



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL LE BONHEUR
EN TIEMPOS DE LA COVID”**

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

Presentado por

Sr. Luis Diego Dávila Sáenz

Srta. María del Pilar Enríquez Ari

Sr. Tommy Gerd Izaziga Rodríguez

Sr. Luis Guillermo Ordoñez Villacorta

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

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

Lima, enero 2021

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestros padres, por ser un buen ejemplo a seguir y por brindarnos su apoyo incondicional.

Nuestro agradecimiento a la plana docente de la Universidad del Pacífico por transmitir sus conocimientos y experiencias y, en especial, a nuestro asesor, profesor José Aníbal Díaz Ísmodes, por su paciencia y motivación en el desarrollo del presente trabajo.

Resumen ejecutivo

El presente plan estratégico busca afrontar la reducción de ingresos del hotel Le Bonheur frente al impacto de la COVID-19 en el sector hotelero y tomar las acciones estratégicas convenientes de cara a una nueva normalidad con el fin de mantener su viabilidad económica.

Para ello se ha planteado dividir el plan estratégico en 2 fases: primero una fase de contingencia del negocio que se enfoca en la subsistencia de la organización durante la situación generada por la pandemia de la COVID-19, y segundo una fase de reactivación económica la cual se enfoca en asegurar un crecimiento sostenible y recuperar la tasa de ocupabilidad previo a la pandemia.

La primera fase se contempla desde marzo 2020 a diciembre 2020 denominada “plan de contingencia”, aquí se toman acciones para mantener la liquidez de la empresa buscando cubrir los gastos operativos con los beneficios brindados por el Estado y se han implementado nuevos productos como “Hospedaje de Tarifa Solidaria”, venta de “Cuarentena Preventiva” a empresas y “Home Hotel” para cliente finales.

En la segunda fase o “de reactivación” se contempla desde enero 2021 hasta diciembre 2024, donde el objetivo es impulsar los ingresos del hotel con un EBITDA superior al 40% lo que equivale en ingreso por ventas de S/. 4,018,713 y se pretende recuperar la tasa de ocupabilidad de 69% al término del 2024, realizando acciones estratégicas que se ven reflejadas en los planes de Marketing, Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas.

Es importante mencionar que el presente trabajo esta desarrollado con información recopilada a octubre de 2020.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa	1
1. Introducción	1
2. Definición del problema que enfrenta la empresa	1
2.1 Antecedentes	1
2.2 Descripción del problema	2
3. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	2
4. Alcance de la propuesta	2
4.1 El Plan de Contingencia	2
4.2 La Reformulación de planes estratégicos hacia la nueva normalidad.....	3
5. Limitaciones de la propuesta.....	3
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	4
1. Macroentorno.....	4
1.1 Político y legal	4
1.2 Económico	4
1.3 Social	5
1.4 Tecnológico.....	6
1.5 Ambiente	6
1.6 Salud e Higiene	7
2. Microentorno	7
2.1 Características de la industria.....	7
2.1.1 Turismo receptivo	8
2.1.2 Turismo doméstico.....	8
2.1.3 Agencia de viajes	9
2.1.4 Agencias aéreas.....	9
2.2 Análisis del entorno específico	9
2.2.1 Análisis de la competencia	9
2.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	11

3. Conclusión	12
Capítulo III. Análisis interno del Hotel Le Bonheur.....	13
1. Modelo del Negocio.....	13
1.1 Clientes	13
1.2 Propuesta de Valor.....	13
1.3 Canales de distribución.....	13
1.4 Relación con los clientes.....	13
1.5 Ingresos.....	14
1.6 Recursos clave	14
1.7 Actividades clave.....	14
1.8 Socios clave	14
1.9 Estructura de costos	14
2. Cadena de Valor.....	14
3. Análisis de las Áreas Funcionales (AMOFHIT).....	15
3.1 Administración y Gerencia (A).....	15
3.2 Marketing y Ventas (M).....	16
3.3 Operaciones y Logística - Infraestructura (O)	16
3.4 Finanzas y Contabilidad (F).....	17
3.5 Recursos Humanos (H).....	18
3.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)	18
3.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)	18
4. Matriz VRIO	19
5. Matriz EFI.....	19
6. Conclusiones.....	20
Capítulo IV. Plan de contingencia del negocio	21
1. Alcance	21
1.1 Primera etapa	21
1.2 Segunda etapa	21
1.3 Tercera etapa.....	21
2. Objetivos del Plan de Contingencia.....	22
3. Análisis del impacto en el negocio	22
4. Acciones estratégicas	22
5. Comunicación con <i>stakeholders</i>	23

6. Rediseño de estrategia para mantener la contingencia del negocio	23
6.1 Operaciones	23
6.2 Marketing y Ventas.....	24
6.3 Finanzas	25
6.4 Recursos Humanos.....	25
7. Preparación para la recuperación.....	26
7.1 Análisis Financiero	26
8. Conclusiones.....	27
Capítulo V. Investigación de mercado	28
1. Definición del problema	28
2. Objetivo general.....	28
3. Objetivos específicos	28
4. Metodología.....	28
5. Fuentes de información.....	29
5.1 Fuente primaria.....	29
5.1.1 Entrevista a expertos.....	29
5.1.2 Investigación cualitativa	29
5.2 Fuente secundaria.....	30
5.2.1 El perfil del turista	30
6. Nuevo vacacionista.....	31
7. Mercado	31
7.1 Mercado potencial.....	31
7.2 Mercado disponible.....	32
7.3 Mercado meta	33
7.4 Estimación de la demanda	33
7.4.1 Demanda hotelera	33
7.4.2 Proyección de la oferta y demanda del mercado.....	34
7.4.3 Proyección de la demanda del Hotel.....	35
8. Conclusión	35
Capítulo VI. Desarrollo estratégico para potenciar las líneas de negocio.....	36
1. Plan Estratégico	36
1.1 Visión.....	36
1.2 Misión.....	36

1.3 Valores	36
2. Objetivos generales al 2024.....	37
3. Matriz Estratégica	37
4. Estrategia Competitiva.....	39
Capítulo VII. Plan de Implementación	40
1. Plan de Marketing	40
1.1 Descripción del servicio.....	40
1.2 Objetivos del plan	40
1.3 Dotación de recursos.....	40
1.4 Estrategia de Mezcla de Marketing.....	41
1.4.1 Servicio	42
1.4.2 Plaza.....	43
1.4.3 Precio	43
1.4.4 Promoción.....	43
1.4.5 Proceso.....	44
1.4.6 Posicionamiento.....	44
1.4.7 Personas	44
1.5 Estrategia de Segmentación	44
1.6 Estrategia de Posicionamiento	45
1.7 Presupuesto	45
1.8 Conclusión	45
2. Plan de Recursos Humanos.....	46
2.1 Objetivos del Plan	46
2.2 Dotación de recursos.....	46
2.3 Presupuesto	48
2.4 Conclusión	48
3. Plan de Operaciones.....	49
3.1 Objetivos del Plan	49
3.2 Estrategia del Plan de Operaciones.....	49
3.3 Dotación de recursos.....	50
3.4 Presupuesto	51
3.5 Proceso de interacción entre áreas	51
3.6 Conclusiones.....	51
4. Plan de Finanzas	52

4.1	Objetivos del plan financiero	52
4.2	Supuestos y políticas.....	52
4.3	Proyecciones financieras.....	53
4.3.1	Estado de resultados.....	53
4.3.2	Estado de situación financiera	54
4.3.3	Indicadores.....	55
	Capítulo VII. Análisis financiero	57
1.	Análisis financiero	57
2.	Estructura de capital.....	57
2.1	Costo de Oportunidad de Capital (COK).....	58
2.2	Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	58
3.	Análisis de viabilidad económica	59
4.	Conclusión	59
	Conclusiones y recomendaciones	61
	Bibliografía	62
	Anexos	68
	Notas biográficas	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis de variables político-legales	4
Tabla 2.	Análisis de variables económicas	5
Tabla 3.	Análisis de variables sociales	5
Tabla 4.	Análisis de variable tecnológica.....	6
Tabla 5.	Análisis de variables demográficas	6
Tabla 6.	Análisis de variables de salud e higiene	7
Tabla 7.	Tipos de hospedajes en Perú.....	8
Tabla 8.	Evaluación de amenazas de nuevos competidores	10
Tabla 9.	Evaluación de evaluación rivalidad entre competidores	10
Tabla 10.	Evaluación de negociación de los clientes	10
Tabla 11.	Evaluación de negociación de proveedores.....	11
Tabla 12.	Evaluación de disponibilidad de sustitutos.....	11
Tabla 13.	Matriz EFE.....	12
Tabla 14.	Análisis de eslabones primarios de la Cadena de Valor Hotel Le Bonheur	15
Tabla 15.	Análisis de eslabones de apoyo de la Cadena de Valor Hotel Le Bonheur.....	15
Tabla 16.	Tarifa promedio del mercado e ingreso por ventas	16
Tabla 17.	Evolución de gasto en marketing versus ocupabilidad.....	16
Tabla 18.	Evolución de gasto en operaciones versus ocupabilidad.....	17
Tabla 19.	Variables de medición de recursos humanos 2014-2019	18
Tabla 20.	Análisis VRIO del Hotel Le Bonheur.....	19
Tabla 21.	Matriz EFI.....	20
Tabla 22.	Objetivos del Plan de Contingencia del Hotel Le Bonheur	22
Tabla 23.	Análisis de impacto en el negocio por área funcional	22
Tabla 24.	Proyección de la demanda del Plan de Contingencia	25
Tabla 25.	Ajustes salariales del Plan de Contingencia	26
Tabla 26.	Ocupabilidad oferta y demanda hotelera 2019 – Lima.....	32
Tabla 27.	Ocupabilidad oferta y demanda hotelera 2019 – Distritos Miraflores y San Isidro.....	33
Tabla 28.	Proyección de la oferta y demanda del mercado	34
Tabla 29.	Estimación de la demanda para el Hotel Le Bonheur	35
Tabla 30.	Objetivos generales del Plan Estratégico.....	37
Tabla 31.	Matriz Estratégica 2021-2014 Hotel Le Bonheur.....	38
Tabla 32.	Acciones para el Plan de Marketing	41

Tabla 33.	Análisis de segmentación de clientes	45
Tabla 34.	Presupuesto para el plan de Marketing.....	45
Tabla 35.	Acciones para el Plan de Recursos Humanos.....	46
Tabla 36.	Presupuesto para el Plan de Recursos Humanos	48
Tabla 37.	Acciones para el Plan de Operaciones.....	50
Tabla 38.	Presupuesto para el Plan de Operaciones	51
Tabla 39.	Índice de ocupabilidad por año.....	52
Tabla 40.	Cálculo de RevPar por año	53
Tabla 41.	Estado de resultados	54
Tabla 42.	Estado de situación financiera	55
Tabla 43.	Indicadores financieros.....	55
Tabla 44.	VARIABLES INCLUIDAS EN EL CÁLCULO DEL COK.....	58
Tabla 45.	Cálculo COK 2019-2020.....	58
Tabla 46.	Cálculo WACC 2019 - 2020	59
Tabla 47.	COK y WACC.....	60

Índice de anexos

Anexo 1.	Arribo, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje ...	69
Anexo 2.	Cambio de planes de viajeros	69
Anexo 3.	Escenarios de llegadas de turistas internacionales en 2020 (cambio mensual, %)	69
Anexo 4.	Evaluación de análisis PESTEL	70
Anexo 5.	Canvas del modelo de Negocio del Hotel Le Bonheur	70
Anexo 6.	Cadena de valor del Hotel Le Bonheur	71
Anexo 7.	Principales ratios del hotel durante los últimos 6 años.....	71
Anexo 8.	Modelo de encuesta a experto internacional.....	72
Anexo 9.	Modelo de encuesta a experto nacional.....	72
Anexo 10.	Matriz FODA	73
Anexo 11.	Acciones estratégicas del Plan de Contingencia.....	73
Anexo 12.	Comparativo RevPar McKinsey versus Hotel Le Bonheur.....	74
Anexo 13.	Cuadro de capacitaciones proyectadas hasta el 2024	74
Anexo 14.	Variables adicionales de cálculo para el presupuesto de recursos humanos ...	74
Anexo 15.	Gastos detallados en la fase de contingencia del Hotel Le Bonheur	74
Anexo 16.	Estado Financiero proyectado al cierre del Plan de Contingencia	75
Anexo 17.	Balance general del Plan de Contingencia	76
Anexo 18.	Indicadores financieros al término del Plan de Contingencia	76
Anexo 19.	Investigación cualitativa: resultado de encuestas	77
Anexo 20.	Mapa estratégico del Hotel Le Bonheur	78
Anexo 21.	Flujo de caja económico y financiero con estrategia.....	79
Anexo 22.	Flujo de caja económico y financiero sin estrategia.....	79
Anexo 23.	Mapa conceptual del Hotel Le Bonheur	79

Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa

El primer capítulo se enfocará en la descripción y formulación del problema que enfrenta el Hotel Le Bonheur ante la pandemia, el análisis de la solución prevista, el alcance y las limitaciones de la investigación.

1. Introducción

El hotel es adquirido por un *holding* peruano y, a partir del 2014, es manejado por un nuevo equipo directivo. Está catalogado como un hotel de 4 estrellas, ubicado en la zona céntrica del distrito de Miraflores y cuenta con 55 habitaciones del tipo ejecutivo y 20 estacionamientos. Ofrece el servicio regular de hospedaje a turistas domésticos y extranjeros (CESIM On Service s.f.).

En los últimos seis años (12 simulaciones), Le Bonheur tuvo un perfil estratégico orientado al liderazgo en costos, con una propuesta de valor orientada a la calidad del servicio a un precio justo y con una proyección de aumento en su ocupabilidad.

2. Definición del problema que enfrenta la empresa

Antes de definir el problema, se analizarán los antecedentes del sector.

2.1 Antecedentes

En Perú, desde hace más de una década, la industria turística estaba evolucionando positivamente a un ritmo de 6% a 8% en promedio anual; sin embargo, en el 2019, producto de la desaceleración económica mundial, solo se creció 1%.

El COVID-19, apareció en Wuhan, China, a fines del 2019, se esparció rápidamente en Asia y Europa, y el 11 de marzo del 2020 fue declarado como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS 2020a). Esto generó reacciones en cada país para prevenir su expansión. En el Perú, el primer infectado serológico fue detectado en marzo, y el gobierno declaró el estado de emergencia a nivel nacional. Una de las medidas más importantes fue el aislamiento social y la suspensión total de algunas actividades económicas, excepto las de abastecimiento de alimentos y medicinas, y entidades financieras (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] 2020).

El sector turismo y hotelero es uno de los más golpeados por la pandemia del COVID-19, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (Castro 2020e), en el periodo enero-mayo 2020, el sector alojamiento registró una caída de 49,6%, mientras que en mayo fue de 97,2%. Actualmente, varios laboratorios a nivel mundial se encuentran trabajando en la vacuna contra el COVID-19, la OMS (2020) Noticias ONU 2020) estima su obtención para el primer semestre del 2021. El Perú está evaluando la firma de convenios con algunos de los laboratorios para el suministro de la vacuna.

2.2 Descripción del problema

Dicho lo anterior, el problema se describe de la siguiente manera: ¿Cómo afrontar la situación de pandemia por el COVID-19 con un sector paralizado, en un ambiente de incertidumbre para el turismo receptivo y doméstico, garantizando la continuidad del negocio a corto plazo?

3. Enfoque y descripción de la solución prevista

Dado que el problema se presenta con relación a la pandemia del COVID-19 y a la ausencia de huéspedes, se ha planteado acciones que se dividirán en dos fases: la primera, poner en marcha el plan de contingencia de negocio desde el 16 de marzo del 2020 hasta el 31 de diciembre del 2020, aplicando protocolos de seguridad del Ministerio de Salud (MINSA), y la activación de nuevos servicios; esto para asegurar la menor pérdida. La segunda etapa es reformular el plan estratégico corporativo según las ventajas competitivas para generar rentabilidad en esta nueva normalidad.

4. Alcance de la propuesta

El alcance de la presente propuesta implica el análisis y diagnóstico situacional de las variables del macroentorno y microentorno del Hotel Le Bonheur, así como el análisis interno y de su competencia. Debido a la coyuntura se ha dividido el trabajo de investigación en dos etapas:

4.1 El Plan de Contingencia

El Plan de Contingencia consta de los siguientes puntos:

- Activar productos y servicios que aprovechen la capacidad instalada relacionada a las actividades del hotel.

- Reducir costos fijos y variables sin impactar en la calidad del servicio hotelero que se brinda.
- Acogerse a los beneficios de los programas económicos del Estado, como el programa Reactiva Perú.
- Generar un plan de comunicación con los clientes, proveedores, colaboradores, autoridades reguladoras y organismos relacionados al turismo, acerca de las actividades y decisiones que se toman en esta etapa.

4.2 La reformulación de planes estratégicos hacia la nueva normalidad

- Realizar la reestructuración de la organización alineado a la nueva normalidad.
- Evaluar la liquidez, riesgos financieros y lograr rentabilidad sobre el capital invertido del negocio.
- Evaluar la cadena de suministros y socios estratégicos.
- Recuperar la tasa de ocupabilidad del hotel.
- Rediseño del plan de marketing y ventas, a través de estrategias de segmentación y posicionamiento.

5. Limitaciones de la propuesta

Entre las principales limitaciones para la elaboración del presente trabajo de investigación se encuentran las siguientes:

- La incertidumbre relacionada a las fechas correspondientes a la normalización de las actividades post COVID-19. Esto es de suma importancia, ya que genera un punto de inflexión entre la etapa de declive que se vive actualmente y el retornar a la etapa de crecimiento que se tenía en el sector hotelero, previo a la pandemia.
- Otra de las dificultades encontradas es la de no contar con fechas exactas para la obtención de la vacuna o tratamiento específico contra el COVID-19, lo que impide realizar una proyección exacta para la reactivación de los servicios regulares que ofrece el sector turismo.
- Sumado a la incertidumbre, una dificultad que se atraviesa actualmente es la imposibilidad de realizar trabajo de campo para visualizar la operativa regular del sector en el que se encuentra el Hotel Le Bonheur.
- Al tener aproximadamente ocho meses bajo esta incertidumbre, en el sector hotelero no se cuenta con estudios completos que se puedan tomar como base para la realización de las actividades específicas a realizar en la nueva normalidad.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

En este capítulo se evaluarán las variables del macro y microentorno de la situación actual del país, y también se agregará una descripción de la competencia.

1. Macroentorno

El macroentorno está referido a aquellos factores externos no controlados por la empresa, pero que impactan en su desarrollo. En adelante se analizarán las variables por cada aspecto.

1.1 Político y legal

Sucesos importantes ocurridos en el Perú pueden afectar directamente al curso de las diferentes actividades económicas. La pugna entre los poderes Ejecutivo y Legislativo está llevando al país a una inestabilidad política que no favorece al desarrollo económico; se suma a esto la crisis sanitaria por la pandemia, situación crítica que repercute en las variables de la tabla 1.

Tabla 1. Análisis de variables político-legales

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
Estabilidad política del gobierno.	Inestable, con cambios de gobierno en los últimos años.	Reducción de la inversión local y extranjera. Especulación y aumento del riesgo país por elecciones 2021.	Amenaza	Agencia EFE, 2020.
Declaración de Estado de Emergencia.	Prolongado hasta lograr el aplanamiento de la curva de infecciones.	Cierre de fronteras, no libre tránsito, restricción en actividades hoteleras y turísticas.	Amenaza	PCM, 2020.
Decretos de urgencia.	Tendencia a la alta emisión de decretos debido a la coyuntura.	Incertidumbre para tomar decisiones.	Amenaza	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2020a.

Fuente: Agencia EFE, 2020; PCM, 2020; MEF, 2020a.

Elaboración: Propia, 2020.

1.2 Económico

Hasta el 2019, el Perú era una de las economías con mayor crecimiento de América Latina; sin embargo, a raíz de la pandemia, el PBI descendió a -30,2% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2020), y se obtuvo una inflación de 1,6% al cierre de agosto. Este año, MINCETUR proyectó 10% de crecimiento del turismo (Castro 2020a): sin embargo, debido al COVID-19 el sector de hoteles y restaurantes registró -44,77% entre enero y mayo (Castro 2020b). Para afrontar

este problema el gobierno ejecuta actualmente un programa de reactivación económica que aborda beneficios tributarios, económicos, laborales, y sociales (ver tabla 2).

Tabla 2. Análisis de variables económicas

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
Tasa de crecimiento PBI.	Decreciente en el corto plazo.	Menor capacidad de consumo e inversión.	Amenaza	BCRP, 2020.
Tipo de cambio.	Estable.	Estabilidad de la moneda nacional.	Oportunidad	BCRP, 2020.
Inflación.	Dentro del rango meta del BCRP.	Estabilidad monetaria.	Oportunidad	BCRP, 2020.
Calificación crediticia.	Estable.	Solidez del manejo económico y atracción de la inversión.	Oportunidad	MEF, 2020b.
Programa de Reactivación Económica.	Fases en ejecución.	Reactiva cadena de pagos.	Oportunidad	MEF, 2020c.
Tasa de crecimiento del turismo pre COVID-19.	Creciente.	Fortalece las capacidades del sector hotelero.	Oportunidad	Datos Turismo, s.f.b.
Lenta recuperación del sector turismo.	Decreciente.	Demanda de habitaciones.	Amenaza	Jiménez, 2020.

Fuente: BCRP, 2020; MEF, 2020b; MEF, 2020c; Datos Turismo, s.f.b; Jiménez, 2020.

Elaboración: Propia, 2020.

1.3 Social

Debido a la paralización de las actividades económicas, la tasa de desempleo según el reporte de abril del Ministerio de Trabajo (MINTRA 2020a), indicó que la variación anual del empleo en el sector formal privado fue -12,6%. Respecto a la seguridad ciudadana, según el Informe Mundial sobre Orden Público del 2019 de Gallup (2019), Perú se sitúa en el puesto 64 de 92 países evaluados. A continuación, se analizan las principales variables del entorno social en la tabla 3.

Tabla 3. Análisis de variables sociales

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
Inseguridad ciudadana.	En incremento.	Competitividad, baja atracción al turista	Amenaza	Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC), 2020.
Aumento en la tasa de desempleo.	En incremento.	Reducción de demanda hotelera.	Amenaza	MINTRA, 2020a.
Cuarentena preventiva.	Creciente.	Generación de oportunidad de negocio.	Oportunidad	MINTRA, 2020a.

Fuente: CONASEC, 2020; MINTRA, 2020a.

Elaboración: Propia, 2020.

1.4 Tecnológico

A raíz de la pandemia, las empresas han visto que la tecnología ayuda en la sostenibilidad de sus negocios y contribuye a mantener el menor contacto posible con los huéspedes en procesos en los que la presencia humana no es necesaria; como por ejemplo, servicio de recepción en remoto, pagos sin contacto, *check in* y *check out* digital, *big data* para el Internet de las cosas, etcétera. A continuación, se analiza la principal variable del entorno tecnológico en la tabla 4.

Tabla 4. Análisis de variable tecnológica

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
Aceleración digital en la industria.	Alta adaptación de lo digital a los procesos.	Automatización de procesos/servicios. Empresas con competencias digitales.	Oportunidad.	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2020.

Fuente: CONCYTEC, 2020.

Elaboración: Propia, 2020.

1.5 Ambiente

A nivel internacional el Perú está posicionado como un país con alta diversidad cultural, gastronómica y natural, convirtiéndose hasta el 2019 en uno de los cinco destinos favoritos de Sudamérica (Castro 2020c); sin embargo, aspectos como el inadecuado manejo de la pandemia, la deficiente infraestructura de salud, entre otros, podrían impactar en la percepción de la imagen del país como destino seguro en términos de salubridad. Estos factores se analizan en la tabla 5.

Tabla 5. Análisis de variables demográficas

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
Políticas ambientales.	Obligatorio.	Promover el desarrollo del turismo sostenible.	Oportunidad	MINCETUR, 2020a.
Posicionamiento internacional de la marca Perú promoviendo el turismo, cultura y naturaleza.	En incremento.	Incremento en la demanda de habitaciones de hoteles.	Oportunidad	Portalturismo, 2019.
Percepción del turismo receptivo frente al resultado de las acciones anti COVID-19 del Perú.	Negativa.	Imagen de país como destino inseguro en términos de salubridad.	Amenaza	Longwoods International Research & Miles Partnership COVID-19 Communication Center, 2020.

