



**“PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL CUATRO  
ESTRELLAS CASA DEL SOL PERIODO 2020-2024”**

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

**Presentado por**

**Jenny Fuertes Alvarado**

**Carla Melissa Luján Santa Cruz**

**Norma Rodríguez Carrasco**

**Patricia Judit Santos Valencia**

**Asesor: Alejandro Flores Castro**

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

**Lima, noviembre 2020**

Dedicado a nuestras familias por su apoyo incondicional y a nuestro asesor de tesis por su motivación en el desarrollo del presente trabajo.

## **Resumen ejecutivo**

Se presenta el plan estratégico que el hotel Casa del Sol deberá implementar en el periodo 2020-2024, con el fin de aprovechar las condiciones y oportunidades del sector, y así mantener los altos estándares de calidad en los servicios y mejorar el posicionamiento en el mercado de hoteles de cuatro estrellas de Lima.

La última década (2010-2019) ha sido muy favorable para el crecimiento de la industria hotelera en el país, en especial en Lima. Como evidencia se encuentran el aumento del número de turistas extranjeros en el país, la estabilidad económica y la alta demanda hotelera. Sin embargo, la llegada del Covid-19 en el mes de marzo de 2020 representa una repentina adversidad para la economía y, en particular, para la industria hotelera, que debe tomar decisiones para adaptar las operaciones, procesos, gestión del recurso humano y estímulo del área de ventas para continuar en actividad durante la pandemia. Por tanto, el presente plan estratégico se divide en dos fases: plan de contingencia y reactivación.

Las dos fases del plan ocurren en distintos periodos y persiguen diferentes objetivos. El plan de contingencia permitirá al hotel continuar en actividad durante la pandemia (2020-2021) con el fin de asegurar posicionamiento en el mercado y brindar un servicio de excelente calidad a los clientes. El plan de reactivación comprende el desarrollo de las cuatro áreas operativas del hotel (Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas) y la implementación de un nuevo servicio llamado *coworking*, seleccionado a partir de las condiciones y oportunidades del mercado, con el objetivo de lograr el crecimiento del hotel.

Como resultado de implementar el plan estratégico, la empresa alcanzará un notable crecimiento evidenciado por un valor actual neto (VAN) de US\$ 2.032.242 al final del periodo gracias al aumento de ingresos del servicio de alojamiento, los nuevos ingresos generados por el servicio *coworking* y al incremento de otros ingresos del hotel.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa .....</b>	<b>1</b>
1. Descripción del perfil competitivo de la empresa.....	1
2. Identificación del sector donde se actúa.....	1
3. Situación general.....	1
3.1. Principales hechos del negocio 2014-2019 .....	1
3.2. Brechas entre lo alcanzado y los intentos estratégicos.....	2
3.3. Situación a agosto 2020: Impacto del Covid-19 .....	3
4. Problema identificado a agosto 2020.....	4
5. Propuesta de solución.....	5
5.1. Alcance de la propuesta .....	5
5.2. Limitaciones.....	5
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>6</b>
1. Análisis del macroentorno Pestel.....	6
1.1. Factores políticos .....	6
1.2. Factores económicos .....	7
1.3. Factores socioculturales .....	7
1.4. Factores tecnológicos .....	8
1.5. Factores legales .....	8
1.6. Factores ambientales .....	9
1.7. Conclusión de macroentorno.....	9
2. Análisis de la industria o sector - grado de atractividad .....	10
2.1. Barreras de entrada.....	10
2.2. Rivalidad entre competidores.....	10

2.3. Barreras de salida .....	11
2.4. Poder de negociación de los proveedores .....	11
2.5. Poder de negociación de los compradores .....	11
2.6. Productos sustitutos.....	12
2.7. Grado de atracción general de la industria.....	12
3. Matriz del perfil competitivo .....	13
4. Matriz de evaluación de factores externos .....	14
5. Conclusiones .....	15
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>16</b>
1. Descripción del negocio.....	16
2. Misión y visión 2014-2019 .....	17
3. Estrategia y planeamiento 2014-2019.....	17
3.1. Modelo del negocio 2014-2019 .....	17
4. Cadena de valor de la empresa de servicios.....	19
5. Áreas funcionales.....	22
5.1. Estructura organizacional y recursos humanos .....	22
5.1.1. Funciones y estructura por cargo .....	23
6. Análisis de áreas funcionales (Amofhit).....	24
6.1. Administración y Gerencia (A).....	24
6.2. Marketing y Ventas (M).....	24
6.3. Operaciones y Logística (O) .....	25
6.4. Finanzas y Contabilidad (F).....	25
6.5. Recursos Humanos (H) .....	26
6.6. Sistema de Información (I).....	26
6.7. Tecnología y Desarrollo (T).....	26
7. Resultados contables y financieros .....	26
8. Matriz VRIO, ventaja competitiva y estrategia competitiva.....	28
8.1. Matriz VRIO .....	28
8.2. Ventaja competitiva .....	29

8.3. Estrategia competitiva.....	29
9. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	29
10. Conclusiones.....	30
<b>Capítulo IV. Análisis de mercado.....</b>	<b>31</b>
1. Objetivo.....	31
1.1. Objetivo general.....	31
1.2. Objetivos específicos.....	31
2. Metodología.....	31
3. Características del consumidor de turismo al 2019.....	31
3.1. En el Perú.....	31
3.2. En Lima.....	33
3.3. En Miraflores.....	34
4. Análisis del consumidor del sector hotelero.....	34
5. Mercado de espacios <i>coworking</i> .....	35
6. Perspectiva actual bajo condiciones Covid-19.....	37
6.1. Impacto al sector hotelero.....	37
6.1.1. Encuesta y entrevista realizada en agosto de 2020.....	39
6.2. Impacto al sector <i>coworking</i> .....	39
7. Estimación de la demanda del hotel 2020-2024.....	40
8. Estimación de la demanda de <i>coworking</i> 2022-2024.....	41
9. Conclusiones.....	42
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>43</b>
1. Introducción.....	43
2. Misión.....	44
3. Visión.....	44
4. Objetivo general.....	44
5. Estrategia competitiva: enfoque en diferenciación.....	44
6. Fase de contingencia.....	45

6.1. Alcance temporal .....	45
6.2. Objetivos estratégicos .....	45
6.2.1. Rentabilidad .....	45
6.2.2. Crecimiento .....	45
6.2.3. Supervivencia.....	46
6.3. Acciones estratégicas .....	46
6.3.1. Acciones estratégicas para operaciones .....	46
6.3.2. Acciones estratégicas para marketing .....	47
6.3.3. Acciones estratégicas para recursos humanos.....	47
6.3.4. Acciones estratégicas para finanzas .....	48
6.4. Proyecciones financieras.....	49
6.5. Análisis financiero .....	49
7. Fase de reactivación .....	50
7.1. Alcance temporal .....	50
7.2. Objetivos estratégicos .....	51
7.2.1. Rentabilidad .....	51
7.2.2. Crecimiento .....	51
7.2.3. Sostenibilidad.....	51
7.3. Generación y selección de estrategias.....	51
7.3.1. Matriz FODA cruzada.....	52
7.3.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea) .....	53
7.3.3. Matriz de la estrategia principal.....	53
7.3.4. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) .....	54
<b>Capítulo VI. Planes funcionales.....</b>	<b>56</b>
1. Plan funcional de marketing.....	56
1.1. Introducción .....	56
1.2. Objetivo general de marketing .....	56
1.3. Objetivo específicos de marketing .....	56
1.4. Actividades estratégicas por desarrollar.....	57

1.4.1. Generar campañas en medios tradicionales y digitales .....	57
1.4.2. Fortalecer la relación con plataformas digitales de reservas .....	57
1.4.3. Asegurar presencia en primeros lugares de plataformas de reserva <i>online</i> .....	58
1.4.4. Incentivar comentarios de clientes en plataformas digitales .....	58
1.4.5. Potenciar el alcance de la marca en redes sociales.....	58
1.4.6. Implementar encuesta rápida con escala de satisfacción en el <i>check-out</i> .....	58
1.4.7. Implementar encuesta de satisfacción una vez concluido el servicio de <i>coworking</i> .....	59
1.4.8. Brindar un trato personalizado durante el servicio al huésped.....	59
1.4.9. Prospeccionar clientes corporativos.....	59
1.4.10. Ejecutar campaña de lanzamiento del servicio <i>coworking</i> .....	59
1.4.11. Realizar campañas en medios tradicionales y digitales .....	60
1.4.12. Crear paquetes de promoción en los servicios del hotel para los clientes de <i>coworking</i>	60
1.5. Las 7 P del marketing.....	60
1.6. Asignación presupuestaria .....	61
2. Plan funcional de operaciones.....	62
2.1. Introducción .....	62
2.2. Objetivo general de operaciones .....	62
2.3. Objetivos específicos de operaciones.....	62
2.4. Actividades estratégicas por desarrollar.....	63
2.4.1. Implementar nuevo servicio de <i>coworking</i> .....	63
2.4.2. Definir nuevos puestos y roles para <i>coworking</i> .....	64
2.4.3. Fortalecer el trato personalizado durante servicio al cliente .....	64
2.4.4. Garantizar el funcionamiento de todos los servicios ofrecidos.....	64
2.4.5. Generar sinergia entre todos los servicios.....	65
2.4.6. Implementar la modalidad de cliente incógnito .....	65
2.4.7. Actualizar y adaptar servicios a reglamentos vigentes.....	65
2.4.8. Fortalecer puntos de control en los procesos .....	65
2.4.9. Establecer sinergias en conjunto con otras áreas del hotel.....	65
2.5. Asignación presupuestaria .....	66
3. Plan funcional de recursos humanos .....	67

3.1. Introducción .....	67
3.2. Objetivo general de recursos humanos.....	67
3.3. Objetivos específicos de recursos humanos .....	68
3.4. Actividades estratégicas por desarrollar.....	68
3.4.1. Reforzar el programa de capacitación de personal.....	68
3.4.2. Crear el programa de talentos múltiples.....	69
3.4.3. Establecer el sistema de evaluación de desempeño .....	69
3.4.4. Programa de inducción para nuevos trabajadores .....	69
3.4.5. Programa de integración semestral .....	69
3.4.6. Plan de desarrollo personal .....	69
3.4.7. Establecer el programa de reconocimiento laboral .....	70
3.4.8. Crear el plan de beneficios para los empleados .....	70
3.4.9. Implementar un sistema automatizado de gestión administrativa de los recursos humanos .....	70
4. Plan funcional de finanzas .....	71
4.1. Introducción .....	71
4.2. Objetivo general .....	71
4.3. Supuestos .....	71
4.4. Tasa de descuento .....	72
4.5. Análisis financiero .....	73
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>76</b>
1. Conclusiones .....	76
2. Recomendaciones.....	76
<b>Bibliografía .....</b>	<b>77</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>83</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Ocupabilidad promedio en últimos seis años.....	2
Tabla 2. Estructuras de gasto fijo los últimos seis años.....	3
Tabla 3. Factores políticos.....	6
Tabla 4. Resumen de indicadores económicos del Perú en 2020.....	7
Tabla 5. Factores económicos.....	7
Tabla 6. Factores socioculturales.....	8
Tabla 7. Factores tecnológicos.....	8
Tabla 8. Resumen de decretos legales del Perú.....	8
Tabla 9. Factores legales.....	9
Tabla 10. Factores ambientales.....	9
Tabla 11. Matriz de poder de grado de atracción general de la industria.....	12
Tabla 12. MPC.....	13
Tabla 13. MEFE.....	14
Tabla 14. Tipo de habitaciones y precio (2019).....	16
Tabla 15. Distribución del hotel (2019).....	16
Tabla 16. Segmentos de mercado.....	17
Tabla 17. Eslabones primarios.....	21
Tabla 18. Eslabones de soporte.....	21
Tabla 19. Funciones y estructura por cargo.....	23
Tabla 20. Tarifas (con IGV) de la habitación por noche.....	24
Tabla 21. Evolución de las ventas y variación anual.....	28
Tabla 22. Matriz VRIO.....	28
Tabla 23. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	29
Tabla 24. Cantidad de establecimientos y habitaciones según la categoría del hotel.....	32
Tabla 25. Total de hoteles categorizados en la región de Lima.....	33
Tabla 26. Total de habitaciones de hoteles categorizados en la región de Lima.....	33
Tabla 27. Comparativo de características y costos en espacios de <i>coworking</i> .....	37
Tabla 28. Impacto al sector hotelero.....	37
Tabla 29. Estimación de la demanda del hotel.....	41
Tabla 30. Ocupabilidad estimada de espacios <i>coworking prime</i> en Miraflores.....	42
Tabla 31. Objetivos de rentabilidad 2020-2021.....	45
Tabla 32. Objetivos de crecimiento 2020-2021.....	45
Tabla 33. Objetivos de supervivencia 2020-2021.....	46

Tabla 34. Acciones estratégicas para operaciones .....	46
Tabla 35. Acciones estratégicas para marketing .....	47
Tabla 36. Acciones estratégicas para recursos humanos.....	48
Tabla 37. Acciones estratégicas para finanzas .....	48
Tabla 38. Supuestos considerados.....	49
Tabla 39. Objetivos de rentabilidad 2022-2024 .....	51
Tabla 40. Objetivos de crecimiento 2022-2024 .....	51
Tabla 41. Objetivos de sostenibilidad 2022-2024.....	51
Tabla 42. Matriz FODA cruzada.....	52
Tabla 43. MCPE.....	55
Tabla 44. Objetivos específicos del plan de marketing.....	56
Tabla 45. Plan de marketing.....	57
Tabla 46. Las 7 P de marketing.....	60
Tabla 47. Presupuesto de publicidad por lanzamiento de <i>coworking</i> .....	61
Tabla 48. Presupuesto asignado para el plan de marketing.....	61
Tabla 49. Objetivos específicos del plan de operaciones.....	62
Tabla 50. Plan de Operaciones.....	62
Tabla 51. Distribución de espacios y precios por oficinas .....	63
Tabla 52. Estructura de la inversión inicial para <i>coworking</i> (US\$) .....	66
Tabla 53. Costo fijo por <i>coworking</i> .....	67
Tabla 54. Incremento en presupuesto asignado para el plan de operaciones .....	67
Tabla 55. Objetivos específicos del plan de recursos humanos .....	68
Tabla 56. Plan de recursos humanos .....	68
Tabla 57. Gasto en recursos humanos para el año 2022 .....	71
Tabla 58. Presupuesto asignado para el plan de recursos humanos .....	71
Tabla 59. Supuestos generales para el plan de finanzas.....	72
Tabla 60. Supuestos específicos según escenario .....	72
Tabla 61. Cálculo del Ke (COK) utilizando el modelo CAPM.....	73
Tabla 62. Cálculo de la tasa WACC .....	73
Tabla 63. Flujo de caja sin estrategia 2020-2024.....	73
Tabla 64. Flujo de caja con estrategia 2020-2024.....	74
Tabla 65. Ratios financieros sin estrategia.....	75
Tabla 66. Ratios financieros con estrategia.....	75

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Evolución del margen EBITDA vs. ocupación Lima temporada 1 a 12.....	3
Gráfico 2. Cadena de valor de servicios del hotel Casa del Sol.....	20
Gráfico 3. Estructura organizacional del hotel.....	22
Gráfico 4. Evolución - ventas vs. margen EBITDA vs. ocupación .....	27
Gráfico 5. Distribución de <i>stock</i> de oficinas <i>coworking</i> en Lima .....	36
Gráfico 6. Proyecciones 2020: los tres posibles escenarios según la OMT .....	40
Gráfico 7. Estructura de planeamiento estratégico.....	43
Gráfico 8. Perfil estratégico .....	53
Gráfico 9. Matriz de la estrategia principal.....	54

## Índice de anexos

Anexo 1. Hoteles de Miraflores – Lima.....	84
Anexo 2. Matriz de atractividad.....	85
Anexo 3. Canvas del hotel Casa del Sol .....	86
Anexo 4. Encuesta realizada en agosto de 2020 .....	87
Anexo 5. Análisis de los componentes básicos de la misión 2020-2024.....	88
Anexo 6. Análisis de los componentes básicos de la visión 2020-2024 .....	89
Anexo 7. Estructura organizacional durante fase de contingencia 2020-2021 .....	89
Anexo 8. Proyecciones financieras durante fase de contingencia.....	90
Anexo 9. Análisis FODA .....	91
Anexo 10. Matriz Peyea.....	92
Anexo 11. Metodología 70/20/10 .....	92
Anexo 13. Ingresos y costos con/sin estrategia.....	93
Anexo 14. Estado de resultados con/sin estrategia .....	94

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

En este capítulo se especifica la situación general del hotel Casa del Sol a través de los resultados obtenidos durante los últimos seis años de operación (2014-2019) y la situación del Covid hasta agosto de 2020. Finalmente, se señalan los problemas identificados, las alternativas de solución y las limitaciones del presente trabajo.

### **1. Descripción del perfil competitivo de la empresa**

Casa del Sol es un hotel de cuatro estrellas con diez años de presencia en la ciudad de Lima; está ubicado en un lugar exclusivo del distrito de Miraflores con vista al mar. El hotel cuenta con siete pisos y cincuenta habitaciones en total. Su estrategia implementada y principal diferenciador se basa en brindar un servicio completo de acuerdo con las exigencias, gustos y preferencias de los huéspedes que buscan pasar noches de descanso en la principal zona turística de la capital.

### **2. Identificación del sector donde se actúa**

En los últimos años, el sector turismo en el Perú ha crecido sostenidamente a tasas de 6 % y 8 % anual, producto del crecimiento económico nacional, variedad de atractivos turísticos y estrategias de promoción turística por parte de entidades gubernamentales y privadas. En consecuencia, al 2019, el turismo representa casi el 4 % del producto bruto interno (PBI), siendo la tercera actividad económica de mayor importancia para el país. Durante el 2019, el sector turismo creció en 1 %, mientras que el subsector de “Alojamiento y Restaurantes” lo hizo en 5,3 % (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2020).

### **3. Situación general**

#### **3.1. Principales hechos del negocio 2014-2019**

El análisis del negocio comprende el periodo 2014-2019, que representa las últimas 12 temporadas. Cada una está compuesta por seis meses y son denominadas como invierno o verano; la agrupación de ambas tiene un año de duración. Durante este periodo se presentaron los siguientes hechos:

- Evolución de la demanda: La demanda tuvo un incremento entre el 5 % y 10 % en promedio. Las temporadas más favorables fueron las de verano. A lo largo de este periodo ocurrieron hechos externos que ralentizaron el crecimiento esperado.
- Preferencias del consumidor: Las altas expectativas del consumidor por la calidad y el nivel de servicio fueron satisfechas.
- Gestión del talento humano: A pesar de los factores externos que involucraban incremento o reducción de costos laborales, se decidió mantener una proporción estable del personal para asegurar la calidad del servicio.
- Gestión comercial: Se mantuvo una alta dependencia con las agencias de viajes para asegurar un mayor nivel de ocupación, a través de las ventas anticipadas, identificándose que el 59 % del total de noches reservadas provenían de este canal.

**Tabla 1. Ocupabilidad promedio en últimos seis años**

	Año 1-2014	Año 2-2015	Año 3-2016	Año 4-2017	Año 5-2018	Año 6-2019
Ocupabilidad hotel	60 %	49 %	68 %	70 %	68 %	72 %

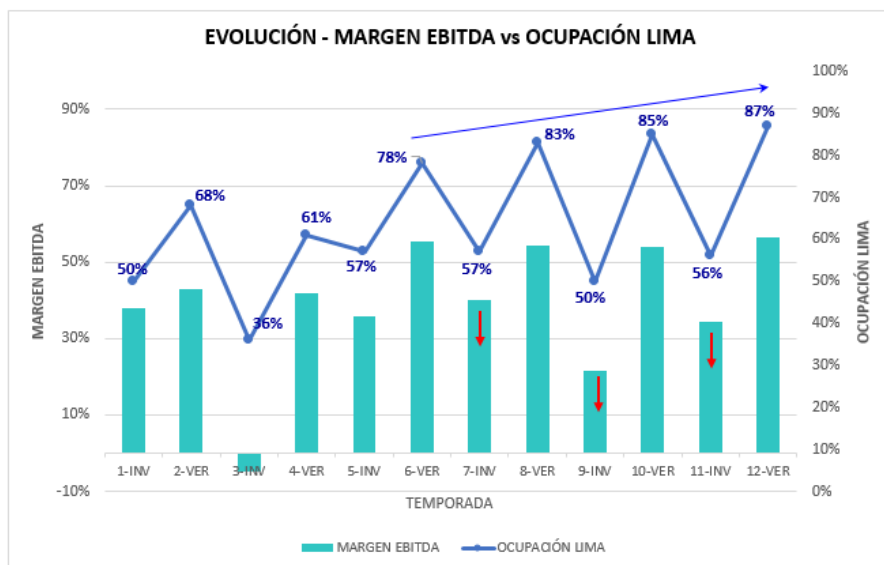
Fuente: Elaboración propia.

Para mostrar detalladamente la evolución de los resultados del hotel y las estrategias tomadas, se dividió el período 2014-2019 en dos intentos estratégicos. Cada intento estratégico muestra aquellas decisiones tomadas en relación a variables que determinaban el buen desempeño del negocio como son la tarifa vigente de la temporada, los gastos de personal, la inversión en marketing y mantenimiento, entre otras.

### **3.2. Brechas entre lo alcanzado y los intentos estratégicos**

El hotel desarrolló una serie de estrategias durante el período 2014-2019 con el objetivo de conseguir una ocupación superior al 80 %. Las estrategias fueron diseñadas sobre la base de factores que determinaban el buen desempeño del negocio, como la tarifa vigente de la temporada, los gastos de personal, la inversión en marketing y mantenimiento, entre otras. Sin embargo, se observó que la demanda no reaccionó de la manera esperada en cuanto a la ocupación, pues mostró un comportamiento volátil. De otro lado, los gastos fijos representaron más del 80 % del gasto total, limitando el margen de respuesta ante fluctuaciones del mercado. Estos hechos explican la irregularidad del margen EBITDA, especialmente entre temporadas (efecto de estacionalidad).

**Gráfico 1. Evolución del margen EBITDA vs. ocupación Lima temporada 1 a 12**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2. Estructuras de gasto fijo los últimos seis años**

	Año 1-2014	Año 2-2015	Año 3-2016	Año 4-2017	Año 5-2018	Año 6-2019
Total gastos operativos	US\$ 538.256	US \$530.566	US\$ 575.797	US\$ 572.017	US\$ 619.808	US\$ 660.818
Total gastos fijos	US\$ 441.003	US\$ 452.764	US\$ 476.077	US\$ 477.354	US\$ 530.247	US\$ 548.353
Gastos fijos/total gastos operativos	82 %	85 %	83 %	83 %	86 %	83 %

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Situación a agosto 2020: Impacto del Covid-19

El presente trabajo solo toma en cuenta la información disponible hasta agosto del 2020. Desde mediados de marzo del 2020, la operación del hotel resultó afectada por el comienzo del estado de emergencia en el país producto de la pandemia del Covid-19, suspendiéndose las operaciones desde el día 16 de marzo.

