos de bioseguridad eran altos y fluctuantes; sin embargo, en la actualidad los precios se han normalizado y existe una gran disponibilidad en el mercado local.

El costo de cambio de proveedores en este rubro no es alto, como en la industria manufacturera; sin embargo, para poder mantener la calidad de nuestro servicio, debemos evaluar cuidadosamente a nuestros proveedores y mantener las alianzas con aquellos que nos brinden el mejor servicio.

Tabla 10. Atractividad del sector evaluando el poder de negociación de los proveedores

Criterio de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Puntaje
Cantidad de proveedores	Baja						Alta	5
Fluctuación de precios de proveedores	Alta						Baja	4
Costos de cambio de proveedor	Alto						Bajo	3
Promedio								4.0

Fuente: Hax, 2004. Elaboración propia, 2022.

En conclusión, la evaluación de la amenaza del poder de negociación de los proveedores indica que esta es medio baja; por lo tanto, la industria hotelera en este punto es atractiva.

2.1.5. Rivalidad entre competidores

En la provincia de Arequipa, a marzo 2022, se tienen 40 hoteles de categoría 3 estrellas. Arequipa es el tercer departamento con mayor cantidad de hospedajes en el país (Mincetur, 2022b).

En el año 2021 se registró a nivel nacional, una demanda de 61 millones de pernoctaciones en establecimiento de hospedaje, encontrándonos 22 millones por debajo del 2019; sin embargo, la oferta ha regresado a niveles prepandemia aproximadamente 23,000 establecimientos de hospedaje, por lo que la industria aún se encuentra en proceso de recuperación (Mincetur, 2022a).

La industria hotelera demanda altos costos fijos como alquileres, pago de personal, servicios públicos, entre otros, los cuales deben ser cubiertos aun cuando la demanda sea baja.

Debido a que todos los alojamientos deben cumplir con las exigencias del reglamento de establecimiento de hospedaje, es necesario que estos proporcionen nuevos servicios o características como valor añadido a los clientes para diferenciarse.

La venta de activos para la salida de un competidor del mercado se convierte en una barrera de salida alta.

Entre los principales competidores de la industria se encuentran: Hotel Casa Andina Classic (104 habitaciones), Hotel Viza (36 habitaciones), Hotel La Cuesta de Cayma (42 habitaciones), Hotel Corregidor (38 habitaciones), Hotel Tierra Sur (36 habitaciones).

Para esta evaluación se ha considerado los dos principales hoteles de Arequipa con similares características a las del hotel Sami, bajo los siguientes criterios:

- Hoteles 3 estrellas
- Ubicación geográfica
- Nivel de calidad de servicio
- Precio similar

Tabla 11. Atractividad del sector evaluando la rivalidad entre los competidores actuales

Criterio de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Puntaje
Número de competidores	Alto						Bajo	2
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto	2
Altos costos fijos	Alto						Bajo	2
Diferenciación del servicio	Bajo						Alto	2
Barreras de salida	Alto						Bajo	1
Promedio								1.8

Fuente: Hax, 2004. Elaboración propia, 2022.

En conclusión, la evaluación de la amenaza de la rivalidad de competidores indica que la atracción de la industria es poco atractiva.

2.2. Matriz de atractividad de la industria según valoración de las cinco fuerzas

Sobre la base del análisis anterior, es posible resumir, en la tabla de valores, el nivel de atractividad de la industria en la situación actual.

Tabla 12. Resumen de atractividad del sector o de la industria

Fuerzas competitivas de la industria	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Puntaje
Amenaza de sustitutos						3.0
Amenaza de nuevos competidores						3.4
Poder de negociación del cliente						2.7
Poder de negociación de los proveedores						4.0
Rivalidad entre competidores						1.8
Evaluación global						3.0

Fuente: Hax, 2004. Elaboración propia, 2022.

El análisis anterior da como resultado una atractividad de la industria neutral para el sector hotelero. Esto significa que el éxito de nuestra empresa dependerá de la estrategia que definamos en el presente plan.

2.3. Matriz para evaluación de factores externos EFE

Luego de finalizado el análisis externo se confeccionó la matriz EFE. En ella se usan dos columnas: la primera mide la relevancia de la oportunidad o amenaza en el sector, y la segunda mide la forma en que las actuales estrategias de la empresa reaccionan ante ella.

Tabla 13. Matriz EFE

Factor clave		Ponderación de factores	Calificación de factores	Puntuación ponderada
Oportunidades				
O1	Reactivación de actividades económicas al 100 %	0.15	3	0.45
O2	Medidas de reactivación del Plan de Emergencia del Sector Turismo	0.10	3	0.30
O3	Libre disponibilidad de CTS y AFP (20 % utilizado en viajes)	0.07	3	0.21
O4	Crecimiento del PBI nacional 2.4 % (2022-2026)	0.08	3	0.24
O5	Recuperación del sector turismo, crecimiento PBI del sector 3.5 % (2022-2023)	0.10	3	0.30
O6	Incremento de demanda del segmento millennials y centennials	0.05	3	0.15
O7	Incremento de la conectividad y uso de OTA, apps especializadas	0.03	2	0.06
O8	Permanencia de trabajo remoto e híbrido	0.03	2	0.06
O9	Crecimiento de preferencia por hoteles ecológicos/sustentables	0.03	3	0.09
Amenazas				
A1	Inestabilidad política del país	0.04	2	0.08
A2	Ralentización de la economía global, riesgo de crisis alimentaria global	0.11	1	0.11
A3	Inflación anual 4.25 % (2022-2023)	0.08	2	0.16
A4	Incremento de conflictos sociales activos y latentes	0.03	2	0.06
A5	Expansión de zonas urbanas sobre áreas campestres	0.03	2	0.06
A6	Rivalidad en la industria	0.07	2	0.14
Total		1.00		2.47

Nota. Capacidad de respuesta: 4 = Superior, 3 = Mayor al promedio, 2 = Promedio, 1 = Deficiente

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2022.

Según el resultado de la matriz EFE, la puntuación de 2.47 indica que las estrategias actuales del hotel le dan una capacidad de respuesta promedio frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

2.4. Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo (MPC) permite evaluar la posición estratégica competitiva de la empresa ante los principales competidores del mercado.

La calificación está determinada por el promedio de la siguiente tabla de valoración competitiva:

Tabla 14. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	Hotel Sami		Hotel Casa Andina Classic		Hotel Visa	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Ubicación	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Infraestructura	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Servicio de calidad	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Personal calificado	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Precios competitivos	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
Seguridad	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Flexibilidad	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Posicionamiento de marca	0.12	2	0.24	4	0.48	1	0.12
Innovación	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08
Total	1.00		2.96		3.14		2.62

Nota. Valor: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1= debilidad mayor

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2022.

De acuerdo con el análisis de la MPC, el hotel Sami tiene una valoración más alta de 2.96 cercana al principal competidor 3.14, lo que le da una posición competitiva. Debe asumir el rol de seguidor o retar al líder.

2.5. Conclusiones del análisis externo

Luego de realizar el análisis externo, a nivel macro y microentorno, se concluye que, si bien el hotel Sami tiene una capacidad por encima del promedio para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno, es necesaria una revisión de las estrategias de la empresa para que pueda aprovechar con mayor eficacia las oportunidades y hacer frente a las amenazas con una mejor posición. Por otro lado, considerando el análisis de las cinco fuerzas de Porter, concluimos que la industria hotelera tiene un atractivo promedio (neutral).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

Con este análisis se busca obtener las fortalezas y debilidades de la empresa las cuales se evalúan en la matriz EFI. Luego, sobre la base de las fortalezas, determinamos mediante la matriz VRIO la ventaja competitiva y luego la estrategia genérica.

1. Cadena de valor

Se usa la cadena de valor para el análisis interno de la empresa. Dado que es una empresa de servicios, se trabaja con la cadena de valor de Gustavo Alonso (2008).

Figura 3. Cadena de valor



Fuente: Alonso, 2008.

1.1. Análisis de las actividades de la cadena de valor

1.1.1. Dirección general y gestión humana

El hotel cuenta con un gerente administrativo, quien cumple funciones de gerencia, administración y gestión humana (debilidad) tomando decisiones administrativas y financieras de acuerdo con las directivas del hotel, apoyado en la extensa experiencia de más de 50 años en el mercado (fortaleza). Asimismo el código de conducta contiene los lineamientos del trato entre los miembros del equipo para con la compañía y para con los clientes, cuyo objetivo primordial es asegurar la calidad del servicio y trato.

La gerencia aprueba cada año el rol de capacitaciones, plan de incentivos y compensaciones del personal, el cual goza de un salario por encima del mercado, buen clima laboral y baja rotación de personal (fortaleza).

1.1.2. Organización interna y tecnología

Los tres turnos de recepción y el *housekeeper* considerados estratégicos son personal directo del hotel, mientras que servicios generales (logística, mantenimiento, jardinería, seguridad, *courier* etc.), *housekeeping* e informática son servicios tercerizados (debilidad); informática está a

disposición permanente del hotel con asistencia presencial y/o remota, según la necesidad, ya que no cuenta con un plan de mantenimiento y/o desarrollo detallado (debilidad).

1.1.3. Infraestructura y ambiente

Las instalaciones del hotel (alquiladas por la nueva administración) están ubicadas en la zona de la campiña y cerca del río Chili, en una zona privilegiada con vista al Misti, amplias zonas verdes en contacto con la naturaleza y a pocos minutos del centro de la ciudad (fortaleza).

Como parte de nuestra infraestructura ecoamigable, gran parte de la energía que emplea el hotel es generada por paneles solares. Asimismo, una parte del agua potable es provista a través de la recuperación del agua atmosférica (condensación) (fortaleza).

1.1.4. Abastecimiento

El hotel cuenta con un acuerdo de abastecimiento periódico de insumos con proveedores locales (comunidades) para materiales de aseo personal, materiales de recepción, materiales y equipos para mantenimiento (fortaleza). Mantiene un contrato de consignación con estos proveedores para tener *stock* permanente.

1.1.5. Marketing y ventas

Las ventas del hotel son principalmente ventas de mostrador, página web, aplicación móvil propia del hotel, operadores turísticos, agencias de viajes y OTA, para lo cual se ha desarrollado una escala de tarifas que se adaptan a los diversos perfiles de clientes.

Las promociones de feriados, vacaciones y fechas especiales son enviadas vía *email* a cada cliente registrado en la base de datos y también son publicadas en la página web del hotel esporádicamente (debilidad). La publicidad vía redes sociales, ferias turísticas, auspicios y publicaciones en medios especializados, escritos y orales está a cargo del gerente con el objetivo de que nuestra marca sea reconocida en el mercado (debilidad).

1.1.6. Personal de contacto

El personal del hotel recibe capacitación permanente para brindar atención de calidad y personalizada al huésped, siguiendo los lineamientos del reglamento de trabajo y código de conducta del hotel, así como el cumplimiento de las normas de bioseguridad (fortaleza). El personal que tiene contacto directo con los huéspedes es evaluado permanentemente por la administración a través de los comentarios de los clientes.

La amabilidad, cordialidad, calidez y sonrisa son una constante en el personal (fortaleza).

1.1.7. Soporte físico y habilidades

Las habitaciones cuentan con muebles de dormitorio cómodos, ropa de cama de calidad e hipoalérgicas, y tienen llaves electrónicas (tarjetas portables) que son de fácil uso y portabilidad

(fortaleza). La recepción dispone de personal especializado en turismo y con habilidad de comunicarse en español e inglés (fortaleza).

1.1.8. Prestación

Los procesos de atención, recepción y *housekeeping* se encuentran estandarizados bajo la estrategia de calidad y servicio personalizado donde el cliente es tratado como señor, señora, señorita y su respectivo apellido a fin de darle un tratamiento individual y familiar, priorizando los estándares de bioseguridad en la época postpandémica.

Las habitaciones cuentan con aislamiento de ruido externo para brindar completo silencio y tranquilidad durante la estadía.

Nuestro personal está siempre atento a las necesidades particulares de los huéspedes para ofrecer atención directa o, en su defecto, dar las facilidades necesarias para que los huéspedes encuentren soluciones rápidas y seguras a sus requerimientos.

Nuestro hotel ofrece una experiencia de turismo vivencial y talleres a nuestros visitantes en coordinación y alianza con las comunidades de la zona, quienes muestran sus artesanías y productos originarios (fortaleza).

El restaurante del hotel está concesionado y es responsable de la alimentación de los huéspedes; ofrece también platos típicos de la región, en cuya promoción el hotel no participa activamente (debilidad).

1.1.9. Clientes

De acuerdo con la segmentación de nuestros clientes y a fin conocer sus gustos y preferencias, durante el proceso de reserva y *check-in* nuestro personal de recepción consulta los comentarios en encuestas previas y toma nota durante el *check-out* acerca de la experiencia de cada uno de ellos durante su estadía a fin de tenerlo presente para su próxima visita y que el cliente sienta que el hotel se preocupa y lo considera.