Fuente: MINCETUR, 2020a; Portalturismo, 2019; Longwoods International Research & Miles Partnership COVID-19 Communication Center, 2020.

Elaboración: Propia, 2020.

1.6 Salud e higiene

El alto porcentaje de contagios de Coronavirus en el país pueden generar inseguridad en los turistas en su intención de viajar al Perú (Statista 2021); sin embargo, hace poco Perú recibió el Sello de Viaje Seguro que otorga el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) a los destinos que han cumplido con la homologación de los protocolos de higiene y sanitización que contribuirá a recuperar la confianza de los turistas (Redacción Gestión 2020a).

Por otro lado, con el fin de recuperar la actividad hotelera en el país, el MINCETUR publicó en mayo pasado el ‘Protocolo Sanitario Sectorial ante el COVID-19 para Hoteles Categorizados’ con la finalidad de minimizar el contagio por COVID-19 (MINCETUR 2020b) (ver tabla 6).

Tabla 6. Análisis de variables de salud e higiene

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza/Oportunidad	Fuente
Protocolos sanitarios para agencias de viajes y turismo, hoteles.	Se incrementa a raíz de la reapertura de hoteles.	Minimizar el contagio de COVID-19.	Oportunidad	MINCETUR, 2020c.
Sello de Viaje Seguro para Perú.	Mejorar imagen.	Generar confianza en el turista interno y extranjero.	Oportunidad	Redacción Gestión, 2020a.
Rebote de COVID-19.	Probable.	Cierre de fronteras y cuarentena preventiva.	Amenaza	Redacción Gestión, 2020b.

Fuente: MINCETUR, 2020c; Redacción Gestión, 2020a, 2020b.
Elaboración: Propia, 2020.

2. Microentorno

Se analizarán todos los aspectos relacionados a la empresa y que influyen tanto en las operaciones como en los resultados.

2.1 Características de la industria

En el Perú, según el Decreto Supremo N°001-2015-MINCETUR, los tipos de hospedajes se organizan en categorías (MINCETUR 2015), como se indica en la tabla 7.

Hasta el 2019, el Perú contaba con una oferta hotelera de 23.908 establecimientos de hospedaje (hoteles, hostales y otros), 311.007 habitaciones y 541.555 camas. La tendencia de la oferta hotelera ha sido creciente en la última década, excepto en el año 2020, a consecuencia de la

pandemia. En el distrito de Miraflores el 20% corresponden a hoteles con 5 estrellas, 29% a 4 estrellas, y el 51% corresponden a los categorizados con 3 estrellas.

Tabla 7. Tipos de hospedajes en Perú

Clase	Categoría
Hotel	1 a 5 estrellas
Apart-hotel	3 a 5 estrellas
Hostal	1 a 3 estrellas
Albergue	--

Fuente: MINCETUR, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

2.1.1 Turismo receptivo

El turismo, como actividad, va directamente de la mano con el sector hotelero, según MINCETUR, las cifras hasta el 2019 iban en crecimiento (ver anexo 1) (Datos Turismo s.f.a). Ante esta demanda, el número de hospedajes también tenían una curva creciente: en el año 2019 los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas representaron alrededor de 29.000 habitaciones, de las cuales el 74% (21.400) se ubican en Lima y Cusco. Se proyectaba que la cifra llegaría en el 2020 a casi 31,000 plazas disponibles, principalmente en la capital.

En el 2020 la ocupación hotelera cayó del 70% registrado en febrero a tan solo 12,9% hasta el jueves 19 de marzo, en los siguientes seis meses, los viajeros tuvieron reacciones diversas (ver anexo 2). A nivel internacional, en abril de 2020, la World Tourism Organization (UNWTO 2020) pronosticó tres escenarios donde la curva se va recuperando en los siguientes meses, esperando una recuperación notoria para el 2021 (ver anexo 3).

2.1.2 Turismo doméstico

El perfil del vacacionista doméstico está marcado por los jóvenes millenials y centenials que representaron en el año 2019 el 63% de los vacacionistas, siendo Lima su principal destino turístico; el promedio de la estadía es de cuatro noches, con un gasto de S/ 476 (TurismoIn s.f.).

En la tercera fase del proyecto Reactiva Perú, se brinda un fuerte impulso al turismo interno, habilitando el transporte interprovincial aéreo y terrestre. Se inició la habilitación de alojamientos bajo estrictos protocolos de sanidad de alcance nacional. En este marco de desarrollo, a través del Decreto de Urgencia N°076-2020, Decreto de Urgencia que faculta al Ministerio de la Producción a implementar mercados temporales frente a la emergencia sanitaria a consecuencia del COVID-19 (MEF 2020a), el Gobierno lanzó el 30 de junio el apoyo económico más importante de la historia de Perú al sector turismo, con un Fondo de Apoyo Empresarial (FAE) a las Pequeñas y

Micro Empresas (PYME) turísticas, por un valor de US\$ 500 millones, que se otorgarán como créditos para capital de trabajo, con el objetivo de que las PYME puedan recuperar el flujo de sus operaciones afectadas por la pandemia.

2.1.3 Agencia de viajes

En el año 2019 se registró que el 27% de los vacacionistas internacionales y el 4% de vacacionistas domésticos adquirieron un paquete turístico, ya sea de forma presencial o virtual, en una agencia de viajes. En el estado de cuarentena esta actividad se vio paralizada y el MINCETUR aprobó con la Resolución Ministerial N°112-2020-MINCETUR los protocolos para las agencias de viajes (MINCETUR 2020d), y la Resolución Ministerial N°113-2020-MINCETUR otorgó los protocolos para el guiado turístico con el fin de prevenir la transmisión y propagación del COVID-19 (MINCETUR 2020a).

2.1.4 Agencias aéreas

Actualmente, el MINTRA aprobó el inicio de operaciones de aeropuertos peruanos para viajes nacionales a partir del 15 de julio del 2020 (MINTRA) (Redacción Gestión. (2020e). Los viajeros estarán sujetos a protocolos de seguridad adicionales en estas terminales aeroportuarias.

2.2 Análisis del entorno específico

Se realizará este proceso para identificar los factores estratégicos y poder diferenciar entre oportunidades y las amenazas del entorno.

2.2.1 Análisis de la competencia

Se utilizarán las Cinco Fuerzas de Porter (Magretta 2015:33) como herramienta para analizar el nivel de competencia del hotel dentro del sector hotelero.

- **Amenazas de nuevos competidores.** La amenaza de nuevos competidores reduce la rentabilidad en base a dos variables: la generación de precios de mercado debido a que los precios más elevados en el mercado harán más atractivo el ingreso de nuevos participantes, y a que los participantes del sector deben de gastar más para satisfacer las necesidades de sus clientes (Magretta 2015) (ver tabla 8).

Tabla 8. Evaluación de amenazas de nuevos competidores

Criterios de evaluación	Análisis	Impacto
Barrera de entrada.	No es un sector regulado, pero se requiere alta inversión de capital para iniciar nuevas operaciones.	Medio
Fragmentación	No hay liderazgo en el sector hotelero.	Medio
Crecimiento de la industria.	A pesar de la caída de la demanda debido al COVID-19, el sector en los últimos cinco años tuvo un crecimiento de 10%	Medio

Fuente: Magretta, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

- **Rivalidad entre los competidores existentes.** Para validar la rivalidad entre competidores en el sector hotelero, se pueden considerar que la rivalidad entre competidores es alta debido a la fragmentación del mercad, el crecimiento del sector y las barreras de salida del mercado. (ver tabla 9).

Tabla 9. Evaluación de rivalidad entre competidores

Criterios de evaluación	Análisis	Impacto
Características y diferenciación del servicio.	Al ser una industria de alto contacto entre huéspedes y colaboradores, la experiencia de servicio es un factor diferencial al momento de elegir entre un hotel y otro por parte del cliente.	Alto
Costos fijos.	Se requieren altos capitales, para solventar los costos operativos de un hotel.	Alto
Posicionamiento de marca.	Grandes grupos económicos que se apalancan en cadenas hoteleras, usando economías de escala en mercadeo.	Alto
Cantidad de competidores.	Se tiene un exceso de 43% en el año 2019, correspondiente a hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, generando alta competitividad en el sector.	Alto
Barreras de salida.	La alta inversión en infraestructura impide una salida rápida, generando mayor competencia.	Alto

Fuente: Magretta, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

- **Poder de negociación de los clientes.** El sector hotelero se encuentra bastante fragmentado, es sensible al precio, a la experiencia de compra y a la demanda del mercado. Bajo este análisis se considera que el poder de negociación de clientes en el sector hotelero es medio, debido a que no se tiene una fuerza mayoritaria para la realización de reservas (ver tabla 10).

Tabla 10. Evaluación de negociación de los clientes

Criterios de evaluación	Análisis	Impacto
Sensibilidad al precio.	Alta sensibilidad por parte del cliente al precio, más aún cuando en el sector se evidencia capacidad ociosa.	Alto
Sensibilidad en experiencia de compra.	Sumado al punto anterior, los demandantes buscan una buena experiencia de compra a precios competitivos.	Alto
Demanda de mercado.	Industria con crecimiento sostenido, pero la oferta es mayor a la demanda, generando holguras en la ocupabilidad.	Alto
Costo de cambio.	Costo de cambio mínimo por parte del cliente.	Alto
Disponibilidad de competencia.	Incremento de demanda ligada a la estacionalidad y a la ubicación geográfica del hotel.	Medio
Intermediarios.	Poder de influenciar en la decisión de compra del cliente final.	Medio

Fuente: Magretta, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

- **Poder de negociación de proveedores.** El impacto que tienen los proveedores sobre el sector es bajo debido a la poca especialización, así como a la fragmentación de éste, lo cual implica costos bajos en cambios de proveedor. En la tabla 11 se analiza el impacto de estas variables.

Tabla 11. Evaluación de negociación de proveedores

Criterios de evaluación	Análisis	Impacto
Costo de cambiar de proveedor.	Existe una amplia oferta de proveedores que proveen servicios de limpieza, mantenimiento, seguridad sin tener mucha variabilidad.	Bajo
Concentración de proveedores en la industria.	No existe una oferta especializada en brindar servicios a la industria hotelera.	Bajo

Fuente: Magretta, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

- **Disponibilidad de sustitutos.** Para este caso se considera que se tiene un impacto alto, dado que se ofrecen alternativas para la necesidad de hospedaje como es el caso de Airbnb o productos en hoteles de categorías menores. Este análisis se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Evaluación de disponibilidad de sustitutos

Criterios de evaluación	Análisis	Impacto
Accesibilidad del cliente a productos sustitutos.	Rapidez para encontrar habitaciones disponibles dentro de la localidad a través de la plataforma de Airbnb.	Alto
Confianza en probar un producto sustituto.	Acceso a valoraciones y recomendaciones por parte de usuarios que ya usaron el servicio, lo que disminuye el temor a adquirir un producto a través de esta plataforma	Alto
Costo de cambiar a un sustituto.	Costo mínimo por cambio a sustitutos, salvo por la experiencia en el servicio, dado que el objetivo de Airbnb es proveer alojamiento a bajos costo.	Alto

Fuente: Magretta, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

2.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)¹

Se evalúan todas las variables consideradas en cada factor macroambiental con impacto en el sector hotelero, lo que dará como resultado la capacidad de respuesta de la organización ante los cambios que se puedan dar en el entorno de la organización, tal como se aprecia en la tabla 13:

¹ David, 2013.

Tabla 13. Matriz EFE

Factores Claves		Ranking de Factores		
		Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
Oportunidades				
O1	Estabilidad Macroeconomica	4%	3	0.12
O2	Calificación crediticia: nivel país	3%	2	0.06
O3	Programa de reactivación económica	4%	4	0.16
O4	Tasa de crecimiento del turismo: pre covid	4%	4	0.16
O5	Aceleración digital en la industria	5%	1	0.05
O6	Incorporar nuevos productos al portafolio: Cuarentena Preventiva y Home Hotel.	8%	4	0.32
O7	Posicionamiento internacional de la marca País	4%	2	0.08
O8	Barrera de entrada: alto costo de operación e inversión	2%	2	0.04
O9	Protocolo sanitario: agencias de viajes y turismo, hoteles	4%	4	0.16
Amenazas				
A1	Inestabilidad Política	4%	2	0.08
A2	Declaración de Estado de Emergencia en el país: cierre de fronteras (internas y externas), paralización de actividades y restricciones de movilidad.	9%	3	0.27
A3	Inseguridad ciudadana	5%	2	0.1
A4	Índice Macroeconomico: Disminución en la tasa del PBI, y aumento en la tasa de desempleo.	7%	1	0.07
A5	Percepción del turismo receptivo frente al resultado de las acciones anti-covid del Perú.	5%	1	0.05
A6	Industria fragmentada con presencia de grupos económicos	5%	1	0.05
A7	Alto poder de negociación de los clientes: sensibilidad al precio y experiencia de compra	6%	3	0.18
A8	Sobre oferta de capacidad Hotelera	5%	1	0.05
A9	Presencia de productos sustitutos con elevado posicionamiento: AairBnb	6%	1	0.06
A10	Lenta recuperación del sector turismo	5%	2	0.1
A11	Rebote de la Covid-19	5%	2	0.1
		100%		2.26

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2020.

El valor obtenido es menor a 2,5, esto indica que no se está aprovechando al máximo las oportunidades del entorno, y tampoco se tomaron medidas para reducir el impacto de las amenazas en la operación (ver anexo 4).

3. Conclusión

El sector hotelero es una industria altamente competitiva y fragmentada, la pandemia ha desacelerado el crecimiento económico a nivel mundial e impactó en la demanda del sector turístico poniendo a prueba el sistema sanitario de todos los países, dejando en evidencia la poca preparación en cuanto a infraestructura y cultura sanitaria. La inestabilidad política entre los poderes Ejecutivo y Legislativo está afectando la recuperación económica y estabilidad social del país, además que esta pandemia genera nuevas costumbres o hábitos de consumo en los demandantes.

Capítulo III. Análisis interno del Hotel Le Bonheur

En este capítulo se analizará la estructura del hotel, tomando como referencia el modelo Canvas, para definir los diferentes aspectos del negocio a partir de la propuesta de valor; luego, se analizará la cadena de valor mediante una variante del modelo de Porter que es el análisis de las áreas funcionales, donde se definirán la fuente de las ventajas competitivas y, finalmente, con el análisis VRIO, se evaluará qué recursos y capacidades proporcionan una ventaja competitiva sostenible.

1. Modelo del negocio

1.1 Clientes

Se ha dividido el segmento de clientes en cliente final (B2C) donde se encuentra el turista interno, el extranjero y el ejecutivo de negocios; y el cliente intermediario (B2B) que considera a las agencias de viajes físicas y virtuales, y a las empresas con la venta de paquetes corporativos.

1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del negocio está enfocada a brindar servicios hoteleros, utilizando protocolos de seguridad e higienización, con personal capacitado. Se cuenta con modernas instalaciones para generar confianza y superar las expectativas de los usuarios, con inversiones en equipos y capacitación del personal para que estén preparados para cumplir con los protocolos. La adaptabilidad y flexibilidad de los servicios permiten satisfacer las necesidades de los clientes.

1.3 Canales de distribución

Los medios para la gestión de reserva son dos: de manera directa a través de la *web*, ventas en mostrador, *call center* (cumpliendo la omnicanalidad), y de manera indirecta por medio de agencias de viajes y turismo, y por las aplicaciones móviles como Booking o Trivago.

1.4 Relación con los clientes

Se cuenta con estrategias de comunicación con el cliente final e intermediario, a través de la prensa, publicidad, etcétera, además de convenios con embajadas para participar en ferias de turismo internacional y no tradicional a través de medios digitales y operadores de turismo.

1.5 Ingresos

Los ingresos de Le Bonheur provienen directamente de dos puntos: la facturación de los servicios de hospedaje y la facturación de la preventa por parte de las agencias de viaje.

1.6 Recursos clave

Los recursos claves más importantes considerados son la marca, con un posicionamiento importante en el mercado; una infraestructura en óptimas condiciones, con una ubicación privilegiada; la alta preparación del personal, y una plataforma tecnológica moderna.

1.7 Actividades clave

Las actividades clave para brindar un servicio de alta calidad son la gestión de reserva, el servicio al cliente, los servicios hoteleros, la gestión del talento humano a través de su entrenamiento.

1.8 Socios clave

Como socios claves y estratégicos que se han considerado son: entidades estatales (como MINCETUR y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]), agencias de viajes, proveedores, gremios empresariales (Cámara Nacional de Turismo del Perú [CANATUR]), embajadas y consulados.

1.9 Estructura de costos

La estructura de costos se encuentra dividida en gastos administrativos, mantenimiento, y costos en publicidad. El modelo Canvas del Hotel Le Bonheur se encuentra en el anexo 5.

2. Cadena de Valor

Para analizar e identificar posibles ventajas competitivas de Le Bonheur se usó el análisis de la cadena de valor de Alonso (2008) para empresas de servicios, ésta es una variante de la cadena de valor de Porter, y se divide en eslabones primarios, donde se encuentran las actividades directamente involucradas en la prestación del servicio (ver tabla 14); y los eslabones de apoyo, que son las actividades que dan soporte a los eslabones primarios (ver tabla 15) (ver anexo 6).

Tabla 14. Análisis de eslabones primarios de la Cadena de Valor Hotel Le Bonheur

Controlables: Aspectos, actividades que la empresa puede controlar	
Marketing y Ventas	Orientada al posicionamiento de la marca basándose en la gestión de publicidad enfocada en el marketing digital, apoyándose en el uso de sistemas informáticos para conocer al cliente (CRM).
Personal de contacto	Actividades del staff de colaboradores que tienen interacción directa con los huéspedes (anfitrionas, recepcionistas, <i>call center</i> , mozos, botones, <i>valet parking</i> , etcétera). Todos ellos cuentan con inducción en sus funciones y capacitación constante.
Soporte físico y habilidades	Modernas habitaciones y espacios remodelados como parte de la gestión de la administración; las capacidades técnicas y blandas alcanzadas por el staff de atención al cliente son el resultado de la inversión constante en capacitación.
Prestación	Gestión de la reserva de la habitación de manera flexible y adaptable a la disponibilidad del huésped, servicio de alta calidad en el <i>house keeping</i> , incluyendo la desinfección y elevados protocolos sanitarios.
No controlables: Aspectos, actividades que la empresa no puede controlar	
Clientes	Cliente final (B2C) turista interno y extranjero que vienen para recreación o el extranjero, que visita el Perú antes de regresar a su país, ejecutivo de negocios.
Otros clientes	Cliente intermediario (B2B) agencias de viaje físico y virtual, y los paquetes corporativos que se venden a las empresas.

Fuente: Alonso, 2008.

Elaboración: Propia, 2020.

Tabla 15. Análisis de eslabones de apoyo de la Cadena de Valor Hotel Le Bonheur

Dirección General y de Recursos Humanos	Actividades enfocadas en el cliente y asociado a actividades de selección, reclutamiento, contratación, capacitación, formación y compensaciones de los colaboradores del hotel. Los cursos de capacitación son Atención al cliente, Ética, Soluciones informáticas, Marketing y ventas. Se busca un buen clima laboral por la constante preocupación del bienestar de todos los colaboradores.
Organización Interna y Tecnología	Actividades enfocadas a hacer más eficientes los procesos con el fin de mejorar los servicios hoteleros, brindando accesibilidad a una información de calidad y oportuna, generando una buena experiencia al cliente.
Infraestructura y Ambiente	Hotel con 55 habitaciones, cerca al parque Antonio Raimondi, en una buena ubicación de Miraflores.
Abastecimiento	Compra y suministro de servicios y productos para los procesos operativos hoteleros, ligado al control de existencias, gestión de proveedores y contratistas, optimizando procesos.

Fuente: Alonso, 2008.

Elaboración: Propia, 2020.

3. Análisis de las Áreas Funcionales (AMOFHIT)

Con respecto al análisis de las áreas funcionales de la compañía, a continuación, se identificarán las principales fortalezas y debilidades de cada una:

3.1 Administración y Gerencia (A)

El logro de esta área funcional es el resultado positivo según la estrategia de liderazgo en costos, lo que se refleja en la tarifa de la habitación debajo del precio promedio del mercado y el incremento por ventas en cada año en 5,5% promedio (ver tabla 16). Respecto a lo administrativo,

se ha detectado como punto de mejora la estructura salarial del personal, que se encuentra por debajo del mercado.

Tabla 16. Tarifa promedio del mercado e ingreso por ventas

Indicador S/	Año					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tarifa promedio del mercado.	407,87	393,79	400,85	418,24	440,92	434,94
Tarifa de la habitación.	405,77	370,18	386,95	404,34	430,85	421,55
Ingreso por ventas.	4.380.596	4.666.917	4.889.748	5.108.455	5.382.128	5.758.111

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.2 Marketing y Ventas (M)

La gerencia de Marketing y Ventas tiene como finalidad aumentar la presencia de la empresa en el mercado y fidelizar a los clientes usando herramientas de marketing digital como el planificador de palabras claves de Google Adwords soportado en el Google Analytics, dando como resultado una mayor venta, que está directamente ligada a la ocupabilidad del hotel.

En los últimos seis años la inversión en marketing se mantuvo bastante homogénea, con una variación promedio incremental de 5% durante los primeros seis años, generando un aumento sostenido en el margen bruto equivalente a S/ 277.000, aproximadamente, a pesar que el incremento de la ocupabilidad no tuvo variaciones significativas, lo cual da a entender que se generó un alza en los precios de venta por reserva de habitación, sin generar disminuciones en las habitaciones demandadas. En la tabla 17 se presenta el detalle de la evolución del gasto en marketing, comparado con el margen bruto y las tasas de ocupabilidad de los últimos seis años de operación.

Tabla 17. Evolución de gasto en marketing versus ocupabilidad

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Gasto de marketing.	28.000	33.250	30.000	32.000	34.000	52.000
% variación.		19%	-10%	7%	6%	53%
Margen bruto.	785.595	840.409	889.970	933.337	993.235	1.062.845
Margen bruto (%).	75%	76%	76%	77%	78%	78%
Ocupabilidad (%).	57%	64%	64%	64%	63%	69%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.3 Operaciones y Logística - Infraestructura (O)

Es el área encargada de planeamiento, aprovisionamiento, recepción, stocks y reposición de bienes y servicios necesarios para el correcto funcionamiento de las áreas operativas del hotel, las

cuales son necesarias para brindar una buena atención a todos los clientes. Es importante mencionar que como oportunidad de mejora en el área de operaciones, logística e infraestructura está la de generar procesos estandarizados para las diferentes actividades realizadas. Se tenía como premisa no bajar del 98% de la calidad brindada hacia los huéspedes, esto con esfuerzos ligados al mantenimiento del hotel; bajo esta premisa se puede observar que el nivel de calidad brindado a los huéspedes fue incrementándose en el transcurso de los años, y llegó a alcanzar cifras de 100% de calidad entre el 2017 y 2019, lo que está relacionado a un incremento promedio del 5% en el gasto de mantenimiento. Adicional a esto, cabe recalcar que el porcentaje de ocupabilidad no tuvo un incremento significativo relacionado a esta variable, a excepción del año 2019, pero ello se debía a los esfuerzos de marketing, tal como se comentó en el punto anterior. A continuación, la tabla 18 muestra la evolución del gasto de mantenimiento, nivel de calidad y ocupabilidad de los últimos seis años:

Tabla 18. Evolución del gasto en operaciones versus ocupabilidad

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Gasto de mantenimiento.	42.500	54.500	59.750	52.500	54.110	67.850
% variación.		28%	10%	-12%	3%	25%
Nivel de calidad.	96%	96%	98%	100%	100%	100%
Ocupabilidad (%).	57%	64%	64%	64%	63%	69%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.4 Finanzas y Contabilidad (F)

La gerencia financiera se encarga de administrar y analizar los recursos financieros de la empresa, así como de elaborar la planificación financiera, con el propósito de tomar las mejores decisiones ante cualquier entorno cambiante. Durante los años previos se había trabajado en la solvencia de la empresa, por lo que se puede ver el aumento del beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros (EBITDA)² año tras año, lo que confirma que la gestión es más rentable al incrementarse de 1,2 millones a 1,8 millones; además, siguiendo con la política de liderazgo en costo, el costo por habitación ha ido disminuyendo, lo que también refleja una eficiencia en la operatividad pasando de S/ 31,56 a S/ 26,72. Por otro lado, el retorno para el accionista está en 10,64, 5 puntos por debajo del porcentaje esperado por el accionista, y el valor de las acciones han subido un 48% pasando de S/ 159,46 a S/ 304,39; además, el apalancamiento ha bajado de 90,99% a 49,94% lo que hace que el grado de pertenencia del hotel aumente.