La pandemia del Covid-19 ha traído serias consecuencias para el sector turismo. La actual crisis ha generado que el número de turistas internacionales descienda en 56 % (alrededor de 300 millones de pasajeros). Además, se calcula un total de US\$ 320 mil millones en pérdidas para el

turismo mundial solo entre enero y mayo del 2020, lo cual representa más del triple de pérdidas registradas en el turismo internacional durante la crisis económica mundial de 2019 (Organización Mundial del Turismo [OMT] 2020).

A nivel nacional, el incremento de casos de coronavirus ha provocado que el gobierno suspenda los viajes interprovinciales terrestres en veinte provincias. Además, se dispuso el cierre de aeropuertos para algunas regiones (ocho) del país (Andina 2020). Bajo este contexto, el plan de reactivación económica en el país contempla la reanudación de operaciones del sector hotelero desde el mes de julio 2020, aunque bajo la exigencia de seguimiento de protocolos de sanidad y bioseguridad. Asimismo, el gobierno viene otorgando incentivos, facilidades y créditos para empresas del sector turismo con el fin de superar esta grave crisis económica.

La percepción de los turistas hacia la actividad de viajar y hacer turismo ha cambiado drásticamente. Ante ello, surge la necesidad de realizar un giro económico para conseguir generar ingresos en estos tiempos. Algunos hoteles han adoptado un nuevo enfoque de ventas orientado hacia los trabajadores de campo (minería e hidrocarburos), vuelos humanitarios o alquiler de espacios para largas estadías.

#### **4. Problema identificado a agosto 2020**

Como resultado de la evolución del negocio entre el 2014-2019 y los sucesos transcurridos hasta agosto 2020, se logra identificar los siguientes problemas para el hotel Casa del Sol:

- La alta dependencia de las agencias de viajes para la venta de noches anticipadas: El margen operativo se reduce, ya que las agencias reconocen al hotel un precio menos competitivo en comparación al de una venta directa. Además, este resultado resta importancia a canales de venta propios tales como página web, redes sociales y buscadores de viaje para reserva de alojamiento.
- El fuerte componente de gastos fijos de la estructura del negocio: Los gastos relacionados principalmente a la planilla, mantenimiento de infraestructura y marketing, los cuales, ante fluctuaciones de la demanda, permanecen fijos.
- Paralización del flujo de turistas producto de la pandemia: Cierre de aeropuertos para vuelos comerciales internacionales y nacionales.
- Nuevo marco de operación producto de las restricciones durante la pandemia: Aforo limitado al 30 % y seguimiento de protocolos de sanidad y bioseguridad.
- El miedo hacia la actividad de viajar: Nuevos clientes potenciales y servicios.

- Limitada estrategia de diversificación de nuevo servicios diferente a los relacionados al hotel.

## **5. Propuesta de solución**

La propuesta de solución es diseñar un plan estratégico a ser implementado en dos fases para distintos periodos con diferentes objetivos definidos.

El plan de contingencia para el periodo 2020-2021 tiene como objetivo la sobrevivencia del negocio. Para ello, se tiene en cuenta lo siguiente:

- Elaboración de protocolo sanitario y bioseguridad
- Convenios con empresas (B2B) para asegurar tasa de ocupabilidad mínima
- Nuevo esquema organizacional del hotel
- Posicionamiento de la marca

El plan de reactivación 2022-2024 busca el crecimiento a largo plazo a través del incremento de la ocupabilidad del hotel y el posicionamiento de la marca. Esta propuesta consiste en lo siguiente:

- Implementación de nueva línea de negocio para optimizar el uso de recursos
- Búsqueda de clientes B2B
- Estrategia de marketing digital y *social media* que sea atractiva para los clientes objetivo, con el fin de consolidar el posicionamiento de la marca

### **5.1. Alcance de la propuesta**

- Alcance geográfico: La propuesta se desarrollará en el distrito de Miraflores, Lima.
- Alcance temporal: El desarrollo del plan estratégico se dará entre los años 2020 y 2024.

### **5.2. Limitaciones**

Se han identificado las siguientes limitaciones:

- Carencia de personal calificado dentro de la organización en temas de *social media*
- Cierre de aeropuertos en el país para vuelos internacionales comerciales
- Restricciones de vuelos comerciales y transporte interprovincial dentro del país
- Incertidumbre por pleno desarrollo de pandemia
- Falta de conocimiento sobre nuevo perfil del consumidor tras la pandemia del Covid-19

## Capítulo II. Análisis externo

En el presente capítulo se describe y analiza el entorno donde se desarrolla el negocio con el objetivo de diseñar el plan estratégico que permita alcanzar los objetivos trazados para el periodo 2020-2024. El conocimiento del entorno permite identificar aquellos factores que afectan de manera directa al negocio. La evaluación del macroentorno se realiza empleando el método Pestel (David 2013) y para el análisis del sector se emplea el grado de atracción de la industria (Hax y Majluf 2008). Así, el plan estratégico tomará en cuenta las oportunidades y amenazas que enfrenta el mercado hasta agosto de 2020.

### 1. Análisis del macroentorno Pestel

El conocimiento del entorno a través del método Pestel permite identificar factores externos que afectan de manera directa al negocio bajo los siguientes aspectos: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ambientales.

#### 1.1. Factores políticos

Se considera los siguientes factores políticos de mayor relevancia, su impacto y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 3. Factores políticos**

Tendencia	Efecto probable en hotel	Estado
Democracia y estabilidad económica hasta fines de 2019	Mayor inversión en sector hotelero	O
Corrupción e inestabilidad política	Pérdida de eficiencia productiva y caída de consumo	A
Aparición del Covid-19	Cierre temporal de actividades hoteleras en el país	A
Políticas de contención durante la pandemia	Reducción de impacto de crisis económica	O
Deficiente capacidad del Estado durante la pandemia	Mayor gasto de presupuesto en otros sectores	A
Plan de reactivación económica nacional durante la pandemia	Reanudación de operaciones de sector hotelero con aforo de 40 %	O
Políticas para reactivar el turismo	Apoyo al sector hotelero para superar crisis	O

Fuente: Elaboración propia

## 1.2. Factores económicos

Los siguientes factores económicos son considerados de mayor relevancia, por su impacto y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 4. Resumen de indicadores económicos del Perú en 2020**

Indicador económico	Proyecciones y medidas
Crecimiento de PBI	El Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2020) estima una caída del PBI de 12,5 % en 2020, pero un crecimiento de 11,5 % en 2021.
Política monetaria	El estímulo monetario diseñado para salir de la crisis es de aproximadamente 10-12 % del PBI. El gobierno viene ofreciendo facilidad crediticia en apoyo de empresas de todo tamaño para ayudarlas a mantener su producción o pagar salarios mientras dure la emergencia.
Política fiscal	El estímulo fiscal para enfrentar la crisis comprende mayores gastos en salud pública, inversión pública, transferencias a familias a través de bonos económicos, representando un gasto total de S/ 110 089 millones (14,5 % de PBI).
Política tributaria	Para enfrentar la crisis, el gobierno plantea hacer reducciones de impuestos de casi un 5 % del PBI para el 2020.
Tasa de interés	Previo a la crisis, el Perú mantenía una tasa de interés de 2,25 %. Para enfrentar la crisis generada por la pandemia, el BCRP decidió reducir la tasa de referencia hasta 0,25 %, su mínimo histórico.
Tasa de desempleo	La crisis ha generado el aumento de la tasa de desempleo hasta el 23,6 % de la población económicamente activa (PEA), donde el sector Hoteles y Restaurantes es el más afectado con una caída de empleo del 60 %. Ante ello, el Estado impulsará el programa “Arranca Perú” con una inversión de S/ 6.436 millones (1 % del PBI).

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5. Factores económicos**

Tendencia	Efecto probable en el hotel	Estado
Crecimiento estable del PBI nacional hasta fines de 2019	Incremento de ventas por crecimiento económico	O
Economía altamente informal	Vulnerabilidad y menor crecimiento económico	A
Caída de PBI mundial y nacional durante la pandemia	Menor demanda de servicios hoteleros	A
Proyección de recuperación del PBI mundial y nacional tras la pandemia	Mayor demanda por servicios del hotel en los próximos años	O
Estímulos económicos durante la crisis	Mayor demanda por mayor nivel económico de la población	O

Fuente: Elaboración propia

## 1.3. Factores socioculturales

Los siguientes factores socioculturales son considerados de mayor relevancia, por su impacto y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 6. Factores socioculturales**

Tendencia	Efecto probable en el hotel	Estado
Impacto del Covid-19 en la sociedad peruana	Menor consumo de servicios	A
Importante destino turístico, previo a pandemia	Incremento de ventas	O
Economía informal	Menor número de ventas	A
Inseguridad ciudadana	Mayores costos por seguridad	A
Deficiencia del sistema sanitario público	Menor consumo de servicios	A

Fuente: Elaboración propia

#### 1.4. Factores tecnológicos

Los siguientes factores tecnológicos son considerados de mayor relevancia, por su impacto y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 7. Factores tecnológicos**

Tendencia	Efecto probable en el hotel	Estado
Crecimiento y promoción de uso de tecnología	Incremento de ventas	O
Crecimiento de rubro <i>e-commerce</i>	Más ventas de reservas en canal <i>online</i>	O

Fuente: Elaboración propia

#### 1.5. Factores legales

Los siguientes factores legales son considerados de mayor relevancia, por su impacto y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 8. Resumen de decretos legales del Perú**

Decreto Supremo	Reglamento
Ley de la Libre Competencia	Comisión de Defensa de la Libre Competencia se encarga de hacer cumplir el Decreto Legislativo N°1034, Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas, y la Ley N° 26876, Ley Antimonopolio y Antioligopolio.
Decreto Supremo N° 004-2018-TR	Desde el 1 de mayo del 2018, la remuneración mínima vital se incrementó a S/ 930.
Decreto Supremo N° 008-2020-SA	El gobierno declaró la emergencia sanitaria nacional por 90 días calendario por el Covid-19, cerrando los puertos, aeropuertos, transporte terrestre, colegios, universidades y diferentes actividades económicas.
Decreto Supremo N° 080-2020-PCM	Reanudación de actividades económicas en forma gradual dentro del marco de la declaratoria de emergencia sanitaria nacional por el Covid-19.
Resolución N° 208-2020-PRODUCE	Lineamientos para que hoteles y hostales pueden operar y los restaurantes puedan volver a atender al 40 % de su capacidad.
Decreto Supremo N° 005-2020-MINCETUR	Agencias de viaje y turismo virtuales deberán formalizarse a fin de garantizar la identificación de la empresa y su representante legal.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9. Factores legales**

<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable en el hotel</b>	<b>Estado</b>
Decretos de Defensa de la Libre Competencia (1991)	Menor costo de entrada al sector	O
Decreto Supremo N° 004-2018-TR (2018) aumentó el sueldo mínimo	Incremento de ventas por mayor capacidad adquisitiva de personas	O
Decretos para operación y regulación del sector hotelero (mayo 2020)	Reactivación y mejor regulación del sector	O
Resolución N° 208-2020-Produce (junio 2020) exige protocolos de atención	Protocolos de atención para hoteles	A

Fuente: Elaboración propia

### **1.6. Factores ambientales**

Los siguientes factores ambientales son considerados de mayor relevancia, por su impacto y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 10. Factores ambientales**

<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable en el hotel</b>	<b>Estado</b>
Políticas de reducción de contaminación	Mayores costos por reducir contaminación	A
Desarrollo turístico comprometido con gestión sostenible	Mayor costo por control de insumos y eficiencia del uso.	O
Oportunidad de cambio hacia actividades menos contaminantes	Mayor preferencia por hoteles amigables al medio ambiente.	O

Fuente: Elaboración propia

### **1.7. Conclusión de macroentorno**

El análisis de macroentorno en el Perú muestra un país estable donde la actividad turística viene creciendo sostenidamente gracias a las buenas gestiones de política internacional ofreciendo oportunidades de inversión para empresas nacionales y extranjeras. No obstante, la crisis generada por la pandemia en el 2020 ha significado un duro golpe para la imagen internacional del país, la actividad económica, el estilo de vida de los peruanos y las modalidades de trabajo (Nugent 2020, Dreff 2020).

## **2. Análisis de la industria o sector - grado de atraktividad**

La industria hotelera peruana ha tenido un crecimiento importante desde la década del 2000. Aunque se requiere continuar invirtiendo en capacitación para mejorar la calidad de servicio a nivel nacional, ya que aún existen alojamientos manejados por personal que no cuenta con la suficiente formación profesional en hotelería y turismo, sectores que se encuentren certificados en gestión de calidad.

A continuación, se analiza el grado de atracción de la industria según las matrices de evaluación de Hax y Majluf (2008) basadas en el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

### **2.1. Barreras de entrada**

Las barreras de entrada son moderadas, debido al crecimiento estimado del sector turismo en el país y la inversión que hará el gobierno en infraestructura generando el incremento constante de nuevos proyectos hoteleros. Sin embargo, como los proyectos de construcción de hoteles de 4 estrellas no se ejecutan si no poseen al menos 30 habitaciones (Mincetur 2004), el proceso de obtención de permisos municipales se vuelve largo, sumado a la importancia del factor experiencia en el sector y del posicionamiento de la marca. Por ello, la barrera de entrada tiene un valor de 3,2 sobre un total de 5, que expresa neutralidad sobre la dificultad de entrar al sector hotelero (ver anexo 4).

### **2.2. Rivalidad entre competidores**

El Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) define al Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCI, por sus siglas en inglés) como el conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible de un país a través del turismo, lo que a su vez contribuye al desarrollo y la competitividad de este. El TTCI mide el nivel de competitividad sobre la base de cuatro índices prioritarios: (a) entorno propicio, (b) políticas y condiciones favorables, (c) infraestructura, y (d) recursos humanos, culturales y naturales. En este sentido, existen empresas que ofrecen dentro de sus servicios hoteleros, estos factores, destacando en uno más que en otro. En la categoría de hotel cuatro estrellas, el hotel Casa del Sol compite dentro de Miraflores con 20 otros hoteles que se dividen entre cadenas nacionales e internacionales (ver anexo 2).

La rivalidad entre competidores es de 2,9 sobre un total de 5, resultando neutral, pues es una industria con crecimiento sostenido y fuerte competencia intersectorial (ver anexo 4).

### **2.3. Barreras de salida**

El sector hotelero presenta una alta rivalidad entre competidores y, por ende, las empresas buscan generar una alta inversión en infraestructura, marketing y tecnología. La barrera de salida es de 2, que es poco atractivo pues, para retirarse sería necesario incurrir en altos costos relacionados especialmente a la infraestructura y marketing (ver anexo 4).

### **2.4. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es de alto nivel en el sector, debido a que no son controlados por alguna entidad; de esta forma, los precios y calidad de servicio son establecidos por el mercado. Dado que el servicio de alojamiento incluye servicios adicionales relacionados al entretenimiento y alimentación, entre los principales proveedores se encuentran los insumos para la alimentación, útiles de aseo, menaje y mantenimiento de infraestructura. Si bien la oferta de proveedores es grande en el mercado, es difícil hacer modificaciones inmediatas sobre ellos porque el cliente valora la calidad. Por otro lado, generalmente estos proveedores no solo dependen de un solo hotel, sino que trabajan a la par con varios del sector e incluso incursionan en otros rubros afines.

El poder de negociación de los proveedores que brindan servicios al sector hotelero es de 3,7 sobre un valor de 5, cifra atractiva, debido a la dependencia de otros negocios para brindar mejor atención a los clientes (ver anexo 4).

### **2.5. Poder de negociación de los compradores**

El poder de los compradores que buscan la mejor relación calidad-precio es alta para los hoteles de Lima y aun mayor para la zona de Miraflores, donde se concentra una gran variedad de hoteles de diferentes precios; por ello, los compradores tienen mayor libertad de escoger el hotel que más les convenga. A pesar de que Miraflores es uno de los destinos con mayor ocupabilidad en el país (77 %), mayor a la cifra promedio de los hoteles del país, la crisis producida por la pandemia ha afectado la actividad del sector y la ocupabilidad ha disminuido notoriamente en 2020. En este escenario, el poder de negociación de los compradores es aun mayor. Por tanto, el poder de negociación en la industria hotelera es de 2,4 sobre un total de 5, considerado neutral (ver anexo 4).

## 2.6.Productos sustitutos

Entre los sustitutos se encuentra el alquiler de departamentos a través de Airbnb u otras plataformas digitales. En el país, esta oferta se encuentra aún en desarrollo y cuenta con pocas opciones en Miraflores. Así también, los clubes privados y casas de campo ofrecen servicios similares en relación a alojamiento y restaurante. Pero, estos tipos de alojamientos no brindan servicios extras ni siguen los protocolos de atención ante la emergencia del Covid-19, factores bien valorados por el público objetivo<sup>1</sup>. Por ello, la disponibilidad de productos sustitutos es baja y alcanza un valor de 2, considerado poco atractiva (ver anexo 4).

## 2.7.Grado de atracción general de la industria

Para determinar el grado de atracción de la industria se realiza una evaluación global partiendo de los resultados obtenidos en cada aspecto descrito y promediando el puntaje.

**Tabla 11. Matriz de poder de grado de atracción general de la industria**

<b>Grado de atracción general de la industria</b>	<b>Atractivo bajo</b>	<b>Atractivo medio</b>	<b>Atractivo alto</b>
Barreras de entrada		3,2	
Rivalidad entre competidores		2,9	
Barreras de salida	2		
Poder de negociación de los proveedores			3,7
Poder de negociación de los compradores	2,4		
Productos sustitutos	2		
Promedio	2,7		

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis de las fuerzas de atractividad del sector hotelero se ha obtenido un puntaje de 2,7 sobre 5 puntos posibles, obteniendo así un resultado atractivo bajo. Este resultado es sustentado principalmente porque, aunque el sector hotelero estaba en plena expansión y crecimiento a nivel nacional antes de la pandemia, el impacto ha reducido el atractivo del sector conllevando un fuerte poder del consumidor por la reducción de la demanda durante la crisis.

---

<sup>1</sup> Además, las personas que son parte de nuestro público objetivo prefieren ir a hoteles antes que a los lugares mencionados.

### 3. Matriz del perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de una empresa específica (David y David 2017). Los factores críticos de éxito comprenden tanto factores externos como internos.

La MPC permite identificar y comparar los hoteles más destacados de la industria hotelera en Miraflores en el 2019 para analizar la competencia de manera objetiva. Los hoteles seleccionados para el análisis de competencia son Casa Andina Select, Arawi Lima Hotel y Radisson Decápolis con un puntaje ponderado de 2,52; 1,92 y 2,37, respectivamente, sobre un puntaje máximo de 4 puntos, lo cual demuestra la fuerte competencia que existe en el sector hotelero de Miraflores (ver tabla 12).

**Tabla 12. MPC**

Factores críticos de éxito	Ponderación	Casa Andina Select		Arawi Lima Hotel		Radisson Decápolis	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Participación de mercado en la industria hotelera	0,25	3	0,75	2	0,5	3	0,75
Calidad de servicio	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Precios competitivos	0,15	3	0,45	3	0,3	2	0,3
Solvencia financiera	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Investigación y desarrollo	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Infraestructura y tecnología emergente	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Disponibilidad de mano de obra	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Condiciones regulatorias favorables	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Cadena logística eficiente	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,52</b>		<b>1,92</b>		<b>2,37</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Matriz de evaluación de factores externos

Con la evaluación del análisis externo de las diversas fuerzas, se elabora la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) considerando las oportunidades y amenazas detectadas en el entorno global del hotel Casa del Sol (ver tabla 13).

**Tabla 13. MEFE**

	Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
	<b>Oportunidades</b>			
1	Democracia y estabilidad económica hasta 2019	0,03	3	0,09
2	Políticas de contención durante pandemia	0,04	3	0,12
3	Plan de Reactivación Económica Nacional durante pandemia	0,06	4	0,24
4	Políticas para reactivar al sector turismo	0,04	4	0,16
5	Crecimiento estable del PBI hasta fines de 2019	0,03	3	0,09
6	Proyección de recuperación del PBI mundial y nacional tras pandemia	0,06	4	0,24
7	Estímulos económicos para superar la crisis	0,06	4	0,24
8	Importante destino turístico, previo a pandemia	0,03	4	0,12
9	Crecimiento y promoción de uso de la tecnología	0,04	3	0,12
10	Crecimiento de rubro <i>e-commerce</i>	0,03	4	0,12
11	Decretos de Defensa de la Libre Competencia (1991)	0,02	3	0,06
12	Decreto Supremo N° 004-2018-TR (2018) –aumento de sueldo mínimo	0,02	3	0,06
13	Decretos para operación y regulación del sector hotelero (mayo 2020)	0,05	2	0,1
14	Desarrollo turístico comprometido con gestión sostenible	0,02	2	0,04
15	Oportunidad de cambio hacia actividades menos contaminantes	0,02	2	0,04
	<b>Amenazas</b>			
16	Corrupción e inestabilidad política	0,02	2	0,04
17	Aparición del Covid-19	0,1	1	0,1
18	Deficiente capacidad del Estado durante pandemia	0,02	3	0,06
19	Economía altamente informal	0,05	2	0,1
20	Impacto del Covid-19 en la sociedad peruana	0,04	1	0,04
21	Deficiencia del sistema sanitario público	0,02	2	0,04
22	Caída de PBI mundial y nacional	0,05	2	0,1
23	Inseguridad ciudadana	0,04	2	0,08
24	Resolución N° 208-2020-Produce (junio 2020) exige protocolos de atención	0,05	2	0,1
25	Políticas de reducción de contaminación	0,02	2	0,04
26	Nuevos sustitutos del sector hotelero	0,04	2	0,08
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,62</b>

Nota: Las calificaciones indican el grado de eficacia de las estrategias de la empresa frente a determinados factores, donde: 4 = excelente, 3 = encima del promedio, 2 = nivel promedio, 1 = deficiente.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis y evaluación de los factores externos clave que se han realizado en la MEFE, la puntuación ponderada total es de 2,62 sobre un total de 4. Este resultado es causado por las fuertes amenazas que significa el avance de la pandemia, las cuales perjudican el libre desarrollo de actividades en el país; sin embargo, también se encuentran ciertas oportunidades que se pueden aprovechar en el mercado a través de la innovación y adaptación al nuevo contexto.

## **5. Conclusiones**

De acuerdo con la evaluación externa realizada, se concluye la necesidad de establecer estrategias claras que permitan aprovechar las oportunidades presentes en el país para asegurar la sobrevivencia, fortalecer y mejorar la rentabilidad del negocio. Por otra parte, deben existir estrategias que mitiguen los riesgos especialmente relacionados al impacto del Covid-19 para asegurar la preferencia de los clientes cumpliendo con altos estándares de salubridad, excelente nivel de servicio y ofreciendo la mejor experiencia a los clientes.

Del análisis sobre el grado de atractividad de la industria, se concluye que el sector es medianamente atractivo, resaltando la barrera de entrada y el poder de negociación de los compradores. La barrera de entrada requiere una fuerte inversión en infraestructura, pero puede ser recuperada por la alta demanda de servicios en el sector. No obstante, el poder de negociación de los compradores ha cambiado bajo el contexto de la pandemia del Covid-19, la ocupabilidad hotelera cayó y la obtención de una demanda estable se vuelve una prioridad.