Nuestro personal de contacto y los servicios prestados está orientado para que el cliente viva la mejor experiencia de confort, cordialidad, confianza y seguridad, de tal manera que seamos su primera y mejor opción cada vez que visite la zona y nos refiera a nuevos clientes como una mejor opción en calidad y servicio (fortaleza).

1.1.10. Otros clientes

A fin de mantener la paz y convivencia de nuestros clientes, las habitaciones familiares están ubicadas en el primer piso; las habitaciones de los ejecutivos, en el segundo; y las habitaciones matrimoniales, en el tercer piso a fin de mantener la tranquilidad de cada tipo de huésped.

Nuestro personal está capacitado para enfrentar y resolver situaciones en las cuales la interacción de los diferentes segmentos de clientes a la vez pudiera suscitar algún tipo de inconveniente en alguna zona común del hotel.

1.1.11. Margen de servicio

Del análisis de cada uno de los eslabones de la cadena de valor podemos determinar las fortalezas y debilidades de las actividades clave que hacen que el cliente nos prefiera y valore nuestro servicio, así como las que debemos mejorar.

2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En ella se evalúan y ponderan las principales fortalezas y debilidades de la operación actual de nuestro hotel obtenidas del análisis de la cadena de valor (ver Tabla 13).

Tabla 15. Matriz EFI

Competencias clave		Ponderación de factor	Calificación de factor	Evaluación ponderada
Fortalezas				
F1	Larga experiencia en el mercado	0.08	3	0.24
F2	Ubicación geográfica estratégica	0.10	4	0.40
F3	Alta calidad de infraestructura, ambiente apacible, amplias áreas verdes, tamaño de habitaciones superior al requerido	0.09	3	0.27
F4	Ecológico y responsable con el medio ambiente	0.05	3	0.15
F5	Alianza con las comunidades de la zona	0.06	3	0.18
F6	Atención personalizada, rápida y de alta calidad	0.07	3	0.21
F7	Personal altamente capacitado	0.07	3	0.21
F8	Buen clima laboral y baja rotación de personal	0.05	3	0.15
Debilidades				
D1	<i>Housekeeping</i> (core del negocio) tercerizado	0.10	1	0.10
D2	Falta de innovación en tecnología e informática	0.05	2	0.10
D3	Local alquilado	0.03	1	0.03
D4	Deficiente promoción y presencia en redes sociales	0.08	2	0.16
D5	Falta de posicionamiento de marca	0.06	2	0.12
D6	Inadecuado plan de marketing	0.08	2	0.16
D7	Falta de impulso al restaurante en cuanto a la gastronomía regional	0.03	1	0.03
Total		1.00		2.51

Nota. Valor: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1= debilidad mayor

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2022.

El resultado obtenido de la matriz 2.51 indica que el hotel Sami tiene una posición competitiva promedio en el mercado.

3. Ventaja competitiva sostenible

Con el fin de establecer si se cuenta con una ventaja competitiva sostenible, se evalúan las fortalezas derivadas del análisis de la cadena de valor que nos diferencian utilizando la matriz VRIO:

- a. Valiosa: permite aprovechar las oportunidades del ambiente externo
- b. Raro: única o escasa que difícilmente se puede obtener en el mercado
- c. Inimitable: difícil de copiar o imitar por la competencia
- d. Organizado: recurso explotado eficientemente por la empresa

Tabla 16. Matriz de la ventaja competitiva sostenible VRIO

	Valiosa	Rara	Inimitable	Organizado	Competitividad
Experiencia en el mercado	Sí	Sí	-	-	Ventaja competitiva temporal
Ubicación geográfica estratégica	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Alta calidad de infraestructura, ambiente apacible, amplias áreas verdes, tamaño de habitaciones superior al requerido	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Ecológico y responsable con el medio ambiente	Sí	-	-	-	Paridad competitiva
Alianza con las comunidades de la zona	Sí	Sí	-	-	Ventaja competitiva temporal
Atención personalizada, rápida y de alta calidad	Sí	Sí	-	-	Ventaja competitiva temporal
Personal altamente capacitado	Sí	Sí	-	-	Ventaja competitiva temporal
Buen clima laboral y baja rotación de personal	Sí	-	-	-	Paridad competitiva

Fuente: Barney, 1991. Elaboración propia, 2022.

De la tabla anterior, se concluye que la ubicación geográfica estratégica, infraestructura y ambiente apacible y de alta calidad son ventajas competitivas sostenibles.

4. Conclusiones del análisis interno y selección de estrategia competitiva

Luego de realizar el análisis interno de la empresa, concluimos que el hotel tiene una posición competitiva promedio en el mercado producto de sus fortalezas y debilidades. La ubicación geográfica, la alta calidad en la infraestructura, amplias áreas verdes y amplias habitaciones apacibles son ventajas competitivas sostenibles.

Por lo tanto, el hotel deberá implementar estrategias que permitan fortalecer su posición competitiva actual y desarrollar mayores ventajas competitivas sostenibles. También debemos tomar en cuenta la segmentación de clientes y que, por lo general, estos son sensibles al precio.

Sobre la base de la teoría de Fred David, derivada del enfoque de estrategias competitivas de Michael Porter, se debería seleccionar la estrategia de enfoque mejor valor. Esto implica atender a un segmento del mercado total dando un mejor servicio a un precio similar o ligeramente más alto que el de la competencia.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El objetivo de este estudio es poder determinar la demanda potencial del mercado de la industria hotelera en la región de Arequipa para los años 2022-2025, así como los cambios en el perfil del turista nacional y extranjero como consecuencia de la pandemia.

1. Perfil del vacacionista en el Perú

1.1. Perfil del vacacionista nacional en el Perú

Según Promperú, durante el 2021, el vacacionista nacional se caracterizó por ser *millennial* (43 %), que junto a los *centennials* alcanzan un 64 %; más de la mitad fueron hombres (52 %); el 70 % pertenecen al nivel socioeconómico C, el 77 % viajaron con familia directa y/o pareja (grupos reducidos) y residen principalmente en Lima (45 %). Realizó principalmente turismo urbano, de naturaleza, gastronómico y cultural, se hospedó en hoteles de 3 estrellas y tuvo una permanencia promedio de 4 días. Los destinos más visitados fueron Cusco (13 %), Lima (12 %) e Ica (10 %), quedando Arequipa en quinto lugar (7 %); sin embargo, Promperú proyecta para el 2022 un 9 % para Arequipa, ubicándose en tercer lugar después de Cusco y Lima. El 63 % se sintió seguro durante el viaje, principalmente aquellos que usaron alguna agencia de viajes o *tour* operador.

En la Tabla 17 se aprecia que, si bien algunos de los principales rasgos del perfil de vacacionista nacional mantienen sus tendencias prepandemia, también se evidencian grandes cambios comparados con el 2019, entre los que destacan: mayores viajes con la familia directa y pareja (de 43 % a 77 %), la preferencia por hoteles 3 estrellas (de 17 % a 30 %), gran incremento de la utilización de agencias de viajes (de 4 % a 39 %), turismo gastronómico de 6 % a 50 %, utilización de la página Y tú qué planes como fuente de información de 20 % a 53 % y mayor utilización de avión como medio de transporte de 13 % a 24 %, disminuyendo el transporte por bus de 60 % a 48 %. La Tabla 17, además, incluye, sobre la base del universo de las personas que no viajaron durante el 2021, de las cuales el 65 % no viajó por motivos de bioseguridad (inseguridad de protocolos, temor a contagio) y el 51 % por motivos económicos (priorización de gastos, precios elevados, pocas ofertas atractivas), información clave a tomar en cuenta en la formulación de nuestras estrategias.

Por otro lado, con respecto a la intención de viaje, el 41 % viajaría entre 3 y 6 meses, lo que representa un 58 % de los vacacionistas del 2021 y un 30 % de los que no vacacionaron en el 2021 (Mincetur, 2022c).

Tabla 17. Perfil comparativo del vacacionista nacional

Perfil del vacacionista nacional	2019	2021	2022*
Es mujer	52 %	48 %	52 %
Es <i>millennial</i>	42 %	43 %	36 %

Perfil del vacacionista nacional	2019	2021	2022*
<i>(millennials + centennials)</i>	63 %	64 %	61 %
Pertenece al NSE "C"	52 %	70 %	78 %
Reside en Lima		45 %	44 %
Viaja con familia directa/pareja	43 %	77 %	72 %
Destinos más visitados			
Lima	30 %	12 %	12 %
Cusco	6 %	13 %	21 %
Arequipa	5 %	7 %	9 %
Ica	13 %	10 %	2 %
Se hospedó en hotel 3 estrellas	17 %	30 %	36 %
Días de permanencia	4	4	5
Actividades que realizó			
Turismo de naturaleza	55 %	53 %	62 %
Turismo cultural	36 %	41 %	53 %
Turismo gastronómico	6 %	50 %	51 %
Turismo urbano	88 %	55 %	47 %
Diversión/entretenimiento	30 %	21 %	20 %
Medio de transporte			
Bus	60 %	48 %	40 %
Avión	15 %	24 %	38 %
Utiliza agencia de viajes	4 %	39 %	40 %
Usa algunos servicios con agencia y otros por separado			33 %
Fuentes de información sobre viajes			
Redes sociales	58 %	69 %	58 %
Recomendaciones de amigos/familiares		36 %	54 %
Y tú qué planes	20 %	53 %	45 %

Fuente: Promperú y Turismo In, 2019, 2021, 2022a. Elaboración propia, 2022.

Según Promperú y Turismo In (2021), para el 2022, se fortalecerán las siguientes tendencias:

- Preferencia por destinos domésticos, dentro de la región, y menos convencionales
- Buscar experiencias únicas, desconocidas, auténticas y múltiples, evitando “espacios en blanco” largos. Buscan vivir una experiencia 360°
- Viajar con la familia, aunque los grupos de viaje podrían ser mayores y no tan privados
- Compromiso para el desarrollo de las localidades que se visita, así como actividades que respetan el medio ambiente
- Preferencia por naturaleza, playas y turismo urbano
- Mayor uso de la tecnología (ejm, *check-in/out* facial desde celular o aplicaciones, vista de videos cortos en plataformas digitales como Instagram, TikTok, etc.

1.2. Perfil del potencial vacacionista extranjero en el Perú

Según el Mincetur (2022c), los viajeros extranjeros postpandemia tendrían edades entre 25 y 40 años, y, a diferencia del viajero del 2019, buscarían diversificar más las actividades durante su viaje: naturaleza, aventura, urbano, turismo gastronómico y rutas poco tradicionales. Buscarán actividades al aire libre y conocer la cultura local con experiencias más cercanas a los habitantes locales. Tienen un aumentado el interés por restablecer de forma clara un equilibrio saludable entre la vida laboral y la personal. Con respecto a los grupos de viaje, se priorizará los viajes con

familiares directos y en pareja. Por otro lado, preferirán en mayor medida el uso de agencias de viaje, marcada tendencia postpandemia que les garantiza seguridad y valorarían la flexibilidad en los cambios de fecha.

A corto plazo, los vacacionistas preferirán visitar destinos cercanos, circundantes dentro de su región, para luego realizar a mediano y largo plazo (1 o 2 años), viajes a destinos de larga distancia. Con respecto a su país de residencia, Brasil, Argentina, México y Estados Unidos serían los países que estarían interesados en viajar en los próximos 2 años, aunque los dos últimos mercados aún tienen una recuperación incierta, por la percepción de inseguridad que sienten sobre los países sudamericanos.

2. Oferta

La oferta hotelera de Arequipa representa un 6 % del total nacional, promedio que se ha mantenido desde el 2015 antes y después de la pandemia, ubicándola en el tercer lugar después de Lima (27 %) y Cusco (9 %).

En la región Arequipa, la capacidad hotelera ofertada tuvo un crecimiento sostenido antes de la pandemia. Entre el 2015 y 2019 se incrementó el número de establecimientos en un 25.2 %, 18.3 % el número de habitaciones y un 15.8 % el número de camas. En el 2020, el número de establecimientos disminuyó 46 % con respecto al 2019 y el número de camas en un 32.4 %; recuperándose entre enero 2021 y mayo 2022, y llegando a alcanzar, según las estadísticas del Mincetur (2022a), un 91.2 % (establecimientos), 92.1 % (habitaciones) y 90.7 % (camas) del 2019.

Tabla 18. Oferta hotelera en Arequipa

Oferta hotelera	2019	2020	2021	2022 *	Var 2022 vs. 2019	
					Cantidad	%
Nro. Establecimientos de hospedaje	1,617	873	1,435	1,475	-142	-8.8
Nro. Habitaciones	18,926	12,783	17,382	17,434	-1,492	-7.9
Nro. Plazas-cama	33,201	22,443	29,851	30,128	-3,073	-9.3

Nota. *Enero-mayo, 2022.