² EBITDA es el acrónimo del inglés *earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*.

Otro aspecto importante es mencionar que la liquidez de Le Bonheur está en 31,74, punto importante antes de entrar en el cierre de operaciones ya que esa liquidez le ha permitido hacer frente a muchos de los gastos que se tenían previstos (ver anexo 7).

3.5 Recursos Humanos (H)

Las dos primeras variables analizadas de la tabla 19 son fortalezas para el hotel. La inversión en capacitación constante se ha incrementado a través de los años buscando ser más competitivos en calidad de servicio; esto también se refleja en la cultura organizacional junto con la comunicación interna entre los colaboradores. El indicador de rotación se ha reducido significativamente por la necesidad de obtener un retorno de la inversión otorgada en eficiencia, reduciendo además los gastos administrativos que conllevan las desafiliaciones. El porcentaje del nivel de estrés puede considerarse como una debilidad; sin embargo, se encuentra dentro de los niveles permitidos menores a 75%. El comportamiento de estas variables en seis años se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 19. Variables de medición de Recursos Humanos 2014 – 2019

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Capacitación S/	9.240	10.920	10.500	18.900	17.850	19.950
Rotación de personal %	3,54	1,98	1,81	0,10	0,13	0,12
Nivel de estrés del personal %	24,00	39,00	55,00	50,00	47,50	54,50

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Como fortaleza el Hotel Le Bonheur cuenta con el sistema integrado de Property Management Software (PMS), Book Engine y Channel Manager, que integra la reserva de las habitaciones y la asignación de las mismas para determinar su disponibilidad con un módulo de seguimiento para saber la disponibilidad de habitaciones, todo integrado con los sistemas de gestión financiera, operativa y humana, lo que le permite tener resultados más precisos al momento de hacer reportes. Como debilidad se considera la curva de aprendizaje para el manejo del sistema.

3.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

En un sector hotelero que cada vez se torna más competitivo, el empleo de tecnología es imprescindible como alternativa de sobrevivencia a largo plazo. En ese sentido el Hotel Le Bonheur tiene como fortaleza, un constante mantenimiento e infraestructura de Tecnología de la Información (TI) vigente que le permite brindar un alto nivel de disponibilidad al sistema hotelero.

La debilidad es que no cuenta con un área de investigación y desarrollo tecnológico, lo que podría generar una experiencia diferente e innovadora a través de nuevos servicios a los huéspedes.

4. Matriz VRIO

En el análisis del VRIO (Peng 2018: 105) del hotel se ha cuantificado el valor de los recursos en tres factores: talento, proceso y recursos; lo que ha permitido identificar la fuente de las ventajas competitivas y no competitivas y en cuáles se debe enfocar en mejorar para que no sean una desventaja frente a la competencia. Estos factores se encuentran detallados en la tabla 20.

Tabla 20. Análisis VRIO del Hotel Le Bonheur

Factores	V	R	I	O	Ventaja Competitiva
1. Talento					
Personal calificado y comprometido con la empresa	x				1
Capacidad de adaptación al cambio	x	x	x	x	4
Heterogeneidad del personal	x				1
2. Procesos					
Proceso de Gestión de Reservas	x				1
Protocolo de higiene y salubridad	x	x			2
Canales de Comercialización y Marketing	x				1
Calidad del Servicio de atención al cliente	x				1
Costo de operación por debajo del promedio del sector	x	x	x	x	4
Gestión del mantenimiento	x				1
3. Recursos					
Instalación Moderna	x				1
Posicionamiento de marca	x	x	x	x	4
Cultura organizacional enfocada al servicio	x	x			2
Sistemas Integrados de Gestión Hotelera	x				1

Fuente: Peng, 2018.

Elaboración: Propia, 2020.

De la matriz VRIO se concluye que todos los aspectos de cada factor analizado poseen valor por su capacidad para aprovechar una oportunidad de mercado o minimizar una amenaza; por otro lado, también se marcan positivos a la organización; es decir, está preparada estructuralmente para explotar los recursos valiosos. Finalmente, aquellos factores con puntuación igual a 4 son factores claves que podrían generar ventajas competitivas sostenibles.

5. Matriz EFI

Se examinará el entorno interno de la organización para evaluar sus recursos, competencias y sus ventajas competitivas; también se realizará un análisis interno que permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización, tal como se muestra en la tabla 21.

Tabla 21. Matriz EFI

Micro entorno	Factores Claves	Ranking de Factores		
	Fortalezas	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
F1	Costo de operación por debajo del promedio del sector	6%	4	0.24
F2	Protocolo de higiene y salubridad	4%	4	0.16
F3	Nivel de calidad de servicio	5%	3	0.15
F4	Liquidez	4%	3	0.12
F5	Buen nivel de apalancamiento financiero	4%	4	0.16
F6	Capacitación constante	5%	4	0.20
F7	Cultura organizacional sólida	4%	3	0.12
F8	Se cuenta con un sistema integrado de ERP Y PMS	3%	3	0.09
F9	Capacidad de adaptación al cambio	6%	4	0.24
F10	Eficiente sistema de gestión de reserva	6%	4	0.24
F11	Posicionamiento de marca	6%	4	0.24
F12	Infraestructura moderna	6%	3	0.18
	Debilidades			
D1	Estandarización de procesos no documentada	4%	2	0.08
D2	Elevada capacidad ociosa de la operación	6%	1	0.06
D3	Estructura salarial	5%	2	0.10
D4	Poca presencia a nivel internacional	5%	2	0.10
D5	No hay una política agresiva de inversión en marketing	5%	1	0.05
D6	Estrés del personal superior al promedio del sector	5%	1	0.05
D7	Retorno para el accionista por debajo de lo esperado	6%	1	0.06
D8	No se cuenta con un área de I+D	5%	1	0.05
		100%		2.69

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2020.

Aquí se aprecia que cada uno de los recursos que significan una ventaja competitiva en la matriz VRIO también ha obtenido una puntuación que confirma su importancia; por otro lado, el puntaje obtenido en la Matriz EFI (David 2013) indica que el hotel muestra una posición interna fuerte con respecto a la competencia.

6. Conclusiones

El modelo de negocio actual atiende a un segmento de clientes finales (turista interno y extranjero, y el ejecutivo de negocios), mediante una propuesta de valor que implementa protocolos de seguridad e higiene, servicios adaptables y flexibles, y personal altamente calificado. De la matriz VRIO se concluye que las fuentes de ventajas competitivas son liderazgo adaptativo, costo de operación por debajo del promedio del sector, y el posicionamiento de la marca.

Capítulo IV. Plan de contingencia del negocio

Con relación al plan de contingencia del negocio es importante considerar los procesos críticos y procedimientos que las organizaciones deben tener identificados para asegurar las funciones que permitan dar continuidad durante y después del desastre.

1. Alcance

El presente capítulo está enfocado a preservar la continuidad del negocio y en aumentar la capacidad de recuperación del Hotel Le Bonheur en la actual crisis de COVID-19 en tres etapas:

1.1 Primera etapa

La paralización total de actividades hoteleras debido al estado de emergencia y cuarentena dictada por el gobierno desde el 16 de marzo hasta el 30 de junio de 2020. No obstante, como parte del enfoque estratégico, en esta fase se incorporaron nuevas líneas de negocios para aprovechar la coyuntura: cuarentena preventiva impuesta por el Estado a la empresa privada, y tarifas solidarias.

1.2 Segunda etapa

Al aprobarse la fase 3 del programa de reactivación económica a partir del 01 de julio de 2020 (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP] 2020), donde se reinician las operaciones en el sector de servicios de alojamiento en general, bajo una serie de protocolos sanitarios y operativos promulgados por el MINSA y MINCETUR, respectivamente. Durante esta fase, se activará el producto Home Hotel enfocado en alquilar habitaciones de forma mensual a personas solteras.

1.3 Tercera etapa

Inicio de la fase 4 de reactivación económica que comprende el traslado de pasajeros nacionales e internacionales a partir de octubre del 2020 (Redacción Gestión 2020c). En esta etapa se espera que retorne progresivamente la visita de turistas locales y extranjeros; no obstante, se mantienen activados los productos complementarios.

Se ha considerado aplicar este plan de contingencia al Hotel Le Bonheur hasta el 31 de diciembre de 2020 o hasta que suceda un evento que disminuya la incertidumbre de la situación con el COVID-19; a partir de esa fecha se considerará la nueva normalidad.

2. Objetivos del Plan de Contingencia

A continuación, la tabla 22 detalla los principales objetivos en la fase de contingencia:

Tabla 22. Objetivos del Plan de Contingencia del Hotel Le Bonheur

Rentabilidad	Crecimiento	Sostenibilidad
Mitigar impacto económico de pandemia y lograr un EBITDA no menor a -10%.	Impulsar productos alternativos que provean de ingresos complementarios al <i>core</i> del negocio	Salvaguardar la integridad física y mental del personal y clientes
		Adecuar los procesos y operaciones a los protocolos y normativa vigente en referencia a la COVID-19.
		Maximizar el uso de los beneficios legales, financieros, tributarios, laborales, etcétera.
		Preservar la liquidez de las operaciones del hotel.

Fuente: Elaboración propia, 2020

3. Análisis del impacto en el negocio

Para realizar el análisis del impacto en el hotel bajo el escenario de COVID-19 se debe determinar cuáles son las actividades clave del negocio que tienen afectación en la continuidad de los servicios que brinda el Hotel Le Bonheur para evitar y/o mitigar que estas no se interrumpan, por lo cual se ha detallado las siguientes actividades según las áreas funcionales que se muestran en la tabla 23 a continuación:

Tabla 23. Análisis de impacto en el negocio por área funcional

Área	Afectación
Operaciones	Reducción de la tasa de ocupabilidad del hotel.
	Aumento capacidad hotelera ociosa.
	Nuevas condiciones sanitarias en los servicios que el hotel brinda.
Marketing y Ventas	Paralización de ventas y re-agendamiento/cancelación de reservas.
Finanzas	Disminución de ingresos por concepto de servicios hoteleros.
Recursos Humanos	Reducción de la asistencia de colaboradores al hotel.
	Salud y bienestar de los empleados.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Acciones estratégicas

Para ejecutar el plan de contingencia del negocio se ha considerado realizar diversas actividades estratégicas (ver anexo 11).

5. Comunicación con *stakeholders*

Respecto a la comunicación que se dará a los *stakeholders*, esta se basa en cinco aspectos:

- **Clientes.** Con respecto a clientes, el hotel informará todos los temas relacionados a cierres temporales según la disposición del Estado, pero siempre dando la tranquilidad de la generación de reservas ya pactadas para fechas futuras.
- **Colaboradores.** Para el caso de la comunicación a colaboradores, el hotel dará mensajes claros sobre las acciones que tomará frente a la reanudación de actividades, suspensiones perfectas y ceses de personal, todo esto con la finalidad de mantener una comunicación directa y transparente.
- **Proveedores.** Con relación a los proveedores, se tomarán acciones relacionadas a refinanciamientos y reducción de tarifas con el fin de salvaguardar relaciones comerciales necesarias para la puesta en marcha correspondiente a la reactivación del sector.
- **Instituciones del Estado.** Con relación a las instituciones del Estado, se mantendrá comunicaciones directas, tanto para acogerse a financiamientos como para la elaboración de protocolos y decretos puntuales que afecten directamente a la organización.
- **Acreeedores.** Con respecto a los acreedores se realizarán comunicaciones frecuentes sobre la situación financiera y operativa de la organización durante el periodo de estado de emergencia, así como también las acciones a considerar para la reactivación, todo esto con la finalidad de tener una situación clara y cercana del estado de la organización.

6. Rediseño de la estrategia para mantener la continuidad del negocio

En este escenario de COVID-19, el Hotel Le Bonheur ha decidido ejecutar acciones para minimizar el impacto en el negocio adecuándose a la realidad sin perder de vista los objetivos a largo plazo que van más allá de la coyuntura. En ese sentido, se han activado los siguientes productos: Home Hotel, cuarentena preventiva del Estado y privados, y servicio regular a partir del IV trimestre, motivo por el cual se han disgregado las acciones en las siguientes áreas:

6.1 Operaciones

Desde el punto de vista operativo, se ha planteado que el hotel realizará las siguientes actividades de acuerdo con los protocolos sanitarios ante el COVID-19 para hoteles categorizados que emitió el Gobierno en la Resolución Ministerial N°080-2020-MINCETUR (MINCETUR 2020b).

- Durante la fase de paralización, participar en las licitaciones de MINCETUR que alojan 15.000 repatriados entre los meses de abril, mayo y junio 2020 en un modo de cuarentena preventiva durante 14 días, para lo cual se ha estimado la demanda según la tabla 21.
- Durante la fase 3 de reactivación económica se ha considerado brindar el servicio de cuarentena preventiva a empresas del rubro de minería e hidrocarburos, las cuales han implementado protocolos de seguridad que involucran que sus trabajadores tengan un aislamiento de 14 días antes de reincorporarse a su campamento o sede.
- También se activará un nuevo producto denominado Home Hotel, que es un hospedaje mensual de las habitaciones del hotel, el cual se ubica en una zona céntrica de Miraflores con modernas instalaciones y permite acceso a servicios como Wifi, recepción 24/7, considerando que no se necesitará garantía o un pago adelantando para adquirir dicho producto.
- Para este producto y servicios mencionados se analizaron varios puntos como el nicho de mercado, qué busca o necesita el nuevo huésped y/o cliente al que se quiere llegar, y qué nuevas oportunidades existen que se puedan aprovechar en el mercado durante el tiempo en el que se ejecuta el plan de contingencia del negocio.
- En cuanto al servicio regular se ha proyectado que se reiniciará la demanda de huéspedes en la fase 4 de la reactivación económica, a partir de octubre, con un porcentaje del 15% con respecto al 2019, esto principalmente con la reapertura de los vuelos internacionales a nivel regional y los nuevos destinos que se vayan abriendo paulatinamente.

La proyección de la demanda de los servicios mencionados y nuevos productos creados se muestra en la tabla 21.

6.2 Marketing y Ventas

Con relación al marketing y ventas, estarán afectadas de manera directa los siguientes tres puntos y se considerarán las siguientes acciones con la finalidad de mitigar el impacto en cada uno de ellos:

- Reducir el presupuesto de marketing hasta en 70% versus el 2019 y enfocar los esfuerzos para obtener mayor presencia digital, para lo que se contratará a un asesor en marketing digital.
- Foco en la atención postventa, actividad que debe dar respuesta directa a clientes que tienen reservaciones ya generadas durante el periodo de cuarentena. Se ha planeado ejecutar gastos en este punto con la finalidad de generar fidelización a los clientes que cuentan con reservaciones ya pactadas.

- Impulsar la venta y promoción de servicios alternativos que se brindaran en el Hotel con la finalidad de generar liquidez para alcanzar la cobertura del punto de equilibrio.

Estas acciones demandaran un presupuesto de S/ 64.500 para esta fase (ver anexo 19).

Tabla 24. Proyección de la demanda del Plan de Contingencia

		Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
Alojamiento	U.M												
Cuarentena preventiva - Estado (Tarifa solidaria)	Habitaciones				798	672	630						
Cuarentena preventiva - Empresas (Tarifa)	Habitaciones							252	189	315	151	189	164
Home Hotel	Habitaciones							90	90	120	150	180	150
Servicio regular de alojamiento (Turistas - Ejecutivos)	Habitaciones	1.002	1.002	501							102	179	230
Ocupabilidad	%	61%	61%	30%	48%	41%	38%	21%	17%	26%	24%	33%	33%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.3 Finanzas

Desde el punto de vista financiero, la principal estrategia es mantener la liquidez de la empresa buscando cubrir los gastos operativos con los beneficios brindados por el Estado, para este fin Hotel Le Bonheur ha aplicado a los programas económicos del Estado, como el subsidio del 35%, lo que permite obtener una reducción en el gasto del personal activo. Además, se ha solicitado el préstamo de Reactiva Perú a través del cual se generará una caja importante para hacer frente a las obligaciones adquiridas y se ha negociado con el banco para reprogramar la deuda actual y hacer frente durante este 2020 únicamente a los intereses y, a partir del 2021, a las amortizaciones.

Por otro lado, dada la activación de nuevos productos, se ha considerado realizar un programa de hospedaje con tarifa solidaria, lo que le permitirá tener un flujo de ingresos (21% de las ventas totales), y la venta de cuarentena preventiva a empresas (21% de las ventas totales) y Home Hotel (4% de las ventas totales).

6.4 Recursos Humanos

Respecto a los recursos humanos, con la finalidad de velar por la salud y bienestar de los colaboradores, será necesario considerar el teletrabajo como recurso de continuidad laboral

haciendo uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, manteniendo comunicación directa y constante con los trabajadores.

Por otro lado, dada la coyuntura y por mutuo acuerdo con los colaboradores, se irán reduciendo progresivamente sus remuneraciones durante este año; no obstante, se regularizarán sus salarios durante el 2021 (ver tabla 25).

Tabla 25. Ajustes salariales del Plan de Contingencia

Ajustes	Abril	Junio	Agosto	Noviembre
Áreas	16%	15%	9%	7%
Gerencia	25%	25%	10%	5%
Jefatura	20%	20%	12%	10%
Administrativos	12%	12%	7%	7%
Operativos	5%	5%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

7. Preparación para la recuperación

Para el periodo de recuperación la empresa se va a enfocar en tres puntos clave:

- **Tarifas competitivas.** La ventaja competitiva del Hotel es el liderazgo en costos y eso se debe mantener reflejado en los precios atractivos en la etapa de reactivación de operaciones en el servicio regular que se tienen previstas para estos siguientes cuatro años.
- **Posicionamiento digital.** Aumentar el presupuesto en marketing y en estrategia digital para mejorar la posición SEO en los buscadores, con lo que se busca como resultado ser la primera opción de búsqueda de hospedaje de los futuros huéspedes a partir del 2021 en adelante.
- **Hotel COVID-19 Free.** Se busca crear ambientes libres de COVID-19 para incluirlos dentro de la estrategia comercial y que sean una ventaja comparativa.

7.1 Análisis financiero

La crisis generada por el COVID-19 viene arrasando con las economías frágiles a nivel mundial y también con la industria del turismo. Frente a ello, los gestores del Hotel se han visto en la necesidad de crear oportunidades para salvaguardar la integridad de los colaboradores y los intereses de los accionistas; en tal sentido, para este 2020, se ha proyectado una caída en ventas de 81% respecto del 2019. Esta caída ha sido contenida en su totalidad por la agilidad de respuesta de la actual gestión para reaccionar rápidamente e incorporar productos complementarios al *core* del negocio, a fin de diluir los altos costos fijos que representa administrar una operación hotelera.

Los nuevos productos incorporados son Home Hotel; Cuarentena preventiva a tarifa solidaria para el Estado, y Cuarentena preventiva a tarifa solidaria para empresas, tales productos contribuirán con el 45% de las ventas durante esta fase y reducirán el impacto en los niveles de ocupabilidad bajando solo de 80% a 33%. Sin embargo, dado el contexto, las tarifas solidarias son menores en precio promedio que las que se manejan para los huéspedes en condiciones normales, por ello el margen bruto durante este periodo cae de 82% a 60%.

Esta pandemia ha requerido agilidad no solo para configurar nuevos ingresos sino también para reasignar y ajustar el presupuesto de gastos, tal es así, que se ha reducido el presupuesto en 22% respecto del 2019 y, a fin de adecuar las operaciones e implementar la normativa vigente COVID-19, el hotel ha planeado invertir alrededor de S/ 104.284. Estos esfuerzos han permitido reducir el impacto negativo de la pandemia teniendo como resultado una caída de 106% en el EBITDA, cerrando en -S/ 150.005.

Dada la incertidumbre de la situación, el hotel ha renegociado condiciones con el principal banco para únicamente realizar pago de intereses durante este periodo y se ha tomado deuda del programa Reactiva Perú por un valor de S/ 1.354.267 sumado a la caja con la que se inició el año, brinda estabilidad en la liquidez (pasando de 7,5x a 10,68x veces) para afrontar este periodo de crisis; así mismo, se han renegociado condiciones con los proveedores pasando de 64 a 90 días el periodo de pago; por otro lado, a fin de estimular la demanda, se ha incrementado el periodo de cobro a 45 días. Estas acciones generaron un incremento en la palanca financiera (pasivo/patrimonio) pasando de 0,56x a 0,68x veces, y la deuda financiera/b cae 3,8x a -64x veces. Finalmente, la rentabilidad para el accionista cae de 8% a -7% por lo indicado anteriormente; no obstante, se espera recuperar gradualmente esta rentabilidad a medida que el entorno brinde condiciones favorables a la industria. El estado financiero, balance general e indicadores financieros del Plan de Contingencia se presentan en los anexos 15, 16 y 17.

8. Conclusiones

Las acciones aplicadas en las áreas de Operaciones, Marketing, Recursos Humanos y Finanzas soportarán los objetivos de rendimiento, crecimiento y sostenibilidad del presente plan, dando continuidad a las operaciones hoteleras, manteniendo al personal; implementando los nuevos protocolos de seguridad exigidos por las autoridades de Salud, y generando nuevas oportunidades de negocio (venta de servicio de alojamiento de cuarentena preventiva y Home Hotel); y preparando el hotel para la nueva normalidad a partir del año 2021.

Capítulo V. Investigación de mercado

En el presente capítulo se muestra el análisis de la oferta y demanda hotelera que se proyecta para los próximos cinco años en el mercado local en base a información recolectada de fuentes primarias y secundarias, utilizando técnicas y herramientas de investigación de mercado basada en Malhotra (citado en Kotler y Keller 2016), concluyendo en el perfil del nuevo consumidor, el mercado meta y la proyección de la demanda que tendrá el Hotel Le Bonheur en el próximo quinquenio.

1. Definición del problema

El problema de investigación de mercado para el sector hotelero es determinar las características y comportamiento del mercado en la nueva normalidad, por lo cual se debe evaluar si las fortalezas y debilidades del Hotel generan una ventaja frente a la competencia en relación con los factores que influirán en el cliente.

2. Objetivo general

Determinar el comportamiento del mercado, perfil del nuevo consumidor, y estimar la demanda que tendrá el hotel en los próximos cinco años a fin de contar información relevante para la formulación estratégica y planes funcionales del hotel.

3. Objetivos específicos

- Analizar el mercado hotelero en la ciudad de Lima.
- Identificar la percepción de los usuarios de hoteles (domésticos y receptivos) de Lima sobre sus preferencias a través de una encuesta cualitativa en base a una muestra.
- Identificar el mercado potencial, disponible y meta del hotel.
- Determinar la oferta y demanda actuales en el mercado meta.
- Estimar la ocupabilidad y la demanda del hotel.

4. Metodología

Para el desarrollo de la investigación de mercado se usarán fuentes de información primaria como la realización de entrevistas a expertos, con el fin de obtener información cualitativa; y las fuentes

secundarias como la información registrada por otras personas o instituciones y que no están relacionadas necesariamente con un problema correspondiente al análisis actual, pero del cual se podrá obtener información relevante para el estudio.

5. Fuentes de información

5.1 Fuente primaria

5.1.1 Entrevista a expertos

La entrevista a expertos se ha desarrollado a través de una encuesta elaborada previamente con la intención de conocer desde su punto de vista experto sobre la situación actual y un pronóstico del futuro del sector hotelero en este ambiente incierto de pandemia y postpandemia.

Una experta en el manejo hotelero entrevistada desde Tulum, México, manifestó de manera optimista que el sector hotelero en Perú se irá activando apenas se abran las fronteras, ya que sabe que no es falta de voluntad de querer llegar al país, sino el grado de infecciones alcanzado, lo cual ha impactado negativamente en la intención de viaje; sin embargo, está claro que al Hotel le compete elaborar una fuerte campaña de reactivación del servicio en base a precios bajos y promociones dirigidas a ciertos sectores con ingresos fijos (ver anexo 8).