### Capítulo III. Análisis interno

En el presente capítulo se expone un análisis general de las características y la estructura de negocio del hotel Casa del Sol representado a través del *business model Canvas* que elaboraron Osterwalder y Pigneur (2011). Para ello, se analizan todos los módulos del *business model Canvas* y la relación de los elementos que justifican la generación de ingresos del negocio. Además, se explica la herramienta de análisis estratégico, cadena de valor para servicios propuesta por Alonso (2008). Finalmente, se desarrolla el ciclo operativo y la estructura organizacional interna. De esta forma, se logra la identificación de las fortalezas y debilidades, así como los recursos que posee el hotel Casa del Sol.

#### 1. Descripción del negocio

El hotel Casa del Sol tiene diez años en el mercado, cuenta con cincuenta habitaciones y se encuentra ubicado en el Distrito de Miraflores en Av. Malecón de la Reserva 1035 gozando de vista al mar. A continuación, se muestra la distribución del hotel y los precios de las habitaciones.

**Tabla 14. Tipo de habitaciones y precio (2019)**

Tipo habitación	Cantidad de habitaciones	m <sup>2</sup>	Precio por habitación
Simple	25	17,5	US\$ 100,00 (con IGV)
Doble	23	21,5	US\$ 150,00 (con IGV)
Suite	2	31,5	US\$ 200,00 (con IGV)
Total	50		US\$ 122,00 (con IGV)

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15. Distribución del hotel (2019)**

Nivel	Descripción	m <sup>2</sup>	Detalle
Piso 7	SPA + piscina	300	
Piso 6	Habitación	300	12 habitaciones
Piso 5	Habitación	300	12 habitaciones
Piso 4	Habitación	300	13 habitaciones
Piso 4	Habitación	300	13 habitaciones
Piso 3	Espacio libre (por implementar)	300	
Piso 2	Espacio libre (por implementar)	300	
Piso 1	Recepción + Lobby+ Bar + Restaurante	300	
Sótano 1	Estacionamiento	300	21 estacionamientos
Sótano 2	Estacionamiento	300	22 estacionamientos
Sótano 3	Estacionamiento	300	22 estacionamientos
Total		3.300	

Fuente: Elaboración propia

La distribución del hotel cumple con los requisitos mínimos solicitados en el país para hoteles de cuatro estrellas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] 2004). Cabe mencionar que el hotel, a la fecha, mantiene el segundo y tercer piso con la estructura lista para implementar algún tipo de iniciativa. Estas iniciativas aún no han sido implementadas, debido a que se desea realizar primero un estudio de mercado.

## 2. Misión y visión 2014-2019

La misión, que es la razón de ser del hotel, fue: “Brindar a nuestros huéspedes una experiencia inolvidable mediante servicios de excelencia, con la participación activa de nuestro personal altamente capacitado”.

Asimismo, la visión trazada por el hotel para el mismo periodo fue: “Convertirnos en una marca reconocida de hoteles que brinda un servicio de excelencia a nuestros huéspedes”.

## 3. Estrategia y planeamiento 2014-2019

### 3.1. Modelo del negocio 2014-2019

El análisis del modelo de negocio se ha realizado mediante el desarrollo del *business model Canvas*. “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur 2011: 14). A continuación, se presenta y detalla los diferentes segmentos que conforman el *business model Canvas* del hotel Casa del Sol (ver anexo 5).

- Segmento de mercado: Turistas nacionales y extranjeros que en promedio destinan un presupuesto de US\$ 122 (incluido IGV) por noche en habitación.

**Tabla 16. Segmentos de mercado**

Mercado	Características
Turista extranjero	De acuerdo con el reporte del perfil del turista extranjero (Promperú 2018), son personas que están dispuestos a gastar en promedio US\$ 932. Los turistas que se hospedaron en hoteles de 4 o 5 estrellas están dispuestos a gastar en promedio US\$ 1.655, un 84 % de ellos ingresa mediante el Aeropuerto Jorge Chávez y permanecen en promedio 10 noches; 5 de cada 10 planificó su viaje con 1 a 4 meses de anticipación y, según el tipo de viaje, un 65 % viajó por vacaciones y un 15 % viajó por negocios en el Perú. El 45 % de ellos tienen entre 25 y 40 años. El modo de viaje es un 39 % solo y 29 % con amigos o parientes sin niños.

Mercado	Características
Turista nacional	De acuerdo al perfil del vacacionista nacional de Promperú (2018), solo un 2 % se aloja en hoteles de 4 o 5 estrellas, 75 % financia su viaje con ahorros y 44 % tiene entre 25 y 40 años. El modo de viaje es 32 % con amigos o parientes sin niños, 13 % solos y permanecen en promedio 5 días fuera de su región.

Fuente: Elaboración propia

- **Propuesta de valor:** La propuesta busca “Crear experiencias agradables y un servicio de calidad para el huésped, en equilibrio con buenas prácticas, personal altamente capacitado y excelente infraestructura”. Así, la diferenciación para el cliente se dará en una atención de alta calidad de los colaboradores del hotel, quienes se encuentran capacitados, buenas prácticas y procedimientos claros en el desempeño de sus actividades, trato personalizado, rapidez en el *check-in*, flexibilidad en el *check-out*, conectividad, ambientes agradables y calidad de la infraestructura ofrecida.
- **Canales:** El principal canal son las agencias de viajes contando con un convenio que permite llevar la propuesta de valor a los clientes; estos utilizan sus agencias físicas, así como sus propios portales web. Otros canales que se utilizan son los siguientes: página web corporativa, directorios digitales, metabuscadores, *emailing* y canal telefónico.
- **Relaciones con clientes:** La relación con el cliente es directa para ofrecer la propuesta de valor que caracteriza al hotel y consolidar esta relación a través del excelente servicio al huésped, la buena infraestructura del hotel y comodidades ofrecidas. Por otro lado, se recogen opiniones o recomendaciones para la continua mejora de los servicios. La gestión de sugerencias, quejas y reclamos presentes en el hotel permiten escuchar y corregir fallas oportunamente para el beneficio de los clientes. Así, la relación consiste en brindar una experiencia satisfactoria para el cliente de manera que la red de clientes satisfechos pueda recomendar el hotel.
- **Fuentes de ingresos:** En esta sección se indican todas las fuentes de ingreso para el hotel, así como las diferentes formas de obtenerlo. Estos conceptos son los siguientes:
  - Ingresos por alquiler de habitaciones según categoría: simple, doble y suites.
  - Ingresos por consumo en restaurante y bar: Esto depende de los servicios que utilicen los clientes (turista extranjero y nacional) y las preferencias de acuerdo a la carta.
  - Ingreso por uso de servicios variados como spa y lavandería.

- Recursos clave: Son el personal del hotel capacitado, la infraestructura hotelera, las políticas y procedimientos, la plataforma web por donde se realiza la venta *online*, sistemas internos que se utilizan como sistema de gestión de reservas y el sistema automatizado.
  
- Actividades clave: Son las acciones más importantes del negocio, donde se encuentran:
  - Prestación del servicio y operaciones
  - Marketing y ventas
  - Postventa para la atención de sugerencias, quejas y reclamos de forma oportuna
  - Gestión y desarrollo del personal, con énfasis en el control del estrés y capacitaciones
  - Venta oportuna de las habitaciones a través de las agencias de viajes y de página web
  - Seguridad en el establecimiento
  
- Asociaciones clave: Son los acuerdos que permiten realizar las actividades clave del negocio, entre ellas están las siguientes:
  - Los proveedores de la página web, *hosting*, soporte TI
  - Los proveedores de materiales e insumos
  - Los convenios con las agencias de viajes
  - Los proveedores de servicio de seguridad
  
- Estructura de costes: En cuanto a la información de salidas de dinero, se identifican los siguientes ítems asociados: reparación y mantenimiento de infraestructura, planilla, impuestos, marketing, capacitaciones, servicios y administración, comisiones de las agencias de viajes, materiales e insumos.

#### **4. Cadena de valor de la empresa de servicios**

De acuerdo con Alonso (2008), la cadena de valor es una herramienta de planeamiento estratégico que permite materializar la propuesta de valor que se entrega a los clientes para diferenciarse de la competencia.

El gráfico 2 muestra la cadena de valor de servicios del hotel Casa del Sol, donde se puede observar que tanto los eslabones de apoyo como los eslabones primarios están orientados a la satisfacción del cliente y al margen de ganancia.

**Gráfico 2. Cadena de valor de servicios del hotel Casa del Sol**

<b>Dirección General y de Recursos Humanos</b>					
Clima laboral	Políticas y acciones orientadas al cliente	Condiciones laborales estructuradas	Experiencia del cliente		
<b>Organización Interna y Tecnología</b>					
Sistema de información en tiempo real	Seguridad online y en el establecimiento	Situación financiera adecuada y sostenible	Altos niveles de liquidez	Buenas prácticas	Estructura organizacional horizontal
<b>Infraestructura de la Organización</b>					
Gerente General	Jefe de Alojamiento	Jefe de Entretenimiento, Restaurante y Bar	Jefe de Ventas y Marketing	Jefe de Recursos Humanos y Contabilidad	
<b>Abastecimiento</b>					
Adquisición de materiales e insumos	Servicios publicitarios tradicionales	Servicios de capacitación para el personal	Proveedores de servicio de seguridad	Proveedores de Tecnología y Marketing	Proveedores de plataforma de pago online
<b>Marketing y Ventas</b> Estudios de mercado, Convenios con agencias de viaje, Marketing online, Venta Online	<b>Personal de contacto</b> Personal capacitado	<b>Soporte físico y habilidades</b> Infraestructura superior al 90%, Reparaciones y mantenimiento, Ubicación estratégica, Página web	<b>Prestación</b> Buscar generar la satisfacción de los huéspedes, Brindar experiencias agradables y un servicio de calidad	<b>Clientes</b> Ofrecer un excelente servicio a los huéspedes acorde a la propuesta de valor	<b>No Clientes</b> Restaurante y bar, Lavandería, Piscina, Spa

Margen

Fuente: Elaboración propia

- **Eslabones primarios:** Los eslabones primarios se encuentran directamente involucrados en la creación o entrega del servicio.

**Tabla 17. Eslabones primarios**

<b>Eslabones primarios</b>	<b>Descripción</b>
Marketing y ventas	Los principales medios empleados para promocionar los servicios y generar ventas son: televisión, publicaciones en revistas y Facebook, folletos y venta <i>online</i> .
Personal de contacto	El personal que tiene contacto directo con los huéspedes recibe capacitaciones constantes y se caracteriza por la vocación de servicio, orientación al cliente y amabilidad que promueven altos niveles de calidad en la prestación del servicio y experiencias inolvidables.
Soporte físico y habilidades	La gestión oportuna de quejas es un factor importante y comprende políticas y procedimientos ante situaciones de reclamo, con la finalidad de que la red de clientes satisfechos pueda recomendar el hotel. Además, se dispone de espacios con niveles de calidad de infraestructura superior al 90 %, lo cual es bien valorado por los clientes.
Prestación	Servicio personalizado que busca crear experiencias inolvidables para los huéspedes. Estas actividades están asociadas a gestión de compras, <i>check-in</i> , <i>check-out</i> , <i>room service</i> , limpieza de todas las instalaciones, servicio de lavandería, bar, spa, piscina, restaurante, seguridad, movilidad, post-venta, buenas prácticas.
Clientes	Son los turistas, dispuestos a pagar US\$ 130 por noche de alojamiento en Lima, a quienes se ofrece un excelente servicio acorde con la propuesta de valor.
No clientes	El restaurante y bar para público externo.

Fuente: Elaboración propia

- **Eslabones de soporte:** Los eslabones de soporte permiten realizar las actividades primarias.

**Tabla 18. Eslabones de soporte**

<b>Eslabones de soporte</b>	<b>Descripción</b>
Dirección general y de recursos humanos	La dirección general dispone de políticas relacionadas a la vocación de servicio, orientación hacia el huésped, manejo óptimo de tiempos, horarios del personal y definición de responsabilidades. Recursos Humanos realiza iniciativas para contribuir con un clima laboral superior al 75 % que va de la mano con los programas de capacitación.
Organización interna y tecnología	Estructura organizacional horizontal con buenas prácticas en la prestación del servicio, situación financiera sostenible y con altos niveles de liquidez. La tecnología está presente a través del sistema de reservas y gestión de habitaciones, el sistema autoasistido y el sistema de seguridad.
Infraestructura de la organización	El hotel tiene cinco áreas que sostienen la operación del hotel: gerencia general, área de alojamiento, área de entretenimiento, restaurante y bar, área de Ventas y marketing y el área de Recursos Humanos y Contabilidad.
Abastecimiento	Negociación con proveedores de los siguientes servicios: publicidad tradicional y no tradicional, capacitación para el personal del hotel, seguridad, tecnología, marketing y plataforma de pago <i>online</i> .

Fuente: Elaboración propia

## 5. Áreas funcionales

Se elaboraron las posiciones y funciones requeridas para el funcionamiento y administración del negocio que se mencionan a continuación.

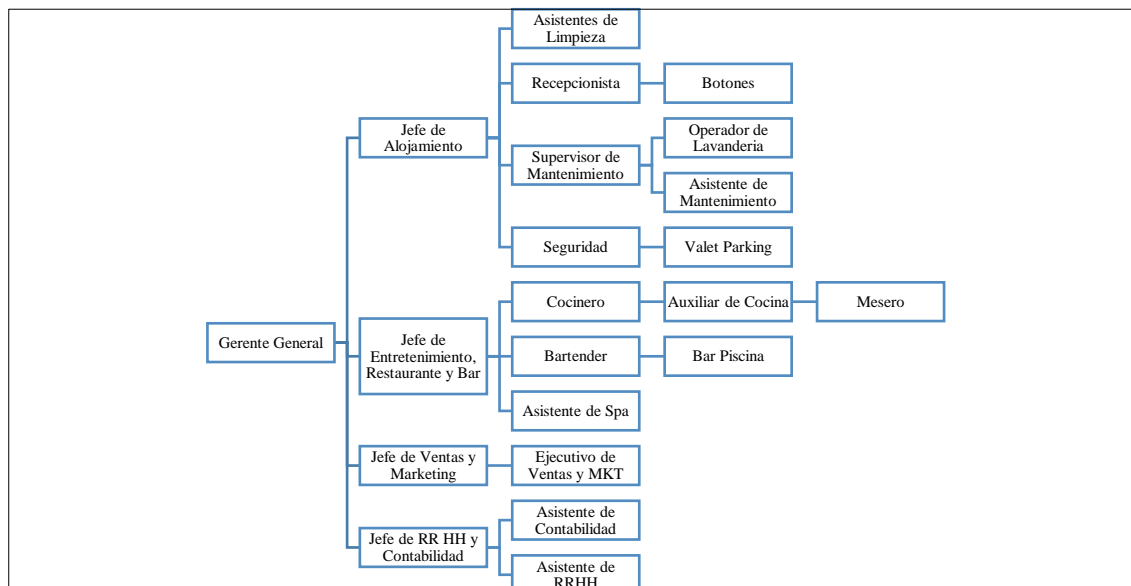
### 5.1. Estructura organizacional y recursos humanos

La estructura organizacional del hotel Casa del Sol está diseñada con el objetivo de asegurar la máxima rentabilidad por habitación, para lo cual es necesario definir aspectos operativos, determinar puestos específicos de trabajo, delegar responsabilidades y realizar un control de empleados asegurando una operatividad eficiente.

La estructura organizacional del hotel se encuentra liderada por la Gerencia General, responsable de las funciones operativas y administrativas del hotel, que tiene bajo su cargo cuatro jefaturas y estas, a su vez, al personal necesario para brindar el servicio de calidad ofrecido.

La estructura organizacional está compuesta por 46 personas divididas en diferentes áreas.

### Gráfico 3. Estructura organizacional del hotel



Fuente: Elaboración propia

### 5.1.1. Funciones y estructura por cargo

**Tabla 19. Funciones y estructura por cargo**

Área	Cargo	Función	HC
Gerencia general (1)	Gerente general	Garantiza la seguridad de los huéspedes y trabajadores del hotel.	1
Alojamiento (25)	* Jefe de alojamiento	Controla y vela por la operatividad del hotel, seguridad, orden, limpieza de las áreas y la atención postventa.	2
	** Asistente de limpieza	Realizan limpieza y orden de habitaciones, pasillos y otras áreas.	8
	** Recepcionista	Brinda información, atiende requerimientos de los huéspedes y se encarga de la atención postventa.	3
	*** Botones	Traslada equipo de huéspedes a habitaciones.	3
	** Supervisor de mantenimiento	Asegura que las habitaciones se encuentren en óptimas condiciones y funcionamiento de lavandería.	1
	*** Operador de lavandería	Operar las lavadoras y tener el stock de sábanas, toallas y demás artículos que requiere el hotel.	2
	*** Asistente de mantenimiento	Realiza el mantenimiento del aire acondicionado, electricidad, gasfitería y afines.	2
	** Seguridad	Garantiza la seguridad de los huéspedes y trabajadores del hotel.	3
	*** Valet parking	Seguridad y manejo de vehículos de los huéspedes.	1
Entretenimiento, restaurante y bar (14)	* Jefe de entretenimiento, restaurante y bar	Supervisa la calidad de los insumos, equipos de elaboración y controla la calidad en el servicio.	1
	** Cocinero	Preparación y presentación de platos.	2
	*** Auxiliar de cocina	Limpia y ordena los elementos de la cocina, además de pelar y cortar alimentos.	3
	**** Mesero	Atención directa a los clientes, toma nota de los pedidos y ofrece buen servicio.	3
	** Bartender	Elabora variedad de bebidas a elección del cliente.	2
	*** Bar-piscina	Prepara bebidas y toma pedidos de clientes dentro de la piscina.	1
	** Asistente de spa	Servicios de masajes y relajación para los huéspedes.	2
Ventas y marketing (3)	* Jefe de Ventas y marketing	Supervisa, concreta y atrae ventas realizando campañas de marketing.	1
	** Ejecutivo de Ventas y marketing	Soporte al jefe de ventas.	2
Recursos Humanos y Contabilidad (3)	* Jefe de RR.HH. y Contabilidad	Se encarga de la gestión contable y financiera del negocio, compras y gestión del hotel.	1
	** Asistente de Contabilidad	Se encarga de llevar la contabilidad de la empresa.	1
	** Asistente de RR.HH.	Soporte en temas de gestión personal, asistencias, planillas y seguros.	1
Total head count (HC)			46

Fuente: Elaboración propia

## 6. Análisis de áreas funcionales (Amofhit)

El análisis interno llamado Amofhit comprende las fortalezas y debilidades de las áreas de Administración y Gerencia (A), Marketing y Ventas (M), Operaciones y Logística (O), Finanzas y Contabilidad (F), Recursos Humanos (H), Sistemas de Información (I) y Tecnología y Desarrollo (T) (D'Alessio 2013).

### 6.1. Administración y Gerencia (A)

La administración del hotel Casa del Sol está a cargo del gerente general, quien realiza la planificación adecuada del negocio y toma las decisiones importantes.

La Gerencia establece las metas y estrategias por áreas, así como las políticas del hotel alineadas a la sostenibilidad, crecimiento del negocio y enfoque hacia el cliente con un servicio de excelente calidad. Además, el gerente general tiene bajo su cargo cuatro áreas funcionales cuyas jefaturas reportan directamente a él y realiza periódicamente un análisis de la competencia en el sector con respecto a los precios y estrategias.

### 6.2. Marketing y Ventas (M)

El hotel Casa del Sol busca posicionar la calidad del servicio prestado al huésped mediante la satisfacción del cliente como elemento diferenciador para este fin.

El hotel basa su estrategia de ventas en las 4 P: precio, producto, plaza y promoción.

- Precio: US\$ 109 (con IGV) en promedio por noche de alojamiento. Cabe resaltar que el precio varía cuando se vende a través de las agencias de viajes o la venta de habitaciones se ha realizado con 1 o 2 temporadas de anticipación.

**Tabla 20. Tarifas (con IGV) de la habitación por noche**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tarifa habitación	US\$ 100	US\$ 96	US\$ 111	US\$ 110	US\$ 115	US\$ 122

Fuente: Elaboración propia

- **Producto:** El hotel busca que el cliente perciba la diferenciación en la calidad de la prestación de los servicios e infraestructura que posee tales como alojamiento, restaurante, bar, lavandería, piscina y estacionamientos.
- **Plaza:** El hotel se encuentra estratégicamente ubicado en el distrito de Miraflores, en la Av. Malecón de la Reserva 1035.
- **Promoción:** Se realizan diferentes promociones a través de radio, televisión, prensa escrita, puntos de venta, metabuscadores, redes sociales y páginas web personalizadas.

### **6.3. Operaciones y Logística (O)**

Es el área donde existe mayor personal (85 %) porque de ella depende la satisfacción del cliente por el servicio prestado.

El hotel posee procedimientos, los cuales desarrollan las actividades de reservas, rapidez en el *check-in*, recepción, conectividad, ambientes agradables y calidad de la infraestructura. Otras actividades relevantes del hotel son las buenas prácticas en el alojamiento, servicio de restaurante, bar, lavandería, spa, piscina, control de inventarios, limpieza, requerimiento de los clientes, entre otros, y una logística de salida, donde se desarrollan actividades de *check-out*. Asimismo, esta área se encargará de asegurar la atención postventa.

### **6.4. Finanzas y Contabilidad (F)**

La parte financiera se encuentra a cargo del gerente general, quien toma las decisiones sobre las inversiones y compras que realiza el hotel. Existe una adecuada y sostenible situación financiera y altos niveles de liquidez.

El gerente general realiza el análisis de la proyección de ventas junto al equipo de ventas y marketing planificando también las compras y gastos. De otro lado, la parte contable está a cargo de un contador colegiado interno, quien es el que realiza los reportes financieros, contables y tributarios para las decisiones de la Gerencia General.

### **6.5. Recursos Humanos (H)**

El hotel Casa del Sol cuenta con un departamento de Recursos Humanos, que se encarga del reclutamiento y selección de personal, contrataciones, capacitaciones, inducciones, sueldos y salarios, cronograma de pagos y desarrollo de carrera. Los empleados son constantemente capacitados y poseen una remuneración acorde al mercado. La planilla del hotel asciende a 46 trabajadores ubicados en diferentes áreas.

### **6.6. Sistema de Información (I)**

El hotel Casa del Sol posee el *software* Hotelogix que consiste en un *software as a service* (SaaS) basado en la nube, brindando un respaldo adicional a los datos importantes del hotel. Hotelogix es una herramienta fácil de usar contando con módulos para el control de habitaciones, central de reservas, ventas, almacén, contabilidad y marketing, además brinda acceso a más de 1.200 portales de viaje en internet.

### **6.7. Tecnología y Desarrollo (T)**

Estos servicios son tercerizados a través de proveedores de tecnología de la información (TI), quienes se encargan de la gestión y mantenimiento de la página web, la pasarela de pagos y el soporte.