Fuente: Mincetur, 2022a. Elaboración propia, 2022.

A mayo del 2022, del total de 1,475 establecimientos de hospedajes, 1,129 (76.6 %) son alojamientos no categorizados; 215 (14.6 %), hostales; 123 (8.3 %), hoteles; y 8 (0.5 %), otros (albergues, *ecolodge*, etc.). Cabe resaltar que los hoteles representan el 23.5 % del total camas ofertadas en Arequipa. Del total de hoteles, el 53 % son hoteles de 3 estrellas; el 32 %, hoteles de 2 estrellas; y el 15 %, otros.

3. Demanda

La demanda hotelera de Arequipa, tomando como base el número de pernoctaciones, representa un 3.4 % del total nacional, promedio de los últimos 2 años 2021-2022, ubicándola en el cuarto

lugar después de Lima (57 %), Cusco (5 %) y Piura (3.9 %). Antes de la pandemia, las pernoctaciones en Arequipa representaban un 4 % del total nacional (2015-2019).

Tabla 19. Número de pernoctaciones en la región Arequipa

Año	Extranjero	Nacional	Total	% Var anual
2015	530,321	2,251,673	2,781,994	
2016	602,594	1,980,107	2,582,701	-7.2 %
2017	558,372	1,933,092	2,491,464	-3.5 %
2018	624,541	2,171,324	2,795,865	12.2 %
2019	699,801	2,287,731	2,987,532	6.9 %
2020	139,610	1,246,211	1,385,821	-53.6 %
2021	135,977	1,947,975	2,083,952	50.4 %
2022 *	366,333	1,970,406	2,336,739	146.0 %
Variación 2022 vs. 2019			-650,793	-21.8 %

Nota. *Proyección a diciembre

Fuente: Mincetur, 2022a. Elaboración propia, 2022.

De la Tabla 19 se concluye que la demanda extranjera tuvo un crecimiento sostenido hasta antes de la pandemia llegando a crecer un 32 % en el 2019 con respecto al 2015. La demanda nacional tuvo un crecimiento intermitente llegando a crecer 1.6 % en el 2019 con respecto al 2015. Por otro lado, la demanda extranjera representó el 23 % de la demanda total de alojamiento, mientras que la nacional alcanzaba un 77 %.

Debido a la pandemia, la demanda disminuyó drásticamente, y se proyecta que a finales del 2022 aún no se llegará a los niveles del 2019. Como podemos apreciar en la Tabla 19, en el 2022 se espera llegar a un 78.2 % de la demanda del 2019, siendo la demanda extranjera un 52 % y la nacional un 86 % con respecto al 2019.

3.1. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda de pernoctaciones, se han calculado las proyecciones de la demanda nacional y extranjera por separado. Sobre la base del estudio “Perspectivas de la recuperación turística en el Perú” (Promperú y Turismo In, 2022b), en el que se indica que las ventas alcanzarían niveles similares al 2019 en el 2024 para el turismo nacional, se ha considerado una recuperación de la demanda nacional durante los años 2023-2024, llegando alcanzar la misma cantidad de pernoctaciones del 2019, es decir 2,287,731 pernoctaciones en el año 2024. Luego se ha aplicado un crecimiento de 5.9 % para el 2025, tomando como base el “Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022) en el que se estima que los sectores más golpeados por la pandemia como alojamiento y restaurantes, entre otros, tendrán un PBI promedio de 5.9 % entre los años 2023 y 2025.

Sobre la base del estudio de Turismo In, mencionado en el párrafo anterior, en el que se indica que las ventas alcanzarían niveles similares al 2019 en el 2025 para el turismo receptivo, se ha

considerado recuperación anual del 25 % de la demanda extranjera durante el periodo 2023-2025, llegando alcanzar la misma cantidad de pernoctaciones del 2019 en el 2025, es decir 699,801 (Mincetur, 2022b).

Los resultados obtenidos se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 20. Proyección de la demanda. Número de pernoctaciones en la región Arequipa

Pernoctaciones	2023	2024	2025
Nacional	2,187,151	2,287,731	2,422,707
Extranjera	622,767	653,905	699,801
Total	2,809,917	2,941,636	3,122,508

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En la Tabla 21 se muestra la proyección de la demanda en términos porcentuales con respecto al 2019, la misma que aplicaremos más adelante en el plan financiero, así como el alcance del plan de marketing.

Tabla 21. Proyección de la demanda porcentual respecto al 2019

Pernoctaciones	2023	2024	2025
Nacional	95.6 %	100.0 %	105.9 %
Extranjera	89.0 %	93.4 %	100.0 %
Total	94.1 %	98.5 %	104.5 %

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como podemos apreciar, los resultados de las proyecciones indican que la demanda total del 2024 aún no llega a los niveles del 2019, llegando a ser mayor recién en el 2025.

Para calcular la demanda para el hotel Sami, se ha aplicado la demanda porcentual con respecto al 2019 en cada año y, adicionalmente, se ha considerado un 10 % menos conservadoramente para tener la demanda del hotel más probable. Considerando que las ventas del hotel fueron de 13,420 noches en el 2019, las proyecciones para el 2023-2025 serían las siguientes:

Tabla 22. Demanda esperada del hotel Sami

Demanda	2023	2024	2025
Total Pernoctaciones	11,360	11,892	12,624

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4. Conclusiones de la investigación de mercado

- Se evidencia que durante el periodo 2020-2022 la recuperación de la demanda de alojamiento en la región Arequipa inició por la demanda nacional representando un 86 % en el 2022 con respecto al 2019 (prepandemia), mientras que la demanda extranjera representó un 52 % y la demanda total fue de 78 %.
- Según las proyecciones, la demanda de la región Arequipa aún se encontrará en el 2024 por debajo de la demanda del 2019, recuperándose totalmente recién en el 2025 siendo ligeramente mayor en 4.5 % con respecto al 2019.

- La demanda esperada para hotel Sami se proyecta en 11,360, 11,892 y 12,624 noches para los años 2023, 2024 y 2025, respectivamente.
- La oferta hotelera en el 2022 aún no recupera los niveles del 2019. Actualmente, el número de establecimientos es menor en 142 y el número de camas en 3,073, lo que representa un 9.3 % menor con respecto al 2019.
- Entre los principales rasgos del vacacionista nacional que sufrieron grandes cambios durante y después de la pandemia se destacan los mayores viajes con la familia directa y pareja (de 43 % a 77 %), la preferencia por hoteles 3 estrellas (de 17 % a 30 %), gran incremento de la utilización de agencias de viajes (de 4 % a 39%) y preferencia por el turismo gastronómico de 6 % a 50 %, entre otros.
- Entre los principales rasgos del vacacionista nacional que mantuvieron su tendencia antes y durante la pandemia se destacan la población *millennial* y *centennial* (juntos representan un 62 % de los vacacionistas), la mayoría reside en Lima, preferencia por turismo de naturaleza, uso de las redes sociales para obtener información del viaje, promedio de 4 días de permanencia, entre otros.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Visión

Ser reconocido como el hotel *boutique* líder de proyección regional y nacional que garantice las más altas medidas de bioseguridad enfocado en el servicio de calidad y atención personalizada a los huéspedes en equilibrio con el entorno social y ambiental.

2. Misión

Ofrecer una experiencia única de alojamiento brindando calidad a un precio competitivo y garantizando al huésped las medidas de bioseguridad adecuadas, orientado a todos nuestros segmentos de clientes, con personal preparado, motivado y comprometido, proyectando una imagen de calidad, ofreciendo tranquilidad y comodidad en armonía con la naturaleza, experiencia vivencial y responsable con la sociedad y el medio ambiente.

3. Objetivos estratégicos

El hotel Sami, sobre la base de su visión y misión, plantea el desarrollo de los siguientes objetivos estratégicos para el periodo 2023-2025.

- Crecimiento
 - O1: Llegar a USD 1,350,000 de ingresos totales a finales del 2025.
- Rentabilidad
 - O2: Incrementar el EBITDA de 40.7 % en el 2022 a 46 % en el 2025
 - O3: Incrementar el ROE de 4.5 % en el 2022 a 7 % en el 2025
 - O4: Incrementar el ROS de 20 % a 29 % en el 2025
- Sostenibilidad
 - O3: Alcanzar una satisfacción al cliente del 90 % para finales del periodo 2023-2025
 - O4: Lograr que al año 2025, un 85 % de los *stakeholders* reconozca al hotel como una empresa socialmente responsable, considerando un incremento del 75 % en el 2023 y del 80 % en el 2024
 - O5: Lograr que el resultado de la encuesta de clima laboral sea del 80 % para el año 2025 (70 % al 2023 y 75 % al 2024)

4. Matriz FODA

La siguiente matriz permitirá formular las estrategias sobre la base de las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

Tabla 23. Matriz FODA

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	F2	D1	D2
Hotel Sami		F1	Larga experiencia en el mercado	D1	<i>Housekeeping</i> (core del negocio) tercerizado
		F2	Ubicación geográfica estratégica	D2	Falta de innovación en tecnología e informática
		F3	Alta calidad de infraestructura, ambiente apacible, amplias áreas verdes, tamaño de habitaciones superior al requerido	D3	Local alquilado
		F4	Ecológico y responsable con el medio ambiente	D4	Deficiente promoción y presencia en redes sociales
		F5	Alianza con las comunidades de la zona	D5	Falta de posicionamiento de marca
		F6	Atención personalizada, rápida y de alta calidad	D6	Inadecuado plan de marketing
		F7	Personal altamente capacitado	D7	Falta de impulso al restaurante en cuanto a la gastronomía regional
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Reactivación de actividades económicas al 100 %	FO1. Desarrollar promociones de alojamiento que nos permita aprovechar el dinero extra de la AFP que los clientes invertirán en viajes y turismo (F1, F6, F7, O1, O3, O4, O5) FO2. Posicionarnos en el mercado como la mejor opción de calidad para nuestros clientes (O1, O4, O5, O8, F3, F6, F7) FO3. Incrementar convenios de alojamientos con más empresas del país (O1, O4, O8, F1, F2, F6) FO4. Desarrollar un plan de marketing que nos permita a través de las redes sociales, apps de turismo y otros medios llegar a los segmentos <i>millennials</i> y <i>centennials</i> con una propuesta de valor basada en el turismo ecológico y sustentable, brindando una oportunidad de preferencia para los asiduos al <i>workation</i> y turismo ecológico (F2, F3, F4, F5, F6, F7, O6, O7, O8, O9)		DO1. Contratar el servicio de <i>housekeeping</i> como parte de la planilla del hotel (D1, O1, O2, O4, O5) DO2. Negociar contrato de alquiler/venta del local (D3, O1, O2, O4) DO3. Establecer un plan de actualización y modernización periódica de sistemas informáticos y tecnología que nos permitan estar a la vanguardia de las operaciones hoteleras virtuales (D2, O7, O8) DO4. Posicionarnos como una marca ecológica y totalmente sustentable (D1, O9) DO5. Desarrollar y promocionar en redes sociales la opción de vacaciones con alojamiento todo incluido con énfasis en la comida regional (D6, D7, O7, O9)	
O2	Medidas de reactivación del Plan de Emergencia del Sector Turismo				
O3	Libre disponibilidad de CTS y AFP (20 % utilizado en viajes)				
O4	Crecimiento del PBI nacional 2.4 % (2022-2026)				
O5	Recuperación del sector turismo, crecimiento PBI del sector 3.5 % (2022-2023)				
O6	Incremento de demanda del segmento millennials y centennials				
O7	Incremento de la conectividad y uso de OTAS, apps especializadas				
O8	Permanencia de trabajo remoto e híbrido				
O9	Crecimiento de preferencia por hoteles ecológicos/sustentables				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Inestabilidad política del país	FA1. Reforzar alianzas estratégicas de abastecimiento con las comunidades de la zona que nos permitan mantener <i>stock</i> de insumos aun con bloqueo de carreteras. (F1, F2, F5, A1, A2, A4) FA2. Establecer una política de precios especiales para el primer alojamiento de nuevos clientes. (F3, F6, F7, A2, A3, A6) FA3. Apoyar a las comunidades de la zona para promocionar costumbres y tradiciones de la comunidad (F1, F2, F4, F5, A4, A6) FA4. Ofrecer alquiler de instalaciones para eventos locales (F2, F3, A2, A3, A5, A6)		DA1. Posicionar nuestra marca a través de redes sociales como una empresa ecológica, sustentable, protectora y defensora del medio ambiente (D4, D5, A5, A6) DA2. Implementar un agresivo plan de marketing en redes sociales promocionando nuestras ofertas (D4, D6, A6) DA3. Establecer precios especiales para comidas del restaurant en menú "todo incluido" promocionando platos preparados con insumos de la región (D7, A2, A3, A6)	
A2	Ralentización de la economía global, riesgo de crisis alimentaria global				
A3	Inflación anual 4.25 % (2022-2023)				
A4	Incremento de conflictos sociales activos y latentes				
A5	Expansión de zonas urbanas sobre áreas campestres				
A6	Rivalidad en la industria				

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2023.