La segunda entrevista se realizó a la encargada del Seguridad e Higiene de la cadena de Hoteles Decameron, división Radisson, y se obtuvo una perspectiva similar a la primera. Queda claro que la estrategia para competir en el mercado y ser apetecible a los clientes es promocionar la seguridad e higiene del hotel, ofrecer precios bajos, crear paquetes promocionales, y dirigirse inicialmente a un segmento fijo de huéspedes (ver anexo 9).

5.1.2 Investigación cualitativa

Se realizó una encuesta a 170 personas que forman parte del mercado meta al que se espera atender en el periodo de nueva normalidad del sector, de las cuales 46 se encuentran en el interior del país y 125 fuera del Perú. Las encuestas fueron realizadas de manera virtual a través de Google Forms y sus resultados se encuentran en el anexo 18. Allí resaltan los siguientes puntos:

- El 73% de los encuestados son personas extranjeras y el 27% de personas del interior del país, que forman parte del mercado meta.

- Del total de encuestados el 82,5% estaría dispuestos a venir al Perú o a Lima una vez que se levante el estado de emergencia y se reactive la actividad turística.
- A su vez, el 48% de los encuestados utilizaría un hotel para alojarse, porcentaje mayor a comparación de otras alternativas como hostales o Airbnb.
- Dentro de los factores más relevantes para elegir hotel se encuentran la ubicación y la calidad de servicio, siendo este último una de las fortalezas de Le Bonheur.
- Los canales más usados para la reserva de hospedaje son la *web* del hotel y las app o páginas *web* de buscadores, con las que el hotel apunta a concretar alianzas estratégicas para ser una de las primeras opciones de búsqueda.

5.2 Fuente secundaria

Se han considerado los indicadores mensuales y anuales de ocupabilidad de establecimiento de hospedajes colectivos brindados por el MINCETUR, correspondientes a la ciudad de Lima y a los distritos de Miraflores y San Isidro, estos con la finalidad de tener información del comportamiento del mercado.

5.2.1 El perfil del turista

En base a fuentes secundarias extraídas de MINCETUR, PROMPERU y Portales de Turismo, se ha recolectado la siguiente información:

- **Turismo doméstico**
 - En el año 2019, los viajes por turismo doméstico representaron el 92% de total de viajes (48,6 millones de viajes nacionales).
 - El 31% de personas viajaron por vacaciones realizando tres viajes en promedio, con un promedio de duración de cuatro días.
 - Los centenials y millenials representaron el 63% de total de viajeros nacionales.
 - La región con mayor visita fue Lima con un 30% de los vacacionistas.
 - El principal tipo de alojamiento con un 24% fueron hoteles de 1 a 2 estrellas, 17% el hotel de 3 estrellas y 2%, de 4 a 5 estrellas.
 - El 43% de los turistas nacionales escogen como tipo de alojamiento un hotel.
- **Turismo receptivo**
 - El turismo receptivo se ha incrementado positivamente a un ritmo de 6% a 8% anual, a excepción del último año 2019 que solo fue el 1%.

- En el año 2019 el 62%, 2,7 millones de turistas fueron latinoamericanos y el 38% (1,6 millones) del resto del mundo.
- Para el 80% de turistas extranjeros en los dos últimos años su principal motivo fue por vacaciones, recreación y negocios.
- El gasto promedio por día del turista vacacional en el año 2019 fue de US\$ 104, y el de permanencia por negocio fue de US\$ 141.
- Lima es la región más visitada por el turismo, registrando un 67% a 68% de la cantidad total de turistas que visitan el Perú.
- El 55% de los turistas en Lima se aloja en hoteles categorizados según la siguiente proporción hoteles de 1 o 2 estrellas (8%); hoteles de 3 estrellas (22%), y hoteles de 4 o 5 estrellas (25%), con un tiempo promedio de estadía de cinco días, siendo Miraflores el lugar que registra la mayor cantidad de visitas (67%).
- Finalmente, el 30% del turista extranjero adquirió un paquete turístico por Internet y el 51% por lo menos adquirió un servicio relacionado a su viaje por Internet.

6. Nuevo vacacionista

- El nuevo vacacionista exigirá como elemento clave para adquirir un productor turístico y/o hotelero las altas medidas y protocolos de seguridad sanitaria del destino a visitar
- Servicios de turismo y hotelería flexibles que se adecúen a la disponibilidad del huésped y puedan ser adquiridos vía *on line*.
- Habrá mayor relevancia en la información que brinda las agencias de viaje en la planificación de los viajes sobre todo a través de canales *on line*.

7. Mercado

La reactivación del sector turismo se iniciaría por el mercado doméstico y posteriormente el receptivo, con las personas de menor sensibilidad al riesgo, por lo cual se ha analizado en base a las fuentes primarias y secundarias los comportamientos del mercado bajo el enfoque de Kotler Keller (2016), el cual se ha desglosado de la siguiente manera:

7.1 Mercado potencial

Se tiene como premisa que el mercado potencial es el público que no necesariamente consume los servicios brindados por el hotel, pero que podrían tener la necesidad de consumirlo o están en

la capacidad de hacerlo. Así se ha considerado a todos los huéspedes que han demandado hospedaje en la ciudad de Lima en hoteles de categorías de 3 a 5 estrellas durante el 2019, así como también el número de habitaciones promedio disponibles durante el 2019. Adicional a esto la ocupabilidad promedio de este sector fue de aproximadamente 56% durante el 2019 (Datos Turismo s.f.a). A continuación, se muestra la tabla con las variables indicadas:

Tabla 26. Ocupabilidad oferta y demanda hotelera 2019 – Lima

Categoría	Lima			
	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas	Total/mes
Número de establecimiento promedio.	116	47	29	191
Número de habitaciones promedio.	5.659	4.105	4.269	14.033
Arribos nacionales	36.817	13.760	7.820	58.397
Arribos extranjeros	37.131	33.760	38.119	109.011
TNOH en el mes (%) promedio.	49%	57%	61%	56%
Promedio de permanencia (días) promedio.	2	2	2	6
Nacionales (días) pernoctaciones promedio.	60.434	22.436	12.763	95.633
Extranjeros (días) pernoctaciones promedio.	77.982	82.872	95.667	256.521
Nacionales (% participación) pernoctaciones promedio.	44%	21%	12%	27%
Extranjeros (% participación) pernoctaciones promedio.	56%	79%	88%	73%

Fuente: Datos Turismo, s.f.a.

Elaboración: Propia, 2020.

7.2 Mercado disponible

Se considera como mercado disponible a un subconjunto del mercado potencial, pero que está enfocado en la adquisición de un tipo de producto o servicio más segmentado. Para la presente investigación se considera a los hoteles ubicados en los distritos de Miraflores y San Isidro, con categorías que van desde las 3 a 5 estrellas, incluyendo las noches demandadas en estos segmentos, dado que son de las mismas características que el hotel en estudio, así como también el número de habitaciones del sector y el porcentaje de ocupabilidad. Así, el mercado disponible es de aproximadamente 1,3 millones de noches, lo que equivale al 65% de todas las ofertas de los hoteles de Lima. Estas variables se visualizan en la tabla 27.

Tabla 27. Ocupabilidad oferta y demanda hotelera 2019 – Distritos Miraflores y San Isidro

Promedio 2019 Categoría / Estrellas	San Isidro				Miraflores				Total San Isidro + Miraflores
	3	4	5	Total	3	4	5	Total	
Número de establecimientos	13	12	9	35	49	23	11	83	117
Número de habitaciones	479	1.873	1.037	3.389	2.470	1.992	1.665	6.128	9.517
Arribos nacionales	2.457	3.160	1.764	7.381	6.123	2.901	2.231	11.255	18.636
Arribos extranjeros	1.193	12.405	6.794	20.392	30.882	21.200	19.963	72.045	92.437
TNOH en el mes (%)	38%	55%	59%	51%	61%	60%	70%	64%	57%
Promedio de permanencia (días)	2	3	3	7	2	2	2	7	14
Nacionales (días) pernoctaciones	3.812	5.203	3.443	12.458	11.514	6.225	3.709	21.448	33.907
Extranjeros (días) pernoctaciones	3.544	34.731	20.119	58.394	65.137	49.037	48.387	162.561	220.955
Nacionales (% participación) pernoctaciones	52%	13%	15%	18%	15%	11%	7%	12%	13%
Extranjeros (% participación) pernoctaciones	48%	87%	85%	82%	85%	89%	93%	88%	87%

Fuente: Datos Turismo, s.f.a.

Elaboración: Propia, 2020.

7.3 Mercado meta

Para enfocarse en el mercado meta es necesaria la segmentación del usuario, esto permitirá orientar los esfuerzos en un determinado cliente y competir con mayor eficiencia. De acuerdo con las fuentes primarias y secundarias, el mercado meta serán turistas extranjeros que parte de su destino de viaje sea Lima, con niveles de ingresos económicos medio o superior, cuya permanencia en promedio suele ser entre una a siete noches, con modalidad de viaje es por turismo o por negocios, con un gasto promedio diario de US\$ 300 a US\$ 1.000. También se incluye en el mercado meta el turista nacional o al ejecutivo de negocios que se aloja en hoteles categorizados como 3 estrellas o superior.

7.4 Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda se han considerado los siguientes aspectos:

7.4.1 Demanda hotelera

Con relación a la estimación de la demanda hotelera se consideran las siguientes premisas:

- Se estima que la demanda total de hospedajes relacionados al mercado disponible tendrá una reducción del 50% para el 2021 según la opinión de expertos. Con esta tasa se realizará el pronóstico para los próximos cinco años. Cabe indicar que la comparación de este

decrecimiento se realizará con el año 2019 ya que en el año 2020 el sector estuvo paralizado desde marzo hasta julio, y a partir de esa fecha se ha reactivado el sector hotelero aunque con restricciones en su operación (Portalturismo 2020).

- Con respecto a la oferta, se ha estimado que el porcentaje de ocupabilidad se recuperará de manera paulatina a partir del enero del 2021, esto debido al crecimiento de turismo doméstico y receptivo, con una tasa promedio del 4,2% en los siguientes cuatro años.
- La competencia de 4 y 5 estrellas tiene el respaldo de conglomerados internacionales por lo que han continuado operando bajo un plan de contingencia de sus respectivos negocios.
- Los hoteles de 3 estrellas, de los cuales se ha proyectado que al término del año 2020 un 20% habrá cerrado o suspendido sus operaciones, e irán reactivándose con un crecimiento anual del 6% a partir del 2021 (Tnews 2020).
- Los productos Home Hotel y Servicio de Cuarentena Preventiva Privada solo estarán vigentes hasta junio del año 2021 ya que se estima que la demanda por este tipo de servicio tenderá a desaparecer una vez que se controle la pandemia, por lo cual se priorizará el servicio regular de habitaciones.

Estas premisas se han planteado a partir de los resultados obtenidos de las fuentes primarias de expertos en el sector y de los datos cualitativos del segmento de usuarios encuestado.

7.4.2 Proyección de la oferta y demanda del mercado

De acuerdo a las premisas establecidas en el cálculo de la demanda indicado en el punto anterior, se realizará la proyección de la demanda de número de noches de hospedaje del mercado disponible con una tasa en el año 2021 del -50% respecto al año 2019 (Sánchez 2020). Así, se ha calculado la proyección de la oferta de acuerdo a las fuentes primarias y secundarias indicadas en la demanda hotelera para, posteriormente, calcular la ocupación promedio de mercado disponible como el ratio entre la demanda y la oferta como índice de ocupabilidad (ver tabla 28).

Tabla 28. Proyección de la oferta y demanda del mercado

Año	Oferta del mercado disponible			Demanda del mercado disponible		
	Variación en noches	Oferta total de #noches	Ajustes de oferta	Crecimiento de demanda	Demanda total	Índice de ocupabilidad
2019		3.426.120			1.952.888	57%
2020	-685.224	2.740.896	-20%	Plan de Contingencia		
2021	164.454	2.905.350	6%	-50%	976.444	34%
2022	174.321	3.079.671	6%	-25%	1.464.666	48%
2023	184.780	3.264.451	6%	-12,50%	1.708.777	52%
2024	195.867	3.460.318	6%	-2,50%	1.904.066	55%

Fuente: Sánchez, 2020.

Elaboración: Propia, 2020.

7.4.3 Proyección de la demanda del hotel

De acuerdo con la oferta y demanda existente para el mercado disponible se ha calculado la proyección de la demanda con una variación de ocupabilidad de 3,7 a 4,6% positiva debido al posicionamiento de la marca en el mercado en los últimos seis años, tan es así que en el 2019 según la proyección de ocupabilidad del sector era de 57%, y el hotel obtuvo una ocupabilidad de 69%, 12% más que lo proyectado para el sector.

Por otro lado, para dar sustento comparativo a la proyección, se ha tomado como referencia el reporte de McKinsey (2020), que se basa en una encuesta a más de dos mil ejecutivos globales donde proyectan que la economía retornará a niveles pre COVID-19 en el 2024, y relacionan esta recuperación con el índice *Revenue Per Available Room* (RevPar) para la industria hotelera de Estados Unidos (ver anexo 12). Considerando que la presente propuesta se realizará en un país emergente y con condiciones sociales, culturales, económicas y políticas distintas a un país de primer mundo, el índice RevPar presenta una recuperación más lenta y es muy probable que las cifras a niveles pre COVID-19 se den el 2026, tal como lo indicó la Ministra de la Producción, Rocío Barrios, en una entrevista al Diario Gestión (Redacción Gestión 2020f). La estimación de la demanda se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 29. Estimación de la demanda para el Hotel Le Bonheur

Año	Mercado disponible	Hotel Le Bonheur					Rev Par	
		Servicio regular de habitaciones			Cuarentena preventiva empresas	Home - Hotel		
	Proyección de ocupabilidad	#Oferta de noches	Variación por ocupabilidad	Índice de ocupabilidad	Demanda de noches	Demanda de noches	Demanda de noches	
2019	57%	19.800	12%	69%	13.628	-	-	244
2020				Plan de Contingencia				87
2021	34%	19.800	3,70%	37,70%	7.473	567	450	108
2022	48%	19.800	4,00%	52,00%	10.290	-	-	153
2023	52%	19.800	4,30%	56,30%	11.155	-	-	170
2024	55%	19.800	4,60%	59,60%	11.808	-	-	184

Fuente: Elaboración propia, 2020.

8. Conclusión

Se puede concluir que el servicio hotelero es una necesidad vigente dado que, como se observó en las encuestas, hay una intención de viaje que se irá recuperando paulatinamente en la nueva normalidad. Otra conclusión es que la decisión del huésped estará basada en la confianza que el servicio hotelero le brinde respecto al cumplimiento de los protocolos sanitarios.

Capítulo VI. Desarrollo estratégico para potenciar las líneas de negocio

En este capítulo se analizarán los objetivos estratégicos en función a lo desarrollado en los capítulos anteriores para definir la estrategia competitiva y corporativa.

1. Plan estratégico

Se elaborará el Plan Estratégico del Hotel Le Bonheur para el periodo 2020-2024 con la finalidad de generar rentabilidad, y posicionamiento en el mercado hotelero local, generando valor para los accionistas.

1.1 Visión

Ser la primera opción de elección al momento de planificar un viaje hacia Lima, Perú, y brindar la mejor experiencia de alojamiento.

1.2 Misión

Brindar servicio de alojamiento *low cost* a turistas locales e internacionales y viajeros de negocios, soportados en la adecuada relación precio-calidad, personal capacitado, protocolos de salubridad y flexibilidad en la gestión de la reserva; generando rentabilidad para los propietarios e inversionistas, y bienestar a nuestros colaboradores.

1.3 Valores

La cultura organizacional está constituida por los siguientes valores:

- **Hospitalidad.** Amabilidad y cordialidad en la atención a los huéspedes.
- **Servicios de calidad.** Se demuestran al cumplir con estándares de calidad.
- **Respeto.** Se reconocen los intereses y necesidades de nuestros huéspedes y colaboradores, valorando la diversidad cultural, racial, de género, de religión, entre otros.
- **Confianza.** Se brinda un servicio que cumple con lo ofrecido y con las expectativas del huésped.
- **Celeridad.** La ejecución de los servicios son atendidos de manera inmediata, comprendiendo el sentido de urgencia.

- **Integridad.** Se actúa con estricta fidelidad a los compromisos legales y éticos. Esto engloba la conducta empresarial diaria con los colaboradores, las políticas de nuestra cadena de suministro, nuestros programas y prácticas medioambientales, y nuestro compromiso con los derechos humanos y la responsabilidad social.

2. Objetivos generales al 2024

Los objetivos generales enfocados en tres aspectos importantes se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 30. Objetivos generales del Plan Estratégico

Rentabilidad	Crecimiento	Sostenibilidad
Recuperar progresivamente los niveles de margen EBITDA a cifras pre COVID-19 al cierre del 2024.	Aumentar la participación de mercado del Hotel Le Bonheur.	Optimizar permanentemente los gastos operativos.
	Recuperar progresivamente los niveles de ocupabilidad a cifras pre COVID-19 al cierre del 2024.	Salvaguardar la integridad física y mental de nuestro personal y clientes.
		Sostener y mejorar la implementación de protocolos y normativa vigente en referencia al COVID-19.
		Aumentar la presencia de marca en entornos digitales.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Matriz Estratégica

En línea con los objetivos generales planteados en el punto anterior, y con el soporte de la matriz FODA (ver anexo 10), se plantean el mapa estratégico (ver anexo 20) y los objetivos estratégicos para el Hotel Le Bonheur (ver tabla 31).

Tabla 31. Matriz Estratégica 2021-2024 Hotel Le Bonheur

Objetivo estratégico	Meta	Indicador	Acciones estratégicas	Función
Recuperar progresivamente niveles de rentabilidad.	2021: -6% 2022: -1% 2023: 1% 2024: 3%	ROE.	1.1 Optimizar gasto financiero. 1.2 Sostener el ciclo de conversión de efectivo.	Finanzas
Mejorar progresivamente el margen EBITDA.	2021: 7% 2022: 29% 2023:36% 2024: 40%	Margen EBITDA.	2.1 Racionalizar gastos operativos. 2.2 Maximizar el uso de beneficios laborales que otorga el Estado.	Finanzas
Promocionar la marca a nivel local e internacional como hotel libre de COVID-19.	2,5%	-Tasa de conversión. -Tránsito.	3.1 Realizar alianzas con principales socios claves para aumentar nuestro posicionamiento a nivel internacional. 3.2 Implementar herramientas de marketing digital para aumentar ticket de tráfico <i>web</i> . 3.3 Participar en ferias nacionales e internacionales de turismo.	Marketing
Incrementar progresivamente las ventas.	2021: S/ 111 2022: S/ 155 2023: S/ 173 2024: S/ 186	RevPar.	4.1 Mejorar relación de colaboración con operadores turísticos para aumentar las ventas. 4.2 Aumentar presencia de marca en el sector corporativo. 4.3 Implementar programa de fidelización y promociones personalizadas.	Marketing
Digitalizar procesos alineados a nuestra propuesta de valor.	2 procesos digitalizados: Gestión de la reserva y entrenamiento	# Procesos digitalizados.	5.1 Digitalizar la gestión de reservas. 5.2 Implementar el área de investigación y desarrollo tecnológico para que brinde herramientas, políticas preventivas de seguridad de la información.	Operaciones
Sostener el nivel de la calidad de servicios.	100% nivel de calidad de servicio.	% Nivel de calidad de servicio.	6.1 Recertificar anualmente como hotel libre de COVID-19. 6.2 Sostener y mejorar las condiciones de higiene y salubridad en la operación. 6.3 Realizar la gestión del mantenimiento preventivo de infraestructura e instalaciones 6.4 Estandarizar procesos operativos.	Operaciones
Formar habilidades y competencias a nuestro personal para que brinden una adecuada experiencia en nuestros clientes.	95% de colaboradores capacitados	% Colaboradores capacitados.	7.1 Desarrollar planes de formación alineados a la estrategia del negocio 7.2 Fomentar la comunicación interna. 7.3 Evaluar el desempeño de los colaboradores.	Recursos Humanos
Garantizar la integridad física y emocional de nuestros trabajadores frente a la pandemia.	85% de satisfacción laboral	% Clima laboral.	8.1 Establecer una política de pagos salariales sujeto a resultados económicos de la empresa. 8.2 Solventar seguros adicionales para garantizar su integridad. 8.3 Reducir niveles de estrés del personal.	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Estrategia Competitiva

Con relación a la estrategia competitiva correspondiente al hotel, se decidió utilizar una estrategia de liderazgo en costos. Cabe destacar que esta estrategia es aplicable mayormente en industrias fragmentadas y con poca diferenciación en el servicio de un hotel de 4 estrellas, donde por lo general, los competidores tienen pequeñas cuotas de mercado (turismo receptivo, turismo doméstico, turismo corporativo). Aplicar esta estrategia podrá generar beneficios directamente en el incremento de ventas, así como generar beneficios en los costos asociados a la operación hotelera.

Como se comentó ya anteriormente en el capítulo III, entre los socios claves del hotel se encuentran los proveedores quienes son fundamentales para generar esta ventaja competitiva, ya que muchos de los costos asociados a la operatividad del hotel estarán directamente influenciados por ellos. Cabe indicar que en el análisis de las áreas funcionales hace énfasis en que las áreas de Operaciones, Logística e Infraestructura deben tener como misión el desarrollar proveedores, esto con el fin de lograr sostenibilidad en la relación con ellos para que todos los bienes y servicios adquiridos estén orientados a la generación de beneficios.

Capítulo VII. Plan de Implementación

1. Plan de Marketing

1.1 Descripción del servicio

El servicio a brindar son noches de hospedaje a turistas y clientes de negocio, ofreciendo las garantías sanitarias y la flexibilidad que permita a los huéspedes la sensación de seguridad y confort gracias a la infraestructura del hotel y a la vocación de servicio de los colaboradores.

1.2 Objetivos del Plan

De acuerdo con la matriz estratégica se han identificado las siguientes acciones a ejecutar (ver tabla 29).

1.3 Dotación de recursos

Para las acciones a realizar mencionadas en la tabla 29 se han considerado las siguientes actividades, de acuerdo con cada punto:

- Para la acción estratégica 3.1 se ha considerado asociar la empresa a gremios hoteleros como la Sociedad Hoteles del Perú y la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) con el fin de tener mayor acceso a eventos y ferias nacionales e internacionales que ellas organizan y lograr alianzas estratégicas con operadores relacionados a este sector, lo que involucra una cuota de inscripción y una mensualidad. En adición, se ha considerado ser licenciataria de la Marca Perú, para lo cual se realizará el trámite respectivo ante PROMPERÚ.
- En cuanto a la acción Estratégica 3.2 se ha considerado rediseñar la página *web* para el usuario, brindando contenido más visual y preciso; optimizar el gestor de reservas que interactúan con distintas aplicaciones móviles para mejorar la experiencia de compra; e invertir en posicionamiento SEM durante los primeros seis meses del 2021 y posicionamiento SEO. Por el lado de las redes sociales se destinarán recursos para publicidad en Instagram, Facebook y LinkedIn, contando con un *community manager* para incrementar la cantidad de seguidores en las cuentas del hotel en dichas plataformas, y aumentar su visibilidad.
- Se ha planificado participar en tres eventos y/o exhibiciones internacionales donde asistan los gremios hoteleros asociados, y en dos ferias y/o eventos nacionales promocionando el

licenciamiento de Marca Perú, repartiendo diversos tipos de *merchandising* a los interesados en viajar a Lima, Perú.

- Las acciones que se realizarán con el objetivo de incrementar el RevPar del hotel están asociadas a mejorar la tarifa de la habitación a S/ 280, con un incremento anual del 5% de la tarifa durante los siguientes cuatro años; así como brindar un margen de 10% de descuento a las ventas realizadas por agencia de viajes o turismo.
- Se contratará a un ejecutivo de ventas para el canal corporativo, a quien se incluirá en la planilla con un sueldo variable de acuerdo a las ventas corporativas que realice en cada mes.
- Se han provisionado 120 noches de habitaciones anuales para el programa de lealtad y promociones de los huéspedes, así como la adquisición de herramientas de marketing digital como el envío *e-mails* personalizados y masivos al mercado meta definido en el capítulo V.