## **7. Resultados contables y financieros**

Sobre la base de los resultados obtenidos y considerando la situación del mercado, se observa que la tarifa establecida, entre el año 2014 y 2019, obedece a la realidad del sector de hoteles 4 estrellas, pues la tarifa promedio del hotel Casa del Sol es de US\$ 109 (con IGV) por habitación y la del mercado es US\$ 126<sup>2</sup> (con IGV), ofreciendo así un precio altamente competitivo en el sector.

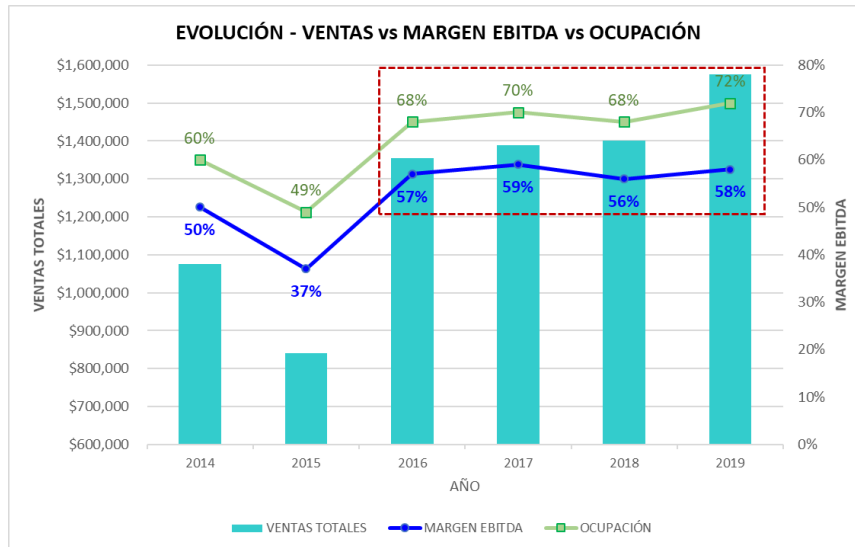
El nivel de ventas obtuvo un notable crecimiento entre los años 2016-2019. En estos años, se observó un marcado efecto de la estacionalidad. Durante los veranos, las ventas se encuentran por encima del millón (US\$ 1,0 MM) de dólares, mientras que en los inviernos bajan a un nivel

---

<sup>2</sup> Precio del mercado en base a los siguientes hoteles 4 estrellas ubicados en Miraflores: Casa Andina, Arawi, Aloft y Thunderbird.

promedio de US\$ 0,7 MM. Este resultado guarda correlación con el margen EBITDA que en las temporadas altas se encuentra por encima del 50 %. Este resultado revela que el negocio mantiene altos niveles de gastos fijos, tales como personal, marketing y mantenimiento, necesarios para ofrecer un nivel de servicio que posicione a la marca, acorde con la estrategia.

**Gráfico 4. Evolución - ventas vs. margen EBITDA vs. ocupación**



Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva anual se observa un comportamiento más estable y positivo en la segunda parte del desarrollo del negocio, 2017-2019, con un importante crecimiento de ventas (12 %) en el último año, como consecuencia de la estrategia de precios, la estandarización del nivel de servicio y la coyuntura del mercado, favorable para el sector.

En el año 2015, el hotel inició la implementación del sistema automatizado como servicio para los clientes. Este hecho provocó la caída del 22 % del nivel de ventas, ya que fue necesario el cierre del hotel y la reducción de la disponibilidad hotelera llegando a contar con solo el 50 % de habitaciones por 6 meses, debido al mantenimiento realizado. De otro lado, en el año 2016, el hotel consiguió un notable crecimiento de 61 % en ventas gracias al sistema automatizado, disponibilidad completa del hotel y el impulso del área de marketing.

**Tabla 21. Evolución de las ventas y variación anual**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso por ventas	US\$ 1.076.227	US\$ 840.836	US\$ 1.353.689	US\$ 1.388.660	US\$ 1.401.534	US\$ 1.574.399
Variación anual %		-22 %	61 %	2,60 %	1 %	12,30 %

Fuente: Elaboración propia

## 8. Matriz VRIO, ventaja competitiva y estrategia competitiva

Para el análisis de las ventaja y estrategia competitiva del hotel Casa del Sol se realiza la elaboración de la matriz VRIO.

### 8.1. Matriz VRIO

La matriz VRIO (valioso, raro, inimitable y organizado), desarrollada por Jay Barney (1991), permite evaluar aquellos recursos internos que proporcionan ventaja competitiva, aquellos considerados como vitales y otros que son más prescindibles. De acuerdo con la matriz VRIO, el hotel Casa del Sol posee seis factores internos que hacen sostenible a la empresa y la ubican en una posición de ventaja dentro del mercado.

- Ubicación estratégica: Cuenta con una importante infraestructura en pleno centro de Miraflores con una vista privilegiada del mar.
- Enfoque en la calidad del servicio: Constante inversión en infraestructura para mantener un mínimo estándar en las habitaciones.
- Buena relación con las agencias de viajes: Permite contar con una ocupación mayor al 50 % de manera histórica.
- Sistema de tecnología auto asistida: El huésped, mediante una *tablet*, puede realizar pedidos al restaurant y bar, solicitar asistencia y coordinar servicios.
- Buen clima laboral: Cuenta con personal motivado y constantemente capacitado con enfoque en la calidad del servicio.
- Oportunos servicios de atención al cliente: Para la preventa, venta y postventa.

**Tabla 22. Matriz VRIO**

Talento	Tipo	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia competitiva
Personal calificado	Humano	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva sostenida
<b>Procesos</b>						

Talento	Tipo	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia competitiva
Sistema autoasistido	Físico	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Servicio de atención al cliente	Humano	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
<b>Recursos</b>						
Convenios agencia de viajes	Físico	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Óptimo clima laboral	Humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Buena ubicación	Físico	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida

Fuente: Elaboración propia

## 8.2. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva que genera valor al negocio está relacionada con tres factores que se desprenden de la matriz VRIO y son los siguientes: personal calificado, óptimo clima laboral y buena ubicación.

## 8.3. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva se basa en la diferenciación y se enfoca en el servicio brindado a los clientes. Se busca que los huéspedes tengan experiencias inolvidables para posteriores visitas de los mismos o de personas de su entorno mediante la recomendación del hotel.

## 9. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos (David y David 2017) permite la identificación de las fortalezas y debilidades del negocio. La siguiente tabla muestra la matriz MEFI para el hotel, la cual cuenta con 18 factores internos: 10 fortalezas y 8 debilidades.

**Tabla 23. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

	Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
	<b>Fortalezas</b>			
1	Excelente servicio al cliente	0,07	4	0,28
2	Sistema auto asistido	0,04	4	0,16
3	Política orientada al desarrollo del personal	0,04	4	0,16
4	Condición de infraestructura superior a 90 %	0,07	3	0,21
5	Ubicación geográfica con alta demanda	0,07	3	0,21
6	Adecuada situación financiera	0,09	4	0,36
7	Buena relación con agencias de viajes	0,04	3	0,12

	<b>Factores internos claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
8	Seguridad física y <i>online</i>	0,04	3	0,12
9	Optimización constante de procesos	0,04	4	0,16
10	Resolución oportuna de quejas o reclamos	0,04	4	0,16
	<b>Debilidades</b>			0
11	El 30 % de la infraestructura no está en uso	0,07	1	0,07
12	Débil desarrollo de nuevos servicios	0,05	1	0,05
13	Alta estructura de costos fijos	0,08	1	0,08
14	50 % de ventas depende de agencia de viajes	0,06	1	0,06
15	Falta potenciar el marketing digital	0,06	2	0,12
16	Falta de estrategia de ventas B2B	0,06	2	0,12
17	Falta de evaluación del nivel de satisfacción del cliente durante y después de su estadía	0,04	2	0,08
18	Falta de evaluación de satisfacción postventa	0,04	2	0,08
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,6</b>

Fuente: Elaboración propia

El valor obtenido es de 2,6 sobre un total de 4, ubicándose por encima del promedio, resultado que indica que el hotel Casa del Sol presenta fortalezas que le permiten establecer al hotel como una empresa consolidada con expectativas sólidas resaltando entre sus fortalezas la ubicación con alta demanda, condiciones de la infraestructura y los precios competitivos en el mercado. De otro lado, entre las principales debilidades se encuentran los elevados costos incurridos por la construcción del edificio y el desarrollo de nuevos servicios.

## 10. Conclusiones

El hotel Casa del Sol tiene expectativas muy favorables en el mercado limeño, buscando la diferenciación con sus competidores a través de experiencias inolvidables. El negocio presenta un organigrama definido que cubre todos los servicios bajo un clima laboral óptimo, que se esfuerza por alcanzar la satisfacción del cliente en todo momento con altos estándares de calidad. Además, como la relación con el cliente es un objetivo primordial, el hotel ofrece un excelente servicio de atención al cliente contando con alianzas estratégicas con agencias de viaje.

## **Capítulo IV. Análisis de mercado**

En este capítulo se realiza un análisis de mercado que permita identificar el perfil del cliente potencial del hotel Casa del Sol para diseñar estrategias más efectivas para el hotel. Asimismo, se hace un estudio de mercado sobre los espacios de *coworking*. Además, se presenta un análisis de las perspectivas del mercado bajo las condiciones de pandemia. Finalmente, se presentan las conclusiones sobre oportunidades de mercado para el hotel.

### **1. Objetivo**

#### **1.1. Objetivo general**

El objetivo general es determinar el perfil del cliente potencial del hotel Casa del Sol.

#### **1.2. Objetivos específicos**

- Analizar el mercado hotelero en el país, en Lima y en el distrito de Miraflores
- Identificar el mercado potencial, disponible y meta del hotel
- Determinar la oferta y la demanda actual en el mercado meta
- Analizar el mercado de espacios *coworking* a nivel local
- Perspectivas del consumidor bajo la coyuntura de la pandemia del Covid-19
- Estimar la ocupabilidad y la demanda del sector hotelero y *coworking*

### **2. Metodología**

La metodología empleada consiste en levantar información de fuentes públicas (Promperú y Mincetur), fuentes privadas y fuentes propias (encuestas y entrevistas).

### **3. Características del consumidor de turismo al 2019**

#### **3.1. En el Perú**

En el 2019, el sector turismo representó el 3,9 % del PBI del país, generando más de 1,1 millones de empleos directos (aerolíneas, hoteles, agencias de viaje, entre otros) e indirectos (restaurantes, servicios financieros, transporte, entretenimiento, entre otros). Además, el rubro de “Alojamiento

y Restaurantes” creció en 5,3 % con un crecimiento de los subsectores Alojamiento (5,4 %) y Restaurante (5,3 %).

Según la Superintendencia Nacional de Migraciones, durante el 2018 y el 2019, el país recibió la visita de 4,4 millones de turistas internacionales. Este desempeño fue impulsado principalmente por la llegada de turistas procedentes de Chile y Estados Unidos; estos países representaron más del 40 % del total de llegadas. El ingreso de divisas fue de US\$ 4.895 millones (+5 % vs. 2017<sup>3</sup>), mientras que el arribo de visitantes nacionales a las diferentes regiones del país ascendió a 4,9 millones (+14 % vs. 2017) generando ingresos por S/ 2.400 millones (Mincetur, 2019b). Además, se generó un crecimiento del número de arribos en los establecimientos de hospedaje de 6,8 % y las pernoctaciones de 4,7 %, representando Lima el 55,1 % del total.

Promperú (2019a) muestra información sobre el perfil del turista extranjero que visita el Perú. El reporte indica que la mayoría de extranjeros son jóvenes entre 24 a 34 años de edad (31 %) que provienen de Chile (30 %) y Estados Unidos (15 %), gastan un promedio de US\$ 932, permanecen un promedio de 10 días y los lugares más visitados son Lima (73 %) y Cusco (37 %).

Asimismo, Promperú (2019b) muestra un reporte sobre el mercado nacional de viajes por turismo y señala que la mayor parte de turistas pertenecen al nivel socioeconómico alto, son *millennials* (44 %), visitan principalmente Lima (27 %), gastan un promedio de S/ 484 y permanecen fuera un promedio de 4 noches.

Por otro lado, de acuerdo con los estudios económicos del Banco Scotiabank (2018), el país cuenta con un total de 3.374 hoteles y la oferta de habitaciones es de 88.721 (ver tabla 24).

**Tabla 24. Cantidad de establecimientos y habitaciones según la categoría del hotel**

Categoría de hotel	Cantidad de establecimientos	Cantidad de habitaciones
1 estrella	446	7.666
2 estrellas	1.694	35.941
3 estrellas	980	28.810
4 estrellas	107	8.249
5 estrellas	54	6.517
Hostel	90	1.463
Ecolodge	3	75
<b>Total</b>	<b>3.374</b>	<b>88.721</b>

Fuente: Estudios económicos Scotiabank (2018)

<sup>3</sup> La comparación es respecto al 2017, ya que entre 2019 y 2018, el número de turistas no varió.

### 3.2. En Lima

Según Promperú (2019), el 61 % de los turistas internacionales que ingresaron al país lo hicieron por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. La mayoría de turistas extranjeros que deciden quedarse en Lima son jóvenes entre 24 a 34 años (33 %), provienen principalmente de Estados Unidos (21 %) y Chile (12 %), vienen de vacaciones (60 %) y por negocios (21 %), permanece un promedio de 5 días, gastan un promedio de US\$ 1207, se alojan en hoteles de 4 o 5 estrellas (27 %) y visitan mayormente el distrito de Miraflores (67 %).

La ciudad de Lima concentra el 73 % del turismo extranjero; es uno de los principales destinos del Perú para turistas internacionales y lo ubica como uno de los principales mercados de Latinoamérica. En consecuencia, Lima ha tenido un fuerte crecimiento de la oferta hotelera teniendo los mejores niveles de ocupación y la mejor tarifa promedio de toda la región. La ocupación se encuentra por encima del 70 % con una tarifa promedio entre US\$ 140 y US\$ 142 por habitación. Según el Mincetur, hasta el 2018, Lima tiene 423 hoteles categorizados con 20.194 habitaciones disponibles.

**Tabla 25. Total de hoteles categorizados en la región de Lima**

<b>Categoría</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>(%)</b>
5 estrellas	23	24	27	27	28	6 %
4 estrellas	31	36	40	45	45	11 %
3 estrellas	85	104	118	125	130	31 %
2 estrellas	178	179	180	179	177	42 %
1 estrella	50	47	45	43	43	10 %
<b>Total</b>	<b>367</b>	<b>390</b>	<b>410</b>	<b>419</b>	<b>423</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Mincetur (2018)

**Tabla 26. Total de habitaciones de hoteles categorizados en la región de Lima**

<b>Categoría</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>(%)</b>
5 estrellas	3.231	3,157	3818	3,952	4,039	20 %
4 estrellas	2.569	3,103	3,295	3,681	3,687	18 %
3 estrellas	3.596	4,094	4,753	5,278	5,466	27 %
2 estrellas	5.841	6,022	6,109	6,162	6,059	30 %
1 estrella	1.031	1,005	986	943	943	5 %
<b>Total</b>	<b>14.295</b>	<b>16,003</b>	<b>17,515</b>	<b>18,994</b>	<b>20,194</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Mincetur (2018)

### **3.3. En Miraflores**

Es el destino turístico más visitado de la capital y cuenta con el mayor número de hoteles en Lima Metropolitana: 66 hoteles y más de 4.000 habitaciones (en segmentos competitivos), la oferta hotelera del distrito despegó entre los años 2004 y 2006, tendencia que se ha mantenido hasta la actualidad.

En relación a las principales características de la oferta hotelera en Miraflores, llama la atención la composición de la variedad de huéspedes ya que en promedio el 60 % corresponde al segmento corporativo, siendo a la vez un 80 % extranjeros. Promperú (2019) señala que el turista que viene a realizar negocios proviene principalmente de Chile (19 %) y Estados Unidos (12 %); son jóvenes de entre 24 y 34 años (26 %), se hospedan en hoteles de 4 o 5 estrellas (60 %), gastan US\$ 847 y se quedan en promedio 6 noches.

Según información obtenida de estudios económicos de Scotiabank, las tarifas promedio diarias del mercado (ADR) tienen promedios del orden de US\$ 258 (con IGV) para 5 estrellas, US\$ 127 (con IGV) para 4 estrellas, US\$ 75 (con IGV) para 3 estrellas y US\$ 56 (con IGV) para 2 estrellas, siendo el promedio del mercado de US\$ 114 (con IGV). Estas tarifas son en promedio el 64 % de las tarifas *rack*<sup>4</sup> de los hoteles del mercado. Es importante notar que las tarifas promedio representan cerca del 65 % de las tarifas *rack* del mercado; existe una diferencia con las tarifas corporativas del orden del 15 %. Además, la ocupación promedio del mercado se ubica en 77 %, sobresaliendo el segmento de 4 estrellas con cerca de 82 % de promedio anual.

## **4. Análisis del consumidor del sector hotelero**

De acuerdo con el perfil identificado y según los parámetros establecidos por Kotler y Keller (2012), a continuación se realiza la estimación de los mercados para el sector hotelero.

Primero, el mercado potencial, definido como el total de turistas extranjeros que pasa por Lima, es de 4,4 millones de personas y el 61 % de ellos ingresa por el Aeropuerto Jorge Chávez (2,6 millones). De este grupo, el 67 % visita el distrito de Miraflores (1,8 millones). El 27 % de quienes visitan Miraflores se hospeda en hoteles de 4 o 5 estrellas, siendo el mercado potencial un total de 500 mil personas.

---

<sup>4</sup> Tarifa *rack* es la tarifa real que manejan los hoteles, es decir, la tarifa que se cobra por una noche sin descuentos.

Segundo, el mercado disponible representa el 61 % del mercado potencial porque representa a las personas que hacen turismo por diversión. De esta manera, el mercado disponible son 300 mil personas.

Tercero, del mercado disponible, las personas tienen un promedio de estadía de 5 noches y se quedan en promedio 1,5 personas por habitación, teniendo un estimado de 1 millón de noches demandadas en total por año que sería el mercado meta.

## **5. Mercado de espacios *coworking***

Los espacios de trabajo compartido, o *coworking*, se caracterizan por ofrecer zonas de trabajo flexibles por contratos de corto plazo. Las principales ventajas que ofrecen los espacios de *coworking* son la posibilidad de generar sinergias entre las empresas, principalmente entre las *startups* y pymes, mientras que para las medianas y grandes empresas ofrece la posibilidad de generar eficiencia en costos.

Los espacios *coworking* dentro de hoteles gozan de ventajas singulares. Los hoteles pueden convertirse en espacios ideales para muchos trabajadores independientes por el prestigio, el confort, la ubicación estratégica, la imagen profesional y los altos estándares de limpieza. Además, la experiencia es enriquecedora para los huéspedes porque, lejos de sentirse incómodos con el flujo de personas, fomentan la conciencia de marca del hotel conectando a viajeros y residentes locales en espacios comunitarios (JLL, 2019).

En el Perú, el servicio de *coworking* inició operaciones en el 2013 con la empresa Comunal, luego ingresaron al mercado otras marcas internacionales y locales. Durante los años 2018-2019, el *stock* de espacios *coworking* se incrementó en 480 % y la participación aumentó de 0,3 % a 4 % en el mercado de oficinas.

En Lima, actualmente existen aproximadamente 40 empresas que ofrecen espacios de trabajo compartido. Dentro de ellas, 3 firmas concentran el 90 % de la oferta total del mercado<sup>5</sup>, contando con 28 sedes en Lima e instaladas en aproximadamente 100 pisos.

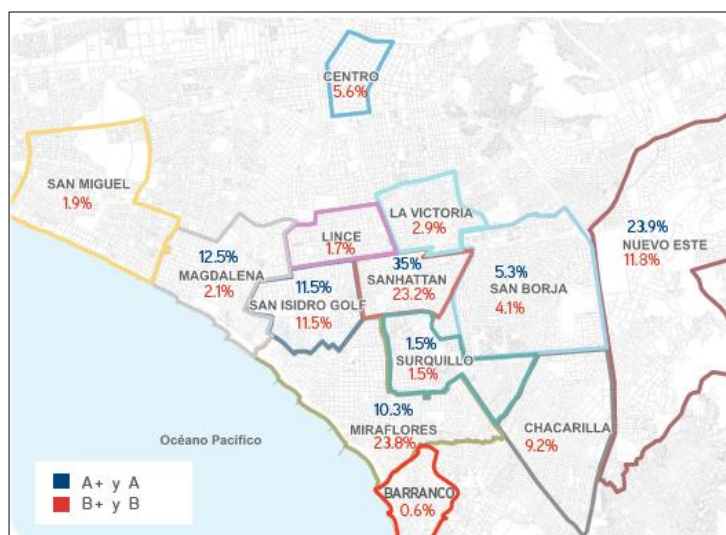
---

<sup>5</sup> La participación en el mercado: WeWorkPeru (61 %), Comunal (17 %), IWG (12 %), Otros (11 %).

La oferta de espacios de *coworking* en Lima se encuentra concentrada en el distrito de San Isidro (submercados *Sanhattan* y San Isidro Golf), los cuales representan el 58 % del *stock* total del mercado. Además, el *stock* de *coworking* está enfocado principalmente en el segmento de oficinas prime (segmentos A+ y A), las cuales representan un 75 % del *stock* total.

Según Colliers International (2020), el *stock* de oficinas prime (categoría A+ y A) en Lima son 97 edificios y tienen una tasa de ocupación promedio de 85 %. De otro lado, el *stock* de oficinas *subprime* (categoría B+ y B) cuenta con 266 edificios y una tasa de ocupación promedio de 79 %.

**Gráfico 5. Distribución de *stock* de oficinas *coworking* en Lima**



Fuente: Colliers International (2020)

Según Colliers International (2019), para la categoría *prime* el precio promedio mensual para un escritorio flexible es US\$ 250, para escritorio dedicado es US\$ 300 y para una oficina privada es US\$ 400. En la categoría *subprime*, los precios promedio mensuales para las tres modalidades son US\$ 215, US\$ 263 y US\$ 322, respectivamente. Cabe resaltar que estos precios no incluyen IGV, pago por afiliación, pago de garantía ni costos por estacionamiento.

Hasta el primer trimestre de 2020, Miraflores es el distrito con mayor *stock* de oficinas *subprime* en Lima (23,8 %). En la categoría *prime*, existen 11 edificios con una tasa de ocupación promedio del 93 % y un precio promedio de renta (precios de lista) de US\$ 17,30. En la categoría *subprime*, existen 70 edificios con una tasa de ocupación promedio de 78 % y un precio promedio de renta (precios de lista) de US\$ 15,19 (Colliers International 2019).