5. Matriz de estrategias versus objetivos estratégicos

Tabla 24. Matriz de estrategias versus objetivos estratégicos

Estrategias	Objetivos estratégicos				
	O1	O2	O3	O4	O5
FO1. Desarrollar promociones de alojamiento que nos permita aprovechar el dinero extra de la AFP que los clientes invertirán en viajes y turismo (F1, F6, F7, O1, O3, O4, O5)	Sí	Sí			
FO2. Posicionarnos en el mercado como la mejor opción de calidad para nuestros clientes (O1, O4, O5, O8, F3, F6, F7)			Sí		
FO3. Incrementar convenios de alojamientos con más empresas del país (O1, O4, O8, F1, F2, F6)	Sí	Sí			
FO4. Desarrollar un plan de marketing que nos permita a través de las redes sociales, apps de turismo y otros medios llegar a los segmentos millennials y centennials con una propuesta de valor basada en el turismo ecológico y sustentable, brindando una oportunidad de preferencia para los asiduos al workation y turismo ecológico (F2, F3, F4, F5, F6, F7, O6, O7, O8, O9)	Sí	Sí		Sí	
DO1. Contratar el servicio de <i>housekeeping</i> como parte de la planilla del hotel (D1, O1, O2, O4, O5)		Sí			Sí
DO2. Negociar contrato de alquiler/venta del local (D3, O1, O2, O4)		Sí			
DO3. Establecer un plan de actualización y modernización periódica de sistemas informáticos y tecnología que nos permitan estar a la vanguardia de las operaciones hoteleras virtuales (D2, O7, O8)			Sí		
DO4. Posicionarnos como una marca ecológica y totalmente sustentable (D1, O9)				Sí	
DO5. Desarrollar y promocionar en redes sociales la opción de vacaciones con alojamiento todo incluido con énfasis en la comida regional (D6, D7, O7, O9)	Sí	Sí			
FA1. Reforzar alianzas estratégicas de abastecimiento con las comunidades de la zona que nos permitan mantener stock de insumos aun con bloqueo de carreteras. (F1, F2, F5, A1, A2, A4)				Sí	
FA2. Establecer una política de precios especiales para el primer alojamiento de nuevos clientes. (F3, F6, F7, A2, A3, A6)	Sí				
FA3. Apoyar a las comunidades de la zona para promocionar costumbres y tradiciones de la comunidad (F1, F2, F4, F5, A4, A6)				Sí	
FA4. Ofrecer alquiler de instalaciones para eventos locales (F2, F3, A2, A3, A5, A6)	Sí	Sí			
DA1. Posicionar nuestra marca a través de redes sociales como una empresa ecológica, sustentable, protectora y defensora del medio ambiente (D4, D5, A5, A6)				Sí	
DA2. Implementar un agresivo plan de marketing en redes sociales promocionando nuestras ofertas (D4, D6, A6)	Sí				
DA3. Establecer precios especiales para comidas del restaurante en menú "todo incluido" promocionando platos preparados con insumos de la región (D7, A2, A3, A6)	Sí				
Evaluación	8	7	2	5	1

Fuente: Fernando, 2013. Elaboración propia, 2022.

6. Selección de la estrategia

- Estrategia genérica

Sobre la base del análisis VRIO, hemos seleccionado la estrategia de enfoque mejor valor, debido a que ofrecemos un servicio que cubre mejor que la competencia las necesidades y gustos de un segmento de clientes al mejor precio disponible del mercado.

- Estrategia de crecimiento

Para el periodo 2023-2024, se realizará una estrategia de penetración de mercado para el actual mercado de turistas y empresas, ofreciendo promociones y manteniendo una relación cercana con el cliente que nos permita posicionarnos como una mejor opción.

Para el periodo 2024-2025, estrategia de desarrollo del mercado para captar el nuevo segmento de mercado de *millennials* y *centennials*, ya que es un mercado que se vislumbra como un mercado con gran potencial de crecimiento.

7. Alcance temporal

El nivel de vacunación alcanzado a nivel mundial, así como la efectividad de los métodos de control sanitario establecidos han contribuido grandemente a que el nivel de contagios y las consecuencias de estos disminuyan drásticamente permitiendo avizorar un escenario muy optimista para la recuperación en los años venideros.

En una conferencia de prensa el 22 de diciembre de 2021, el director general de la Organización Mundial de la Salud, el biólogo etíope Tedros Adhanom Ghebreyesus, proyectó que “2022 tiene todo lo necesario para ser el año en que termine la pandemia de COVID-19” (BBC News Brasil, 2022).

Por lo tanto, el escenario propicio para el desarrollo del plan estratégico del hotel Sami, basado en estas proyecciones, tendrá un alcance temporal de 3 años desde el 2023 al 2025, al final del cual estimamos que nuestro negocio recuperará el nivel del año 2019 con una prometedora proyección de crecimiento.

8. Supuestos de base de operatividad

En el Decreto Supremo N.º 080-2020-PCM de mayo 2020, se aprobó la “Reanudación de actividades”, la cual constaba de cuatro fases para su implementación, las que se fueron evaluando permanentemente, de conformidad con las recomendaciones de la Autoridad Nacional de Salud hasta que las operaciones y actividades turísticas se encuentren al 100 % de reactivación, tal como se proyectó en la fase 4.

Por ello, una vez alcanzada la completa normalización de las actividades y a fin de recuperar la confianza de nuestros huéspedes, el hotel realizará las siguientes actividades:

- 1) Operará con un protocolo de bioseguridad mínimo que se mantendrá al 2025.
- 2) Se mantendrá informado permanentemente de la situación sanitaria e implementará cualquier tipo de medida adicional que las autoridades sanitarias determinen o recomienden.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

1. Plan de marketing

De todos los planes funcionales, marketing en función a las ventas es el que genera ingresos mientras que los demás generan costos; por lo tanto, el plan de marketing debe contener las estrategias que nos permitan generar mayores ingresos a través de las ventas sobre la base de la propuesta de valor hacia los clientes y las estrategias para el crecimiento y posicionamiento de la empresa. Posteriormente se ve en operaciones cómo optimizar los costos para poder maximizar las utilidades netas; gestión humana se encargará de atender las necesidades de personal que las otras dos áreas necesiten (David, 2013).

1.1. Objetivos del plan de marketing

Tabla 25. Objetivos del plan de marketing

Objetivo específico	KPI	2023	2024	2025
Incrementar las ventas en los clientes actuales y nuevos segmentos a penetrar	Ventas en alojamiento y otros adicionales en USD	1,200,000	1,250,000	1,350,000
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	% de incremento satisfacción por año	80 %	85 %	90 %

Fuente: Elaboración propia, 2023.

1.2. Segmentación de mercado

Geográficamente, nuestro mercado objetivo son los viajeros que pernoctan al menos una noche en la ciudad de Arequipa y está compuesto por viajeros nacionales y extranjeros, y cuyos estándares y exigencias de comodidad sean del nivel de alojamientos de hoteles 3 estrellas (Mincetur, 2019).

Con respecto al tipo de viajeros que conforman el mercado, está compuesto por:

- Turistas por procedencia: nacionales y extranjeros
- Turistas por interés: ecologistas, *millennials*, *centennials*, *workation*
- Clientes corporativos: ejecutivos de negocios, empresas

1.3. Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento estará basada en nuestra experiencia en el mercado, enfocada en resaltar en la mente de nuestros huéspedes una experiencia inolvidable sobre la base de la ubicación geográfica y estratégica de nuestro hotel en la campiña arequipeña y la alta calidad de infraestructura como ambientes apacibles, amplias áreas verdes, tamaño de habitaciones superior al requerido, atención personalizada, rápida y de la mejor calidad, así como el reconocimiento de un hotel ecológico y responsable con el medio ambiente.

1.4. Penetración y desarrollo de mercado

Considerando que la empresa no ha explotado al máximo las ventajas competitivas de calidad que nos caracterizan en el mercado, inicialmente durante el periodo 2023-2024 nos enfocaremos en una estrategia de penetración de mercado, en la cual nuestro objetivo principal será recuperar y retener a nuestros clientes, así como ganar nuevos clientes de los sectores del mercado de alojamientos de 2 estrellas que busquen migrar a la categoría de 3 estrellas ofreciendo y desarrollando una estrategia de crecimiento y posicionamiento de marca para poder penetrar en ese mercado, así como reforzando y manteniendo el compromiso de nuestros actuales clientes con nuestro hotel.

Para el periodo 2024-2025, nos enfocaremos en el desarrollo del mercado para captar e incrementar el segmento del mercado de viajeros *millennials*, *centennials* y *workations*, (segmento del mercado que se proyecta con un gran potencial de crecimiento).

1.5. Las siete P del marketing

A fin de que nuestros clientes y futuros clientes reconozcan las características del servicio brindado por el hotel Sami, posicionándolo como su mejor opción al momento de elegir alojamiento en Arequipa, detallamos estas características basadas en las siete P del marketing: producto, plaza, promoción, precio, personas, procesos y presentación (evidencia física).

En cada uno de los componentes de las siete P del marketing se detallan las características y estrategias por componentes:

Tabla 26. Las siete P del marketing

Producto	Plaza	Precio
<ul style="list-style-type: none"> ● Hotel con la mejor ubicación en la campiña arequipeña con amplias zonas verdes ● Hotel en contacto con la naturaleza ● Zonas campestres amplias ● Ideal para relax personal y familiar ● Actividades al aire libre ● Interacción con las comunidades agroganaderas en sus procesos de producción ● Talleres artísticos con artistas y artesanos del lugar ● Exposiciones de artesanías y orfebrería de la región ● Habitaciones con todas las medidas y procedimientos de higiene, desinfección y bioseguridad con la comodidad de siempre ● Aplicación móvil con servicio de recordatorios de bienvenida al hotel, clave de wifi, cita de talleres, inicio de <i>tour</i>, pronóstico de tiempo y clima, actividades y servicios claves 	<ul style="list-style-type: none"> ● Agencias de ecoturismo y viajes en grupo ● Adquisición de reservas y postergaciones por todos los medios (omnicanalidad), redes sociales, páginas de turismo, ferias virtuales, ventas telefónicas y opción de pagos virtuales ● Socios estratégicos (comunidades) de la localidad con todos los protocolos de seguridad ● Implementación de <i>chatbots</i>, avatares e inteligencia artificial para reservas y consultas en nuestra página web ● Participación en ferias virtuales con visitas guiadas y <i>tours</i> virtuales o en 3D 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ajuste de precios de acuerdo con el mercado, los años 2023, 2024 y 2025 ● Mantener el % de descuento de precios de los acuerdos corporativos de acuerdo con el incremento anual ● Establecer precios para alquiler de habitaciones desde 5 días como oficinas de trabajo (<i>workations</i>) ● Establecer descuentos especiales para primera noche de clientes nuevos ● Establecer descuento especial para clientes que nos refieran con un nuevo cliente ● Mantener los precios para reservas y/o postergaciones que se hayan hecho durante la etapa de restricciones por el lapso de un año ● Establecer precios especiales para promociones escolares.

Producto	Plaza	Precio
		<ul style="list-style-type: none"> ● Incrementar precios para alojamientos de evento Perumin los años 2023 y 2024
Promoción	Personas	Procesos
<ul style="list-style-type: none"> ● Emplear los medios digitales disponibles para difusión: <i>emailing</i>, redes sociales, página web, videos, <i>micro travel influencers</i>, <i>marketplace</i> como Trivago, Tripadvisor, Despegar, Booking etc. ● Promocionar la marca asociándola al ecoturismo y sostenibilidad: libre de estrés y turismo vivencial en comunidades agroganaderas y utilización de recursos renovables en revistas especializadas ● Publicar permanentemente las experiencias de los clientes durante su estadía en el hotel en los diferentes canales de difusión ● Potenciar el programa de puntos con los clientes que publiquen comentarios y fotos de su estancia y experiencia en el hotel ● Publicar permanentemente las actividades turísticas del hotel ● Difusión del video institucional en programas televisivos especializados en turismo ● <i>Merchandising</i>: lapiceros, libretas con el logo del hotel 	<ul style="list-style-type: none"> ● Personal capacitado permanentemente en cuanto a servicio al cliente ● Personal con remuneración superior al promedio del mercado que se ha mantenido a lo largo del periodo de contingencia ● Personal comprometido con el hotel y sus valores, así como también con la atención del cliente y el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad ● Procesos de selección de personal altamente enfocado en la capacidad de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ● Atención personalizada por parte de nuestro personal a cargo, atendiendo a cada huésped por su apellido y/o nombre propio ● Coordinación de transporte directo del aeropuerto al hotel y viceversa con todos los protocolos y medidas sanitarias
Presentación (evidencia física)		
<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimiento de los colores oficiales y logotipo institucional ● Folletería con la información detallada de instalaciones, servicios y actividades del hotel ● Establecimiento y promoción del formato oficial de instalaciones y procedimientos de calidad del hotel ● Establecimiento y promoción de la identidad de marca del hotel Sami 		

Fuente: Elaboración propia, 2023.