Tabla 32. Acciones del Plan de Marketing

Acciones estratégicas	Indicador operativo	Acciones concretas
3.1 Realizar alianzas con principales socios claves para aumentar el posicionamiento del hotel a nivel internacional.	# Asociaciones a la que pertenece el hotel.	Asociarse a gremios empresariales del sector turismo y hotelería como CANATUR y Sociedad de Hoteles de Perú. Firmar convenios de mutua colaboración con entidades públicas como PROMPERÚ.
3.2 Implementar herramientas de marketing digital para aumentar ticket de tráfico en la <i>web</i> .	% Tasa de conversión. Nivel de tráfico.	Realizar mejoras en el diseño y generar contenido en la página <i>web</i> . Optimizar el Motor de Gestión de Reservas. Posicionamiento SEO. Optimizar estrategias en redes sociales.
3.3 Participar en ferias nacionales e internacionales de turismo.	# Participación de eventos.	Auspicios en ferias internacionales o eventos en consulados y/o embajadas donde participe el Perú.
4.1 Mejorar relación de colaboración con operadores turísticos para aumentar las ventas en ese canal.	RevPar	Ofrecer mejores márgenes y/o promociones a operadores turísticos.
4.2 Aumentar la presencia de marca en el sector corporativo.		Brindar promociones al sector corporativo de acuerdo con el volumen de reservas que realicen. Crear una identidad corporativa y visual del hotel. Contar con una fuerza de ventas orientada a ese canal
4.3 Implementar programa de fidelización.		Establecer promociones exclusivas y personalizadas a los clientes. Implementar un programa de cupones y recompensas por programa de lealtad.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.4 Estrategia de Mezcla de Marketing

Se utilizó la metodología de las 7P del marketing del servicio planteada por Kotler y Keller (2016), para brindar hospedaje en una infraestructura moderna, con un servicio de calidad y estrictos protocolos sanitarios, para satisfacer las necesidades y expectativas del huésped. Esta estrategia considera los siguientes elementos estratégicos:

1.4.1 Servicio

- **Esencial.** El servicio consiste en brindar la renta de una habitación ejecutiva incluyendo la limpieza de la habitación, artículos de baño y tocador, Internet inalámbrico, televisión por cable, climatización y un desayuno americano, todo a diario con un horario de recepción de 24 horas al día, y la atención de los procesos de *check in* a las 15:00 horas y de *check out* a las 12:00 horas del día siguiente. Se ofrecerá flexibilidad en el *check in* y en el *check out*, previa coordinación con el huésped.
- **Complementarios.**
 - Información. El huésped podrá obtener información acerca del servicio del hotel a través del portal *web*, central de llamadas, personal de recepción o en las cartillas informativas distribuida en cada habitación.
 - Reservación. Cada cliente podrá realizar la reserva mediante los canales de venta directos del hotel como el portal *web*, central de llamadas o recepción, así como canales de venta secundarios como las agencias de viajes e intermediarios a través de aplicaciones móviles como Booking, Despegar, Tripadvisor, etcétera. La cancelación o reprogramación de la reserva se realizará sin costo adicional si se hace de manera anticipada.
 - Pago del servicio. El huésped podrá pagar con diferentes medios los servicios de hospedaje (en efectivo, tarjeta de débito o crédito personal y/o corporativa).
 - Check in / check out. Especifica el inicio y fin del servicio hotelero.
 - Estacionamiento. El hotel brinda a sus huéspedes un estacionamiento gratuito durante la permanencia.
 - Botones: Se contará con el servicio de botones las 24 horas del día, quienes se encargarán de la recepción de los clientes y del traslado de equipaje desde la recepción hasta la habitación.
 - Servicio a la habitación. El cliente podrá realizar cualquier pedido adicional a través del portal *web* o central de llamadas.
 - Movilidad. El huésped contará con el servicio de traslado/recojo del aeropuerto y viceversa, previa coordinación con recepción.
- **Suplementarios**
 - Información. Es importante detallar los beneficios y restricciones del servicio a cada huésped de manera oportuna, precisa y completa, para ello el personal está calificado para brindar este tipo de información.
 - Hospitalidad: El personal tendrá vocación de servicio y se mostrará con buena actitud y predisposición a los huéspedes.

- Cuidado: Se pondrá énfasis en la correcta vestimenta y limpieza del personal, así como en el servicio que brindarán.
- Excepciones: Se manejarán como solicitudes especiales, previa coordinación con el hotel.

1.4.2 Plaza

La prestación del servicio de hospedaje se realiza a través de los siguientes elementos:

- **Flujo de servicio.** El servicio de hospedaje se realizará únicamente en las instalaciones del hotel.
- **Flujo de información.** Los clientes podrán adquirir los servicios del hotel a través de múltiples canales de venta:
 - Página web. Es una herramienta propia del hotel, para clientes directos e intermediarios.
 - Central telefónica. El hotel brindará un servicio de atención al cliente 24/7 para solicitudes e informes.
 - Agencia de viajes. Se ofrecerán servicios a través de agencias de viajes nacionales e internacionales.
 - Aplicaciones móviles. Serán los canales de venta secundarios como Booking, Tripadvisor, Despegar, Expedia.
 - Participación en eventos. Se participará en ferias internacionales en embajadas, consulados, así como eventos corporativos con activaciones.
- **Flujo de negociación.** Se realizarán acuerdos dependiendo de los canales de venta y clientes finales de acuerdo a variables, condiciones del servicio y políticas de venta.

1.4.3 Precio

La fijación del precio considera la etapa de recuperación económica revisada en el capítulo V.

1.4.4 Promoción

La metodología que se utilizará para la promoción de la marca está basada en la estrategia *push* y *pull* de Kotler y Keller (2016).

- **Publicidad**

La estrategia de publicidad estará dirigida al sector receptivo y doméstico, para lo cual se emplearán los siguientes mecanismos:

- **Rediseño del portal web y la actualización constante de contenido.** Ello se realizará con el fin de dar a conocer al Hotel, reforzar el posicionamiento y la imagen del mismo,

además de informar a los clientes finales y corporativos de los programas promocionales que brinda.

- **Participación en ferias internacionales y locales.** Este tipo de eventos se gestionarán con las asociaciones y gremios a los que pertenece el Hotel, así como alianzas con consulados y embajadas donde se resaltaré el licenciamiento de la Marca Perú del Hotel; esto se ha considerado dentro de la estructura financiera del hotel al año 2024.
- **Presencia en redes sociales y aplicaciones móviles.** Se destinaré un presupuesto para el pago de publicidad dirigida a usuarios de las diferentes redes sociales como Facebook e Instagram, así como en aplicaciones móviles como Booking, Trivago, y Despegar, que se ajustan al mercado meta mencionado en el capítulo V.

- **Promoción de ventas**

Se aplicarán estrategias de *push* con promociones que serán implementadas en función a la cuota de ventas y estacionalidades, ya que la demanda respecto al sector hotelero varía durante el año; y se aplicarán estrategias de *pull* -como el programa de fidelización de cliente- donde se brindarán descuentos y noches adicionales para el cliente final y corporativo.

1.4.5 Proceso

En cuanto al proceso como estrategia, este se enfoca en el servicio al cliente, alineando la estrategia con todos los colaboradores desde la alta dirección, cargos medios y operativos, y su múltiple interacción entre las diversas áreas para brindar un servicio de calidad.

1.4.6 Posicionamiento

El posicionamiento está alineada con las tendencias en infraestructura moderna del hotel y con las experiencias alrededor de la calidad de servicio esencial ofrecido, las que son valoradas mediante la expectativa y evaluaciones de satisfacción del cliente.

1.4.7 Personas

Las estrategias enfocadas al personal del hotel se encuentran en el Plan de Recursos Humanos.

1.5 Estrategia de segmentación

Para la segmentación se han considerado las siguientes variables, según la tabla 33:

Tabla 33. Análisis de segmentación de clientes

Variable	Segmentos
Geográfica	Peruanos residentes fuera de Lima, extranjeros de Latinoamérica, Norteamérica y Europa.
Demográfica	Personas de género masculino y femenino con edad de 24 a 56 años, con ingresos familiares mayores a S/ 100.000.
Psicográfica	Personas que vienen a Perú a realizar turismo cultural, y/o a realizar actividades corporativas.
Conductual	Se dirige a un tipo de viajero que valora la higiene y limpieza, así como la calidad del servicio a un precio justo.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.6 Estrategia de Posicionamiento

- **Beneficio.** Acotar la propuesta de valor, que es un servicio de alojamiento considerando las medias de higiene, con personal altamente sensible a la atención, y con flexibilidad en la gestión de la reserva.
- **Relación calidad versus precio.** En indicadores históricos siempre han mantenido 100% calidad de servicio, con esta reducción del precio no se piensa sacrificar la calidad
- **Categoría.** *Low cost*, pero conservando la relación calidad versus precio.

1.7 Presupuesto

El presupuesto estimado a utilizar durante el periodo 2021-2024 se presenta en la tabla 34.

Tabla 34. Presupuesto para el plan de Marketing

Acciones	2021	2022	2023	2024
Membresía de asociaciones locales.	31.500	25.200	25.200	25.200
Pago tramitado para ser licenciatarios de la Marca Perú.	3.500	0	0	0
Rediseño de página <i>web</i> y motor de reservas.	21.000	12.600	12.600	12.600
Posicionamiento SEM y SEO.	21.000	12.600	12.600	12.600
Publicidad digital Redes Sociales.	16.800	8.400	8.400	8.400
Inscripción en ferias /alquiler de <i>stands</i> .	35.000	42.000	49.000	56.000
Implementación de herramientas de <i>e-mail marketing</i> .	5.250	1.750	1.750	1.750
Programa de lealtad y fidelización.	9.155	10.615	12.262	13.942
<i>Merchandising</i> (agendas, calendarios, <i>brochure</i> y artículos de escritorio).	12.600	14.700	15.750	16.800
Total anual S/	134.050	102.550	109.550	116.550

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.8 Conclusión

En base a las acciones desarrolladas en este plan, donde se incluyen asociaciones con gremios, alianzas con consulados y embajadas, marketing digital, participación en ferias y eventos, así

como los programas de lealtad, el Hotel Le Bonheur aumentará el posicionamiento, el valor de la marca, y la integración con el cliente.

2. Plan de Recursos Humanos

Durante este periodo hasta el 2024, la estrategia de recursos humanos va a girar en torno a salvaguardar la integridad de los colaboradores y mejorar paulatinamente sus capacidades.

2.1 Objetivos del Plan

La estrategia se sostiene en tres ejes: conservación y fidelización del personal a fin de que el *know how* se mantenga en el negocio; formar en los colaboradores conocimientos técnicos y habilidades que permitan mejorar la experiencia de los huéspedes y, finalmente, brindarles condiciones que permitan mejorar su salud emocional y física. Se realizará la valoración de las necesidades para identificar las brechas que serán resueltas con formación, el análisis de las personas para medir el rendimiento del trabajador y las expectativas del hotel; luego se realizará la evaluación de la implantación de la formación y esto conformará un ciclo dentro del proceso de formación. De acuerdo a la matriz estratégica se realizarán las siguientes acciones:

Tabla 35. Acciones del Plan de Recursos Humanos

Acciones estratégicas	Indicador operativo	Acciones concretas
7.1 Desarrollar planes de formación alineados a la estrategia del negocio.	% Colaboradores capacitados.	Programa de capacitación: organización y planificación, orientación al cliente, etcétera.
7.2 Fomentar la comunicación interna.	% Eficacia de la comunicación.	Implementación de intranet. Implementación de herramientas colaborativas.
7.3 Evaluar el desempeño de los colaboradores.	% nivel desempeño de los colaboradores.	Ejecución de una evaluación anual de desempeño.
8.1 Establecer una política de pagos salariales sujeto a resultados económicos de la empresa.	% Clima laboral.	Nivelación e incremento salarial gradual sujeto a desempeño laboral y crecimiento del negocio. Brindar reconocimientos remunerativos.
8.2 Solventar seguros adicionales para garantizar su integridad.		Pago de un seguro complementario de trabajo de riesgo EsSalud (+ Protección).
8.3 Reducir niveles de estrés del personal.		Continuar con el teletrabajo. Evaluación anual de clima laboral. Diseñar programas de integración de personal. Implementar un programa de voluntariado.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.2 Dotación de recursos

- Contar con personal constantemente capacitado es crucial en el negocio de hotelería; para ello, se invertirá en cursos de especialización técnica como soluciones informáticas,

marketing y ventas, ética, organización y planificación, orientación al cliente, etcétera; sumado a habilidades blandas para la atención al cliente, como liderazgo, vocación de servicio, etcétera. El programa de capacitación tiene un incremento del 10% anual, considerando que a mediados del 2021 la situación se irá normalizando respecto a la pandemia (ver anexo 13).

- Este programa está enfocado a la formación del colaborador, prestando atención a corregir deficiencias en su rendimiento.
- Para reforzar la comunicación interna se prevé la implementación de un repositorio de conocimientos organizados en una intranet a través de la cual se difundirá información relacionada a la empresa y de interés general. La intranet se implementará de forma tercerizada, considerando el pago inicial al proveedor y un monto fijo por el mantenimiento mensual de la misma.
- También se hará uso de herramientas de mensajería instantánea móvil corporativa. Se está considerando otorgar a los colaboradores el pago de un plan de datos según la escala jerárquica para que tengan en línea información relevante a sus actividades.
- La evaluación de desempeño de los colaboradores se realizará anualmente, donde se analizarán puntos como la productividad, responsabilidad, eficiencia, etcétera. Esta evaluación estará a cargo del jefe inmediato superior y podría constar de una serie de ítems con puntaje de 0 a 100 puntos, esperando resultados superiores a 80; caso contrario, se hará una capacitación de refuerzo al colaborador. De no superar esta puntuación y debido a la necesidad de contar con colaboradores de alto rendimiento, el hotel podría renovar el cupo.
- Dado que durante el periodo de contingencia, a fin de conservar la totalidad de los colaboradores, se realizaron reducciones graduales en los sueldos, en enero de 2021 se nivelará el 100% el sueldo de los operativos. Para la plana administrativa se realizará el incremento gradual en los meses enero, mayo, setiembre y diciembre con un porcentaje acorde al nivel jerárquico hasta completar el sueldo inicial. Los sueldos se mantendrán hasta el 2024, alineados con la recuperación y crecimiento del negocio.
- Adicionalmente, de acuerdo a la gestión comercial del hotel, se considerarán pagos por bonos mensuales de S/ 300 por reconocimiento a la labor como mejor trabajador, reconocimiento que será otorgado por el jefe inmediato superior. A partir del 2022 se está considerando brindar bonos salariales de 1 sueldo para los gerentes, y de 1/2 sueldo para los jefes, llegando a obtener en el 2024, 3 sueldos y 1 ½ sueldo, respectivamente.
- Con la finalidad de velar por la salud del trabajador, además de cumplir con el pago del Seguro Social, se está considerando el pago de un seguro complementario de trabajo de riesgo de EsSalud (+Protección). Este seguro adicional beneficiará solo a los trabajadores operativos

brindándoles cobertura por accidentes de trabajo y enfermedad profesional. El costo de este seguro es de 0,63% de la remuneración de cada trabajador.

- Para otorgar facilidades a los trabajadores se continuará durante el 2021 con el teletrabajo para aquellos colaboradores cuyas funciones pueden realizarse remotamente, de tal forma que se pueda cumplir con el distanciamiento social.
- Semestralmente se realizará una encuesta de clima laboral entre todos los colaboradores donde se medirá el nivel de satisfacción laboral, esperando obtener un 85% de satisfacción.
- Para lograr la integración entre los colaboradores se realizarán reuniones mensuales para una retroalimentación de las actividades del hotel, así como hacer partícipes a todos de los logros que resultan del trabajo colaborativo. En esta reunión mensual se celebrará acontecimientos importantes para el equipo como, por ejemplo, cumpleaños, ascensos, etcétera.
- Finalmente, se considera la implementación de un programa de voluntariado dividido por fechas (Día de la Madre y Día del Padre), realizándose visitas a asilos o casas de reposo del Estado, colaborando con un día de celebración. En Navidad se ha planificado y reservado un presupuesto para visitar y llevar alegría a orfanatos, aldeas, hospitales o pueblos jóvenes.

2.3 Presupuesto

Se ha desarrollado el presupuesto del 2021 al 2024 en función a la estructura organizacional del hotel y a las acciones concretas dispuestas en la tabla siguiente. Las cifras son referenciales acorde a los pagos de esos perfiles en el mercado. Datos adicionales se presentan en el anexo 14.

Tabla 36. Presupuesto para el Plan de Recursos Humanos

Acciones	2021	2022	2023	2024
Programa de capacitación.	48.400	53.240	58.564	64.420
Digitalización del conocimiento (Intranet).	5.820	3.600	3.600	3.600
Remuneración.	906.163	1.051.221	1.051.221	1.051.221
Pago de seguro complementario, riesgo 0,63%.	1.500	1.500	1.500	1.500
Bonos de reconocimiento.	3.600	3.600	3.600	3.600
Bono anual.	20.000	41.500	57.500	84.500
Programa de integración.	3.400	3.400	3.400	3.400
Programa de voluntariado.	7.500	7.500	7.500	7.500
Total anual S/	996.383	1.165.561	1.186.885	1.219.741

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.4 Conclusión

De lo mencionado anteriormente, se recalca el compromiso del hotel con sus colaboradores y la calidad de su servicio, a través de las capacitaciones y de su preocupación con la salud de su plana operativa y el clima laboral de toda la empresa.

3. Plan de Operaciones

3.1 Objetivos del Plan

El plan de Operaciones está basado en dos aspectos fundamentales para la organización: se orienta a la optimización permanente de los costos asociados a la operación del hotel, y al cumplimiento de los más estrictos protocolos sanitarios.

La finalidad del plan de operaciones es realizar de manera eficaz y eficiente la prestación de los diversos servicios ofrecidos a los clientes, cumpliendo con todos los estándares de calidad, higiene y seguridad.

3.2 Estrategia del Plan de Operaciones

La estrategia del plan de operaciones se orienta a la ejecución de los objetivos indicados anteriormente. Para el desarrollo del plan se consideran actividades ya mencionadas en el desarrollo de la Cadena de Valor de la organización, que se basan tanto en los eslabones primarios como en los secundarios, las cuales se detallan a continuación:

- Elevados protocolos de Seguridad e Higiene.
- Reducción de gastos asociados a la operación.
- Constante mantenimiento de habitaciones y de áreas comunes.
- Disponibilidad de productos y servicios necesarios para el cumplimiento de procesos operativos.

En la tabla 37 se muestran las acciones más relevantes, junto con indicadores de desempeño de cada una de estas, con el fin de cuantificar su desarrollo en el transcurso del tiempo. Adicionalmente, se mencionan las acciones concretas para cada una de estas con la finalidad de prever el correcto avance.

Tabla 37. Acciones para el Plan de Operaciones

Acciones estratégicas	Indicador operativo	Acciones concretas
5.1 Digitalizar la gestión de reservas.	% de reservas generadas digitalmente.	Desarrollo de la app de generación de reservas.
5.2 Implementar el área de investigación y desarrollo tecnológico para que brinde herramientas, políticas preventivas de seguridad de la información.	# de incidencias por mes relacionadas a seguridad de la información.	Capacitación al personal de TI en Seguridad de la Información. Asistir a ferias de tecnológicas sobre tendencias de soluciones específicas para la industria hotelera.
6.1 Recertificar anualmente como hotel libre de COVID-19.	Obtención de certificado.	Obtener la recertificación como hotel que cumple protocolo anti COVID-19.
6.2 Sostener y mejorar las condiciones de higiene y salubridad en la operación.	% de cumplimiento de <i>check list</i> de prevención.	Plan de capacitación anual sobre protocolos de Salud e Higiene. Plan de mantenimiento de habitaciones.
6.3 Realizar la gestión del mantenimiento preventivo de la infraestructura e instalaciones del hotel.	# de habitaciones operativas / # de habitaciones totales.	Plan de mantenimiento preventivo.
6.4 Estandarizar procesos operativos.	% de procesos auditados por año.	Levantamiento de procesos operativos. Medición de tiempos y capacidades de procesos. Documentar procesos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.3 Dotación de recursos

Con respecto a la dotación de recursos se estarán considerando los necesarios para concretar las acciones propuestas en la tabla anterior.

- **Desarrollo de app para la generación de reservas.** Este punto tiene como finalidad la gestión de reservas por parte de los huéspedes; a su vez, esta herramienta servirá para la obtención de datos de clientes para el CRM de la organización.
- **Se realizarán gestiones para obtener la certificación de Hotel anti COVID-19.** Esta certificación está orientada a dos frentes: por un lado, el cumplimiento de protocolos establecidos y, por otro, tener al personal capacitado debidamente para el cumplimiento de protocolos. Se buscará obtener la certificación AENOR.
- **Capacitación constante del personal.** Este punto ya se trató en el plan de Recursos Humanos y, como se indicó, es clave contar con el personal capacitado para el desarrollo de las funciones correspondientes para brindar satisfacción a los huéspedes. Esta capacitación debe ser en seguridad de la información, y en la atención a huéspedes.
- **Plan de mantenimiento preventivo.** Esta tarea está encomendada al área de Operaciones y Logística, y busca asegurar la correcta ejecución del plan de mantenimiento para evitar tener habitaciones no disponibles. Para llevar un control óptimo del mantenimiento preventivo se

ha previsto adquirir un *software* en la nube, como Fractal, que da alertas constantes para el seguimiento de esta actividad, cuyo costo de licencia es de US\$ 200 mensuales.

- **Levantamiento de procesos.** Esta actividad busca tener información clara sobre todos los procesos necesarios para brindar atención a los huéspedes, y permitir la digitalización de los que corresponda.

3.4 Presupuesto

Con respecto al presupuesto de Operaciones, cabe resaltar que el gasto relacionado a la implementación contra el COVID-19 tendrá una reducción significativa a partir del 2022 dado que, a esa fecha, se espera que la pandemia ya esté controlada (ver tabla 38).

3.5 Proceso de interacción entre áreas

Respecto a la interacción entre los procesos, se están considerando a los procesos operativos como ventas, marketing, protocolo, etcétera, y también a los procesos de soporte operativos y estratégicos con los que se tomará decisiones; todas estas encabezadas por la Gerencia General.

Cabe indicar que como finalidad se tiene la de conocer las necesidades y expectativas de clientes (mercado) con el fin de satisfacerlas, para esto se generaran actividades relacionadas a planificación, gestión de calidad, actividades de comercial y marketing, que deben hacer tangibles los servicios como la gestión de reservas, la atención de huéspedes, relaciones públicas, evaluación de proveedores entre otras, para más detalle de esta interacción (ver anexo 23).

Tabla 38. Presupuesto para el Plan de Operaciones

Acciones	2021	2022	2023	2024
Desarrollo de la app de generación de reserva.	25.000	6.000	6.000	6.000
Plan de mantenimiento preventivo.	2.000	2.000	2.000	2.000
Levantamiento de procesos operativos, medición de tiempos y capacidades de procesos.	6.000	6.000	6.000	6.000
Implementación anti COVID-19.	195.071	78.000	78.000	78.000
Total, anual	228.071	92.000	92.000	92.000

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.6 Conclusiones

Asegurar la implementación de protocolos sanitarios dará mayor probabilidad de éxito en el cumplimiento del presupuesto de ventas, debido a que este es un factor decisivo cuando el cliente elige entre un servicio u otro.

4. Plan de finanzas

En el siguiente plan financiero se proyectará en términos numéricos la operación del Hotel Le Bonheur por el periodo 2021-2024, a partir de los objetivos planteados.

4.1 Objetivos del plan financiero

Para el siguiente plan la empresa se centrará en dos objetivos estratégicos:

- **Recuperar progresivamente niveles de rentabilidad.** El principal indicador para medir los resultados es la Rentabilidad para el Accionista (ROE³) y va subiendo a razón de 2%, 4%, 7% y 12%. Para cumplir con este objetivo se realizarán dos acciones estratégicas: optimizar el gasto financiero y sostener el ciclo de conversión de efectivo.
- **Mejorar progresivamente el margen EBITDA.** Esto se logrará cuando el hotel obtenga una eficiencia operativa para mejorar el gasto en la operación y el aumento de las ventas, demostrando ser más rentables.