**Tabla 27. Comparativo de características y costos en espacios de *coworking***

Características	WeWork	Regus	Plaza
Ubicación	Miraflores	San Isidro	Miraflores
Servicios	Oficina privada (1 persona)	Oficina privada (1 persona)	Oficina privada (1 persona)
	Oficina privada (4 personas)		
	Escritorios dedicado		
Precios	US\$ 470 + IGV	US\$ 278 + IGV	US\$ 299 + IGV
	US\$ 1630 + IGV		
	US\$ 330 + IGV		
Servicios específicos			
Acceso 24/7	Sí	Sí	No
Servicios de luz, agua, limpieza, mantenimiento y seguridad)	Sí	Sí	Sí
Mueblería	Sí	Sí	Sí
Aire acondicionado	Sí	Sí	Sí
Internet de fibra óptica	Sí	Sí	Sí
Impresiones	Sí	No	No
Gestión de paquetería y correo	Sí	Sí	No
Oficina virtual	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia

## 6. Perspectiva actual bajo condiciones Covid-19

### 6.1. Impacto al sector hotelero

La llegada de la pandemia marca un cambio en la percepción que tienen los viajeros de la actividad de viajar; por lo tanto, es necesario analizar las nuevas tendencias sobre el comportamiento del turista e identificar un perfil representativo del mismo. Hasta agosto de 2020, los casos de coronavirus siguen aumentando y el Perú se encuentra en el top 10 de países con mayor número de casos detectados (Worldometer 2020).

**Tabla 28. Impacto al sector hotelero**

Turista	Tendencia	Fuente
USA	El 60 % desea viajar en 2020 y el 14 % prefiere hacerlo en 2021.	Fuel Travel (2020a)
	Más del 50 % de <i>millennials</i> se muestran optimistas sobre viajar pronto.	Fuel Travel (2020b)
	El 30 % se siente inseguros de usar instalaciones como gimnasio, spa o piscina dentro del alojamiento y el 65 % no quiere estar en lugares cerrados como Airbnb, hoteles, hostales.	Fuel Travel (2020c)
Chile	El 54 % piensa tomar vacaciones en lo que resta del 2020, especialmente en el mes de diciembre (49 %) o en verano de 2021 (56 %).	Subsecretaría de Turismo de Chile (2020)
	El 37 % piensa viajar dentro y fuera de Chile.	
	El 86 % de quienes piensan viajar fuera son jóvenes entre 18 y 34 años.	
Perú	El 32 % de peruanos viajaría en agosto.	Viajala (2020)
	Elección del destino dependerá de los protocolos de limpieza y sanidad (80 %), la responsabilidad social y ambiental (69 %) y la seguridad ciudadana (56 %).	Strategic Perú (2020)

Turista	Tendencia	Fuente
	El 70 % elegiría viajar a otra región y solo el 13 % preferiría visitar los lugares turísticos de la región Lima.	
	El viajero con más animo a viajar son los jóvenes, 74 % de ellos buscaría alojamiento pagado con un presupuesto de S/ 500 (36 %), 30 % viaja en pareja.	
	Medios más usados para buscar información se encuentran webs e <i>influencers</i> de viajes (81 %) y las redes sociales (59 %), y entre las redes sociales destacan YouTube (65 %), Instagram (51 %), Facebook (50 %) y TripAdvisor (45 %).	

Fuente: Elaboración propia.

Según Promperú (2019), una parte importante del turismo nacional son los jóvenes, dado que, entre los vacacionistas nacionales, el 63 % pertenece a estas generaciones (44 % *millennials* y 19 % *centennials*). En el Perú, el 50 % de la población pertenece a estas generaciones: 25 % *millennials* y 25 % *centennials*. En Lima, el 41 % de los *millennials* y *centennials* pertenecen al nivel socioeconómico AB. Este grupo de jóvenes se caracteriza por planificar sus viajes con menos de un mes de anticipación (84 %), se hospeda en un lugar pagado (74 %), prefiere el turismo urbano (82 %), permanece en promedio 4 noches y gasta en promedio S/ 533.

La situación de la pandemia del Covid-19 ha provocado que muchos hoteles realicen un giro económico. El diario *Gestión* (2020) señala que entre los más importantes giros de negocio de hoteles en Lima se encuentran: el alquiler para una larga estadía, el alquiler para oficinas y la venta de proyectos construidos. Asimismo, algunos hoteles se están enfocando en un segmento particular que demanda servicios de alojamiento como el segmento corporativo y el de peruanos repatriados.

La demanda por servicios de alojamiento para empresas del rubro de producción como minería, pesca y construcción ha crecido durante la pandemia. Estas empresas optan por alojar a sus trabajadores por periodos prolongados para evitar potenciales contagios durante los traslados diarios hacia sus hogares. Los hoteles que firman contrato con estas empresas corresponden a las categorías de 3, 4 y 5 estrellas, y se ubican en provincias con mayor demanda corporativa como Piura, Chiclayo, Trujillo y Arequipa.

Por otro lado, muchos hoteles ofrecen descuentos especiales para afrontar la caída de la demanda durante la pandemia y generar ocupación en sus sedes. Estos descuentos se aplican en paquetes de varios días, el precio por día disminuye para estadías más largas. Los fines de semana cuentan con ofertas especiales, pues son los días en que la gente desea y suele acudir más a los hoteles. Sin embargo, el 65 % de hoteles en todo el país están al borde de la quiebra, debido a la larga inactividad (Ámbito 2020). En esas condiciones, más de 11 mil hoteles han vuelto a abrir bajo

condiciones excepcionales de acoso a beneficios del Estado como el crédito Reactiva (Turiweb 2020).

### **6.1.1. Encuesta y entrevista realizada en agosto de 2020**

Considerando la limitación de información existente sobre la demanda de los servicios hoteleros durante la pandemia, se decidió realizar una encuesta propia para conocer la demanda y el perfil de los potenciales clientes. La encuesta fue realizada a 300 peruanos (94 % limeños, 6 % provincianos). Los resultados muestran que existe interés de ir a un hotel 4 estrellas en Miraflores durante la pandemia (75 %), acompañados en pareja (56 %), especialmente los fines de semana (70 %) y estarían dispuestos a pagar por una noche entre US\$ 90 y US\$ 120 (78 %). Además, los atributos del hotel más valorados son los siguientes: certificado Bureau Veritas que garantiza la seguridad sanitaria (78 %), Carta variada de restaurante y bar (45 %) y buen servicio a la habitación (44 %). Cabe resaltar que no se encontró preferencia por el concepto de habitación bajo formato *home office* según la encuesta realizada, por lo que no sería adecuada su implementación (ver anexo 6).

De otro lado, se realizó una entrevista al gerente general de una empresa minera de cobre localizada en la provincia de Espinar, región Cusco, para conocer el interés del sector minero hacia el servicio de hospedaje durante la pandemia. Los trabajadores de dicha mina siguen los lineamientos del “Protocolo de Medidas Preventivas en el transporte, movilización y desmovilización de personal contra el Covid-19”. Este refiere que se realiza una prueba de diagnóstico Covid-19 previo al inicio de la movilización del personal (partida hacia al campamento) donde si la prueba resulta positiva, se determina el aislamiento domiciliario durante 14 días. Para el caso de la desmovilización (retorno al domicilio), si el resultado de la prueba es positivo, el personal cumplirá aislamiento por 14 días en un hotel designado por el área de administración. En este último caso, la necesidad de servicios de hospedaje ocurre en el destino, es decir, en Arequipa, Cusco, Espinar y Lima (con mayor incidencia en las localidades de provincia).

### **6.2. Impacto al sector *coworking***

La demanda por estos espacios se ha mantenido relativamente estable, en comparación con otras industrias. Por ejemplo, WeWork reporta que la demanda solo bajó de 75 % a 66 %. El principal

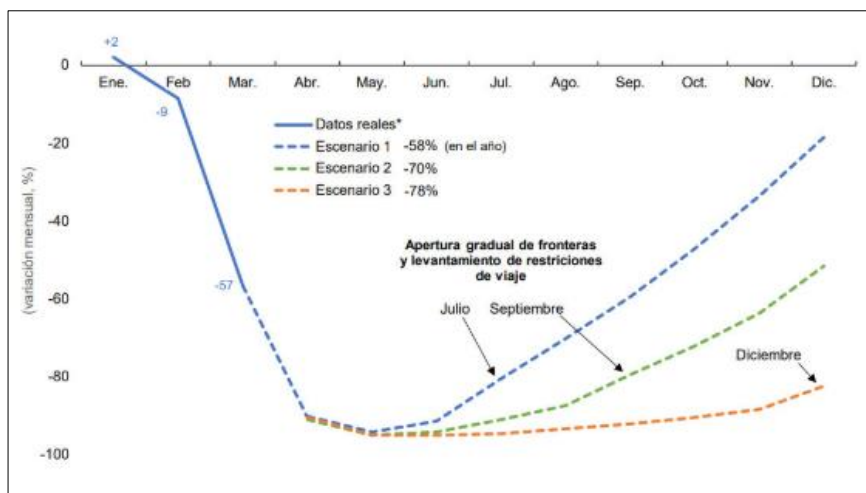
impacto que puede generar la pandemia está relacionado con el incremento de casos de *home office* como reemplazo a trabajar en oficina.

La demanda de oficinas tradicionales se reduciría en los próximos años como resultado del constante crecimiento de la modalidad de trabajo *home office*. No obstante, aunque esta ha sido una solución para muchos negocios y trabajadores independientes, en especial durante la pandemia, los niveles de eficiencia laboral no son los mismos. El estudio de la empresa WeWork (2020) sobre los problemas del *home office* revela que el 50 % de las personas se sienten menos conectadas con sus compañeros de trabajo, el 45 % reconoce una menor productividad y el 36 % se siente menos optimista respecto del crecimiento profesional. En ese sentido, existe una oportunidad de crecimiento para el sector de *coworking* luego de superar la pandemia.

## 7. Estimación de la demanda del hotel 2020-2024

Las proyecciones del sector hotelero dependen de la evolución de la pandemia. Se espera una fuerte caída del turismo, en especial del turismo extranjero. La última proyección realizada por la OMT señala que el turismo internacional se contrajo 22 % en el primer trimestre de 2020 y el número de turistas podría caer entre 60 % y 80 % a fin de año, según 3 posibles escenarios. De otro lado, se espera una recuperación en la segunda parte del 2021, ya que se están logrando avances significativos con relación a la distribución de la vacuna contra el Covid-19.

**Gráfico 6. Proyecciones 2020: los tres posibles escenarios según la OMT**



Fuente: OMT 2020

La ocupación hotelera en Lima cayó del 70 % registrado en febrero a 12,9 % en marzo, mes que marcó el comienzo de la crisis, reflejando el fuerte impacto del Covid-19 a la demanda hotelera. Según la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP), en el 2020 la ocupabilidad hotelera de Lima terminará con un 30 %, sostenida principalmente por la demanda corporativa, y estima que esta caída durará un año, por lo que la inversión hotelera que se desarrollaba a los niveles prepandemia volvería en agosto de 2021 (Diario Gestión 2020).

Considerando los efectos del Covid-19, el posicionamiento del hotel Casa del Sol, con 10 años en el mercado y la ocupabilidad obtenida en 2019 (71,5 %), se proyecta una tasa de ocupabilidad del 30 % para el 2020, volviendo a niveles prepandemia en 2021, y creciendo a partir del 2022, dadas las mejores condiciones y oportunidades del mercado.

**Tabla 29. Estimación de la demanda del hotel<sup>6</sup>**

	Año	Habitaciones	Noches disponibles	Ocupabilidad	Noches ocupadas
Histórico	2019	50	18.000	72 %	12.870
Proyectado	2020	50	18.000	22 %	3.900
Proyectado	2021	50	18.000	44 %	7.950
Proyectado	2022	50	18.000	73 %	13.140
Proyectado	2023	50	18.000	75 %	13.320
Proyectado	2024	50	18.000	80 %	13.500

Fuente: Elaboración propia

## 8. Estimación de la demanda de *coworking* 2022-2024

Según el Global Coworking Survey (2019), para el año 2030 se espera que los espacios de trabajo *coworking* representen el 30 % del total de oficinas en todo el mundo. Además, la demanda mundial por estos espacios vendría principalmente de las grandes corporaciones.

En el Perú, se espera que la participación de espacios *coworking* dentro del mercado de oficinas continúe a un ritmo creciente y se aproxime al 6 % en el 2020, reflejando una activa presencia de las empresas de *coworking*. Según la consultora Binswanger Perú, la demanda por estos servicios, antes del Covid-19, era muy alta, ya que las empresas dedicadas al alquiler de estos espacios esperaban una colocación del 60 % durante el primer año de operaciones. Además, según Mckinsey (2020c), tras la pandemia existirá la necesidad de trabajar dentro de oficinas, ya que el *home office* conduce a una menor productividad laboral.

<sup>6</sup> La estadía mínima en el hotel es de 1 noche.

El estudio realizado por Cueva *et al.* (2019) sobre la proyección de demanda para una empresa de espacios *coworking* de categoría *prime* (A, A+) en San Isidro sobre la base de entrevistas a líderes de Prime Coworking, muestra que la ocupación promedio es 65 % en 2020, 70 % en 2021, 75 % en 2022 y 80 % en 2023, es decir, la demanda crecería a un ritmo estimado de 5 % anual.

Como se observa en la tabla 30, la ocupabilidad del servicio *coworking* en el hotel sería de 60 % en 2022, 65 % en 2023 y 70 % en 2024 (crecimiento a una tasa de 5 % anual).

**Tabla 30. Ocupabilidad estimada de espacios *coworking prime* en Miraflores<sup>7</sup>**

	Año	Capacidad (personas)	Espacios disponibles anual	Ocupabilidad esperada	Espacios ocupados (alquilados)
Proyectado	2022	224	2.688	60 %	1.613
Proyectado	2023	224	2.688	65 %	1.747
Proyectado	2024	224	2.688	70 %	1.882

Fuente: Elaboración propia

## 9. Conclusiones

Entre las principales conclusiones, se encuentran las siguientes:

- El ingreso de turistas extranjeros en el país se viene incrementando año a año, existiendo oportunidad por el incremento de demanda de hospedajes hasta el 2019.
- De acuerdo con el perfil del turista extranjero, existe una oportunidad de mercado en aquellos que visitan al país por diversión, tienen entre 24 y 44 años y viajan generalmente solos.
- Miraflores es uno de los distritos en Lima con mejor ocupabilidad y resulta atractivo para los turistas extranjeros por su ubicación estratégica.
- Se determina atender el 2 % del mercado meta, considerando que aún existe una brecha entre la ocupación promedio de Miraflores (77 %) y nuestra ocupación obtenida en el 2019 (72 %).
- Durante la pandemia, los *millennials* serían el principal público objetivo, ya que tienen mayor disposición al gasto hacia el turismo.
- Es importante comunicar sobre las acciones desarrolladas como protocolos de prevención y control, supervisiones e inspecciones de sanidad para fomentar la confianza hacia el hotel.
- El servicio de *coworking* es un rubro que viene creciendo muy rápido en Lima y con una alta tasa de ocupabilidad (85 %) en el sector *prime* de Lima.

<sup>7</sup> El alquiler mínimo a contratar es de un mes.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico

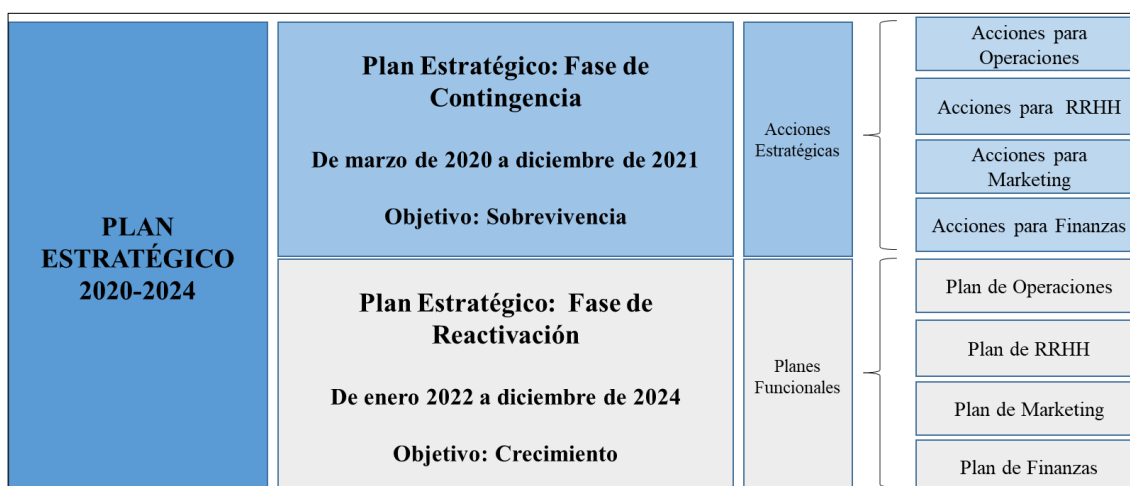
En este capítulo se presentan las propuestas de misión, visión, objetivo general y objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad del negocio. Además, se describen las estrategias competitivas para el fortalecimiento del hotel y se detalla el plan estratégico para las áreas de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas con miras al periodo 2020-2024.

### 1. Introducción

La pandemia ha afectado las perspectivas del negocio, por lo cual son necesarias medidas excepcionales en el futuro inmediato. Las proyecciones estiman que el efecto del Covid-19 perdurará hasta el 2021, cuando se espera un mejor escenario. Con este panorama se presenta el reto de elaborar una estrategia oportuna que permita asegurar la sobrevivencia cumpliendo la misión y visión trazadas por el hotel. “El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo” (Ackoff 1981).

El planeamiento estratégico del hotel Casa del Sol para el periodo 2020-2024 está dividido en dos fases, con la finalidad de cubrir distintos periodos, con objetivos muy diferentes y con estrategias singulares, como se muestra en el gráfico 7.

**Gráfico 7. Estructura de planeamiento estratégico**



Fuente: Elaboración propia

## **2. Misión**

La misión es la razón de ser y de existir del negocio, es el pilar que impulsa día a día a brindar el mejor servicio a nuestros clientes, donde destacan tres componentes: seguridad, excelencia y confianza.

Misión: “Brindar una experiencia segura e inolvidable mediante servicios de excelencia garantizando la integridad y confianza de los huéspedes”.

La determinación de la misión del hotel fue el resultado del análisis de los componentes básicos de la misión, según David y David (2017) (ver anexo 7).

## **3. Visión**

La visión definida es la posición a futuro, la cual se refiere a una marca ya posicionada en el mercado que permita ser el principal hotel preferido por los clientes.

Visión: “Ser reconocidos como un hotel de cuatro estrellas líder en brindar experiencias inolvidables a nuestros huéspedes en un entorno de confianza, seguridad, innovación y excelencia en el servicio contando con el mejor talento para lograrlo”.

Para determinar la visión del negocio en el periodo 2020-2024, se utilizó el análisis de los componentes básicos de la visión, según David y David (2017) (ver anexo 8).

## **4. Objetivo general**

El objetivo general del plan estratégico es posicionar al hotel Casa del Sol como líder en el mercado de hoteles cuatro estrellas de Lima, brindando un servicio diferenciado de calidad e innovando constantemente de acuerdo con las necesidades del mercado.

## **5. Estrategia competitiva: enfoque en diferenciación**

La estrategia del hotel Casa del Sol se centra en la diferenciación a través de factores estratégicos como la ubicación estratégica, la seguridad y la innovación. Esta estrategia es valiosa para lograr atraer la atención, el reconocimiento y la fidelidad de los huéspedes generando un servicio único.

Asimismo, esta estrategia permitirá el posicionamiento del hotel en el mercado, respaldando así al negocio en el tiempo.

## **6. Fase de contingencia**

Como consecuencia inmediata de la crisis producto de la pandemia, el hotel dejó de operar desde mediados de marzo de 2020. Con la habilitación del gobierno para la reapertura de hoteles, Casa del Sol plantea volver a operar desde setiembre de 2020.

### **6.1. Alcance temporal**

Esta fase abarca desde el 16 de marzo, inicio de cuarentena, hasta el final de 2021, cuando, según las proyecciones nacionales e internacionales, se espera un mejor escenario.

### **6.2. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos están orientados a la sobrevivencia y el posicionamiento de la marca en un contexto marcado por el desarrollo de la pandemia.

#### **6.2.1. Rentabilidad**

**Tabla 31. Objetivos de rentabilidad 2020-2021**

<b>Objetivo de rentabilidad</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
OR 1: Recuperar el gasto del personal vs 2019	-39 %	-10 %

Fuente: Elaboración propia

#### **6.2.2. Crecimiento**

**Tabla 32. Objetivos de crecimiento 2020-2021**

<b>Objetivo de crecimiento</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
OC 1: Mantener inversión en marketing para posicionamiento de marca	US\$ 39.583	US\$ 65.000

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.3. Supervivencia

**Tabla 33. Objetivos de supervivencia 2020-2021**

Objetivo de supervivencia	2020	2021
OS 1: Invertir en certificación de Bioseguridad Bureau Veritas	US\$ 2.000	US\$ 4.000

Fuente: Elaboración propia

### 6.3. Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas comprenden cuatro áreas para el funcionamiento y sostenibilidad del hotel: Operaciones, Marketing, Recursos Humanos y Finanzas.

#### 6.3.1. Acciones estratégicas para operaciones

El servicio sigue los lineamientos del protocolo sanitario para hoteles categorizados detallado en la Resolución Ministerial N° 080-2020-MINCETUR, y del protocolo de atención a viajeros que entran y salen del país en vuelos especiales especificado en la Resolución Ministerial N° 627-2020-MINSA. De esta manera, el hotel asegura la satisfacción de las nuevas necesidades y expectativas de los clientes que buscan mayor privacidad y garantías de seguridad. Adicional a los protocolos normativos, el hotel realiza una serie de acciones (ver tabla 34).

**Tabla 34. Acciones estratégicas para operaciones**

Aspecto	Acciones	Detalle
Limpieza	Limpieza bajo petición	El cliente podrá decidir hacer uso o no del servicio de limpieza durante su estancia. La limpieza de la habitación siempre se hará en ausencia del cliente.
	Precintado de áreas y artículos	Tras desinfección de la habitación se sellarán todos los artículos de uso frecuente, así como la propia entrada al recinto o habitación.
	Kit de prevención	El cliente que lo desee podrá adquirir un kit de prevención (mascarillas, guantes y gel).
	Certificado Bureau Veritas	Garantía de los estándares de higiene, desinfección y calidad en los procesos.
Distanciamiento social	Rediseño de vestíbulo	Nueva disposición de asientos e implementación de escudos protectores de acrílico en algunas zonas comunes.
	Información pre-llegada	Información estará disponible y actualizada en la página web donde podrá realizarse el <i>check-in online</i> con un máximo de 24 horas de anticipación <sup>8</sup> .
	Llegada de huéspedes	Control de entrada exigido por protocolo. Los clientes disponen de un <i>locker</i> de uso personal donde encontrarán un kit de seguridad (mascarilla y gel), llave desinfectada y sellada.

<sup>8</sup> Además, se pedirá al huésped llenar una declaración jurada indicando: 1) Si tiene Covid, 2) Si ha tenido Covid los últimos 15 días y 3) si ha tenido contacto con alguien que haya tenido Covid los últimos 15 días.