1.6. Acciones para el logro del plan de marketing

- Diseñar campañas que motiven la inversión de ingresos extras, como gratificaciones, AFP en alojamiento
- Desarrollar campañas en redes sociales para captar mayor afluencia del segmento *millennials* y *centennials*
- Desarrollar campañas de vacaciones con todo incluido en fechas festivas regionales
- Captar alojamiento para escolares en viajes de promoción
- Ofrecer alojamiento a participantes del evento Perumin, los años 2023 y 2025 con incremento de precios de mercado para este evento
- Establecer política de descuento especial por el primer alojamiento
- Promocionar alquiler de instalaciones para eventos particulares y corporativos en la capilla, sala de reuniones y áreas verdes

- Publicar permanentemente las buenas experiencias de nuestros clientes durante su estadía en el hotel en los diferentes canales de difusión (calidad/bioseguridad)
- Crear y difundir video institucional resaltando la infraestructura, bondades y calidad de atención del hotel en medios
- Publicidad permanente vía: *emailing*, redes sociales, página web, videos, micro *travel influencers*, OTA como Trivago, TripAdvisor, Despegar, Booking y otros especializados del rubro
- Publicar resultados de encuestas de satisfacción de clientes resaltando la calidad del servicio
- Posicionarnos como una mejor opción de alojamiento sostenible

1.7. Presupuesto del plan de marketing

Tabla 27. Presupuesto del plan de marketing (monto en USD)

Acción	Desarrollo de la acción	2023	2024	2025
Captar uso de ingresos extras como gratificaciones, AFP en alojamiento	Tres campañas de alojamientos al año por redes sociales	459	459	459
Desarrollar campañas en redes sociales para captar mayor afluencia del segmento <i>millennials</i> y <i>centennials</i>	Doce campañas al año por redes sociales	1,836	1,836	1,836
Desarrollar campañas de vacaciones con todo incluido en fechas festivas regionales	Dos campañas anuales vía redes sociales y medios especializados	306	306	306
Promocionar el alquiler de nuestras instalaciones como el lugar ideal para eventos particulares y corporativos	Mejorar las instalaciones para eventos (luces, jardines)	6,480	6,480	6,480
Crear y difundir video institucional resaltando la infraestructura, bondades y calidad de atención del hotel en medios	Filmar video institucional, promover en redes sociales	1,836	1,836	1,836
Publicidad permanente en nuestros clientes y futuros clientes vía: <i>emailing</i> , redes sociales, página web, videos, micro <i>travel influencers</i> , y OTA como Trivago, TripAdvisor, Despegar, Booking y otros especializados del rubro	Contratar paquetes de publicidad anual	1,836	1,836	1,836
Posicionarnos como una mejor opción de alojamiento sostenible	Participar en ferias y eventos de corte ecológico de la región	5,400	5,400	5,400
	Publicar nuestras actividades ecológicas periódicamente en revistas y medios especializados	2,160	2,700	3,240
	Medir nuestra huella de carbono a través del Ministerio del Ambiente y publicar las reducciones periódicamente	1,620	1,620	1,620
	Publicar y promocionar nuestras actividades de responsabilidad social y actividades vivenciales con las comunidades	3,240	6,480	6,480
Total		25,173	28,953	29,493

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2. Plan de operaciones

Para cumplir nuestros objetivos estratégicos de incrementar la satisfacción al cliente y lograr una rentabilidad deseada, se necesitarán desarrollar los siguientes objetivos específicos relacionados con la operatividad del servicio.

2.1. Objetivos del plan de operaciones

Tabla 28. Objetivos del plan de operaciones

Objetivo específico	KPI	2023	2024	2025
Incrementar la calidad de la atención en el alojamiento y servicios	Tiempo de atención en <i>check-in</i> en minutos	8	7	5
Reducir costos de consumo de agua y energía eléctrica	Gastos administrativos en relación con total de ventas	7.4 %	7.0 %	6.5 %

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2.2. Descripción de actividades de operaciones

Las actividades que se realizan para satisfacer la necesidad del huésped de alojarse en nuestro hotel son las siguientes:

Figura 4. Diagrama de procesos de operaciones



Fuente: Elaboración propia, 2022.

- **Búsqueda de información:** Mediante la omnicanalidad se actualiza la página web y el contenido de la aplicación móvil, las redes sociales y otros canales; el cliente encontrará la misma información en todos los servicios en línea.
- **Reserva:** A través de la página web, aplicación móvil, teléfono y correo electrónico se podrá realizar la reserva del alojamiento, así como el registro de los datos del cliente. El cliente también podrá realizar la reserva mediante las agencias de viaje y las OTA.
- **Check-in:** Inicia desde las 15:00 horas. Se verifica la información del cliente con la reserva respectiva y se realiza el pago correspondiente. Se podrá realizar desde que el cliente llega a la recepción del hotel o mediante la página web o aplicación móvil. Se respetarán los protocolos de bioseguridad establecidos.
- **Alojamiento y servicios:** Durante el alojamiento, el huésped es atendido por el personal respectivo y se brindan los siguientes servicios:
 - **Transporte:** Moviliza al huésped desde y hasta el aeropuerto, mediante agencia de taxis.

- Consultas: Absuelve dudas de los huéspedes en general, brinda orientación turística, recibe llamadas telefónicas.
- *Housekeeping*: Realiza la limpieza de las habitaciones, lavandería de menaje de cama y servicio de botones.
- *Room service*: El huésped solicita los pedidos de platos a la carta en las habitaciones.
- Restaurante bar: Infraestructura concesionada que incluye cocina, comedor-cafetería con atención todos los días de la semana.
- Actividades de responsabilidad social con la totalidad de ingresos para las comunidades: tours vivenciales en comunidades cercanas, talleres con artistas y artesanos del lugar en sus locales.
- *Check-out*: Finaliza hasta las 12:00 horas. Se podrá realizar de manera presencial, desde la página web o aplicación móvil.
- Servicios generales: Se realiza la limpieza de áreas comunes, jardinería y mantenimiento de las instalaciones preventivo y correctivo, seguridad del hotel.
- Postventa: A través de la página web o aplicación en la que evaluamos la satisfacción del cliente mediante encuestas.

2.3. Acciones para el logro de objetivos del plan de operaciones

2.3.1. Incrementar la calidad de la atención en el alojamiento y servicios

- Cada 4 meses se realizará una inspección al concesionario del restaurante, bajo la modalidad de cliente incógnito, para verificar la calidad de los productos, la presentación de los platos, la atención y satisfacción al cliente, y los tiempos de atención.
- Establecer que el tiempo de atención de un cliente en la recepción sea en promedio de 5 minutos, para el 2025. Esta percepción del tiempo de atención se medirá en las encuestas a los clientes.
- Para asegurar la continuidad del servicio, todo el personal deberá conocer las funciones de recepción de clientes para que en casos de emergencia se pueda suplir a la función.
- Incrementar el número y calidad de repetidores o *routers* de señal de internet en el año 2023 para mejorar el servicio de conectividad en alcance y velocidad de datos, y atender al segmento de huéspedes que se alojan por *workation*.
- Remodelar la capilla para eventos particulares.

- Diseñar un mapa de trayectoria del huésped mediante la herramienta *customer journey map* para conocer el tipo de experiencia del cliente y cómo mejorarlo.
- Construir un salón de recepciones en el jardín para eventos particulares y corporativos.
- Contar con cerraduras digitales con clave para acceder a las habitaciones.

2.3.2. Reducir costos de consumo de agua y energía eléctrica

- Implementar el riego por goteo para los 2,000 m² que se tienen en jardines, en reemplazo de riego tradicional.
- Modernizar el sistema de iluminación del hotel a focos leds.

2.4. Presupuesto del plan de operaciones

Tabla 29. Presupuesto del plan de operaciones (monto en USD)

Acción	Desarrollo de la acción	Capex 2022	2023	2024	2025
Inspección al concesionario bajo la modalidad de cliente incógnito	Inspecciones bajo la modalidad de cliente incógnito para verificar la calidad de los productos, presentación de los platos, atención y satisfacción al cliente y tiempos de atención	0	900	900	900
Implementar riego por goteo	Implementar el riego por goteo en reemplazo de riego tradicional	7,680	120	240	240
Modernizar el sistema de iluminación	Cambiar toda la luminaria del hotel a focos leds	0	943	0	0
Incrementar el número de repetidores de señal de internet	Incrementar el número y calidad de repetidores o <i>routers</i> de señal de internet en el año 2023 para mejorar el servicio de conectividad en alcance y velocidad de datos y atender al segmento de huéspedes que se alojan por <i>workation</i>	3,440	0	0	0
Remodelar ambientes comunes	Remodelar la capilla para eventos particulares	12,000	0	0	0
Diseñar un <i>customer journey map</i>	Diseñar un mapa de trayectoria del huésped mediante la herramienta <i>customer journey map</i> para conocer el tipo de experiencia del cliente y cómo mejorarlo	0	500	500	500
Construir de un salón de recepciones	Construir de un salón de recepciones en el jardín para eventos particulares y corporativos	25,263	0	0	0
Contar con cerraduras digitales	Contar con cerraduras digitales con clave para acceder a las habitaciones	8,105	0	0	0
TOTAL		56,488	2,463	1,640	1,640

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3. Plan de gestión humana

Sami S.A. es un hotel *boutique* cuya estructura de la organización se encuentra detallada en el Capítulo I, punto 4.1. El plan de gestión humana tiene el objetivo estratégico de mejorar el resultado de clima laboral que exige el desarrollo de los siguientes objetivos específicos.

3.1. Objetivos del plan de gestión humana

Tabla 30. Objetivos del plan de gestión humana

Objetivo específico	KPI	2023	2024	2025
Mejorar el clima laboral	Porcentaje de satisfacción de clima laboral	70 %	75 %	80 %
Desarrollo de capacidades del personal	Evaluación de gestión de desempeño	90 %	95 %	98 %
Incrementar el compromiso con la cultura corporativa	Resultado de encuestas	85 %	90 %	95 %

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3.2. Puestos de trabajo

Tabla 31. Descripción de puesto, requisitos, tipo de contrato y remuneración mensual del personal

Puesto	Descripción del puesto	Requisitos	Tipo de contrato	Rem. mens. en USD
Administrador	Administrador permanente que cumple las siguientes funciones: - Coordinar y organizar el funcionamiento operativo y atención de clientes - Gestionar las actividades del personal, administrativas, financieras y comercial - Representante legal del hotel	- Graduado de las carreras: Administración, Hotelería, Ingeniería Industrial - Experiencia no menor de 5 años - Conocimiento de idiomas, nivel avanzado	Indefinido	5,625
<i>Housekeeper</i>	Supervisor de las actividades de limpieza de las habitaciones: - Supervisa al personal <i>outsourcing</i> de <i>housekeeping</i> - Apoyo con las labores de la operación	- Egresados o estudiantes de últimos ciclos de la carrera técnica o universitaria de Administración Hotelera y afines - Experiencia no menor de 2 años - Conocimiento de idiomas, nivel básico	Indefinido	3,281
Recepcionista turno mañana	- Recibe al huésped y registra su estadía - Atiende consultas presenciales y telefónicas	- Egresados o estudiantes de últimos ciclos de la carrera técnica o universitaria de Hotelería y afines - Experiencia no menor de 1 año - Conocimiento de idiomas, nivel avanzado - Conocimientos de herramientas de ofimática	Indefinido	2,344
Recepcionista turno noche			Temporal	4,037
Recepcionista turno tarde			Temporal	2,884

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3.3. Acciones para el logro de objetivos del plan de gestión humana

3.3.1. Gestionar los beneficios, compensaciones y clima laboral

- Incrementar los beneficios y buenas prácticas laborales:

- Cuponera de 12 horas libres al año para usarlo en fecha de cumpleaños o en los momentos más importantes, previa coordinación con el superior
- Posibilidad de que el personal disfrute de las instalaciones durante un fin de semana, una vez al año en temporada baja
- Descuentos en alojamiento y restaurante para el personal y su familia
- Incrementar el salario anual del 2 % los años 2023, 2024 y 2025
- Realizar encuesta anual al personal sobre el clima laboral
- Realizar un programa de bienestar para el personal, el cual promoverá las reuniones de confraternidad mensuales y celebraciones por cumpleaños
- Promover comunicación directa entre la gerencia administrativa y el personal. Política de puertas abiertas del gerente administrativo para el personal y *outsourcing*
- Motivar al personal a que aporten iniciativas o ideas sobre innovación o mejoras de procesos