4.2 Supuestos y políticas

Para la realización del plan financiero se han planteado los siguientes supuestos.

- Para el primer año (2021), se proyecta que la demanda se reducirá en un 50% por las razones explicadas en el capítulo IV. Acorde a ello se estima que los índices de ocupabilidad irán subiendo de la siguiente manera (ver tabla 39):

Tabla 39. Índice de ocupabilidad por año

Año	2021	2022	2023	2024
Índice de ocupabilidad	34%	48%	52%	55%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Se obtendrá un préstamo de S/ 1.316.767 del programa Reactiva Perú. No se ha previsto tomar deuda a corto plazo y se mantendrá la deuda actual.
- El RevPar con el cual se valoró el rendimiento del Hotel Le Bonheur, se irá incrementando progresivamente hasta llegar a S/ 203, cifra cercana al indicador pre COVID-19 (S/ 244):

³ ROE es el acrónimo de la frase en inglés *Return on Equity*.

Tabla 40. Cálculo de RevPar por año

Año	2021	2022	2023	2024
RevPar	S/ 111	S/ 160	S/ 183	S/ 203

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Durante los próximos cuatro años no se van a distribuir dividendos, quedando bajo evaluación el pago de estos después del año 2024.
- El precio de venta de cada noche se reduce en un 21% (S/ 280) para el primer año y después va subiendo a razón el 5% anual, llegando a colocarse en S/ 340 para el 2024, cifra menor al periodo pre COVID-19 (S/ 355).

4.3 Proyecciones financieras

A continuación, se incluyen los principales estados financieros después de los ejercicios económicos proyectados hasta el 2024.

4.3.1 Estado de resultados

En la tabla 38 se aprecia que para el año 2023 empiezan a generarse utilidades, a pesar de que se cuenta con un EBITDA positivo desde el 2021; esto debido al aumento en los gastos financieros por el nuevo préstamo obtenido.

Tabla 41. Estado de resultados

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas					
Cuarentena preventiva - Estado (Tarifa solidaria)	315.000	0	0	0	0
Cuarentena preventiva - Empresas (Tarifa)	317.520	142.884	0	0	0
Home Hotel	54.600	31.500	0	0	0
Servicio regular de alojamiento (Turistas - Ejecutivos)	1.032.135	2.196.955	3.176.586	3.615.751	4.018.713
Total ventas	1.719.255	2.371.339	3.176.586	3.615.751	4.018.713
Costo de venta	0	0	0	0	0
Permanentes	310.896	329.185	350.412	350.412	350.412
Temporales	0	0	0	0	0
Alimentación	120.464	91.736	102.902	111.551	118.079
Costes directos (6.36 x noche)	191.162	226.775	274.872	297.974	315.412
Total costo de ventas	622.521	647.696	728.186	759.937	783.903
Beneficio bruto	1.096.734	1.723.643	2.448.400	2.855.813	3.234.810
Margen bruto (%)	64%	73%	77%	79%	80%
Otros gastos operativos	0	0	0	0	0
Administración	587.491	618.798	761.909	777.909	804.909
Marketing	103.500	236.650	207.250	215.300	223.350
Capacitación del personal	39.000	48.400	53.240	58.564	64.420
Mantenimiento y otros	372.000	450.667	440.000	440.000	440.000
Implementacion COVID-19	158.854	195.071	78.000	78.000	78.000
Total gastos operativos	1.260.845	1.549.586	1.540.399	1.569.773	1.610.679
EBITDA	-164.112	174.057	908.001	1.286.041	1.624.131
Margen EBITDA (%)	-10%	7%	29%	36%	40%
Depreciación	-462.000	-462.000	-462.000	-462.000	-462.000
Utilidad operativa	-626.112	-287.943	446.001	824.041	1.162.131
Gastos financieros	-582.402	-586.364	-575.513	-557.236	-540.220
Utilidad antes de impuesto	-1.208.514	-874.307	-129.512	266.804	621.911
Impuesto a la Renta	0	0	0	80.041	186.573
Utilidad neta	-1.208.514	-874.307	-129.512	186.763	435.337

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.3.2 Estado de situación financiera

A continuación se presenta el balance general de la operación hasta el año 2024 donde baja el patrimonio en el 2021 por las pérdidas del año anterior, hacia el 2024 se van recuperando los niveles de *equity*, además de una recuperación considerable de la caja tal y como se aprecia en la tabla 42.

Tabla 42. Estado de situación financiera

	2020	2021	2022	2023	2024
Caja	2.122.006	1.452.661	1.123.992	898.247	1.319.387
Cuentas por cobrar	214.907	296.417	397.073	451.969	502.339
Activo corriente	2.336.913	1.749.078	1.521.065	1.350.216	1.821.727
Activo fijo	25.242.000	24.780.000	24.318.000	23.856.000	23.394.000
Total activos	27.578.913	26.529.078	25.839.065	25.206.216	25.215.727
Préstamos corto plazo	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	246.245	208.216	192.711	200.232	206.544
Pasivo corriente	246.245	208.216	192.711	200.232	206.544
Deuda a largo plazo	9.622.500	9.485.000	9.335.000	9.185.000	9.035.000
Préstamo Reactiva Perú	1.354.267	1.354.267	959.272	282.139	0
Total pasivo	11.223.011	11.047.483	10.486.983	9.667.370	9.241.544
Capital social	6.994.472	6.994.472	6.994.472	6.994.472	6.994.472
Ganancias acumuladas	10.569.943	9.361.430	8.487.123	8.357.611	8.544.374
Utilidad del ejercicio	-1.208.514	-874.307	-129.512	186.763	435.337
Patrimonio	16.355.902	15.481.595	15.352.083	15.538.846	15.974.183
Total Pasivo + Patrimonio	27.578.913	26.529.078	25.839.065	25.206.216	25.215.727

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.3.3 Indicadores

Los principales indicadores con los cuales se ha regido la gestión para medir la rentabilidad y liquidez del hotel son los que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 43. Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	2020	2021	2022	2023	2024
Días de cuentas por cobrar	45	45	45	45	45
Días de cuentas por pagar	90	60	60	60	60
Palanca financiera (Pasivo/Patrimonio)	0,69	0,71	0,68	0,62	0,58
Deuda financiera/EBITDA	- 66,89	62,27	11,34	7,36	5,56
Margen bruto	64%	73%	77%	79%	80%
Margen EBITDA	-10%	7%	29%	36%	40%
Margen neto	-70%	-37%	-4%	5%	11%
RENTABILIDAD					
ROE (rentabilidad patrimonial)	-7%	-6%	-1%	1%	3%
ROA (Rentabilidad de activos)					
Utilidades después de impuestos/Activos operativos	-4%	-3%	-1%	1%	2%
ROI (Ventas/Activo ratio de productividad)	6%	9%	12%	14%	16%
Liquidez					
Liquidez (Activo corriente/Pasivo corriente) >1	9,49	8,40	7,89	6,74	8,82
Capital de trabajo K (Activo corriente - Pasivo corriente) > 0	2.090.668	1.540.861	1.328.355	1.149.985	1.615.183
Solvencia					
Endeudamiento patrimonial o <i>leverage</i>	0,686	0,714	0,683	0,622	0,579
Grado de propiedad	59%	58%	59%	62%	63%
Endeudamiento a terceros	41%	42%	41%	38%	37%
Cobertura a los gastos financieros	0,518	0,329	-3,444	3,089	1,869

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los principales indicadores financieros representan cómo evolucionaría el hotel según como se vaya aplicando el plan estratégico vigente durante estos cuatro años (2021-2024), donde se espera que los márgenes se recuperen hacia el 2024. El ROE obtenido representa un 3% positivo que significa la generación de valor hacia el accionista; por otro lado, al ser el ROE mayor que la Rentabilidad Económica (ROA⁴), demuestra que gran parte del activo se ha financiado con deuda, y de esta forma ha crecido la rentabilidad financiera. En la parte de liquidez la razón final es de 8,82 veces.

En solvencia, el valor óptimo del *leverage* es que sea menor a 1 y se ve como año a año va alejándose de este punto, lo que demuestra que la deuda a largo plazo con respecto al patrimonio cada vez es menor. En el grado de propiedad se demuestra que cada vez el hotel está más afianzado en su operación.

⁴ ROA es el acrónimo de la frase en inglés *Return On Assets*.

Capítulo VIII. Análisis financiero

1. Análisis financiero

El periodo de recuperación, una vez aprobada la reactivación del sector hotelero, muestra que el sector fue uno de los más golpeados durante el ejercicio 2020, pero se puede ir recuperando progresivamente. En tal sentido, a pesar de que en ese año sufrió una caída del 50% de la demanda habitual, el índice de ocupabilidad cierra en un 36% debido a las estrategias del plan de contingencia descritos en el capítulo IV del presente trabajo. Se proyecta cerrar a fines del 2024 con un índice de ocupabilidad del 55%, lo que supone una caída en las ventas del 2020 del 79% para luego, a partir de la diversificación de nuevos ingresos e implementación de estrategias para captar nuevos mercados, sube en el 2021 en 38% y en lo sucesivo 34%, 14% y 11%, respectivamente para los años 2022, 2023 y 2024.

A nivel de margen bruto se puede concluir que cae en 22% durante el 2020 debido a la reducción del precio de venta y sostenimiento de la estructura de personal; sin embargo, se proyecta incrementar progresivamente hasta llegar a un margen bruto de 80%, impulsado por el incremento paulatino anual de la tarifa a razón del 5% hasta llegar a las cifras pre COVID-19. Todos los esfuerzos en marketing digital, capacitación y desarrollo de la aplicación de gestión de la reserva influyen en el EBITDA de la operación, se pasó de estar en -10% en tiempos de reactivación a 40%, logrando que la deuda financiera/EBITDA cierre en 5,56 veces respecto del 2024.

Otro punto importante a mencionar es que los flujos operativos negativos de la empresa obligaron a tomar deuda a largo plazo del plan Reactiva Perú, generando que el ratio pasivo/patrimonio incremente de 0,56 en el 2019 a 0,71 veces el 2021; no obstante, se proyecta cerrar el 2024 en 0,58 veces los indicadores de rentabilidad, recuperando sus niveles de ROA, pasando de -4% a 2%, y de ROI, pasando de 6% a 16%. Finalmente, la rentabilidad del accionista que había caído de 8% a -7%, recupera 11 puntos para colocarse en 3% indicador que, de mantenerse la operatividad, irá recuperándose progresivamente.

2. Estructura de capital

La estructura de capital del Hotel Le Bonheur está conformada de la siguiente manera: el capital total es de S/ 25,6 millones, de los cuales el 39% es deuda y el 61% es *equity*, lo que significa que

el hotel se financia, en mayor medida, con recursos propios. También se indican las principales funciones de los puestos estratégicos.

2.1 Costo de Oportunidad de Capital (COK)

Para calcular el COK se han considerado las siguientes variables del sector hotelero:

Tabla 44. Variables incluidas en el cálculo del COK

Variable	Descripción
Rf	Se toma el rendimiento ponderado de los bonos del Tesoro americano desde el 2002 hasta 2019.
Rm	El Rm se obtiene del sector hotelero de acuerdo al riesgo mercado.
Beta	Se obtiene de Damodaran, sector hotel/gaming (Damodaran 2020).
Riesgo país	Se asumen el riesgo ponderado desde el 2006 hasta el 2020, cifras que provienen del BCRP (BCRPData. Banco Central de Reserva del Perú. Gerencia Central de Estudios Económicos, 2020).
Riesgo comercial	Es el riesgo que se le asigna a la actividad comercial propia de la interacción con los competidores y los clientes.
Riesgo pandemia	Debido a la vulnerabilidad del sector al ser directamente afectado por las medidas tomadas y a la incertidumbre, se ha consultado con expertos la inclusión de un riesgo pandemia cuyo valor debe de ser 3,25% para el año 2020.

Fuente: Damodaran, 2020; BCRPData. Banco Central de Reserva del Perú. Gerencia Central de Estudios Económicos, 2020.

Elaboración: Propia, 2020.

Tabla 45. Cálculo COK 2019-2020

Variables	2019	2020
Costo de los recursos propios (Ke).	11,06%	15,91%
Rentabilidad Libre de Riesgos Rf).	6,65%	5,97%
Beta de la empresa.	1,75	1,85
Rentabilidad esperada del mercado (Rm).	6,99%	6,99%
Riesgo país.	1,81%	1,81%
Prima riesgo comercial: competencia y clientes.	2,00%	3,00%
Prima riesgo pandemia.	0,00%	3,25%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Según el análisis realizado, el COK del año 2019 fue de 11,06% y se incrementó en el 2020 a 15,91% debido a los efectos del COVID-19, y a la nueva estructura de capital. Para efectos del análisis de viabilidad económica se ha considerado el COK del último año.

2.2 Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)

Se obtuvo este valor ponderando el COK y la estructura de capital.

Tabla 46. Cálculo WACC 2019 - 2020

Variabes	2019	2020
Cálculo de la Tasa de descuento (WACC)	8.65%	11.24%
Costo de los recursos propios (Ke)	11.06%	15.91%
Costo de la deuda antes de impuestos (Kd)	6.09%	5.52%
Rentabilidad Libre de Riesgos (Rf)	6.65%	5.97%
Impuesto	30.00%	30.00%
D	9,660,000	10,976,767
E	17,564,416	16,355,902

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Al igual que en el punto anterior, el WACC resultante de la operación 2019 es de 8,65% y sube para el 2020 a 11.24% debido, principalmente, al aumento de la deuda y del COK. Para efectos del análisis de la viabilidad económica se utiliza el WACC del último año.

3. Análisis de viabilidad económica

En los anexos 16 y 17 analizan la viabilidad económica del Hotel Le Bonheur de acuerdo a dos escenarios propuestos: con estrategia y sin estrategia. Con la información obtenida de los capítulos anteriores se proyecta el siguiente flujo de caja financiero y económico. Según lo indicado, el COK es de 15,91% y el VAN económico generado es de 2.232.530, mientras que el WACC es de 11,24%, lo cual genera un VAN financiero de 758.168.

El plan de contención y reactivación genera valor a la compañía. En la comparación de los flujos de caja, así como de los VAN resultantes, se puede ver que si no se hubiera ejecutado la estrategia para estos cuatro años el VAN económico de la operación sería equivalente a S/ 742.593; sin embargo, desarrollando el plan se obtiene un VAN económico de S/ 2.232.000, superior en S/ 1.489 millones lo cual estaría generando valor a la compañía. Así mismo, el VAN financiero sin estrategia es de S/ -208,479 versus el VAN financiero con estrategia que equivale a S/ 758.168; por lo tanto, la estrategia planteada en la presente investigación genera valor para la compañía y para los accionistas.

4. Conclusión

Mediante la elaboración del plan estratégico para el periodo 2021-2024, Hotel Le Bonheur obtiene un VAN económico en el flujo de caja de S/ 2.232 millones, a comparación del beneficio calculado sin estrategia donde se obtiene un VAN económico de S/ 742.000. Este análisis refuerza

el replanteamiento de la estrategia seleccionada, ya que contribuye a generar valor en la empresa, tal como se aprecia en la tabla siguiente:

Tabla 47. COK y WACC

Ratios	Con estrategia	Sin estrategia	Comparación
COK (Ke)	15,91%	16,01%	
VAN Económico	2.232.530	742.593	1.489.937
WACC	11,24%	10,79%	
VAN Financiero	758.168	-208.479	966.647

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Conclusiones y recomendaciones

- La crisis sanitaria ha generado cambios drásticos en los hábitos de consumo de los clientes, esto conlleva a que las empresas se adapten a la nueva normalidad y que innoven generando nuevas líneas de negocio para generar ingresos, a fin de sostener las operaciones.
- La pandemia ha acelerado los procesos de digitalización de las compañías. El sector hotelero no es ajeno a esto y para ello se han implementado herramientas digitales como una app de reservas para que un cliente pueda generar su reserva de forma remota y alimente con información el CRM del hotel.
- El diseño de una estrategia de contención y otra de reactivación es vital para la supervivencia de las empresas del sector hotelero ya que la primera le permite reflexionar y racionalizar recursos para luego, en la siguiente fase, prepararse para el crecimiento.
- El desarrollo de planes funcionales en la fase de reactivación permite asignar recursos específicos a cada área de la compañía y, a su vez, orientar a todo el equipo hacia un solo propósito: el crecimiento sostenido.
- El nuevo perfil del cliente se basará en la decisión de adquirir el servicio hotelero basada en la confianza y flexibilidad que el hotel le brinde.
- Asegurar una correcta implementación del plan estratégico le permitirá a la empresa sostener sus operaciones y recuperar progresivamente el margen EBITDA a niveles pre COVID-19 en el 2024.
- Las empresas deben tener un plan de contingencia de negocio no solo para catástrofes sino para cualquier otro evento que afecte la operatividad del negocio.

Bibliografía

Agencia EFE. (2020). “Triple crisis en Perú: sanitaria, económica y ahora también política”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 13 de septiembre de 2020. Fecha de consulta: 10/11/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/peru/triple-crisis-en-peru-sanitaria-economica-y-ahora-tambien-politica-noticia/>>.

Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: *Palermo Business Review*. N°2, 2008. [En línea]. Fecha de consulta: 26/08/2018. Disponible en: <https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020). “Informe Macroeconómico: II trimestre de 2020”. En: *Notas de Estudio del BCRP*. No. 59 – 20 de agosto de 2020. [En línea]. Fecha de consulta: 03/11/2020. Disponible en: <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-59-2020.pdf>>.

BCRPData. Banco Central de Reserva del Perú. Gerencia Central de Estudios Económicos. (2020). “Diferencial de Rendimientos del Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) – Perú”. En: *estadisticas.bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/11/2020. Disponible en: <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html>>.

Castro, C. (2020c). “Perú entre los 5 destinos de Sudamérica preferidos por turistas europeos”. En: *turiweb.pe*. [En línea]. 06 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 28/09/2020. Disponible en: <<https://www.turiweb.pe/peru-entre-los-5-destinos-de-sudamerica-preferidos-por-turistas-europeos/>>.

Castro, J. (2020a). “Mincetur eleva de 7.8% a 10% proyección de crecimiento del turismo para el 2020”. En: *turiweb.pe*. [En línea]. 15 de enero de 2020. Fecha de consulta: 08/07/2020. Disponible en: <<https://www.turiweb.pe/mincetur-eleva-de-7-8-a-10-proyeccion-de-crecimiento-del-turismo-para-el-2020/>>.

Castro, J. (2020b). “Cifras del INEI confirman que turismo es el sector más golpeado por la pandemia en Perú”. En: *turiweb.pe*. [En línea]. 06 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 08/08/2020. Disponible en: <<https://www.turiweb.pe/cifras-del-inei-confirman-que-turismo-es-el-sector-mas-golpeado-por-la-pandemia-en-peru/>>.

CESIM On Service. (s.f.). “Simulador de gestión de servicios de PME. Descripción del caso”. [PDF].

Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP). (2020). “Fase 3 de la reactivación económica: ¿qué actividades se permiten desde hoy y cuáles deben esperar?”. En: *confiep.org.pe*. [En línea]. 06 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 04/08/2020. Disponible en: <<https://www.confiep.org.pe/noticias/fase-3-de-la-reactivacion-economica-que-actividades-se-permiten-desde-hoy-y-cuales-deben-esperar/>>.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2020). “La transformación digital y la nueva convivencia pospandemia”. En: *portal.concytec.gob.pe*. [En línea]. 25 de septiembre de 2020. Fecha de consulta: 28/09/2020. Disponible en: <<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/2368-la-transformacion-digital-y-la-nueva-convivencia-pospandemia>>.

Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC). (2020). “Policía intensificará patrullaje en los 120 distritos más peligrosos: conoce cuáles son”. En: *conasec.mininter.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/08/2020. Disponible en: <<https://conasec.mininter.gob.pe/noticias/policia-intensificara-patrullaje-en-los-120-distritos-mas-peligrosos-conoce-cuales-son>>.

Damodaran, A. (2020). “Betas by Sector (US)”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/12/2020. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>.

Datos Turismo. (s.f.a). “Arribo, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje”. En: *datosturismo.mincetur.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/11/2020. Disponible en: <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>>.

Datos Turismo. (s.f.b). “Movimiento general de pasajeros en los Aeropuertos del Perú”. En: *datosturismo.mincetur.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/08/2020. Disponible en: <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content4.html>>.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo primera edición. México: Editorial Pearson.

Gallup. (2019). “Global law and order 2019”. En: *enterprise.press*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/09/2020. Disponible en: <http://enterprise.press/wp-content/uploads/2019/11/2019_Global_Law_and_Order_Report.pdf>.

Jiménez, J. (2020). “Sector turismo. La lenta recuperación asoma por el horizonte”. En: *finanzas.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/09/2020. Disponible en: <https://www.finanzas.com/empresas-ibex/sector-turismo-la-lenta-recuperacion-asoma-por-el-horizonte_20076267_102.html>.

Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Décimo quinta edición. México: Pearson Educación.

Longwoods International Research & Miles Partnership COVID-19 Communication Center. (2020). “Travel Sentiment Study Wave 9”. [PDF].

Magretta, J. (2015). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.

McKinsey. (2020). “Hospitalidad y COVID-19: ¿Cuánto tiempo hasta que 'no haya vacantes' para hoteles de EE. UU.?”. En: *mckinsey.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/11/2020. Disponible en: <<https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/hospitality-and-covid-19-how-long-until-no-vacancy-for-us-hotels>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015). “Decreto Supremo N°001-2015-Mincetur, Aprueban Reglamento de Establecimientos de Hospedaje”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/08/2020. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-establecimientos-de-hospedaje-decreto-supremo-n-001-2015-mincetur-1248181-2/>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020a). “Asuntos Ambientales Turísticos”. En: *mincetur.gob.pe*. [En línea]. 25 de septiembre de 2020. Fecha de consulta: 05/10/2020. Disponible en: <<https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/asuntos-ambientales-turisticos/>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020a). “Resolución Ministerial N°113-2020-MINCETUR, Aprueban el Protocolo Sanitario Sectorial ante el COVID-19 para el guiado turístico”. En: *gob.pe*. [En línea]. 03 de julio de 2020. Fecha de consulta: 01/08/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/762044-113-2020-mincetur>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020b). “Resolución Ministerial N°080-2020-Mincetur, Aprobar el Protocolo Sanitario Sectorial para hoteles categorizados, el que como anexo forma parte de la presente Resolución Ministerial”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/10/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/563822-080-2020-mincetur>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020c). “Se aprobó el Protocolo Sanitario Sectorial ante el Covid-19 para los Apart-Hotel”. En: *gob.pe*. [En línea]. 06 de junio de 2020. Fecha de consulta: 03/08/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/183393-se-aprobo-el-protocolo-sanitario-sectorial-ante-el-covid-19-para-los-apart-hotel>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020d). “Resolución Ministerial N°112-2020-MINCETUR, Aprueban el Protocolo Sanitario Sectorial ante el COVID-19 para agencias de viaje y turismo”. En: *gob.pe*. [En línea]. 03 de julio de 2020. Fecha de consulta: 01/08/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/762043-112-2020-mincetur>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2020a). “Decreto de Urgencia”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/08/2020. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-de-urgencia>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2020b). “Calificaciones de riesgo dentro de la región”. En: *Journal of Chemical Information and Modeling*. Vol. 53, Issue 9.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2020c). “Plan Económico de Perú frente al COVID-19”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/09/2020. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/planeconomicocovid19/>>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA). (2020a). “Variación mensual del empleo en el sector formal privado a abril 2020”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/09/2020. Disponible en: <<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1345421/Variaci%C3%B3n%20Mensual%20del%20empleo%20en%20el%20sector%20formal%20privado%20a%20abril%202020.pdf>>.

Noticias ONU. (2020). “La OMS asegura 2000 millones de vacunas contra el COVID-19 para el mecanismo COVAX: “se avista el final de la pandemia”. En: *news.un.org*. [En línea]. 18 de diciembre de 2020. Fecha de consulta: 10/01/2021. Disponible en: <<https://news.un.org/es/story/2020/12/1485842>>.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020a). “La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia”. En: *paho.org*. [En línea]. 11 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 10/09/2020. Disponible en: <<https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia#:~:text=Ginebra%2C%2011%20de%20marzo%20de,puede%20caracterizarse%20como%20una%20pandemia>>.