Aspecto	Acciones	Detalle
	Nueva gestión de pisos	Gestión del edificio y espacios para garantizar una mejor ventilación y calidad del aire.
	Pantallas de protección	Instalación de pantallas acrílicas de protección en diferentes espacios del hotel, como la recepción o el comedor
Mejoras en el servicio	Nuevo concepto de restaurante	Oferta de amplia variedad de comidas que sirven directamente nuestros cocineros, con aforo al 40 %. Se optimizan los flujos y se limita la manipulación de la comida.
	Servicio a la habitación	Servicio de entrega sin contacto fuera de las habitaciones junto con embalaje sostenible de un solo uso.
	Digitalización de los servicios	Códigos QR para consulta o información sobre servicios del hotel.

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.2. Acciones estratégicas para marketing

La nueva propuesta en tiempos de pandemia consiste en alejarse de la rutina y reducir el estrés de la casa con las ventajas de un espacio perfecto para descansos placenteros con una vista privilegiada del mar. Con el objetivo de difundir nuestra propuesta, se tomarán las siguientes acciones (ver tabla 35).

**Tabla 35. Acciones estratégicas para marketing**

Acciones	Detalle
Publicidad hacia jóvenes	Dirigir propuesta hacia jóvenes (25-35 años)
Ofertas y descuentos	Ofrecer ofertas y descuento especiales para estadias de 2 días, especialmente fines de semana, así como para estadias largas
Comunicación sobre medidas de prevención	Resaltar atributos de bioseguridad y limpieza dentro del hotel
Publicidad juvenil	Publicidad a través de <i>influencers</i> con contenido dinámico en vídeos mostrando protocolos de atención, experiencias de los huéspedes y del personal
Interacción con clientes	Fomentar el desarrollo de contenidos por parte de los clientes
Alianzas clave	Alianzas con metabuscadores ( <i>Kayak</i> , <i>Booking</i> )
Uso de recursos digitales	Posicionamiento web en buscador Google a través de <i>keywords</i>
Gestión de redes sociales	Contratar un <i>community manager</i> interno

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.3. Acciones estratégicas para recursos humanos

La gestión del personal gira en torno a los nuevos protocolos establecidos por el hotel y las nuevas necesidades del cliente. Las acciones son detalladas en el tabla 36.

**Tabla 36. Acciones estratégicas para recursos humanos**

Acciones	Detalle
Formación sobre protocolo	Intensivo programa de formación que asegure el conocimiento profundo de los nuevos protocolos de atención a huéspedes.
Capacitación en seguridad	Capacitación sobre la seguridad en el espacio de trabajo.
Cambio de estructura organizacional abril-agosto 2020	Solo contará con el personal administrativo esencial (5) que realizaran labores a distancia ( <i>home office</i> ) y se realizará una reducción salarial del 30 % en estos puestos (ver anexo 9).
Cambio de estructura organizacional septiembre 2020-marzo 2021	El hotel contará con 28 trabajadores, pues solo se puede hacer efectivo la suspensión perfecta de trabajadores hasta el 20 de septiembre de 2020 según Decreto Supremo N° 011-2020-TR (ver anexo 9).
Regreso a estructura organizacional original	Regreso a la anterior estructura organizacional (previa a la pandemia) para el período abril 2021-diciembre 2021, añadiéndose al <i>community manager</i> , con lo cual habría 47 trabajadores en el hotel (ver tabla 17).

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.4. Acciones estratégicas para finanzas

El equipo de Finanzas busca la sostenibilidad del negocio en tiempos de crisis económica, por lo que tomará las siguientes medidas (ver tabla 37).

**Tabla 37. Acciones estratégicas para finanzas**

Acciones	Detalle
Cierre temporal	Cierre del negocio desde el 15 de marzo hasta el 31 de agosto de 2020.
Reapertura del hotel	El negocio volverá a abrir el 1 de setiembre de 2020, con la reducción del precio promedio por noche de cada habitación a US\$ 90 con IGV (US\$ 76 sin IGV).
Devolución de reservas	Se realizó la devolución por las reservas realizadas en el periodo que estuvo cerrado el hotel (marzo-agosto de 2020).
Precio 2021	En los primeros 6 meses del 2021 se retornará al precio promedio por habitación por noche del 2019, el cual era de US\$ 122 con IGV (US\$ 103 sin IGV).
Nuevo precio 2021	Desde julio 2021, el precio aumentó a US\$ 130 con IGV (US\$ 110 sin IGV).
Suspensión perfecta	Suspensión perfecta para parte de la planilla de operaciones y recorte salarial del 30 % para los altos ejecutivos y área administrativa (hasta agosto de 2020).
Despidos 2020	Despido de 7 trabajadores entre marzo-agosto de 2020.
Despidos 2020-2021	Despido de 12 empleados entre septiembre de 2020 y marzo de 2021.
Reducción de gastos	Reducción de gasto en mantenimiento y Marketing (entre abril y agosto de 2020)
Mayor inversión en Marketing	Incremento significativo de inversión hacia Marketing (70 %).
Mayor costo operativo por habitación	Incremento del gasto directo por habitación (60 %) por concepto material anti Covid-19.
Costo adicional	Se ha añadido un costo adicional por el concepto de un kit de limpieza entregado al huésped por cada noche de estadía.
Gasto en certificación Bureau Veritas	Gastos semestrales en Certificación Global Safe Site de Bureau Veritas, que confirma la gestión de las medidas preventivas a aplicar frente al Covid-19.
Mantener dividendos	No se repartirán dividendos.
Foco en negocio hotelero	No se invertirá en negocios adicionales.
Pago de deuda a largo plazo	Se solicitó la reprogramación de la deuda de largo plazo iniciando la amortización en enero de 2021 a cuotas anuales y un repago en 10 años.

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4. Proyecciones financieras

Para proyectar los resultados financieros que se obtendrán durante esta fase de contingencia se toma en consideración primero una serie de supuestos (ver tabla 38).

**Tabla 38. Supuestos considerados**

Objetivo	Indicador
Proyecciones financieras	Tipo de cambio igual a 3,5.
	Importes considerados en proyección no incluyen IGV.
	Empresa se acoge a suspensión perfecta de abril a agosto de 2020.
	En agosto de 2020, el gasto en marketing se incrementa en 30 %.
	Cronograma de deuda estructural se inicia amortización en enero de 2021.
	Empresa mantiene cuentas corrientes remuneradas con una tasa promedio de 2 %.
	El impuesto de renta es 30 %.
	Un trabajador recibe al año 15 sueldos.
	Gastos de Essalud representan 9 % del salario.
	El gasto de despido promedio es de 2 sueldos.
	Se asume que desde el 2020 las ventas se cobran en el mes que se genera el servicio.
	Desde el 2020 los pago a proveedores son al contado.
	No se toma el crédito Reactiva, pues limita el reparto de dividendos y no es una condición negociable con accionistas.
	El ingreso y costo de otros servicios está conformado por: restaurant, bar y spa.
	Desde agosto 2020 se contrata al <i>community manager</i> con un sueldo mensual de S/ 3.000
Históricamente el rubro de otros servicios significa el 15 % de los ingresos del hotel.	

Fuente: Elaboración propia

Las proyecciones de resultados para el 2020 y 2021 son mostradas en el anexo 10. En 2020 se estima una ocupación promedio anual de 22 % debido a la pandemia, el cierre del hotel por 5 meses (marzo-agosto 2020) y a una ligera recuperación en el último trimestre del año. En 2021, se espera una ocupación promedio anual de 44 %, con una ocupación creciente mensual, como consecuencia de las gestiones desarrolladas por el hotel y la presencia de un mejor escenario local en especial a partir de mediados de 2021.

Con estos resultados, se alcanza un VAN financiero de US\$ 57.326 mostrando que, a pesar de la dura caída de la demanda en estos años, el negocio continúa siendo rentable. De otro lado, el balance general del hotel durante la fase de contingencia se muestra también en el anexo 10.

#### 6.5. Análisis financiero

Según las cifras del EERR y BG al 2019, el hotel cuenta con una adecuada situación financiera y dispone de altos niveles de caja ya que por decisión de los accionistas se ahorró para ser invertido

en la implementación de un nuevo negocio relacionado al rubro. Sin embargo, debido a coyuntura actual se decidió posponer esta iniciativa.

Considerando las medidas tomadas para mitigar el impacto de la reducción de la ocupabilidad a mínimos históricos en el sector, el EBITDA resulta el principal indicador deteriorado en el 2020 y 2021; sin embargo, se mantiene como positiva.

Las principales estrategias se enfocaron en conservar y mejorar el posicionamiento de marca, es decir, atraer a clientes nacionales. Por ello, se decidió reducir 25 % del precio en 2020 para atraer a nuevos clientes potenciales. Desde el 2021, se recupera el precio gracias a los resultados de la inversión en marketing y la generación de ingresos por concepto de turistas internacionales.

De otro lado, aunque se pudo optar por una reducción mayor en la planilla, se decidió mantener al personal administrativo con una disminución de sus sueldos del 30 %, con la finalidad de asegurar a futuro la operación del negocio.

Finalmente, no se apalancó el negocio con más deuda y se decidió que las compras y ventas se den al contado, manteniendo así un buen respaldo patrimonial y los accionistas han decidido no repartir dividendos en el 2020 y 2021 como parte de su compromiso con el negocio.

## **7. Fase de reactivación**

En la fase de reactivación se busca el crecimiento a largo plazo a través del incremento de la ocupabilidad del hotel, diversificación de ingresos y posicionamiento de la marca.

### **7.1. Alcance temporal**

Esta fase se desarrolla durante el periodo 2022-2024 y su alcance es a largo plazo.

## 7.2. Objetivos estratégicos

### 7.2.1. Rentabilidad

**Tabla 39. Objetivos de rentabilidad 2022-2024**

Objetivo de rentabilidad	2022	2023	2024
OR 1: Recuperar generación EBITDA a valores del 2019	59 %	62 %	65 %
OR 2: Incrementar del precio por noche del servicio de hospedaje en 3 %	US\$ 109	US\$ 113	US\$ 116
OR 3: Incrementar del precio mensual del servicio de coworking en 3 %	US\$ 350	US\$ 361	US\$ 371

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.2. Crecimiento

**Tabla 40. Objetivos de crecimiento 2022-2024**

Objetivo de crecimiento	2022	2023	2024
OC 1: Incrementar la ocupabilidad del hotel en comparación al 2019	73 %	75 %	80 %
OC 2: Aumentar de ventas del negocio en general	135 %	7 %	10 %
OC 3: Implementar servicio de coworking (% ocupabilidad)	60 %	65 %	70 %

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.3. Sostenibilidad

**Tabla 41. Objetivos de sostenibilidad 2022-2024**

Objetivo de sostenibilidad	2022	2023	2024
OS 1: Incrementar la inversión en Marketing para posicionar marca	US\$ 97.500	US\$ 91.670	US\$ 94.420
OS 2: Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	80 %	85 %	90 %

Fuente: Elaboración propia

## 7.3. Generación y selección de estrategias

Para la fase de reactivación, es necesario establecer las estrategias principales que se desarrollarán, las cuales se basan en el análisis interno y externo de la organización; para ello, se realizará la matriz de FODA cruzada. Además, se muestra la matriz Peyer que determina la tendencia de la estrategia ideal para el hotel. Finalmente, se analiza la matriz cuantitativa de la matriz estratégica para determinar el atractivo relativo de las posibles estrategias.

### 7.3.1. Matriz FODA cruzada

De acuerdo al análisis interno y externo reflejado en la matriz FODA (ver anexo 11) se ha elaborado la matriz FODA cruzada (ver tabla 42).

**Tabla 42. Matriz FODA cruzada**

Estrategias FO		Estrategias DO	
FO1	Modernizar los servicios del hotel (F6, O5)	DO1	Implementar servicio de espacios <i>coworking</i> (D1, D2, O3)
FO2	Realizar campañas de marketing online (F1, F5, O5)	DO2	Reestructurar área de marketing con enfoque digital y redes sociales (D4, O4)
FO3	Ofrecer paquetes promocionales para turistas de negocio (F5, O1)	DO3	Medir la satisfacción del huésped mediante la tecnología (D6, O3)
FO4	Diseñar un programa de reconocimiento para áreas operativas (F3, O3)	DO4	Establecer incentivos en base a resultados para área de ventas (D4, O2)
FO5	Capacitación del personal sobre nuevas tendencias (F3, O5)	DO5	Implementar nuevas habitaciones en espacios libres (D1, O1)
Estrategias FA		Estrategias DA	
FA1	Implementar procesos más eficientes en operaciones del hotel (F1, A5)	DA1	Establecer convenios corporativos con empresas del país (D6, A1)
FA2	Implementar procesos de bioseguridad más eficientes (F3, A4)	DA2	Potenciar el servicio de restaurant y bar para cliente externo (D2, A4)
FA3	Alianzas con agentes clave del sector turismo (F3, A1)	DA3	Implementar servicio de espacios <i>coworking</i> (D1, D2, A2)

Fuente: Elaboración propia

La matriz FODA cruzada presenta 16 estrategias originadas a partir de las oportunidades, amenazas del entorno y de las fortalezas y debilidades internas. El alineamiento de las iniciativas estratégicas con la misión, visión, objetivo general y objetivos estratégicos busca identificar las iniciativas estratégicas idóneas. En tal sentido, se identifican 4 iniciativas estratégicas:

- Implementar servicio de espacios *coworking* (D1, D2, A2, O3).
- Realizar campañas de marketing *online* (F1, F5, O5)
- Medir la satisfacción del huésped mediante la tecnología (D6, O3)
- Establecer convenios corporativos con empresas del país (D6, A1)

Dado que se piensa desarrollar las campañas de marketing *online* y la medición de satisfacción del cliente, se opta por descartarlas como estrategia principal, quedando solo dos estrategias a ser analizadas.

La estrategia de establecer convenios corporativos con empresas del país es una posibilidad para generar demanda local, debido a la caída del turismo internacional y, en consecuencia, caída de

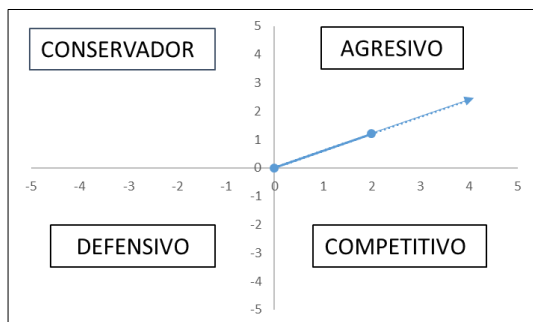
los servicios (Williams 2020, Constantin *et al.* 2020). La demanda corporativa adquiere relevancia por la capacidad adquisitiva en tiempos de crisis y la estabilidad del flujo de ventas que genera para el hotel. De otro lado, el servicio de alquiler de espacios amoblados para oficinas es un sector no tradicional en pleno crecimiento que otorga beneficios tanto a los propietarios de estos espacios como a las empresas que requieren estos espacios (Colliers International 2020).

### 7.3.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)

La matriz Peyea, diseñada por Rowe *et al.* (1982), permite determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para el negocio según las dimensiones internas (FF y VC) y externas (EE y FI). A continuación, se muestran los cuatro factores determinantes de la posición estratégica.

En el anexo 12 se encuentra la matriz Peyea, donde se obtiene que el resultado de la sumatoria de valores en el eje X y Y es la coordenada (1.2, 2.0). Por lo tanto, el perfil estratégico del hotel es “Agresivo”, es decir que el Hotel Casa del Sol se encuentra en muy buenas condiciones para aprovechar sus fortalezas internas, en la medida que se aprovechen las oportunidades externas, que puedan superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

### Gráfico 8. Perfil estratégico

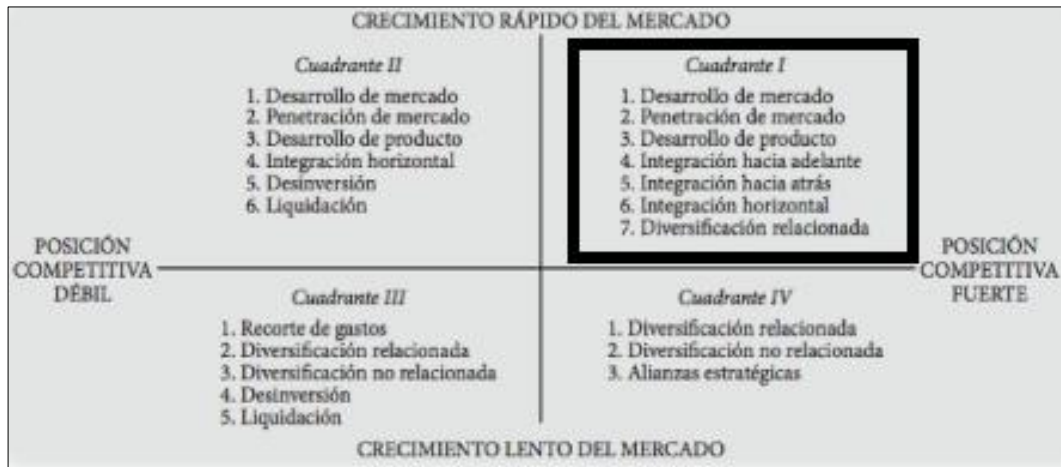


Fuente: Elaboración propia

### 7.3.3. Matriz de la estrategia principal

La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Cada cuadrante detalla las estrategias adecuadas para la organización (David y David 2017).

**Gráfico 9. Matriz de la estrategia principal**



Fuente: David y David (2017)

Respecto de la posición competitiva, se concluye que el negocio es fuerte con relación a sus competidores. El hotel Casa del Sol se ubica en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal, por lo que sus estrategias alternativas podrían ser el desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal o diversificación relacionada. Por lo tanto, se pueden aprovechar las oportunidades externas, asumir riesgos y optar por la diversificación.

#### **7.3.4. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)**

La matriz cuantitativa de planificación estratégica tiene como finalidad evaluar la atractividad de las iniciativas estratégicas. Estas serán evaluadas de manera objetiva a partir de los factores críticos internos y externos (David 2013).

Luego de realizar el MCPE se obtuvo un valor de 6,14 sobre un total de 8, para la estrategia de implementar un nuevo servicio de espacios *coworking* y 5,39 para la estrategia de establecer convenios corporativos con empresas. En consecuencia, la estrategia que el hotel debería seguir es la implementación de espacios *coworking* en el hotel (ver tabla 43).

**Tabla 43. MCPE**

	Ponderación	1. Implementar servicio de espacios <i>coworking</i>		2. Establecer convenios corporativos con empresas del país	
		PA	CA	PA	CA
<b>Oportunidades</b>					
1. Democracia y estabilidad económica hasta fines de 2019	0,08	1	0,08	1	0,08
2. Proyección de recuperación del PBI mundial y nacional tras pandemia	0,15	2	0,3	2	0,3
3. Crecimiento y promoción del uso de la tecnología	0,1	4	0,4	2	0,2
4. Aumento de turistas y mejor destino turístico hasta 2019	0,08	3	0,24	3	0,24
5. Decretos para operación y regulación del sector hotelero (mayo 2020)	0,1	2	0,2	4	0,4
<b>Amenazas</b>					
1. Rezagos del Covid-19	0,15	4	0,6	2	0,3
2. Economía altamente informal	0,1	4	0,4	2	0,2
3. Inseguridad ciudadana	0,08	2	0,16	2	0,16
4. Resolución N° 208-2020-Produce (junio 2020) exige protocolos de atención	0,08	2	0,16	3	0,24
5. Nuevos sustitutos para el sector hotelero (Airbnb)	0,08	3	0,24	3	0,24
<b>Total</b>	<b>1</b>				
<b>Fortalezas</b>					
1. Excelente servicio al cliente	0,1	4	0,4	4	0,4
2. Sistema auto asistido	0,08	4	0,32	4	0,32
3. Política orientada al desarrollo del personal	0,09	3	0,27	4	0,36
4. Condiciones de la infraestructura superior al 90 %	0,09	4	0,36	4	0,36
5. Ubicación geográfica con alta demanda	0,1	4	0,4	4	0,4
6. Adecuada situación financiera	0,1	4	0,4	3	0,3
<b>Debilidades</b>					
1. El 30 % de la infraestructura no está en uso	0,07	4	0,28	1	0,07
2. Débil desarrollo de nuevos servicios	0,08	4	0,32	1	0,08
3. Alta estructura de costos fijos	0,08	4	0,32	1	0,08
4. El 50 % de las ventas depende de la agencia de viajes	0,06	1	0,06	1	0,06
5. Falta de estrategia de ventas B2B	0,08	2	0,16	4	0,32
6. Falta de evaluación del nivel de satisfacción del huésped	0,07	1	0,07	4	0,28
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>6,14</b>		<b>5,39</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la MCPE, se decidió implementar los espacios *coworking* que estarían ubicados en los pisos 2 y 3 del hotel. La distribución de estos espacios será en mesas de trabajo individuales y para 2, 4 y 8 personas con una capacidad máxima de 224 personas entre los dos pisos del hotel. La propuesta está dirigida al sector *prime* (edificio categoría A+ y A). El alquiler de estas oficinas es ventajoso porque puede generar mayor demanda de otros servicios del hotel como el restaurante, bar y alojamiento.

## Capítulo VI. Planes funcionales

En este capítulo, se describen los planes a desarrollar por el hotel para el periodo 2022-2024 en las áreas de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas. Cabe resaltar que para el análisis del área de Finanzas se usará como horizonte temporal el período 2020-2024.

### 1. Plan funcional de marketing

#### 1.1.Introducción

El plan de Marketing busca incrementar las ventas a través del posicionamiento de la marca, mediante el fortalecimiento de los canales de venta y la diversificación de servicios gracias a la implementación del servicio de *coworking*.

#### 1.2.Objetivo general de marketing

El objetivo general es incrementar las ventas y obtener la recomendación de los clientes. Con respecto al *coworking*, al ser un servicio novedoso, la estrategia se centrará en la difusión del nuevo servicio y así asegurar el nivel de ocupación esperada.