3.3.2. Desarrollar capacidades del personal

- Continuar brindando capacitaciones, cursos, talleres y asesorías mediante convenios con instituciones educativas. Buscar instituciones relacionadas con el turismo que brinden capacitaciones para reforzar y actualizar conocimientos para los temas de operaciones y atención al cliente, resiliencia y manejo de estrés, ética, nuevas tecnologías, habilidades blandas y liderazgo para empoderar al equipo
- Aprovechar oportunidades de capacitaciones gratuitas, presenciales o virtuales, que ofrecen las instituciones como el Mincetur, las municipalidades, la Cámara de Comercio de Lima, etc.
- Negociar con la empresa de *outsourcing* para que ofrezca capacitaciones especializadas a nuestro personal de *housekeeping* y recepción, especificado en el contrato de servicios a costo cero
- Evaluar una vez al año la gestión de desempeño

3.3.3. Promover al personal la cultura corporativa

- Promover al personal nuestros valores corporativos de integridad, respeto, calidad, amabilidad y responsabilidad social corporativa y ambiental mediante actividades recreativas, dinámicas, capacitaciones y comunicación constante
- Medir el compromiso y conocimiento de la cultura corporativa dos veces al año

3.4. Presupuesto del plan de gestión humana

Tabla 32. Presupuesto del plan de gestión humana (monto en USD)

Acción	Desarrollo de la acción	2023	2024	2025
Gestionar los beneficios, compensaciones y clima laboral	Incrementar el salario anual del 2 % desde el 2023	4,416	8,921	13,515
Desarrollar capacidades del personal	Continuar brindando capacitaciones, cursos, talleres y asesorías mediante convenios con instituciones educativas	8,842	5,895	7,368
Evaluar la gestión de desempeño	Se realizará 1 vez al año	789	0	0
TOTAL		14,047	14,816	20,883

Fuente: Elaboración propia, 2023.

4. Plan de responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa es el compromiso que poseen y asumen las organizaciones frente a sus grupos de interés (*stakeholders*) y a la comunidad en general que va más allá de sus responsabilidades económicas y legales (Wulf, 2018).

Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, operadores turísticos, agencias de viaje, proveedores, *outsourcing*, clientes, comunidades, entidades financieras, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos, no únicamente de los accionistas o propietarios (Wulf, 2018).

4.1. Objetivos del plan de responsabilidad social corporativa

Como uno de nuestros valores corporativos, resaltados en nuestra visión y misión, y alineados con el objetivo estratégico de lograr que los *stakeholders* nos reconozcan como una empresa socialmente responsable, el hotel Sami resume sus objetivos de responsabilidad social corporativa en la siguiente tabla:

Tabla 33. Objetivos del plan de responsabilidad social corporativa

Objetivo específico	KPI	2023	2024	2025
Posicionarnos como un hotel socialmente responsable amigable con el medio ambiente y con proyección social	Encuesta de percepción de <i>stakeholders</i> como hotel socialmente responsable	75 %	80 %	85 %

Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.2. Acciones para el logro de objetivos del plan de responsabilidad social corporativa

El desarrollo de acciones de responsabilidad social que adopten las empresas brinda una “legitimidad social”, lo cual, en el siglo XXI, es lo último que una organización desea perder, pues ha pasado a ser un activo más en su balance y no hacerlo, o ir en contra de ello podría condenarla a la desaparición (Navarro, 2012).

La sana convivencia, el apoyo a las comunidades aledañas de la campiña arequipeña, así como el cuidado del medio ambiente con el uso de energías renovables y el mantenimiento de amplias áreas caracteriza al hotel Sami como una empresa socialmente responsable.

Nuestro objetivo es mantener y mejorar nuestra contribución a la sociedad y el medio ambiente implementando acciones y estrategias que nos permitan ser reconocidos indudablemente como una empresa socialmente responsable.

4.2.1. Reducir y reusar

- Implementar un plan para llevar un control en la reducción de la huella de carbono a través del Ministerio del Ambiente, fomentar en el personal el uso de vehículos que no produzcan emisiones de gases de efecto invernadero. Resaltar la ventaja de las grandes áreas de jardines que ayudan a neutralizar la huella de carbono.
- Fomentar el reciclaje y segregar los tipos de desperdicios, coordinar con la municipalidad para que retiren los productos como cartones, vidrios y plásticos. Hacer partícipes a los huéspedes, colocar contenedores de colores y señalizados en lugares visibles para segregar desperdicios.
- Invitar a los huéspedes a rehusar toallas para reducir frecuencia de lavado. Implementar cestos de paja hechos por miembros de las comunidades locales con los que tenemos convenios, donde se colocarán las toallas a ser lavadas; las que no se encuentren en los cestos no se lavarán, se informará previamente en varios idiomas a los clientes en un cartel en el tocador.
- Concientizar a los huéspedes con carteles informativos sobre el ahorro de agua al no dejar abierta la llave del agua o la ducha innecesariamente.
- Concientizar a los huéspedes a reducir el consumo de energía eléctrica, solicitando desconectar los artefactos electrónicos como enchufes de celulares, secadoras, televisores y luces de la habitación cuando no se estén utilizando.
- Concientizar al personal a detectar y eliminar el desperdicio de energía eléctrica en ambientes que no se estén usando.

4.2.2. Comunidades

- Adquirir productos que sean de fabricación local, artesanal, ecológicos, y así colaborar con la comunidad.
- Generar empleo con inclusión de miembros de las comunidades en labores de jardinería, limpieza, ayudantes de cocina, entre otros.

- Incentivar a nuestros huéspedes a tomar *tours* a las comunidades locales donde puedan conocer e interactuar con las comunidades en el desarrollo de sus actividades de siembra, ganadería, producción de lácteos, artesanías, entre otros.
- Facilitar nuestras instalaciones para ferias periódicas artesanales donde las comunidades puedan ofrecer sus productos a los huéspedes.

4.3. Presupuesto del plan de responsabilidad social corporativa

Para la ejecución del plan de responsabilidad social empresarial de los años 2023 al 2025, se está considerando el siguiente presupuesto:

Tabla 34. Presupuesto del plan de responsabilidad social corporativa (monto en USD)

Acción	Desarrollo de la acción	2023	2024	2025
Reducir contaminación por desechos	Implementar tachos y contenedores de colores para segregar desechos reciclables	565	20	134
Reducir contaminación por químicos/detergentes en nuestros procesos de lavado	A través de carteles ecológicos promover la reducción de la frecuencia de lavado de toallas	32	10	10
	Colocación de cestos de paja para toallas usadas para lavar	263	26	26
Concientizar el evitar el desperdicio de agua y energía	Colocando carteles ecológicos en el tocador, y zonas de uso de agua y energía	80	20	20
Implementar plan de proyección a las comunidades	Promover en folletos impresos y redes sociales tours privados a comunidades locales	132	66	66
	Facilitar nuestras instalaciones para ferias artesanales periódicas	316	316	316
TOTAL		1,388	458	572

Nota. El costo de la encuesta de percepción de *stakeholders* como hotel socialmente responsable es un costo hundido ya que se realizará mediante un formulario vía correo electrónico, en conjunto con el gerente administrativo y personal *outsourcing* de TI.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5. Plan financiero

El plan financiero determinará si el plan estratégico y sus planes funcionales 2023-2025 generarán valor para el hotel, y analizará en forma comparativa los resultados de las proyecciones con estrategia y sin estrategia.

5.1. Objetivos

Los objetivos del plan financiero a obtenerse en los estados financieros proyectados una vez implementado el plan estratégico y planes funcionales, son los siguientes:

Tabla 35. Objetivos del plan financiero

Objetivo específico	KPI	2023	2024	2025
Incrementar el margen EBITDA de 40.7 % en el 2022 a 46 % en el 2025	Margen EBITDA %	42 %	43 %	46 %
Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio de 4.5 % en el 2022 a 7 % en el 2025	ROE %	5.0 %	6.0 %	7.0 %
Incrementar la rentabilidad sobre ventas de 20 % en el 2022 a 29 % en el 2025	ROS %	23 %	25 %	29 %

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5.2. Datos, supuestos y políticas

- Datos:
 - Para las proyecciones de costos y gastos se tomó como base la información de los estados financieros 2019-2022, detallados en el Anexo 1
 - Estados financieros en dólares americanos
 - Impuesto a la renta de 29.5 %
 - Tipo de cambio 3.80 soles (BCRP, 2022b)
- Supuestos:
 - Impuesto a la renta y tipo de cambio constante durante el periodo 2023-2025
- Políticas:
 - No se repartirá dividendos en el año 2023. En el 2024 y 2025 se repartirá USD 100,000 y USD 150,000, respectivamente, cada año.
 - Caja mínima de USD 68,000 al final de cada periodo

5.3. Monto de la inversión

El monto total de la inversión requerida para el plan es de USD 197,925.

- Capex inicial: USD 56,488 en el 2022 incluidos en el plan de operaciones para la compra e instalación de un sistema de riego automatizado por goteo, compra de repetidores de señal de internet, construcción de un salón para eventos, remodelaciones y cerraduras digitales
- OPEX: USD 141,437 en los 3 años.

5.4. Financiamiento

Para financiar dicha inversión se tomó en cuenta que el hotel tiene, actualmente, dos préstamos con una deuda de USD 638,000 y USD 31,000 mil al cierre del 2022 (ver detalles en el Anexo 2).

Considerando que el préstamo principal terminará de pagarse en el 2025, se ha decidido financiar el plan con capital propio de la empresa.

5.5. Análisis financiero

5.5.1. Cálculo de la tasa de descuento y metodología de la evaluación financiera

Para descontar los flujos de caja económico y financiero, se utilizó el modelo del costo promedio ponderado del capital (WACC), y para hallar el costo de capital propio (COK) se utilizó el modelo CAPM (*capital asset and pricing model*). Ambas tasas se calculan con las siguientes fórmulas:

$$\text{COK (Ke)} = R_f + (R_m - R_f) \beta_L + RP$$

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

Donde:

R_f = la tasa libre de riesgo, $R_m - R_f$ = prima riesgo de mercado, β_L = coeficiente β apalancado de la empresa, RP = prima riesgo país, E = capital de la empresa, D = deuda existente del hotel, K_d = costo de deuda de la empresa, t = tasa de impuesto a la renta.

Se calcula el WACC considerando la deuda existente del hotel. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 36. Cálculo del WACC y COK (Ke)

Cálculo del WACC y COK			Fuentes
	Indicador		
Beta desapalancado	Bu	0.60	Damodaran, 2022 Sector Hotel
Deuda (miles USD)	D	669	Deuda del hotel 2022
Equity (miles USD)	E	4,732	Capital del hotel 2022
Deuda/Equity	D/E	14.1 %	
Tasa impositiva	Tx	29.5 %	
Beta apalancado	BL	0.66	
Tasa Libre de Riesgo	Rf	2.15 %	Promedio aritmético últimos 10 años de la curva de rendimiento del tesoro EE.UU. a 10 años
Equity Risk Premium	ERP	6.64 %	Promedio aritmético de la diferencia SP500 - US T.bone (1928-2022)
Beta apalancado	Be	0.66	
Riesgo País	CRP	2.09 %	EMBIG Perú (BCRP promedio 12 últimos meses)
Costo de Capital	Ke	8.60 %	
Costo de deuda	Kd	5.9 %	Promedio ponderado de los dos préstamos
Tasa impositiva	Tx	29.5 %	
Costo de Deuda	Kd(t-1)	4.19 %	
% Deuda	%D	12.38 %	
% Equity	%E	87.62 %	
WACC		8.05 %	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Para determinar si el plan estratégico agrega valor al hotel y a los accionistas, se calculará el VAN (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno) del flujo de caja marginal proyectado. El flujo

de caja marginal se obtendrá de la diferencia del flujo de caja con estrategia menos el flujo de caja sin estrategia. Se calcularon ambos flujos de caja (con y sin estrategia) teniendo como base las proyecciones de los estados de resultados, flujo de efectivo y balance general, los mismos que consideran lo siguiente:

- Con estrategia: Los ingresos se proyectaron según el crecimiento de la demanda calculada para el hotel en el Capítulo IV. Los costos y gastos se proyectaron sobre la base de información histórica de los estados financieros 2019-2022, adicionando el costo incurrido en la implementación del plan.
- Sin estrategia: Los ingresos se proyectaron según información histórica del año 2022. Los costos y gastos se proyectaron tomando como base la información histórica de los estados financieros 2019-2022.