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

Peng, M. (2018). *Negocios Globales*. Tercera edición. México D.F.: Edamsa Impresiones.

Pigeon Forge Tennessee. Department of Tourism. (2020). “COVID-19 Response”. [PDF].

Portalturismo. (2019). “Marca Perú entre las más valiosas de América Latina según la BBC”. En: *portaldeturismo.pe*. [En línea]. 01 de abril de 2019. Fecha de consulta: 21/08/2020. Disponible en: <<https://portaldeturismo.pe/noticia/marca-peru-entre-las-mas-valiosas-de-america-latina-segun-la-bbc/>>.

Portalturismo. (2020). “CANATUR: El 50% de los hoteles podría cerrar este año a causa de la pandemia en Perú”. En: *portaldeturismo.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/11/2020. Disponible en: <<https://portaldeturismo.pe/noticia/canatur-el-50-de-los-hoteles-podria-cerrar-este-ano-a-causa-de-la-pandemia-en-peru/>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2020). “Decreto Supremo N°094-2020-PCM, Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía hacia una nueva convivencia social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 23 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 16/10/2020. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-establece-las-medidas-que-debe-observar-decreto-supremo-n-094-2020-pcm-1866708-1/>>.

Redacción Gestión. (2020a). “Perú recibe sello internacional como un destino turístico seguro ante la pandemia del COVID-19”. En: *gestion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/08/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/peru-recibe-sello-internacional-como-un-destino-turistico-seguro-ante-la-pandemia-del-covid-19-mincetur-sector-turismo-nndc-noticia/>>.

Redacción Gestión. (2020b). “Rebote de COVID-19 llegaría al Perú en dos o tres semanas, proyecta Ciro Maguiña”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 22 de septiembre de 2020. Fecha de consulta: 01/10/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/peru/rebote-de-covid-19-llegaria-al-peru-en-dos-o-tres-semanas-proyecta-ciro-maguina-nndc-noticia/>>.

Redacción Gestión. (2020c). “Fase 4 de reactivación económica empezará de forma parcial en octubre”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 25 de septiembre de 2020. Fecha de consulta: 01/10/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/martin-vizcarra-anuncia-que-la-fase-4-de-la-reactivacion-economica-empezara-de-forma-parcial-a-partir-de-octubre-nndc-noticia/>>.

Redacción Gestión. (2020d). “Ingresos de aerolíneas que operan en Perú caerían US\$ 1,300 millones ante paralización del sector”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 02 de abril de 2020. Fecha de consulta: 01/10/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/empresas/covid-19-aerolineas-en-peru-impacto-economico-perdida-de-empleo-ingresos-de-aerolineas-que-operan-en-peru-caerian-us-1300-millones-ante-paralizacion-del-sector-noticia/>>.

Redacción Gestión. (2020e). “MTC anuncia reinicio de vuelos nacionales a partir del 15 de julio”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 01 de julio de 2020. Fecha de consulta: 01/10/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/mtc-anuncia-reinicio-de-vuelos-nacionales-a-partir-del-15-de-julio-noticia/>>.

Redacción Gestión. (2020f). “Turismo receptivo volverá a niveles preCOVID-19 recién el 2026, advierte ministra Barrios”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 04 de septiembre de 2020. Fecha de consulta: 01/10/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/peru/turismo-receptivo-en-peru-volvera-a-niveles-precovid-19-en-el-ano-2026-senala-ministra-rocio-barrios-noticia/>>.

Sánchez, F. (2020). “El 50% de los hoteles podría cerrar este año a causa de la pandemia en Perú”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 06 de septiembre de 2020. Fecha de consulta: 04/08/2020. Disponible en: <<https://peru21.pe/economia/el-50-de-los-hoteles-podria-cerrar-este-ano-por-el-covid-19-covid-19-economia-noticia/?ref=p21r>>.

Statista. (2021). “Número de casos confirmados de coronavirus (COVID-19) en América Latina y el Caribe al 13 de enero de 2021, por país”. En: *es.statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/01/2021. Disponible en: <<https://es.statista.com/estadisticas/1105121/numero-casos-covid-19-america-latina-caribe-pais/>>.

Tnews. (2020). “El 30% de hoteles en cerraría sus puertas”. En: *tnews.com.pe*. [En línea]. 05 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 03/11/2020. Disponible en: <<https://tnews.com.pe/el-30-de-hoteles-en-cerraria-puertas/>>.

TurismoIn. (s.f.). “Perfil del Vacacionista Nacional 2019”. [PDF].

World Tourism Organization (UNWTO). (2020). “Las cifras de turistas internacionales podrían caer un 60-80% en 2020, informa la OMT”. [En línea]. 07 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 06/11/2020. Disponible en: <<https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>>.

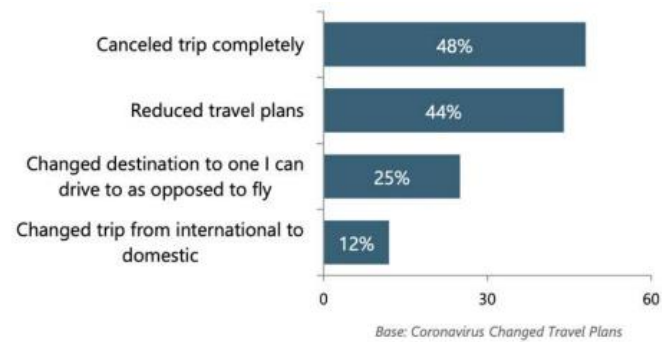
Anexos

Anexo 1. Arribo, pernотaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Arribo de visitantes (millones)	18,1	20,1	19,1	21,7	24,8	26,7	31,4	36,8	42,3	46,6	46,4	47,9	50,6	51,9	55,4	63,2
Pernотaciones de visitantes (millones)	23,7	26,3	26,7	30,4	34,2	36,4	42,2	49,1	57,4	64,7	64,2	65,3	69,5	70,5	73,8	83,8

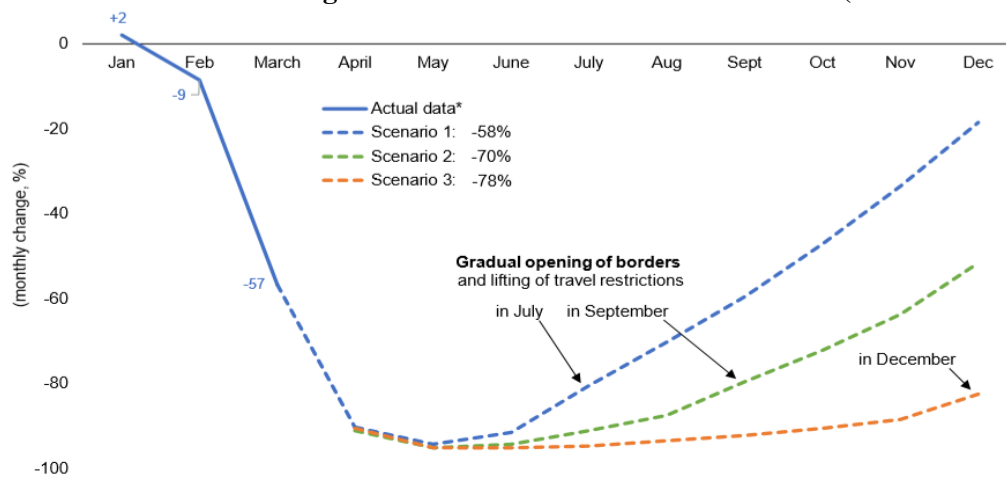
Fuente: Datos Turismo s.f.a.

Anexo 2. Cambio de planes de viajeros



Fuente: Pigeon Forge Tennessee. Department of Tourism, 2020.

Anexo 3. Escenarios de llegadas de turistas internacionales en 2020 (cambio mensual, %)



Fuente: World Tourism Organization, 2020.

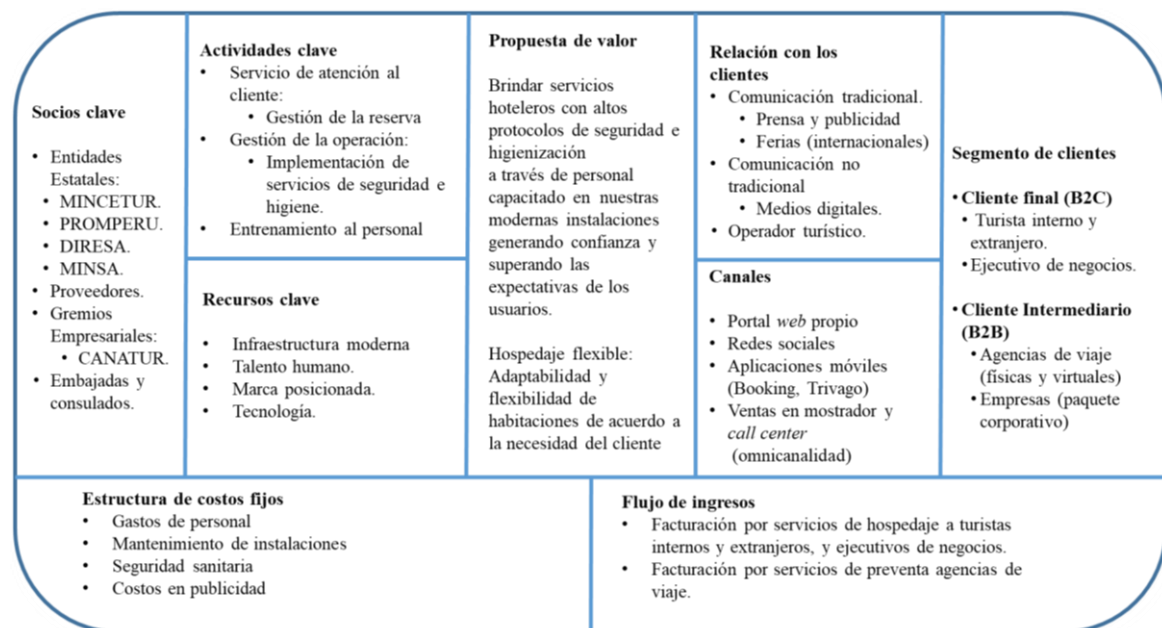
Anexo 4. Evaluación de Análisis PESTEL

Macro entorno	Factores claves	Ranking de factores			
		Oportunidades	Ponderación	Evaluación	Total
P	Índice de percepción de corrupción en el país.		2%	2	0,04
E	Tipo de cambio estable.		3%	4	0,12
E	Calificación crediticia.		4%	3	0,12
E	Inflación.		4%	3	0,12
E	Programa de reactivación económica.		12%	4	0,48
T	Madurez digital.		10%	2	0,20
D	Índice de Desarrollo Humano (IDH).		2%	2	0,04
SH	Protocolos sanitarios para agencias de viajes y turismo, hoteles.		11%	3	0,33
	Amenazas				
P	Indicador de aprobación a la gestión del presidente.		1%	2	0,02
P	Estabilidad de gobierno (gabinete, Congreso).		3%	2	0,06
P	Declaración de Estado de Emergencia en el país.		10%	3	0,30
P	Decreto de urgencia.		6%	3	0,18
E	Tasa de crecimiento PBI.		6%	3	0,18
E	Paralización de inversión privada en hotelería.		7%	1	0,07
S	Inseguridad ciudadana.		5%	2	0,10
S	Tasa de desempleo.		7%	1	0,07

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2020.

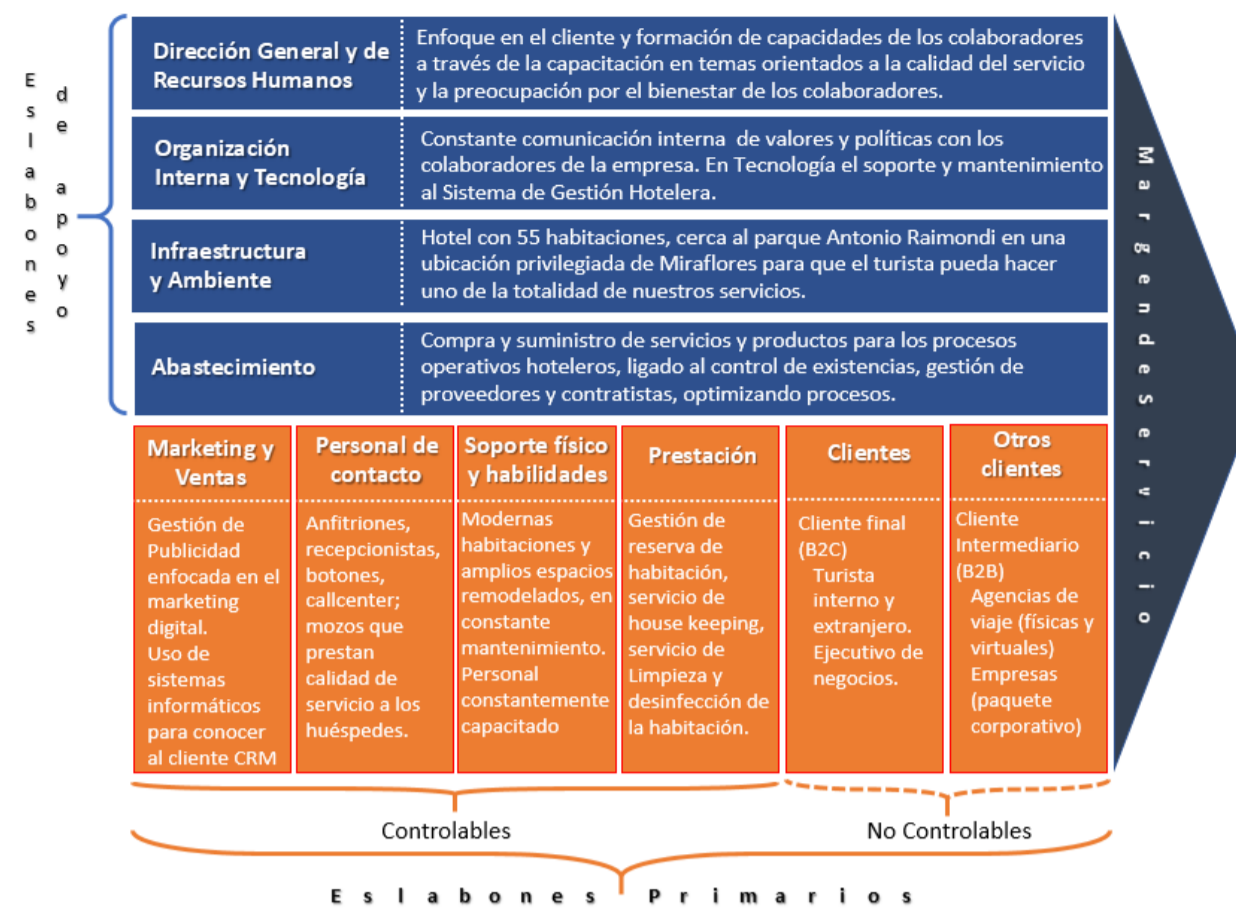
Anexo 5. Canvas del Modelo de Negocio del Hotel Le Bonheur



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.

Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 6. Cadena de valor del Hotel Le Bonheur



Fuente: Alonso, 2008.
Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 7. Principales ratios del hotel durante los últimos seis años

INDICADORES FINANCIEROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EBITDA	1.295.828,35	1.445.431,41	1.551.329,23	1.673.968,00	1.786.337,13	1.876.544,86
Costo directo (S/ entre noches)	31,56	27,53	28,14	27,74	27,77	26,72
Retorno total para el accionista (%), este periodo						10,64%
Valor de mercado de las acciones (S/)	159,36	171,06	216,79	265,46	281,44	304,39
Apalancamiento (%)	382,16	344,00	322,42	283,94	244,38	209,77
Rotacion de activos (anual)	0,59	0,79	0,92	1,06	1,14	1,24
Rentabilidad						
ROE (rentabilidad patrimonial)	0,19	0,21	0,23	0,35	0,33	0,37
ROA	0,09	0,10	0,12	0,20	0,20	0,23
ROI	0,59	0,79	0,93	1,07	1,14	1,24
MARGEN	0,64	0,54	0,55	0,78	0,75	0,79
Liquidez						
Liquidez (Activo corriente /Pasivo corriente) > 1	179,89	80,95	65,53	42,53	36,19	31,74
Capital de trabajo K (Activo corriente - Pasivo corriente)> 0	3.206.356	3.389.726	2.611.328	1.910.998	1.629.892	1.520.416
Solvencia						
Endeudamiento patrimonial o leverage	1,08	1,05	0,91	0,76	0,64	0,56
Grado de propiedad	48%	49%	52%	57%	61%	64%
Endeudamiento a terceros	52%	51%	48%	43%	39%	36%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 8. Modelo de entrevista a experto internacional

ENCUESTA A EXPERTOS	
La finalidad de esta encuesta es conocer la perspectiva de un futuro incierto a consecuencia de la pandemia respecto al sector hotelero en Lima - Perú	
Entrevista a Gerente de Recursos Humanos en Hotel Viceroy Riviera Maya - MBA Sylvia Díaz Vecero	
1	¿Durante la cuarentena, han seguido operando?
	Si: ¿Cuáles fueron los aspectos internos de gestión para la continuidad del negocio?
	Si, se tuvo que reducir el personal, la tasa de ocupación se redujo al 30%. Aunque las visitas a Tulum siguieron con normalidad, fueron necesarios muchos recortes.
	No: ¿Qué medidas adoptaron frente al cierre de operaciones?
2	¿Piensan que la pandemia agilizó la transformación digital en el sector hotelero?
	Si: ¿Cómo?
	Totalmente, fue un impulso obligatorio, para los gestores de dirección se utilizó <i>home office</i> , fue necesario inscribirse a webinars para conocer alternativas y compartir estrategias en el mundo hotelero. La comunicación con el staff también fue limitada y por medios tecnológicos.
	No: ¿Por qué?
3	¿Piensan reestructurar su modelo de negocio a raíz de esta pandemia?
	Si: ¿Cómo?
	En el caso de Tulum - México no, porque aún hay turistas que llegan y porque nunca se cerraron las fronteras, pero sé que, en el caso de Perú, el hotel Delfines, por ejemplo, ha tenido que reducir al 30% su staff, y enfocarse a los corporativos y se han mantenido un tiempo con los huéspedes que esperaban los vuelos humanitarios.
	No: ¿Por qué?
4	¿Contaba con un plan de continuidad del negocio?
	Si: ¿Fue efectivo?
	¿Cuál fue el aporte más importante, o de qué manera lo replantearon?
	Cuales son los puntos más importantes en la elaboración de uno.
	No: ¿Por qué?
	No, hay planes de contingencias en caso falle la red u otro aspecto fallido, pero jamás imaginamos hacer un stop en nuestras actividades, porque México vive del turismo desde siempre, entonces pensar hacer un plan ante una paralización de ingresos de los turistas era utópico; la realidad ahora es diferente, lo estamos elaborando ya que sabemos que puede darse una siguiente pandemia y debemos estar preparados. Todo esto se suma a las normas que se dicten en los estados.
5	¿Considera usted que las medidas adoptadas por el gobierno han sido las más idóneas para el sector hotelero? ¿Qué espera usted por parte del gobierno a futuro?
	En el caso de México, no se cerraron las fronteras, y debían hacerlo; por otro lado, Perú actuó de manera más rápida que otros países, los resultados son discutibles ya que mucho tiene que ver la cultura de la gente, y sabemos que Perú es un país que vive de la informalidad, y sus necesidades deben cubrirse día a día, en un tema en particular. Sin embargo, se reconoce que se actuó rápidamente.
6	¿Tiene conocimiento de cuántos hoteles se han visto afectados y orientados al cierre de actividades durante el estado de emergencia?
	La cantidad exacta no, pero muchas cancelaciones en la ciudad México ha llevado al cierre de muchos hoteles.
7	¿Qué expectativas tienen en el sector hotelero hacia el año 2021? (a nivel mundial)
	En el caso de Perú cuando se reabran las fronteras, se activará nuevamente los viajes, quizás en un principio sea lento. Un factor importante que ha mellado la imagen del país internacionalmente es la mala publicidad por la cantidad de muertos, en el caso de México hay quizás muchos más muertos, pero no se ha "dramatizado" tanto como en el caso de Perú, entonces ese factor puede jugar en contra sobre la intención de viaje a Perú sobre todo en esta época.
8	¿Cómo cree usted que será el regreso de la actividad en el sector hotelero?
	Definitivamente será tímido en un principio, pero ahí deben estar presente las estrategias de los hoteles, deben ser precios bajos, paquetes promocionales, paquetes de turismo asequibles, en todo deben considerar los precios cómodos ya que no es falta de intención también es falta de economía. Esta pandemia también ha afectado el bolsillo de las personas.
9	¿Cree usted que el abrir las fronteras va a generar la demanda necesaria para cubrir la capacidad inutilizada?
	Lo dudo si es rápidamente, pero sé que Perú tiene grandes proyectos que ya se han culminado como el Marriot y otro de Inkaterria, y esto sucede porque había gran demanda, y la oferta no lo cubría, entonces poco a poco se ira regularizando las cifras. En este momento se debe empezar por el turismo interno y manejar los protocolos y difundirlo.
10	¿Qué piensa que valorará el huésped en la nueva normalidad?
	Seguridad, salubridad.
11	¿Qué ventajas genera tener una cultura organizacional en el negocio hotelero?
	Es tu imagen como empresa, si te portas bien y es conocido tu comportamiento, el turista lo premia con su predilección.
12	¿Considera que los protocolos están listos para el regreso a la actividad hotelera?
	Ningún protocolo te previene al 100% salvo tener extra cuidado, la seguridad viene del cliente también.
13	¿Cuál sería para usted las medidas necesarias para reactivar el turismo doméstico?
	Crear paquetes con promoción turística vía redes, televisión, marketearlo, dirigido a gente con ingreso seguro, quizás tours especiales para ellos, también para grupos familiares, para todos los bolsillos, además sería bueno descentralizar los vuelos, todos pasan por Lima, deberían existir vuelos de norte a sur, por ejemplo: de Arequipa a Trujillo directo.
14	¿Cómo piensa usted que será la competencia en el inicio de actividades del sector hotelero?
	Siempre la hubo y seguirá habiendo, depende a quién se dirija el servicio.
15	¿Cómo considera usted que influyen los factores demográficos, sociales y culturales en la demanda de alojamiento en hoteles en la ciudad de Lima?
	Esos aspectos si son positivos no hay mucho que decir, pero si son malos tampoco ya que esto se dan en cualquier lado del mundo, la idea es potenciar lo bueno que tienes para mostrar u ofrecer; el Ministerio de Cultura y el que corresponda al turismo deben tomar cartas en el asunto.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 9. Modelo de entrevista a experto nacional