#### 1.3.Objetivo específicos de marketing

A continuación, se presentan los objetivos específicos:

**Tabla 44. Objetivos específicos del plan de marketing**

Objetivos	2022	2023	2024
Incrementar el nivel de ocupación del hotel	73 %	75 %	80 %
Aumentar la participación <i>online</i> de reservas de hospedaje	60 %	65 %	70 %
Mejorar la satisfacción del cliente	80 %	85 %	90 %
Alcanzar la ocupación proyectada para <i>coworking</i>	60 %	65 %	70 %
Incrementar los ingresos de otros servicios del hotel	126 %	7 %	10 %

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 45. Plan de marketing**

Objetivos específicos	Actividades funcionales	Indicador
Incrementar el nivel de ocupación del hotel a 73 % en 2022, 75 % en 2023 y 80 % en 2024	Generar campañas en medios tradicionales y digitales	% de ocupabilidad del hotel
	Fortalecer la relación con plataformas digitales de reservas	
Aumentar la participación de reservas de hospedaje a través de medios online pasando a ser el 60 % en el 2022 y el 70 % en el 2024	Asegurar presencia en primeros lugares de plataformas de reserva online	% de participación de las reservas online sobre total de reservas
	Incentivar comentarios de clientes en plataformas digitales	
	Potenciar el alcance de la marca en redes sociales	
Mejorar la satisfacción del cliente, partiendo del 80 % en el 2022 hasta el 90 % en el 2024	Implementar encuesta rápida con escala de satisfacción en el <i>check-out</i>	% de nivel de satisfacción de los clientes
	Implementar encuesta de satisfacción una vez concluido el servicio de <i>coworking</i>	
	Brindar trato personalizado durante el servicio al huésped	
Alcanzar niveles de ocupación proyectados para <i>coworking</i> , partiendo del 60 % en el 2022 hasta el 70 % en el 2024	Prospectar clientes corporativos	% de ocupabilidad del <i>coworking</i>
	Ejecutar campaña de lanzamiento del servicio <i>coworking</i>	
	Realizar campañas en medios tradicionales y digitales	
Incrementar los ingresos de otros servicios del hotel a 126 % en 2022, 7 % en 2023 y 10 % en 2024	Crear paquetes de promoción en los servicios del hotel para nuestros clientes de <i>coworking</i>	% de ingresos de otros servicios

Fuente: Elaboración propia

## 1.4. Actividades estratégicas por desarrollar

### 1.4.1. Generar campañas en medios tradicionales y digitales

Se buscará desarrollar campañas en plataformas virtuales de páginas de reservas, anuncios dinámicos en redes sociales, con marketing de contenidos, y publicidad de *influencers*. El objetivo será difundir los servicios y promociones del hotel durante todo el año. Las campañas serán lideradas por el *community manager* y una empresa especialista en publicidad digital.

### 1.4.2. Fortalecer la relación con plataformas digitales de reservas

Se busca establecer convenios para asegurar la presencia de la marca en metabuscadores de viajes para reservas de alojamiento, tales como Booking.com, Hoteles.com y Tripadvisor. Estos convenios deben asegurar que la marca se encuentre entre las primeras sugerencias luego de que el cliente realice una búsqueda que coincida con las características del hotel.

#### **1.4.3. Asegurar presencia en primeros lugares de plataformas de reserva *online***

Una función principal del equipo de Marketing será analizar el impacto de las campañas lanzadas para encontrar aquellas plataformas que brindan resultados más efectivos y los patrones de preferencia del consumidor. Además, se monitoreará la aparición de nuevas plataformas para incrementar el alcance de la marca y se realizará un análisis dentro de las plataformas para reducir la tasa de abandono de reservas.

#### **1.4.4. Incentivar comentarios de clientes en plataformas digitales**

Para el huésped, se implementará un sistema de comunicación durante el proceso de *check-out* y se enviará un correo electrónico de agradecimiento por la estadía, en el cual se le invitará a registrar sus comentarios en las plataformas digitales sobre su estadía en el hotel. Para el cliente de *coworking*, también se invitará a realizar comentarios sobre el servicio en la página web al finalizar cada mes de contrato. Se brindarán incentivos para ambos clientes, con descuentos especiales en los servicios del hotel (restaurante, bar y spa).

#### **1.4.5. Potenciar el alcance de la marca en redes sociales**

Mejorar el perfil del hotel en redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn), siendo administrado por el *community manager*. La finalidad de esta iniciativa es difundir el nuevo servicio de *coworking*, resaltar la ubicación estratégica, el excelente servicio y segmentar la publicidad, además de monitorear la respuesta del usuario frente a estas publicaciones. También se identificarán oportunidades de mejora que aparezcan a través de este medio, a fin de trasladarlas al equipo interno para el desarrollo de estrategias específicas.

#### **1.4.6. Implementar encuesta rápida con escala de satisfacción en el *check-out***

Se invitará a los huéspedes a completar una encuesta de satisfacción durante el *check-out*, con puntuaciones del 1 al 5 (1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Neutral, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo). Se incluirán 3 preguntas: satisfacción general, trato del personal y calidad de las instalaciones.

#### **1.4.7. Implementar encuesta de satisfacción una vez concluido el servicio de *coworking***

El equipo de marketing desarrollará una encuesta mensual sobre cuatro aspectos del servicio prestado. Además, habrá una pregunta sobre cada tópico y se permitirá realizar observaciones o sugerencias. Se ofrecerán beneficios o descuentos por completar la encuesta. Los cuatro aspectos que serán abordados son los siguientes: satisfacción general, calidad de las habitaciones, calidad de los servicios y trato del personal.

#### **1.4.8. Brindar un trato personalizado durante el servicio al huésped**

Se desarrollará un proceso de atención personalizada. Este proceso incluirá un correo de bienvenida, enviado 72 horas antes del arribo del huésped, donde se detallará las características del servicio y adicionales a los que puede acceder. Se consultará al huésped si necesita algún requerimiento especial. A la llegada del huésped, se le ofrecerá una bebida de bienvenida. Dentro de la habitación, encontrará mensajes de bienvenida en una tarjeta ubicada sobre la cómoda principal y un anuncio de bienvenida desplegado en el televisor.

#### **1.4.9. Prospeccionar clientes corporativos**

El equipo de ventas prospectará clientes corporativos con el fin de dar a conocer el servicio de *coworking*. Asimismo, buscará el acercamiento de empresas que demanden alquiler de espacios para oficina mediante descuentos. Se realizará una presentación corporativa de los servicios brindados, mostrando las instalaciones, los precios, beneficios y se ofrecerá hasta un día de oficina gratis. Además, se dispondrá de una asesora de ventas que acompañe a los clientes potenciales desde el primer contacto hasta la finalización del contrato.

#### **1.4.10. Ejecutar campaña de lanzamiento del servicio *coworking***

El servicio *coworking* tendrá una fuerte campaña de difusión y promoción tanto en canales físicos como digitales mediante anuncios en revistas, medios corporativos, páginas web corporativas y redes sociales. En consecuencia, se espera atraer a muchos clientes potenciales y alcanzar la ocupabilidad proyectada en los primeros años.

#### 1.4.11. Realizar campañas en medios tradicionales y digitales

Se desarrollarán campañas tanto en medios digitales como redes sociales y páginas web especializadas en rubro corporativo, marketing de contenidos como medios tradicionales a través de eventos de *networking* con invitados reconocidos por trayectoria profesional.

#### 1.4.12. Crear paquetes de promoción en los servicios del hotel para los clientes de *coworking*

El hotel desarrollará un paquete el cual consistirá en brindar un descuento del 20 % en estadía y spa, 10 % en restaurante y bar para los clientes de *coworking*. Así, se espera incentivar la demanda por estos otros servicios del hotel dado el alto número de clientes potenciales (224 personas con ocupabilidad al 100 % de *coworking*).

### 1.5. Las 7 P del marketing

Las 7 P de marketing, diseñadas por Booms y Bitner (1981) son la base de la estrategia de marketing que permitirá cumplir los objetivos. En la tabla 46 se detalla cada aspecto clave de marketing tanto para el servicio de hotel como de *coworking*.

**Tabla 46. Las 7 P de marketing**

7 P	Hotel	Coworking
Personas	Personas que estén dispuestas a pagar US\$ 120 (incluido IGV) en promedio por un hotel de 4 estrellas ubicado en una zona exclusiva con vista al mar.	Personas o empresas que estén dispuestas a pagar en promedio US\$ 350 (sin IGV) por un lugar de trabajo perfectamente amoblado y en una zona exclusiva.
Producto	Noches de descanso y entretenimiento con una buena vista al mar.	Espacios de trabajo con instalaciones amobladas y personalizadas con cercanía a restaurante, bar y spa.
Precio	Precio por noche promedio US\$ 120 (incluido IGV) que incluye una bebida de cortesía.	Plan promedio mensual de US\$ 330 (sin IGV) que incluye beneficios en otros servicios como alojamiento y spa (20 %), restaurante y bar (10 %) y tarifa especial para café y <i>snacks</i> (US\$ 25).
Procesos	Encuesta de satisfacción general durante <i>check-out</i> .	Encuesta de satisfacción mensual a los usuarios de <i>coworking</i> .
Promoción	Difusión y posicionamiento top en metabuscadores digitales, redes sociales y página web propia.	Difusión y posicionamiento a través de eventos de <i>networking</i> , redes sociales, y anuncios en páginas web corporativas.
Posicionamiento	Invitación a huéspedes a través de llamada o correo para dejar comentarios a través de nuestra web o páginas de metabuscadores.	Invitación a clientes a comentar en página web o blogs de sector corporativo.
Plaza	Impulso a la venta virtual sin descuidar el canal de venta física. Se ofrece una visita guiada de las instalaciones.	Impulso a la venta virtual sin descuidar el canal de venta física. Se ofrece una visita guiada de las instalaciones y un día de <i>coworking</i> gratuito.

Fuente: Elaboración propia

## 1.6. Asignación presupuestaria

El principal gasto incremental está relacionado con la campaña publicitaria del hotel y *coworking*, las cuales serán tercerizadas a través de una agencia de publicidad. Los conceptos principales de este gasto están asociados a servicio de la agencia de marketing digital, por un valor aproximado de US\$ 1.000 y herramientas asociadas al desarrollo de la estrategia, por un valor aproximado de US\$ 1.000 (página web, *emails* automáticos, CRM, herramientas de análisis). El gasto mensual asciende a US\$ 2.000 mensuales (US\$ 24.000 anuales); a partir del segundo año, el gasto se proyecta con un incremento a causa del efecto de la inflación.

De otro lado, el gasto inicial para el lanzamiento del servicio *coworking* de la marca está enfocado a la publicidad del mismo y asciende a un valor de US\$ 8.500 (ver tabla 47).

**Tabla 47. Presupuesto de publicidad por lanzamiento de *coworking***

Actividad	Gasto
Anuncios en revistas y medios corporativos	US\$ 1.000
Anuncios en redes sociales, páginas web corporativas y creación de video publicitario	US\$ 4.000
<i>Emailing</i>	US\$ 500
Gastos adicionales ( <i>cocktail</i> de inauguración, invitaciones, <i>brochures</i> , <i>merchandising</i> )	US\$ 2.000
Nueva sección "Coworking" en página web	US\$ 1.000
<b>Total</b>	<b>US\$ 8.500</b>

Fuente: Elaboración propia

En relación con el incremento del gasto en marketing por el nuevo plan funcional, el presupuesto para el período 2022-2024 sería el siguiente (ver tabla 48). Cabe indicar que en 2022 se incluye el gasto extraordinario por lanzamiento del servicio *coworking* (US\$ 8.500).

**Tabla 48. Presupuesto asignado para el plan de marketing**

	2022	2023	2024
Inversión en marketing	US\$ 97.500	US\$ 91.670	US\$ 94.420

Fuente: Elaboración propia

## 2. Plan funcional de operaciones

### 2.1.Introducción

El hotel dispone de dos pisos listos para la implementación de una estrategia de negocio que permita ampliar los servicios brindados y generar otras fuentes de ingreso. Por ello, existe una oportunidad de diversificación a través del funcionamiento del servicio *coworking* respaldada por la calidad del servicio que ofrece el hotel.

### 2.2.Objetivo general de operaciones

El objetivo general es brindar al cliente una atención de excelente calidad en un espacio seguro, moderno y atractivo. Esto se logrará sobre la base de la siguiente estrategia: diversificar línea de negocio a través del *coworking*, generar una sinergia operativa y asegurar el cumplimiento de protocolos de seguridad de acuerdo a normas vigentes.

### 2.3.Objetivos específicos de operaciones

Los objetivos específicos del plan de operaciones se presentan en la tabla 49.

**Tabla 49. Objetivos específicos del plan de operaciones**

Objetivos específicos	2022	2023	2024
Diversificar línea de negocio (% participación de ingresos por <i>coworking</i> sobre total de ingresos)	24 %	25 %	25,2 %
Continuar con altos niveles de calidad en el servicio	80 %	85 %	90 %
Asegurar cumplimiento de las normas de Minsa, Mincetur y municipalidad de Miraflores	100 %	100 %	100 %

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 50. Plan de Operaciones**

Objetivos específicos	Actividades funcionales	Indicador
Diversificar línea de negocio y aumentar % participación de ingresos por <i>coworking</i> sobre total de ingresos a 24 % en 2022 hasta 25,2 % en 2024	Implementar nuevo servicio de <i>coworking</i>	% de incremento en ventas
	Definir nuevos puestos y roles para <i>coworking</i>	
Continuar con altos niveles de calidad en el servicio y lograr niveles de satisfacción de 80 % en	Fortalecer el trato personalizado durante servicio al cliente	% de satisfacción en encuestas a
	Garantizar el funcionamiento de todos los servicios ofrecidos	

Objetivos específicos	Actividades funcionales	Indicador
2022, 85 % en 2023 y 90 % en 2024	Generar una sinergia entre todos los distintos servicios	huéspedes y <i>coworking</i>
	Implementar modalidad de cliente incógnito	
Asegurar el cumplimiento total de las normas de Minsa, Mincetur y municipalidad de Miraflores 100 % en todos los años	Actualizar y adaptar servicios a reglamentos vigentes	% de cumplimiento de normas
	Fortalecer puntos de control en los procesos	
	Establecer sinergias en conjunto con otras áreas del hotel	

Fuente: Elaboración propia

## 2.4. Actividades estratégicas por desarrollar

### 2.4.1. Implementar nuevo servicio de *coworking*

El servicio *coworking* está dirigido a empresas que buscan utilizar el espacio de forma eficiente, contar con todas las facilidades que aumenten la productividad laboral y deseen crear una imagen profesional para sus equipos de trabajo. Los espacios de trabajo *coworking* ofrecen la reducción de costos, flexibilidad en la inversión y contratos, y *networking* a través de eventos sociales organizados por el hotel.

Los beneficios ofrecidos por el servicio de *coworking* son: sala de reuniones, servicio de recepción, oficina virtual, internet de alta velocidad, material de oficina, *coffee bar*, estacionamiento, limpieza diaria, áreas comunes, agua, luz, acceso al edificio 24/7, seguridad 24/7, soporte de TI, descuentos en servicios del hotel y eventos de *networking*.

El servicio de *coworking* tendrá un precio promedio mensual de US\$ 350 (sin IGV) y tendrá una capacidad máxima de 224 personas repartidas entre los pisos 2 y 3 del hotel. Dado que cada piso tiene un área de 300 m<sup>2</sup>, los 2 pisos suman una extensión de 600 m<sup>2</sup> en total. Además, existirá variedad de oficinas según el tamaño deseado por los clientes, de manera que hay un total de 6 oficinas personales, 5 oficinas para 2 personas, 22 oficinas para 4 personas y 12 oficinas para 8 personas. La tabla 51 muestra la distribución de espacios y el precio por persona según tamaño de oficina.

**Tabla 51. Distribución de espacios y precios por oficinas**

Espacio	Cantidad	m <sup>2</sup>	Total m <sup>2</sup>	Personas	Total personas	Precio por persona (sin IGV)
Oficina personal	6	3	18	1	6	US\$ 400
Oficina privada - 2 personas	5	5	25	2	10	US\$ 375

Espacio	Cantidad	m <sup>2</sup>	Total m <sup>2</sup>	Personas	Total personas	Precio por persona (sin IGV)
Oficina privada - 4 personas	22	10	220	4	88	US\$ 360
Oficina privada - 8 personas	12	14	168	10	120	US\$ 345
Sala de reunión - 8 personas	2	14	28			
Cafetería	1	21	21			
Baño	2	20	40			
Áreas comunes	2	40	80			
<b>Total</b>			<b>600</b>		<b>224</b>	

Fuente: Elaboración propia

El proceso de ingreso a las oficinas será a través de una tarjeta que deberá pasar por el lector de tarjetas electrónicas ubicadas en la entrada de cada piso; estas tarjetas serán entregadas y activadas para uso de los clientes *coworking*. Al ingresar, se encontrará una persona de TI que se encarga de brindar ayuda tanto a clientes como invitados de los clientes sobre uso de salas de reuniones y conectividad a la red. Cabe mencionar que los pisos *coworking*, al igual que todo el hotel, cuentan con un sistema automatizado de seguridad a través de cámaras de vigilancia implementadas en años anteriores.

#### **2.4.2. Definir nuevos puestos y roles para *coworking***

Se agregarán nuevos puestos con el detalle de las funciones y competencias que debe contar el nuevo personal relacionado al servicio de *coworking*. La determinación de los puestos se basa en las necesidades del nuevo servicio con el fin de cumplir con los estándares de calidad y lograr la satisfacción del cliente.

#### **2.4.3. Fortalecer el trato personalizado durante servicio al cliente**

El cliente gozará de atención las 24 horas dentro del establecimiento. En el caso del *coworking*, habrá un encargado de supervisar los pisos de *coworking* y un técnico de TI para atender cualquier servicio adicional de los clientes.

#### **2.4.4. Garantizar el funcionamiento de todos los servicios ofrecidos**

El equipo técnico del hotel revisará a diario las diferentes áreas del hotel con el fin de revisar el funcionamiento de equipos de servicio y dispositivos electrónicos. El equipo de limpieza trabajará en tres turnos por día para el servicio de alojamiento, mientras que para el servicio de *coworking*

se realizarán cinco turnos. Además, se planea contratar un *software* para la gestión de operaciones del *coworking* mejorando ciertos servicios como la generación de facturas o boletas para clientes, control de acceso de los miembros y de espacios disponibles.

#### **2.4.5. Generar sinergia entre todos los servicios**

Los servicios del hotel se complementan para brindar un servicio de calidad a los clientes que visiten las instalaciones. En ese sentido, el personal de trabajo cuyas funciones están orientadas a un determinado servicio se pueden apoyar en las funciones de otro personal, pues el trabajo conjunto beneficiará a todo el hotel.

#### **2.4.6. Implementar la modalidad de cliente incógnito**

Una persona contratada por el hotel se hará pasar como cliente y proporcionará información sobre la calidad de los servicios prestados por el hotel y el *coworking*, con ello se logra validar el cumplimiento de los estándares del servicio y del reglamento vigente. Esta modalidad se realizará dos veces por año.

#### **2.4.7. Actualizar y adaptar servicios a reglamentos vigentes**

Todo el personal del hotel estará constantemente actualizado sobre resoluciones ministeriales, cambio de normas o nuevos reglamentos que afecten la prestación de servicios en el sector. Además, se extenderá el contrato anual con Bureau Veritas hasta el 2024.

#### **2.4.8. Fortalecer puntos de control en los procesos**

Elaborar un mapa de procesos del flujo a gran escala, identificando puntos de control. Asimismo, se creará un manual para los empleados en donde se encuentren los nuevos procedimientos de acuerdo con el reglamento interno.

#### **2.4.9. Establecer sinergias en conjunto con otras áreas del hotel**

El equipo de operaciones, junto a los otros equipos del hotel, tendrán reuniones para adaptar los servicios al reglamento vigente de la mejor manera sin afectar la calidad del servicio.

## 2.5. Asignación presupuestaria

La inversión inicial para la implementación del nuevo servicio de *coworking* en dos de los pisos del hotel asciende a US\$ 52.180 y se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 52. Estructura de la inversión inicial para *coworking* (US\$)**

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total
Equipos			
<i>Laptop</i>	2	US\$ 1.000	US\$ 2.000
Proyector	2	US\$ 1.000	US\$ 2.000
Televisor UHD 55"	2	US\$ 800	US\$ 1.600
Microondas	2	US\$ 100	US\$ 200
Cafetera	2	US\$ 150	US\$ 300
Refrigeradora	2	US\$ 600	US\$ 1.200
Equipo de sonido	2	US\$ 400	US\$ 800
Sistema de aire acondicionado	2	US\$ 10.000	US\$ 20.000
Modem de alta velocidad	2	US\$ 500	US\$ 1.000
Impresora	2	US\$ 200	US\$ 400
Lector de tarjeta digital	2	US\$ 200	US\$ 400
Mueblería			
Muebles para zonas comunes	10	US\$ 50	US\$ 500
Escritorios para oficina (8 personas)	14	US\$ 200	US\$ 2.800
Escritorios para oficina (4 personas)	22	US\$ 150	US\$ 3.300
Escritorios para 2 personas	5	US\$ 100	US\$ 500
Escritorios individuales	6	US\$ 80	US\$ 480
Sillas de oficina	230	US\$ 40	US\$ 9.200
Mesas de cafetería	4	US\$ 150	US\$ 600
Sillas de cafetería	30	US\$ 30	US\$ 900
Menaje de cocina	1	US\$ 200	US\$ 200
<i>Counter</i>	1	US\$ 100	US\$ 100
<i>Kitchenette</i>	1	US\$ 300	US\$ 300
Credenza	2	US\$ 100	US\$ 200
Material de oficina	1	US\$ 200	US\$ 200
Baño	2	US\$ 1.000	US\$ 2.000
<i>Locker</i>	2	US\$ 500	US\$ 1.000
Total			US\$ 52.180

Fuente: Elaboración propia.

Los costos fijos que supondrá el servicio *coworking* están compuestos principalmente por el nuevo personal requerido y la suscripción al *software* de *coworking* (US\$ 2.400 anual). Dentro del nuevo personal se encuentran los siguientes puestos: tres especialistas de TI, dos asistentes de mantenimiento de piso, seis personas de limpieza y cuatro coordinadores de *coworking*.

**Tabla 53. Costo fijo por *coworking***

Personal <i>coworking</i>	Cantidad	Gasto
Especialista de TI	3	US\$ 5.886
Asistente de mantenimiento de piso	2	US\$ 3.488
Personal de limpieza	6	US\$ 6.213
Coordinador de <i>coworking</i>	4	US\$ 7.848
Suscripción a software de <i>coworking</i>	1	US\$ 2.400
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>US\$ 25.835</b>

Fuente: Elaboración propia

El incremento de la asignación presupuestaria en 2022 sería US\$ 91.765 compuesto por los costos fijos del *coworking* (US\$ 25.835), incremento del 20 % en el gasto de mantenimiento (US\$ 13.750) y la inversión por implementación de *coworking* (US\$ 52.180). El presupuesto para los demás años es menor, dado que no se contabiliza la inversión inicial de *coworking* (ver tabla 54).

**Tabla 54. Incremento en presupuesto asignado para el plan de operaciones**

	2022	2023	2024
Incremento del gasto en operaciones	US\$ 91.765	US\$ 94.517	US\$ 97.353

Fuente: Elaboración propia

### **3. Plan funcional de recursos humanos**

#### **3.1.Introducción**

Además del grato ambiente laboral presente en el hotel, existe la necesidad de reforzar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia su centro de trabajo, en este caso, el hotel. Ello creará mayor motivación y valoración por parte del trabajador, generando lazos más fuertes de integración con sus compañeros y el hotel.

#### **3.2.Objetivo general de recursos humanos**

El objetivo general es generar un excelente clima organizacional que permita mantener altos estándares de servicio hacia los clientes y promover la identificación de los trabajadores hacia la marca del hotel. Esto se logrará sobre la base de la siguiente estrategia: mejorar el nivel de

desempeño del personal a través de capacitaciones específicas, lograr la satisfacción laboral de los trabajadores mediante programas de integración y desarrollo, y mejorar la gestión del recurso humano.