5.5.2. Proyecciones financieras

Se presentan las proyecciones financieras con y sin estrategia correspondientes al escenario probable. Los escenarios optimista y pesimista se utilizan para el análisis de sensibilidad.

a. Estado de resultados

El estado de resultados detallado se encuentra en el Anexo 3. En la Tabla 37 se muestra el resumen con y sin el impacto de nuestra estrategia respectivamente.

Tabla 37. Estado de resultados

USD	Con estrategia			Sin estrategia		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Ventas	1,179,944	1,232,505	1,346,942	1,073,649	1,094,642	1,115,635
Costo de servicio	361,610	382,102	408,673	330,124	330,124	330,124
Depreciación	104,302	104,302	104,302	100,000	100,000	100,000
Margen bruto	714,032	746,101	833,968	643,525	664,518	685,511
Gastos de ventas	50,173	53,953	54,493	25,000	25,000	25,000
Gastos administrativos	265,416	255,106	256,694	269,163	263,508	263,508
Otros ingresos	36,000	36,000	36,000	-24,000	-24,000	-24,000
Utilidad operativa	434,443	473,042	558,781	373,362	400,011	421,004
Gastos financieros	32,662	17,931	4,338	32,662	17,931	4,338
Utilidad antes de impuestos	401,781	455,111	554,443	340,700	382,080	416,666
Impuesto a la renta	118,526	134,258	163,561	100,507	112,714	122,916
Utilidad neta	283,256	320,853	390,882	240,194	269,366	293,749
Margen operativo	36.8 %	38.4 %	41.5 %	34.8 %	36.5 %	37.7 %
Margen neto	24.0 %	26.0 %	29.0 %	22.4 %	24.6 %	26.3 %
EBITDA	502,745	541,344	627,083	449,362	476,011	497,004
Margen EBITDA	42.6 %	43.9 %	46.6 %	41.9 %	43.5 %	44.5 %

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En el escenario con estrategia, el margen operativo se proyecta con una tendencia creciente que va desde 33.4 % en el 2022 hasta un 41.5 % en el 2025, llegando a una utilidad neta de USD 391,000 en ese mismo año. En el escenario sin estrategia, el margen operativo crece a 37.7 % en el 2025, es decir 4 % menos que en el escenario con estrategia, y tiene una utilidad neta que es menor en USD 97,000.

b. Flujo de efectivo

Como se puede apreciar en la Tabla 38, en el 2025 en el escenario con estrategia, la caja final resulta en USD 424,000, es decir USD 119,000 más que el escenario sin estrategia. Esto resulta en una variación de +39 % adicional de caja.

Tabla 38. Flujo de efectivo

USD	Con estrategia			Sin estrategia		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Ingresos	1,215,944	1,268,505	1,382,942	1,097,649	1,118,642	1,139,635
Egresos	-795,725	-825,419	-883,420	-724,793	-731,345	-741,548
Cambios de capital de trabajo	-26,152	-1,583	-5,857	-2,127	-1,372	-1,372
Flujo operativo	394,067	441,503	493,665	370,729	385,926	396,716
Flujo de inversión	-	-	-	-	-	-
Prestamos	-	-	-	-	-	-
Amortización	-262,687	-231,950	-173,963	-262,687	-231,950	-173,963
Préstamo prepandemia	-231,950	-231,950	-173,963	-231,950	-231,950	-173,963
Reactiva Perú	-30,737	-	-	-30,737	-	-
Intereses	-32,662	-17,931	-4,338	-32,662	-17,931	-4,338
Préstamo prepandemia	-31,813	-17,931	-4,338	-31,813	-17,931	-4,338
Reactiva Perú	-849	-	-	-849	-	-
Dividendos	-	-100,000	-150,000	-	-100,000	-150,000
Flujo de financiamiento	-295,349	-349,881	-328,301	-295,349	-349,881	-328,301
Caja inicial	68,735	167,453	259,075	125,224	200,603	236,648
Caja final	167,453	259,075	424,439	200,603	236,648	305,063

Fuente: Elaboración propia, 2023.

c. Balance general

El balance general con estrategia y sin estrategia se encuentra en el Anexo 4. Se aprecia que el patrimonio de la empresa en el 2025 llega a ser 4 % más alto en el escenario con estrategia que sin implementar el plan.

5.5.3. Indicadores financieros

Se presentarán las proyecciones financieras con y sin estrategia correspondientes al escenario probable. Se utilizan los escenarios optimista y pesimista para el análisis de sensibilidad.

Tabla 39. Indicadores financieros obtenidos

Indicador	Con estrategia			Sin estrategia		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Margen EBITDA	42.6 %	43.9 %	46.6 %	40.9 %	42.6 %	43.6 %
ROE	5.6 %	6.1 %	7.1 %	4.8 %	5.2 %	5.6 %
ROS	24.0 %	26.0 %	29.0 %	22.4 %	24.6 %	26.3 %

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Según lo observado en la tabla anterior, los tres indicadores son más altos implementando el plan propuesto y además cumplen con los objetivos de rentabilidad que fueron considerados en nuestro plan.

- El margen EBITDA llega a 46.6 % en el 2025 vs. 43.6 % si es que no se implementa el plan.
- El ROE llega a 7.1 % vs. 5.6 % en el 2025 si no se implementa el plan.
- El ROS llega a 29.0 % vs. 26.3 % en el 2025 si no se implementa el plan.

5.5.4. Flujo de caja económico y financiero

En las tablas 40 y 41 se encuentran los flujos económico y financiero con y sin estrategia, respectivamente. El flujo de caja marginal, que se obtuvo por la diferencia entre los flujos con y sin estrategia, se muestra en la Tabla 42. Como se puede apreciar, los flujos económicos y financieros son iguales, ya que la implementación de la estrategia se está financiando con fondos propios. Para determinar el valor actual neto de los flujos, los flujos económicos fueron descontados con la tasa WACC (8.05 %) y los flujos financieros fueron descontados con la tasa COK (8.60 %).

Tabla 40. Flujo de caja con estrategia

Flujo de caja	2022	2023	2024	2025
Ingresos		1,215,944	1,268,505	1,382,942
Egresos	-56,488	-795,725	-825,419	-883,420
Cambios de capital de trabajo		-26,152	-1,583	-5,857
Flujo económico	-56,488	394,067	441,503	493,665
Financiamiento		-285,714	-244,591	-177,021
Prestamos		-	-	-
Amortización		-262,687	-231,950	-173,963
Deuda anterior		-231,950	-231,950	-173,963
Reactiva Perú		-30,737	-	-
Intereses		-32,662	-17,931	-4,338
Ahorro fiscal		9,635	5,290	1,280
Flujo financiero	-56,488	108,354	196,911	316,644

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 41. Flujo de caja sin estrategia

Flujo de caja	2023	2024	2025
Ingresos	1,097,649	1,118,642	1,139,635
Egresos	-724,793	-731,345	-741,548
Cambios de capital de trabajo	-2,127	-1,372	-1,372
Flujo Económico	370,729	385,926	396,716
Financiamiento	-285,714	-244,591	-177,021
Prestamos	-	-	-
Amortización	-262,687	-231,950	-173,963
Deuda anterior	-231,950	-231,950	-173,963
Reactiva Perú	-30,737	-	-
Intereses	-32,662	-17,931	-4,338
Ahorro fiscal	9,635	5,290	1,280

Flujo financiero	85,015	141,334	219,695
-------------------------	---------------	----------------	----------------

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 42. Flujo de caja marginal

USD		2022	2023	2024	2025
Flujo Económico		-56,488	23,339	55,577	96,949
Flujo Financiero		-56,488	23,339	55,577	96,949
WACC	8.05 %	VAN Económico			89,568
COK	8.60 %	VAN Financiero			87,828
TIR Económico/financiero					64.5 %

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Como se aprecia en la Tabla 42, el VAN económico del flujo de caja marginal es positivo (USD 89,568), y el VAN financiero es de USD 87,828, lo que demuestra que el plan estratégico crea un mayor valor para el hotel y también para el accionista que no implementarlo.

En cuanto a la TIR (tasa interna de retorno), obtuvimos un 64.5 %, es decir una tasa de rendimiento por encima de la mínima exigida por el accionista 8.60 %, por lo cual también se valida que el plan estratégico propuesto es muy favorable y recomendable para el hotel.

5.6. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, analizaremos los resultados del flujo de efectivo y el VAN y TIR del flujo de caja marginal de los escenarios optimista y pesimista que consideran un +10 % y un -20 % de las ventas proyectadas, respectivamente. El número de noches por cada escenario y como su nivel de ocupabilidad se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 43. Noches vendidas y nivel de ocupabilidad proyectados por cada escenario

Proyección	Escenarios	2023	2024	2025
Nro. noches vendidas	Probable	11,360	11,892	12,624
	Optimista	12,496	13,082	13,886
	Pesimista	9,088	9,514	10,099
% Ocupabilidad	Probable	63.1 %	66.1 %	70.1 %
	Optimista	69.4 %	72.7 %	77.1 %
	Pesimista	50.5 %	52.9 %	56.1 %

Nota. La ocupabilidad en el 2019 fue de 74.6 %.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

a. Sensibilidad flujo de efectivo

Como se puede apreciar en la Tabla 44, el flujo de efectivo con estrategia es positivo incluso en el escenario pesimista. Por el contrario, se puede apreciar flujos negativos en el año 2025 para el escenario pesimista sin implementar la estrategia. Por lo tanto, la implementación del plan estratégico propuesto es recomendable para garantizar la continuidad de las operaciones y hacer posible el reparto de dividendos propuesto a nuestros accionistas aun estando en el escenario pesimista.

Tabla 44. Sensibilidad flujo de efectivo (USD)

Flujo de efectivo (USD)		2023	2024	2025
Probable	Sin estrategia	200,603	236,648	305,063
	Con estrategia	167,453	259,075	424,439
	Diferencia	-33,150	22,427	119,376
Optimista	Sin estrategia	253,110	346,080	472,900
	Con estrategia	223,245	378,461	613,098
	Diferencia	-29,865	32,381	140,198
Pesimista	Sin estrategia	98,660	24,239	-20,772
	Con estrategia	58,859	26,677	56,879
	Diferencia	-39,800	2,438	77,651

Fuente: Elaboración propia, 2023.

b. Sensibilidad valor actual neto económico y financiero

En la Tabla 45, se puede apreciar que tanto el valor actual neto económico y financiero del flujo de caja marginal, así como la TIR son positivas en cada uno de los tres escenarios; por lo tanto, son mayores con el plan estratégico propuesto que sin implementarlo.

Tabla 45. Sensibilidad VAN y TIR

Escenarios	Flujo de caja marginal		
	VAN E USD	VAN F USD	TIR E/F %
Probable	89,568	87,828	64.5 %
Optimista	106,935	104,994	73.8 %
Pesimista	54,757	53,422	44.7 %

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5.7. Conclusión

En conclusión, el análisis financiero evidencia que implementar el plan estratégico desarrollado va a generar un mayor valor para hotel y para los accionistas que sin implementarlo. La propuesta es viable incluso en el escenario pesimista con un 20 % menos de demanda. Las proyecciones del flujo de efectivo son positivas todos los años en todos los escenarios, a diferencia del escenario sin estrategia, que muestra un déficit de caja en el año 2025, en el escenario pesimista. Por otro lado, los indicadores financieros como el margen EBITDA, ROE y ROS, llegan a alcanzar las metas trazadas en este plan financiero durante los años 2023-2025.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- 1) La proyección de recuperación y crecimiento del sector turístico hotelero nacional y mundial generará las condiciones ideales para el crecimiento y posicionamiento del hotel que serán aprovechadas por el presente plan estratégico.
- 2) La ubicación, infraestructura, aprovechamiento y potenciación de estas características del hotel detalladas en el plan estratégico representan ventajas competitivas que se convertirán en factores claves para el éxito del hotel Sami.
- 3) El plan de marketing enfocado en medios digitales permitirá tener presencia permanente en la mente de los clientes objetivos, logrando que seamos considerados como la mejor opción de alojamiento.
- 4) El plan de gestión humana, enfocado en el desarrollo del personal, cultura organizacional y buen clima laboral, permitirá que el personal esté en la capacidad de continuar brindando un alto nivel de servicio de calidad a los huéspedes.
- 5) El plan de responsabilidad social corporativa hará posible que el hotel sea reconocido como un hotel socialmente responsable por sus *stakeholders*.
- 6) El análisis financiero confirma que la implementación del plan estratégico generará un mayor valor para hotel y para los accionistas que no implementarlo. La propuesta es viable incluso en el escenario pesimista con 20 % menor demanda.

2. Recomendaciones

- 1) Implementar la estrategia desarrollada para el hotel, lo que le facilitará la recuperación continua, el posicionamiento y crecimiento en el mercado arequipeño.
- 2) Utilizar adecuada y controladamente los recursos disponibles del hotel, para continuar con las optimizaciones y reducciones de costos que harán más rentable al hotel.
- 3) Continuar con la implementación de iniciativas responsables con el medio ambiente y con proyección social, principalmente aquellas iniciativas que posibiliten una reducción de costos.