ENCUESTA A EXPERTOS	
La finalidad de esta encuesta es conocer la perspectiva de un futuro incierto a consecuencia de la pandemia respecto al sector hotelero en Lima - Perú	
Coordinadora Seguridad e Higiene en Hoteles Decameron/ Radisson Perú - Ing. Lourdes Jave Zapata	
1	¿Durante la cuarentena, han seguido operando?
	Si: ¿Cuáles fueron los aspectos internos de gestión para la continuidad del negocio?
	Desde mayo se generaron paquetes para grupos de negocios, por ejemplo: mineros, pesqueros, petroleros, para que ellos entren en cuarentena por 14 días antes de ir a la mina y asegurar que se encuentran en óptimas condiciones de salud. Además, hemos invertido en equipos de desinfección de amplio espectro, y esto nos representa un gasto considerable mensualmente.
	No: ¿Qué medidas adoptaron frente al cierre de operaciones?
2	¿Piensan que la pandemia agilizó la transformación digital en el sector hotelero?
	Si: ¿Cómo?
	A fines del año pasado ya tiene la planificación, pero aún no se ejecuta, pero apenas se abran las fronteras se aplicarán los <i>check in</i> en línea, por ejemplo, las reservas de restaurant con carta digital (codigo QR), todos los pagos en línea, con la finalidad de minimizar el contacto directo y con los objetos.
	No: ¿Por qué?
3	¿Piensan reestructurar su modelo de negocio a raíz de esta pandemia?
	Si: ¿Cómo?
	Si, hemos tenido que cambiar, enfocándonos a los grupos de negocios, para poder sobrevivir estos meses, de hecho, ya no hacemos uso de los bares, restaurantes, terrazas, áreas recreativas, gimnasios, etc.
	No: ¿Por qué?
4	¿Contaba con un plan de continuidad del negocio?
	Si: ¿Fue efectivo?
	No exactamente de continuidad del negocio, porque nadie tenía idea de lo que se venía, pero si contábamos con un programa de seguridad e higiene desde enero 2020, esto nos ha permitido implementar los protocolos de manera rápida, tenemos rutinas de desinfección, además contamos con un certificado de SGS de Bioseguridad, limpieza y desinfección.
	¿Cuál fue el aporte más importante, o de qué manera lo replantearon?
	Que la implementación justo era de seguridad e higiene y es lo que se requiere ahora.
	No: ¿Por qué?
5	¿Considera usted que las medidas adoptadas por el gobierno han sido las más idóneas para el sector hotelero?. ¿qué espera usted por parte del gobierno a futuro?
	Desde que inicio la cuarentena el gobierno emitió la Resolución Ministerial N°080-2020-Mincetur, pero esa norma es solo para ciertas áreas de los hoteles, ahora que ya se vayan normalizando el uso de más áreas como los bares, gimnasios, etc., esa norma quedará obsoleta y se requiere que se actualice.
6	¿Tiene conocimiento de cuántos hoteles se han visto afectados y orientados al cierre de actividades durante el estado de emergencia?
	Por lo menos el 95%, no todos los hoteles han podido trabajar con grupos de negocios, y tampoco han hospedado a ciudadanos extranjeros. Algunos han subsistido debido a que utilizaron su cocina como restaurant y hacen <i>delivery</i> .
7	¿Qué expectativas tienen en el sector hotelero hacia el año 2021? (a nivel mundial)
	Dependemos del gobierno y de Mincetur, como será la estrategia de apertura al turismo interno, para mantener hoteles no solo de Lima sino de provincias. Por lo general los paquetes que se están promocionando es para gente que trabaja y pueden hacer teletrabajo desde la playa, por ejemplo.
8	¿Cómo cree usted que será el regreso de la actividad en el sector hotelero?
	Habrà respuesta inmediata, pero quizás el temor de la gente sea un indicador negativo que impida la vuelta rápida a la normalidad. Ahí hay que trabajar duro para difundir los protocolos de seguridad implementados y darles seguridad a los clientes. Además, debemos contar con personal muy capacitado.
	¿Cree usted que el abrir las fronteras va a generar la demanda necesaria para cubrir la capacidad inutilizada?
	No será inmediato, sino progresivo, será un trabajo duro para publicitar con promociones, etcétera.
10	¿Qué piensa que valorará el huésped en la nueva normalidad?
	Seguridad e higiene
11	¿Qué ventajas genera tener una cultura organizacional en el negocio hotelero?
	En nuestro caso, pudimos actuar con tiempo y conseguimos promocionar seguridad con tiempo sobre todo a estos grupos de negocios con los cuales tenemos un contrato por todo el año y nos cubren el 60% de ocupabilidad.
12	¿Considera que los protocolos están listos para el regreso a la actividad hotelera?
	En el caso de la cadena Decameron con Radisson si, por las certificaciones que tenemos.
13	¿Cuál sería para usted las medidas necesarias para reactivar el turismo doméstico?
	Full campañas de sensibilización con el mismo huésped / cliente.
14	¿Cómo piensa usted que será la competencia en el inicio de actividades del sector hotelero?
	Deben demostrar primero la implementación de sus protocolos de seguridad e higiene, mejorar sus precios y hacerlos competitivos, full interacción con el cliente a través de redes sociales, publicidad de sus servicios y bondades, y también utilizar a los <i>influencers</i> invitándolos a un <i>full day</i> en el hotel, por ejemplo, para replicar la experiencia con sus seguidores.
15	¿Cómo considera usted que influyen los factores demográficos, sociales y culturales en la demanda de alojamiento en hoteles en la ciudad de Lima?
	Bueno Miraflores es un distrito netamente de turistas extranjeros, los negocios aledaños están dirigidos a ellos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 10. Matriz FODA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
		F3	F4	D3	D4
		F5	F6	D5	D6
		F7	F8	D7	D8
		F9	F10		
		F11	F12		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA OFENSIVAS		ESTRATEGIAS DE REACCION	
O1	Estabilidad macroeconómica.			E7	Establecer una política de pagos salariales sujeto a resultados económicos de la empresa (D3, O4, O6).
O2	Calificación crediticia: nivel país.			E8	Documentar los procesos con la finalidad de identificar oportunidades de mejora, aprovechando la aceleración tecnológica (D1, O5).
O3	Programa de reactivación económica: en materia tributaria, legal, económica, laboral.	E1	Maximizar el uso de beneficios legales, tributarios, laborales y económicos que otorga el Estado (F9, O3).	E9	Mitigar la capacidad ociosa aprovechando la tasa de crecimiento de turismo y la posición internacional de nuestra marca a través de la incorporación de nuevos productos al portafolio (D2, O4, O6, O7, D7)
O4	Tasa de crecimiento del turismo: pre COVID-19.	E2	Formar habilidades y competencias a nuestro personal para que brinden una adecuada experiencia de compra (F6, F3, F7, F9, O4). Aumentar la participación en el mercado doméstico promocionando la política de gestión de reserva, nivel de calidad de servicio e infraestructura moderna.	E10	Mejorar la presencia en el exterior utilizando la buena posición internacional de la marca Perú a través de la participación en ferias de turismo (D4, O7).
O5	Aceleración digital en la industria.	E3	Digitalizar la gestión de reservas (F4, F8, F9, O5). Explotar la capacidad de adaptación al cambio y capacitación constante para acelerar la transformación digital del hotel. Implementar herramientas de marketing digital para aumentar ticket de tráfico en la web (F3, F11, O5).	E11	Implementar dentro de las tareas del <i>community manager</i> promocionar nuestro servicio y nuevos productos con publicidad dentro de las redes sociales, medios de comunicación, y el pago por la estrategia SEO (D5, O5, O6).
O6	Incorporar nuevos productos al portafolio: cuarentena preventiva y Home Hotel.	E4	Adherir temporalmente al portafolio de productos los servicios de cuarentena preventiva y Home Hotel (F2, F9, F11, O6).		
O7	Posicionamiento internacional de la marca país: promoviendo el turismo de cultura y naturaleza.	E5	Realizar alianzas con principales socios claves para aumentar el posicionamiento del hotel a nivel internacional (F2, F4, F11, O4, O7).		
O8	Barrera de entrada: altos costos de operación e inversión.				
O9	Protocolos sanitarios para agencias de viajes y turismo, hoteles.	E6	Certificarse anualmente como hotel libre de COVID-19 (F2, F3, F9, F11, O9).		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
A1	Inestabilidad política.			E17	Implementar el área de investigación y desarrollo tecnológico para que brinde herramientas, políticas preventivas de seguridad de la información (D8).
A2	Declaración de Estado de Emergencia en el país: cierre de fronteras (internas y externas), paralización de actividades y restricciones de movilidad.			E18	Garantizar la integridad física y emocional de nuestros trabajadores frente a las secuelas de la pandemia (D6, A2).
A3	Inseguridad ciudadana.	E12	Realizar alianzas con Municipio de Miraflores para aumentar seguridad en zona de influencia de hotel (F4, F11, A3).	E19	Racionalizar gastos operativos (D2, D7, A2, A5).
A4	Índice macroeconómico: disminución en la tasa del PBI, y aumento en la tasa de desempleo.				
A5	Percepción del turismo receptivo frente al resultado de las acciones anti COVID-19 del Perú.	E13	Promocionar nuestra marca a nivel local e internacional como hotel libre de COVID (F2, F9, A5).		
A6	Industria Fragmentada con presencia de grupos económicos.	E14	Aumentar participación de mercado con precios competitivos (F1, F3, F11, A6).		
A7	Alto poder de negociación de los clientes: sensibilidad al precio y experiencia de compra.	E15	Reducir ticket de alojamiento a fin de atraer mayor demanda (F1, F11, A5, A6, A7, A8).		
A8	Sobre oferta de capacidad hotelera.				
A9	Presencia de productos sustitutos con elevado posicionamiento: Airbnb.	E16	Mejorar relación de colaboración con operadores turístico para aumentar ventas en ese canal (F11, A9).		
A10	Lenta recuperación del sector turismo.				
A11	Rebote de COVID-19.		Sostener certificación como hotel libre de COVID-19.		

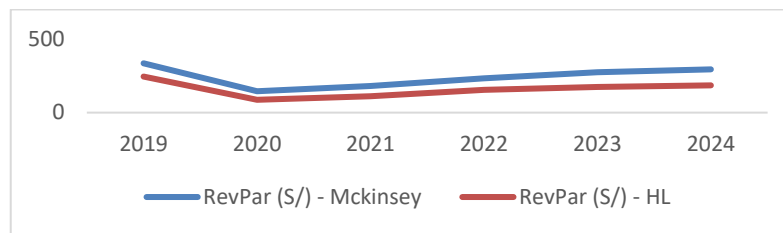
Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 11. Acciones estratégicas del Plan de Contingencia

Objetivo estratégico	Meta	Indicador	Acciones estratégicas	Departamento
Mitigar impacto económico de pandemia y lograr un EBITDA no menor a -10%.	EBITDA no menor a -10%.	% Margen EBITDA	Racionalizar gastos y reasignar recursos. Reducir el presupuesto de publicidad asignado y enfocarlo a las campañas de los nuevos productos.	Finanzas y Contabilidad
Impulsar productos alternativos que provean de ingresos complementarios al <i>core</i> del negocio.	Tasa de ocupabilidad mínimo de 33%.	% Tasa de ocupabilidad	Activar nuevos productos y servicios con los recursos del hotel (renta de habitación como vivienda). Participar en la licitación del estado del programa tarifa solidaria. Participar en venta de cuarentena corporativa empresarial.	Marketing, Ventas, y Operaciones, Logística e Infraestructura
Preservar la liquidez en las operaciones del hotel.	Liquidez > 1	Nivel de liquidez	Ampliar la fecha de pago a proveedores. Renegociar condiciones de préstamo de largo plazo actual.	Finanzas y Contabilidad
Salvaguardar la integridad física y mental del personal y clientes.	0% Rotación de personal por despido o cese. 100% Identificación preventiva y tratamiento caso sospechoso.	% Rotación de personal % Atenciones preventivas	Buscar la constante comunicación y seguimiento a los clientes. Mantener una constante comunicación con los colaboradores. Aplicar teletrabajo como modalidad de labores.	Recursos Humanos
Adecuar los procesos y operaciones del hotel a los protocolos y normativa vigente en referencia al COVID-19.	100% adecuación protocolo COVID-19.	% Implementación de Protocolos Sanitarios	Certificación normativa protocolo COVID-19.	Operaciones y Recursos Humanos
Maximizar el uso de los beneficios legales, financieros, tributarios y laborales.	85% Aplicación a programas estatales.	% Aplicación a programas estatales	Aplicar a programa reactiva Perú. Aplicar subsidio laboral (35%). Reprogramar declaración mensual y anual.	Finanzas y Contabilidad

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 12. Comparativo RevPar McKinsey versus Hotel Le Bonheur



Fuente: McKinsey, 2020.

Anexo 13. Cuadro de capacitaciones proyectadas hasta el 2024

Acciones	2021	2022	2023	2024
Programa de capacitación	48.400	53.240	58.564	64.420

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 14. Variables adicionales de cálculo para el presupuesto de recursos humanos

Se debe de considerar	
Salario	100%
Gratificaciones	16,67%
Vacaciones	8,33%
CTS	9,72%
EsSalud	9%
Total	144%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 15. Gastos detallados en la fase de continuidad del Hotel Le Bonheur

Tipo de gasto	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
Asesoría en marketing digital	2.000	2.000	2.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Publicidad en medios (escritos)	1.500	1.500	1.500	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Otros gastos marketing	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Total	6.500	6.500	6.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 16. Estado financiero proyectado al cierre del Plan de Contingencia

	2019	2020
Ventas	Soles	Soles
Cuarentena preventiva - Estado (Tarifa solidaria)	8.125.599,47	315.000
Cuarentena preventiva - Empresas (Tarifa)		317.520
Home Hotel		54.600
Servicio regular de alojamiento (turistas - ejecutivos)		1.032.135
Total ventas	8.125.599,47	1.719.255
Costo de venta		0
Permanentes	771.120,00	310.896
Temporales	211.989,12	0
Alimentación		120.464
Costes directos (6,36 x noche)	517.585,03	191.162
Total costo de ventas		622.521
Beneficio bruto	6.624.905,00	1.096.734
Margen bruto (%)		64%
Otros gastos operativos		0
Administración	625.866,14	587.491
Marketing	285.600,00	103.500
Capacitación del personal	116.319,00	39.000
Mantenimiento y otros	347.760,00	372.000
Implementacion COVID-19		158.854
Total gastos operativos		1.260.845
EBITDA	2.518.971	-164.112
Margen EBITDA (%)	31%	-10%
Depreciación		-462.000
Utilidad operativa	2.740.514	-626.112
Gastos financieros	721.820	-582.402
Utilidad antes de impuesto	2.183.605	-1.208.514
Impuesto a la Renta		0
Utilidad neta	1.528.524	-1.208.514
Margen neto		-70%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 17. Balance general del Plan de Contingencia

BALANCE GENERAL		
	2019	2020
Caja	1.200.555	2.122.006
Cuentas por cobrar	551.753	214.907
Activo corriente	1.752.308	2.336.913
Activo fijo	25.704.000	25.242.000
Total activos	27.456.308	27.578.913
Préstamos corto plazo	0	0
Cuentas por pagar	231.893	246.245
Pasivo corriente	231.893	246.245
Deuda a largo plazo	9.660.000	9.622.500
Préstamo Reactiva Perú	0	1.354.267
Total pasivo	9.891.893	11.223.011
Capital social	6.994.472	6.994.472
Ganancias acumuladas	9.165.976	10.569.943
Utilidad del ejercicio	1.403.967	-1.208.514
Patrimonio	17.564.416	16.355.902
Total Pasivo + Patrimonio	27.456.308	27.578.913

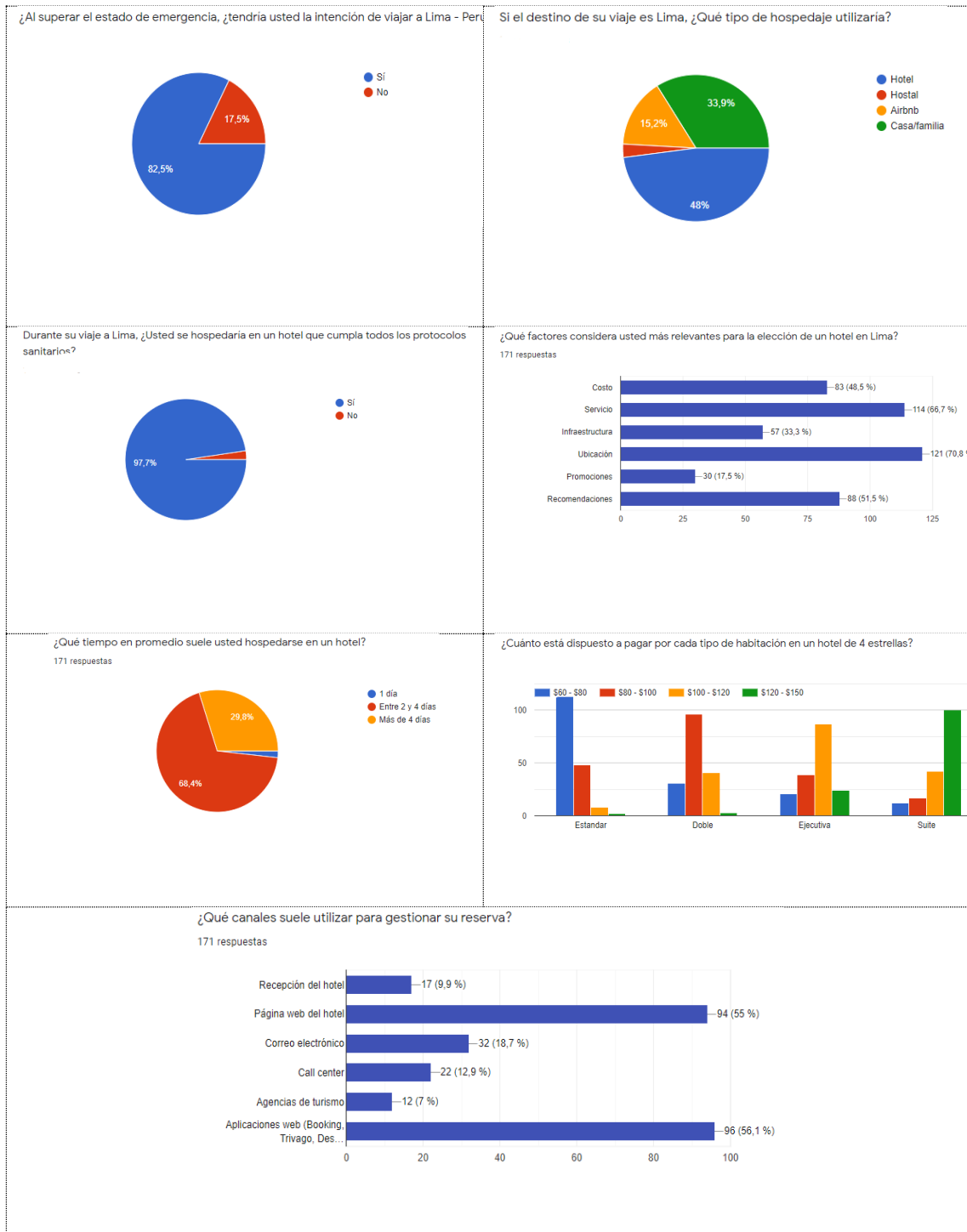
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 18. Indicadores financieros al término del Plan de Contingencia

INDICADORES FINANCIEROS			
Días de cuentas por cobrar		24,45	45
Días de cuentas por pagar		65,88	90
Palanca Financiera (Pasivo/Patrimonio)		0,56	0,69
Deuda Financiera/EBITDA		3,83	- 66,89
Margen bruto			60%
Margen EBITDA			-9,83%
Margen neto			-78%
Rentabilidad			
ROE (rentabilidad patrimonial) Utilidades después de impuestos / Patrimonio		7,99%	-7%
ROA		5,57%	-4%
ROI		18,97%	6%
MARGEN		26,960%	-70%
Liquidez			
Liquidez (Activo corriente / Pasivo corriente) >1		7,56	9,49
Capital de trabajo K (Activo corriente - Pasivo corriente)> 0		362.004	2.090.668
Solvencia			
Endeudamiento patrimonial o <i>leverage</i>		0,563	0,686
Grado de propiedad		64%	59%
Endeudamiento a Terceros		36%	41%
Cobertura a los gastos financieros		7,056	1,075
Cobertura a los gastos financieros		1,141	0,518

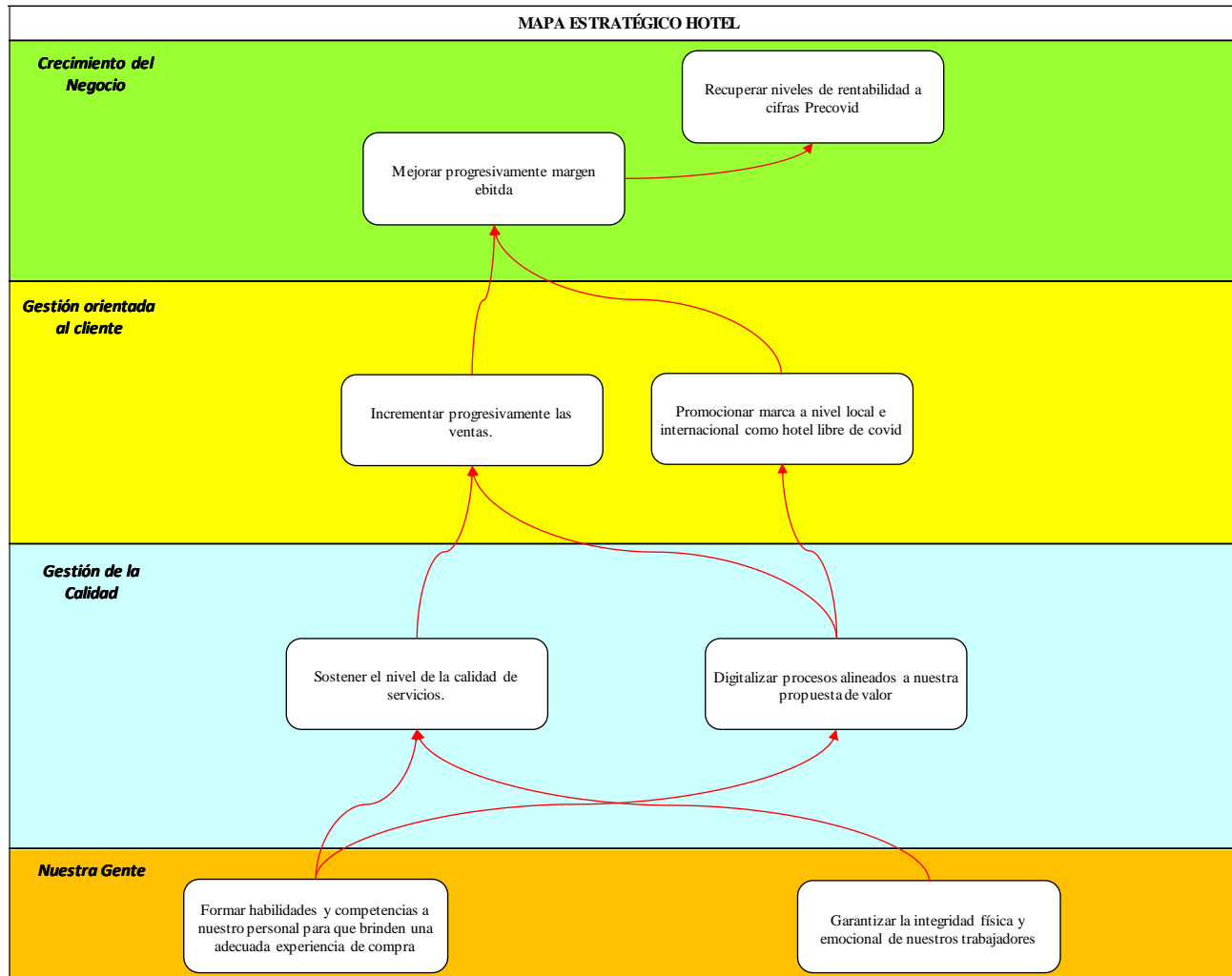
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 19. Investigación cualitativa: resultado de encuestas



Fuente: Encuesta propia en elaborada en Google Forms, 2020.

Anexo 20. Mapa Estratégico del Hotel Le Bonheur



Fuente: Kaplan y Norton, 1996.
Elaboración: Propia, 2020.

Notas biográficas

Luis Diego Dávila Sáenz

Nació en Lima. Es Licenciado en Ingeniería Industrial, con estudios en la Universidad de Lima. Cuenta con más de ocho años de experiencia laborando en el área de Logística. Actualmente se desempeña como Gerente de Logística en Farmacia Universal.

María del Pilar Enríquez Ari

Nació en Arequipa. Es Licenciada en Ingeniería de Computación y Sistemas, con estudios en la Universidad San Martín de Porres. Cuenta con más de cinco años de experiencia laborando en gestión de proyectos. Actualmente se desempeña como Arquitecto Senior de Procesos en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC).

Tommy Gerd Izáziga Rodríguez

Nació en Lima. Es Bachiller en Contabilidad y Finanzas, con estudios en la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con más de doce años de experiencia laborando en sectores de Auditoría, Seguros, Servicios, y Fondos Previsionales. Actualmente se desempeña como Supervisor de Tesorería en Terpel Perú.

Luis Guillermo Ordoñez Villacorta

Nació en Trujillo. Es Bachiller en Ingeniería Informática, con estudios en la Universidad Nacional de Trujillo. Cuenta con más de doce años de experiencia laborando en el sector de Tecnología. Actualmente se desempeña como Supervisor IT en APM Terminals Callao.