REFERENCIAS

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022a). *Expectativas inflación BCR*.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022b). *Reporte de inflación - junio 2022 - Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 22.
- BBC News Brasil. (2022). *Covid ¿Pasará o empeorará? Los escenarios de la pandemia en 2022*.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-59871637>
- BBVA Research. (2022). *Infografía Situación Perú 2T22*.
- BBVA. (2022). *Situación Perú 2T22*. BBVA Research.
<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-cuarto-trimestre-2021/>
- Booking.com. (2022). *Sustainable Travel Report 2022*.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2020). *Informe Nacional: Perú a mayo 2020. La Protección de la Vida en la Emergencia y Después*.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ª ed.). Pearson.
- Defensoría del Pueblo. (2019). Los costos del conflicto social - Series Informe de Adjuntía No 001-2019-DP/APCSG.
- Defensoría del Pueblo. (2022). Reporte mensual de conflictos sociales N° 219 mayo 2022.
- Deloitte. (2022). *Estudio de retorno a oficinas 2022 realizado por Deloitte*.
- Hax, A. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*.
- Instituto Municipal de Planeamiento de Arequipa. (2016). *Plan de Desarrollo Metropolitano de Arequipa 2016 - 2025 Capítulo 3*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/empleo-nacionaljulagoset-2019.pdf>
- Instituto Peruano de Economía. (2022). IPE: Recuperación de la clase media podría tomar casi una década. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/ipe-recuperacion-de-la-clase->

media-podria-tomar-casi-una-decada-crecimiento-economico-clase-media-estancada-salario-sueldo-noticia/?ref=ecr

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Estadísticas de Turismo 2017*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Nivel de satisfacción del turista nacional y extranjero que visita Arequipa*. <https://doi.org/10.25191/recs.v4i1.3268>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022a). *Arribos, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje*. <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosturismo/content3.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022b). *Establecimiento de Hospedaje Clasificados y/o Categorizados*. <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/directoriodeserviciosturisticos/DirPrestadores/DirBusquedaPrincipal/EstablecimientoHospedaje?IdGrupo=1>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022c). *Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022-2025*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022d). Resolución Ministerial N° 123-2022-MINCETUR / Plan de emergencia el sector turismo, Cap. VII Líneas de acción - medidas de rescate financiero, pag 13. Diario Oficial El Peruano.
- Ministerio de Salud. (2020). *Campaña Nacional de Vacunación contra la COVID-19. Me vacuno Perú: completa la dosis que te falta*. <https://gis.minsa.gob.pe/GisVisorVacunados/>
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y práctica*.
- Organización Mundial del Turismo. (1980). *Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial. Declaración de Manila Sobre El Turismo Mundial*, 7. <https://bidaietiko.files.wordpress.com/2010/12/declaracion-de-manila1.pdf>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*.
- Parlamento Andino. (2022). *Principales medidas adoptadas por el gobierno peruano frente a la emergencia provocada por la COVID-19*. www.parlamentoandino.com
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). Decreto Supremo No 016-2022-PCM. Diario Oficial El Peruano, 1-4. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-el-codigo-de-responsabilidad-decreto-legislativo-n-1348-1471548-8/>
- Promperú & Turismo In. (2019). *Perfil del Vacacionista Nacional 2019*.
- Promperú & Turismo In. (2021). *Conociendo el Perfil del Vacacionista Nacional 2021*.
- Promperú & Turismo In. (2022a). *Perfil del potencial vacacionista nacional 2022*.

- Promperú & Turismo In. (2022b). *Perspectivas de la recuperación turística en el Perú*.
- Radio Programas de Perú. (2022). Un 25% usará retiro de AFP, CTS y gratificación para pagar sus deudas. *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/un-25-usara-retiro-de-afp-cts-y-gratificacion-para-pagar-sus-deudas-noticia-1412148>
- Shum, Y. (2022). *Situación digital, internet y redes sociales Perú 2022-Estadísticas*. Yo Min Shum. <https://yiminshum.com/social-media-internet-peru-2022/>
- The Economist. (2022). *The coming food catastrophe*. <https://www.economist.com/leaders/2022/05/19/the-coming-food-catastrophe>
- Tomaello, F. (2021). “*Workation*”: la nueva tendencia que mezcla el trabajo con el placer de viajar. Infobae. <https://www.infobae.com/turismo/2021/03/07/workation-la-nueva-tendencia-que-mezcla-el-trabajo-con-el-placer-de-viajar/>
- UNWTO. (2022). *El turismo inicia 2022 fuerte, pero se enfrenta a nuevas incertidumbres*.
- Wulf, E. (2018). *Responsabilidad Social Empresarial - Un desafío corporativo*.

Anexos

Anexo 1. Estados financieros 2019-2022

Estado de resultados 2019-2022 USD				
Descripción	2019	2020	2021	2022
Ventas	1,361,001	518,337	808,791	1,052,655
Otros ingresos	-	24,000	24,000	24,000
Total ingresos	1,361,001	542,337	832,791	1,076,655
Costo directo/noche	86,726	35,883	52,770	68,198
Costos directos (aliment./lavandería)	-	41,913	45,749	28,131
Gastos de personal	227,057	143,800	144,835	223,340
Mantenimiento	50,000	31,933	37,206	52,542
Administración	96,419	90,841	92,046	96,419
Marketing	50,000	24,500	20,800	4,960
Pago de alquiler	125,000	101,563	96,875	125,000
Reducción de costes	12,000	-	500	500
Protocolo COVID	-	26,378	31,361	5,655
Total egresos	647,202	496,811	522,141	624,746
EBITDA	713,799	21,526	286,649	427,909
Depreciación	100,000	100,000	100,000	100,000
EBIT	613,799	54,474	210,649	351,909
Gastos financieros	82,088	75,314	62,842	48,201
Utilidad antes de impuestos	531,710	-129,788	147,807	303,708
Impuestos	159,513	-	5,316	89,594
Utilidad	372,197	-129,788	142,491	214,114

Balance general 2019-2022				
USD	2019	2020	2021	2022
Activos				
Activo corriente	371,564	203,347	179,199	139,074
Efectivo y equivalentes de efectivo	282,649	167,916	124,792	68,735
Cuentas comerciales por cobrar	88,915	35,431	54,407	70,339
Activo no corriente	5,550,000	5,450,000	5,350,000	5,306,488
Propiedad, planta y equipo	5,550,000	5,450,000	5,350,000	5,306,488
Total activos	5,921,564	5,653,347	5,529,199	5,445,562
Capital social y pasivo				
Capital				
Capital social	1,665,350	1,665,350	1,665,350	1,665,350
Ganancias acumuladas	2,540,626	2,839,951	2,710,163	2,852,655
Beneficio neto del período	299,325	-129,788	142,491	214,114
Total capital	4,505,302	4,375,514	4,518,005	4,732,119
Pasivo corriente	40,538	32,411	37,648	44,843
Préstamos a corto plazo	-	-	-	-
Cuentas comerciales por pagar	40,538	32,411	37,648	44,843
Pasivo no corriente	1,375,725	1,245,423	973,546	668,600
Préstamos a largo plazo	1,375,725	1,245,423	973,546	668,600
Total pasivo	1,416,263	1,277,833	1,011,194	713,443
Total capital y pasivos	5,921,564	5,653,347	5,529,199	5,445,562

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Anexo 2. Cronograma de préstamos

1. Préstamo Prepandemia USD Tasa 6.15 % anual

Préstamo reprogramado	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Amortización	273,963	231,950	231,950	231,950	231,950	173,963	1,375,725
Intereses	73,878	59,577	45,695	31,813	17,931	4,338	233,231
Total pago	347,840	291,527	277,645	263,763	249,881	178,301	1,608,956
Saldo	1,101,763	869,813	637,863	405,913	173,963	-	-

2. Préstamo Reactiva Perú Tasa 1.50 % anual

Préstamo - Reactiva Perú	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Amortización	-	39,927	72,996	30,737	-	-	143,660
Intereses+comisión	1,437	3,266	2,506	849	-	-	8,058
Total pago	1,437	43,192	75,502	31,586	-	-	151,718
Saldo	143,660	103,733	30,737	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2023

Anexo 3. Estado de resultados (detalle) 2023-2025 con y sin estrategia USD

Descripción	Con estrategia			Sin estrategia		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Total ventas	1,179,944	1,232,505	1,346,942	1,073,649	1,094,642	1,115,635
Costo directo/noche	72,833	76,248	80,936	68,198	68,198	68,198
Costos directos (aliment./lavadería)	32,916	34,032	35,184	28,131	28,131	28,131
Gastos de personal	242,873	258,835	279,566	220,807	220,807	220,807
Housekeeping	12,987	12,987	12,987	12,987	12,987	12,987
Depreciación	104,302	104,302	104,302	100,000	100,000	100,000
Margen bruto	714,032	746,101	833,968	643,525	664,518	685,511
Gastos de personal	8,842	5,895	7,368	2,533	2,533	2,533
Mantenimiento	37,155	37,155	37,155	39,555	39,555	39,555
Administración	87,700	86,816	86,930	96,419	96,419	96,419
Marketing	50,173	53,953	54,493	25,000	25,000	25,000
Pago de alquiler	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000
Reducción de costes	1,063	240	240	-	-	-
Protocolo COVID	5,655	-	-	5,655	-	-
Otros ingresos	-36,000	-36,000	-36,000	-24,000	-24,000	-24,000
EBIT	434,443	473,042	558,781	373,362	400,011	421,004
Gastos financieros	32,662	17,931	4,338	32,662	17,931	4,338
Utilidad antes de impuestos	401,781	455,111	554,443	340,700	382,080	416,666
Impuestos	118,526	134,258	163,561	100,507	112,714	122,916
Utilidad neta	283,256	320,853	390,882	240,194	269,366	293,749
EBITDA	502,745	541,344	627,083	449,362	476,011	497,004

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Anexo 4. Balance general proyectado USD

USD	Con estrategia			Sin estrategia		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Activos						
Activo corriente	267,394	363,336	538,106	272,314	309,730	379,517
Efectivo y equivalentes de efectivo	167,453	259,075	424,439	200,603	236,648	305,063
Cuentas comerciales por cobrar	99,941	104,261	113,666	71,710	73,082	74,453
Activo no corriente	5,202,187	5,097,885	4,993,583	5,150,000	5,050,000	4,950,000
Propiedad, planta y equipo	5,202,187	5,097,885	4,993,583	5,150,000	5,050,000	4,950,000
Total activos	5,469,581	5,461,221	5,531,689	5,653,347	5,529,199	5,445,562
Capital social y pasivo						
Capital						
Capital social	1,665,350	1,665,350	1,665,350	1,665,350	1,665,350	1,665,350
Ganancias acumuladas	3,066,769	3,250,025	3,420,878	3,066,769	3,206,963	3,326,329
Beneficio neto del período	283,256	320,853	390,882	240,194	269,366	293,749
Total capital	5,015,375	5,236,229	5,477,111	4,972,313	5,141,679	5,285,429
Pasivo corriente	48,293	51,030	54,578	44,088	44,088	44,088
Préstamos a corto plazo	-	-	-	-	-	-
Cuentas comerciales por pagar	48,293	51,030	54,578	44,088	44,088	44,088
Pasivo no corriente	405,913	173,963	-	405,913	173,963	-
Préstamos a largo plazo	405,913	173,963	-	405,913	173,963	-
Total pasivo	454,206	224,992	54,578	450,001	218,051	44,088
Total capital y pasivos	5,469,581	5,461,221	5,531,689	5,422,314	5,359,730	5,329,517

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Notas biográficas

Victoria Alarcón Canales

Ingeniera Industrial con estudios en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con más de 25 años de experiencia en planeamiento financiero, elaboración de presupuestos de corto y largo plazo, y evaluación de proyectos en el sector de hidrocarburos. Actualmente se desempeña como jefa de Planeamiento Financiero y Presupuesto en la empresa Savia Perú S. A.

Lizzy Cornejo Santillán

Ingeniera de Sistemas por la Universidad de Lima. Con más de 12 años gestionando y liderando procesos de certificación de *software* con equipos multidisciplinarios en entorno ágil y tradicional. Actualmente labora como analista de Testing en Scotiabank Perú, en el área de Technology Engineering.

Edwin Lizama Quispe

Ingeniero de Minas egresado de la Universidad Nacional de Piura. Cuenta con más de 20 años de experiencia en ventas B2B, dirección comercial, desarrollo de negocios, planeamiento estratégico comercial y desarrollo de equipos comerciales en el sector minero, cementero e industrial. Actualmente se desempeña como gerente comercial de servicios y productos para el Perú, Ecuador y Bolivia en la empresa alemana Voith Turbo Perú S. A.