### 3.3. Objetivos específicos de recursos humanos

**Tabla 55. Objetivos específicos del plan de recursos humanos**

Objetivos específicos	2022	2023	2024
Mejorar el nivel de desempeño del personal	80 %	83 %	85 %
Lograr la satisfacción laboral de los trabajadores	70 %	73 %	76 %
Mejorar la gestión del recurso humano del hotel	40 %	40 %	40 %

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 56. Plan de recursos humanos**

Objetivos específicos	Actividades funcionales	Indicador
Mejorar el nivel de desempeño del personal a 80 % en 2022, 83 % en 2023 y 85 % en 2024	Reforzar el programa de capacitación de personal	% de empleados que tienen calificación de aceptable a más en la evaluación de desempeño
	Crear el programa de talentos múltiples	
	Establecer el sistema de evaluación de desempeño	
Lograr la satisfacción laboral de los trabajadores a 70 % en 2022, 73 % en 2023 y 76 % en 2024	Programa de inducción para nuevos trabajadores	Nivel de satisfacción de los empleados
	Programa de integración semestral	
	Plan de desarrollo personal	
	Establecer el programa de reconocimiento laboral	
	Crear el plan de beneficios para los empleados	
Mejorar la gestión del recurso humano del hotel	Implementar un sistema automatizado de gestión administrativa de los recursos humanos	Reducción de tiempo en los procesos de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Actividades estratégicas por desarrollar

#### 3.4.1. Reforzar el programa de capacitación de personal

Se desarrollarán programas de capacitación de acuerdo con las deficiencias operativas detectadas y enfocando al tema de creación de experiencias. Se desarrollará un programa de capacitación especial para los nuevos trabajadores relacionados al servicio de *coworking*, de modo que la calidad del servicio prestado sea uniforme tanto en el hotel como en las oficinas de *coworking*.

### **3.4.2. Crear el programa de talentos múltiples**

Esta actividad consistirá en el desarrollo del entrenamiento para los trabajadores con el fin de identificar fortalezas y desarrollar potenciales. Este programa permitirá detectar a aquellos trabajadores cuyas habilidades puedan requerir un cambio de posición horizontal, o vertical, en el hotel, es decir, si el trabajador tiene potencial para ascender a una posición de mayor responsabilidad, o para desarrollarse en un área distinta.

### **3.4.3. Establecer el sistema de evaluación de desempeño**

Los trabajadores pasarán por una evaluación integral anual en la que se considera la evaluación de desempeño del año anterior, el desempeño mostrado en la posición actual, el logro de sus objetivos, el desarrollo de sus competencias personales y la transmisión de los valores culturales de la empresa. Esta evaluación permitirá clasificar a los trabajadores e identificar a los próximos líderes sin necesidad de buscar talento externo.

### **3.4.4. Programa de inducción para nuevos trabajadores**

El programa está enfocado en el nuevo personal, especialmente en los puestos relacionados directamente al nuevo servicio de *coworking*. De esta manera, se realizará una inducción laboral guiada por el propio personal del hotel para transmitir la cultura, valores y conocimientos de la empresa.

### **3.4.5. Programa de integración semestral**

Para todos los trabajadores, se llevarán a cabo actividades de integración semestrales con el fin de mejorar el clima laboral y el trabajo en equipo. Las fechas del programa serán elegidas tomando en consideración las preferencias y propuestas de los trabajadores. Con ello, se busca lograr mayor integración entre todas las áreas de la empresa y enriquecer la sinergia emocional entre el trabajador y la empresa.

### **3.4.6. Plan de desarrollo personal**

Esta actividad está dirigida a personas que vienen laborando de dos años a más. Se llevarán a cabo reuniones trimestrales con los jefes de cada área con el fin de conocer sus inquietudes,

expectativas laborales y oportunidades de desarrollo profesional. En estas reuniones se contará con la presencia de una persona de recursos humanos, quien comunicará cuáles son las oportunidades de crecimiento dentro del hotel. Este programa sigue la metodología del modelo 70/20/10 desarrollado por Lombardo y Eichinger (1996), donde el aprendizaje profesional se reparte de la siguiente manera: 70 % está basado en la experiencia de trabajo, 20 % en las relaciones sociales y el 10 % en capacitación (ver anexo 13).

#### **3.4.7. Establecer el programa de reconocimiento laboral**

Este programa se medirá sobre la base de los resultados de las evaluaciones de desempeño y percepción de los huéspedes y de los clientes *coworking*. El premio será para dos colaboradores y se repartirá una vez al año; son tres días y tres noches gratis dentro del hotel, paquetes en el spa y todos los servicios de bebida y comida incluidos para el empleado ganador y un acompañante.

#### **3.4.8. Crear el plan de beneficios para los empleados**

Este programa se medirá sobre la base de los resultados de las evaluaciones de desempeño y percepción de los huéspedes y de los clientes *coworking*. El premio será para dos colaboradores y se repartirá una vez al año; son tres días y tres noches gratis dentro del hotel, paquetes en el spa y todos los servicios de bebida y comida incluidos para el empleado ganador y un acompañante.

#### **3.4.9. Implementar un sistema automatizado de gestión administrativa de los recursos humanos**

Este sistema permite reducir los tiempos en procesos administrativos tales como seguimiento de asistencias, horas extras, horas trabajadas, beneficios, liquidaciones, validación de pagos, entre otros. De esta manera, se ahorra una valiosa cantidad de horas trabajo dedicadas a tareas repetitivas y se enfoca más en crear un desarrollar habilidades de los trabajadores.

- Asignación presupuestaria

El gasto anual en capacitaciones aumentaría a US\$ 25.000, dado al aumento del personal relacionado al *coworking*, el plan de reconocimiento laboral costaría US\$ 1.000 y el costo de sistema de gestión de planilla es de US\$ 2.000 (ver tabla 57). De otro lado, la inducción y evaluación de desempeño forman parte de las actividades del equipo de recursos humanos, por lo

cual no representan ningún gasto adicional. El gasto anual tendrá un incremento del 5 % anual (ver tabla 58).

**Tabla 57. Gasto en recursos humanos para el año 2022**

Actividad	Gasto
Gasto histórico en capacitaciones	US\$ 22.500
Incremento del gasto en capacitaciones por nuevos empleados ( <i>coworking</i> )	US\$ 2.500
Plan de reconocimiento laboral	US\$ 1.000
Sistema de gestión de planilla	US\$ 2.000
<b>Total</b>	<b>US\$ 28.000</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 58. Presupuesto asignado para el plan de recursos humanos**

	2022	2023	2024
Inversión en recursos humanos	US\$ 28.000	US\$ 29.400	US\$ 30.870

Fuente: Elaboración propia

## 4. Plan funcional de finanzas

### 4.1. Introducción

Con la implementación de las nuevas estrategias mencionadas, se muestra los resultados del período 2020-2024 (fases de contingencia y reactivación). El hotel espera obtener resultados financieros muy positivos que correspondan las expectativas de los accionistas.

### 4.2. Objetivo general

El objetivo es alcanzar un margen EBITDA de 59 % en 2022, 62 % en 2023 y 64 % en 2024.

### 4.3. Supuestos

Se detallan los supuestos generales considerados para la proyección financiera (ver tabla 59) y se presentan los supuestos según escenario del hotel (ver tabla 60).

**Tabla 59. Supuestos generales para el plan de finanzas**

Objetivo	Indicador
Proyecciones financieras	El impuesto a la renta considerado es de 30 %.
	El efectivo es remunerado en cuenta corriente al 2 % anual.
	La tasa de interés del crédito vigente es de 6 % anual (ver anexo 14).
	El horizonte de la proyección comprende los años 2022-2024.
	Tipo de cambio de 3,5.
	Los conceptos no incluyen IGV.
	Planilla: cada trabajador recibe 15 sueldos al año y Essalud 9 %.
	Los ingresos y gastos son al contado.
	No se repartirán dividendos.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 60. Supuestos específicos según escenario**

Escenario	Supuestos
Sin estrategia	Se recupera el nivel de ocupabilidad del 2019.
	Se incrementa el precio de habitación por noche en 3 % cada año.
	No se implementa servicio <i>coworking</i> .
	El concepto “otros servicios” representa el 18 % de los ingresos del hotel.
	Se reduce en 20 % el costo de ventas de 2022, en comparación al 2021.
	Se incrementa el costo de ventas anual en 3 %.
	Los gastos en personal administrativo y operativo, mantenimiento, capacitaciones, alquiler de sistema automatizado y seguridad no se incrementan en comparación al 2019.
Con estrategia	Se incrementa el gasto en marketing a US\$ 65mil en 2022 incrementado a tasa de 3 % anual.
	La tasa de ocupabilidad del hotel se recupera y alcanza los niveles esperados (ver tabla 29).
	Se alcanza la ocupación proyectada en el servicio <i>coworking</i> (ver tabla 30).
	El precio por noche del hotel y el precio mensual de <i>coworking</i> aumenta un 3 % cada año.
	El concepto “otros servicios” representa el 18 % de los ingresos del hotel y el 15 % del ingreso de <i>coworking</i> .
	Se reduce en 20 % el costo de ventas de 2022, en comparación al 2021, considerando que ya no existe el efecto negativo de la pandemia.
	El costo de ventas unitario por noches de alojamiento y por estación de <i>coworking</i> se incrementa en 3 % cada año.
	El gasto de “kit de limpieza” (US\$ 3,5) reemplaza el costo de bebida de bienvenida (US\$ 2).
	El gasto de marketing se incrementa cada año en 3 % y existe un gasto “no recurrente” por lanzamiento de servicio <i>coworking</i> que ocurre en el 2022 por US\$ 8,5 mil.
	Se cuenta con contrato vigente hasta el 2024 sobre las tarifas sobre el arrendamiento del sistema automatizado y el sistema de seguridad.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. Tasa de descuento

La tasa de descuento empleada para evaluar el negocio con y sin estrategia es la tasa *weighted average cost of capitals* (WACC<sup>9</sup> por sus siglas en inglés). Para ello, se calcula la tasa esperada de retorno del accionista mediante el modelo CAPM (Ke) que es de 3 % (ver tabla 53), y el costo

<sup>9</sup> Para el cálculo del WACC se utilizaron valores del mercado presentes en el mes de agosto de 2020.

de la deuda (Kd) que es de 6 %. Con ambas variables se obtiene un WACC de 3,45 % (ver tabla 62).

**Tabla 61. Cálculo del Ke (COK) utilizando el modelo CAPM**

Indicadores	Cifras	Indicadores	Cifras
Tasa libre de riesgo (Rf)	0,26 %	Tasa de impuesto (T)	30 %
Tasa de riesgo de mercado (Rm)	2,2 %	Deuda/ Capital (D/E)	0,61
Prima de riesgo de mercado	1,97 %	Beta apalancado (BL)	1,25
Beta desapalancado (Bu Hotel)	0,89	Costo de Capital del accionistas (Ke)	3 %

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 62. Cálculo de la tasa WACC**

Indicadores	Cifras	Indicadores	Cifras
Costo de capital del accionista	3 %	Tasa de impuesto (T)	30 %
Costo de la deuda (Kd)	6 %	Deuda (D)	US\$ 3.091.892
Capital (E)	US\$ 5.396.417	<b>WACC</b>	3,45 %

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5. Análisis financiero

El plan financiero tiene un horizonte de 5 años (2020-2024). Durante este período, el negocio genera beneficios a través de los ingresos generados. La ejecución de la estrategia permite que el total de ingresos del negocio en el quinto año sea de US\$ 2.700 miles. Esta cifra, comparada al escenario sin estrategia, es superior en US\$ 1 millón (crecimiento del 56 %) Estos resultados son mostrados en el anexo 15; asimismo, la comparación entre los estados de resultados y el balance general son presentados en los anexos 16 y 17, respectivamente.

Finalmente, el VAN implementando la estrategia (US\$ 2.032.242) es el doble del VAN sin estrategia (US\$ 1.075.179) (ver tablas 63 y 64).

**Tabla 63. Flujo de caja sin estrategia 2020-2024**

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos</b>	US\$ 456.600	US\$ 996.750	US\$ 1.673.637	US\$ 1.723.846	US\$ 1.775.562
<b>Gastos directo</b>	-US\$ 30.186	-US\$ 107.568	-US\$ 103.997	-US\$ 107.117	-US\$ 110.331
<b>Gasto administrativo</b>	-US\$ 138.795	-US\$ 167.468	-US\$ 164.314	-US\$ 164.314	-US\$ 164.314
<b>Gasto operaciones</b>	-US\$ 221.345	-US\$ 333.192	-US\$ 365.775	-US\$ 365.775	-US\$ 365.775
<b>Marketing</b>	-US\$ 39.583	-US\$ 65.000	-US\$ 65.000	-US\$ 65.000	-US\$ 65.000

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>IR</b>	US\$ 0	-US\$ 25.514	-US\$ 225.541	-US\$ 246.351	-US\$ 268.373
<b>Ingreso financieros</b>	US\$ 65.554	US\$ 62.269	US\$ 62.766	US\$ 68.899	US\$ 76.691
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>US\$ 92.244</b>	<b>US\$ 360.277</b>	<b>US\$ 811.776</b>	<b>US\$ 844.188</b>	<b>US\$ 878.460</b>
<b>Financiamiento neto</b>					
<b>Flujo financiero</b>					
<b>Amortización</b>	US\$ 0	-US\$ 253.833	-US\$ 269.063	-US\$ 285.207	-US\$ 302.320
<b>Intereses</b>	-US\$ 200.744	-US\$ 200.744	-US\$ 185.514	-US\$ 169.370	-US\$ 152.257
<b>Escudo fiscal</b>	US\$ 60.223	US\$ 60.223	US\$ 55.654	US\$ 50.811	US\$ 45.677
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-US\$ 48.276</b>	<b>-US\$ 34.077</b>	<b>US\$ 412.853</b>	<b>US\$ 440.422</b>	<b>US\$ 469.560</b>
<b>VAN financiero</b>			<b>US\$ 1.075.179</b>		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 64. Flujo de caja con estrategia 2020-2024**

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos</b>	US\$ 456.600	US\$ 996.750	US\$ 2.346.034	US\$ 2.520.019	US\$ 2.776.313
<b>Gastos directo</b>	-US\$ 30.186	US\$ 107.568	-US\$ 168.816	-US\$ 179.971	-US\$ 197.302
<b>Gasto administrativo</b>	-US\$ 138.795	US\$ 167.468	-US\$ 217.193	-US\$ 217.193	-US\$ 217.193
<b>Gasto operaciones</b>	-US\$ 221.345	US\$ 333.192	-US\$ 482.361	-US\$ 484.423	-US\$ 486.548
<b>Marketing</b>	-US\$ 39.583	-US\$ 65.000	-US\$ 97.500	-US\$ 91.670	-US\$ 94.420
<b>IR</b>	US\$ 0	-US\$ 25.514	-US\$ 348.845	-US\$ 407.224	-US\$ 487.174
<b>Ingreso financiero</b>	US\$ 65.554	US\$ 62.269	US\$ 62.766	US\$ 74.621	US\$ 89.920
<b>Activo coworking</b>			-US\$ 52.180		
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>US\$ 92.244</b>	<b>US\$ 360.277</b>	<b>US\$ 1.041.906</b>	<b>US\$ 1.214.158</b>	<b>US\$ 1.383.597</b>
<b>Financiamiento neto</b>					
<b>Flujo financiero</b>					
<b>Amortización</b>	US\$ 0	US\$ 253.833	-US\$ 269.063	-US\$ 285.207	-US\$ 302.320
<b>Intereses</b>	-US\$ 200.744	US\$ 200.744	-US\$ 185.514	-US\$ 169.370	-US\$ 152.257
<b>Escudo fiscal</b>	US\$ 60.223	US\$ 60.223	US\$ 55.654	US\$ 50.811	US\$ 45.677
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-US\$ 48.276</b>	<b>-US\$ 34.077</b>	<b>US\$ 642.983</b>	<b>US\$ 810.392</b>	<b>US\$ 974.697</b>
<b>VAN financiero</b>			<b>US\$ 2.032.342</b>		

Fuente: Elaboración propia

Los ratios financieros (ver tablas 65 y 66) evidencian que la implementación de las estrategias mejora la situación financiera, pues el negocio se vuelve más líquido y el margen EBITDA se incrementa tanto nominalmente como porcentualmente. Asimismo, no será necesario tomar más deuda y la rentabilidad sobre patrimonio y activos aumenta.

**Tabla 65. Ratios financieros sin estrategia**

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ratio de liquidez</b>					
Capital de trabajo	US\$ 3.232.609	US\$ 3.138.309	US\$ 3.444.928	US\$ 3.834.539	US\$ 4.258.423
<b>Ratio de apalancamiento</b>					
Apalancamiento contra flujos	125,35	9,56	2,90	2,48	2,09
Apalancamiento contra patrimonio	0,63	0,57	0,48	0,39	0,31
<b>Ratio de rentabilidad</b>					
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	-4 %	1 %	9 %	9 %	9 %
Rentabilidad de los activos (ROA)	-2 %	1 %	6 %	6 %	7 %
Margen bruto	93 %	89 %	94 %	94 %	94 %
Margen EBITDA	6 %	32 %	58 %	59 %	60 %

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 66. Ratios financieros con estrategia**

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ratio de liquidez</b>					
Capital de trabajo	US\$ 3.232.609	US\$ 3.138.309	US\$ 3.731.038	US\$ 4.496.019	US\$ 5.430.439
<b>Ratio de apalancamiento</b>					
Apalancamiento contra flujos	125,35	9,56	2,04	1,63	1,25
Apalancamiento contra patrimonio	0,63	0,57	0,45	0,35	0,27
<b>Ratio de rentabilidad</b>					
ROE	-4 %	1 %	13 %	13 %	14 %
ROA	-2 %	1 %	9 %	10 %	11 %
Margen bruto	93 %	89 %	93 %	93 %	93 %
Margen EBITDA	6 %	32 %	59 %	62 %	64 %

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, llevar a cabo la implementación de las nuevas estrategias para el periodo 2022-2024 generaría un aumento significativo del flujo de caja del hotel y una rentabilidad acorde con las expectativas de los accionistas. La nueva estrategia genera valor para el negocio y diversifica las fuentes de ingreso siendo más atractivo para los accionistas.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- El hotel Casa del Sol es una empresa reconocida con 10 años en el sector hotelero contando con una ubicación estratégica, excelencia en el servicio al cliente y personal altamente capacitado.
- De acuerdo con el análisis interno y externo, se encuentran oportunidades de mejora en marketing a través de la publicidad digital y en operaciones mediante la diversificación de los servicios ofrecidos.
- Aunque el sector hotelero es uno de los principales afectados por el Covid-19, este rubro ha venido creciendo de manera constante y se espera una recuperación en 2022.
- La coyuntura de la pandemia resultó un reto importante para el negocio, y se decidió dividir el plan estratégico en dos fases: plan de contingencia y reactivación.
- El plan de contingencia permite que el hotel continúe en actividad durante la pandemia (2020-2021) para asegurar posicionamiento en el mercado y continuar brindando un servicio de excelente calidad a los clientes.
- El plan de reactivación contempla realizar una estrategia agresiva de diversificación dadas las oportunidades del sector y las fortalezas del hotel. La estrategia elegida es la implementación del servicio *coworking* dentro del hotel.
- La valoración de la empresa con la estrategia elegida lograría un crecimiento significativo, con el VAN duplicándose en tres años.

### **2. Recomendaciones**

- Se recomienda a los accionistas la implementación del plan estratégico 2020-2024 considerando la generación de valor proyectada (VAN igual a US\$ 2.032.242).
- Es importante conocer la valoración de los clientes para identificar mejoras o nuevas oportunidades en el mercado.
- Se debe aumentar la participación del hotel en medios digitales para acercar la propuesta a los clientes actuales y potenciales.
- Debe continuarse con las iniciativas para la gestión del capital humano para crear un excelente clima laboral que permita aumentar la productividad y brindar excelencia en la calidad del servicio a los clientes.

## Bibliografía

- Ackoff, R. (2008). "On the use of models in corporate planning". *Strategic Management Journal* 2(1), 353-359. <<https://doi.org/10.1002/smj.4250020404>>.
- Alonso G. (2008). "Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor". *Palermo Business Review*, 2(1).
- Ámbito (2020). "Preocupante: el 70% del sector hotelero gastronómico prevé el quiebre de sus empresas". *Ámbito Noticias*. 23 de junio de 2020. <<https://www.ambito.com/economia/hoteles/preocupante-el-70-del-sector-hotelero-gastronomico-preve-el-quiebre-sus-empresas-n5111951>>.
- Andina (2020). "Coronavirus: cierran aeropuertos de Juliaca y Tacna para vuelos comerciales por cuarentena". *Andina: Agencia Peruana de Noticias*. 4 de agosto de 2020. <<https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-cierran-aeropuertos-juliaca-y-tacna-para-vuelos-comerciales-cuarentena-808488.aspx>>.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019). "Cuadros anuales históricos". *BCRP*. <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>>.
- BCRP (2020). "Reporte de Inflación junio 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021". *BCRP*. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>>.
- Banco Mundial (2017). "Contra viento y marea: Política Fiscal en América Latina y el Caribe desde una perspectiva histórica". *Informe semestral 2017*.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 19 (1), 99-120. <[https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)>.
- Barney, J., y Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. 5ª ed. Editorial Pearson.
- Bicentenario Perú 2021 (2019). *Agenda del Bicentenario*. Bicentenario del Perú <<https://bicentenariodelperu.pe/agenda/>>.
- BBC News Mundo.(2019). "Disolución del Congreso en Perú: 4 claves para entender el enfrentamiento entre Vizcarra y el Parlamento (y lo que puede pasar ahora)". *BBC*. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49887706>>.
- Booms, B. y Bitner, M. (1981). "Marketing Strategies and Organisation Structures For Service Firms". En Donnelly, J.H.and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, pp. 47-51.

CPI (2019). “Perú: Población 2019”. *Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. Market Report* 4. <[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)>.

Consejo Nacional de Salud (2013). “Lineamientos y Medidas de reforma del sector salud”. *Ministerio de Salud*. <<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2902.pdf>>.

Colliers International (2019). *Coworking Lima 2019*. <<https://www2.colliers.com/es-pe/research/coworking19>>.

Colliers International (2020). *Reporte Oficinas IT 2020*. <<https://www2.colliers.com/es-PE/Research/OFIIT2020>>.

Constantin, M., Saxon, S., y Yu, J. (2020). “Reimagining the \$ 9 trillion tourism economy – what will it take?”. *Mckinsey & Company: Travel, Logistics and Transport Infrastructure Practice*. <<https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/reimagining-the-9-trillion-tourism-economy-what-will-it-take>>.

Cueva, M., Del Río, M., Ferrari, J., y Sedano, C. (2019). “Plan de Negocio para un espacio de trabajo colaborativo en San Isidro”. *Repositorio Académico UPC*. <<http://hdl.handle.net/10757/626592>>.

D’Alessio Ipinza, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. 2ª ed. Editorial Pearson.

Datum (2019). “Encuesta de Opinión Pública a Nivel Nacional - Junio 2019”. *Datum Internacional SA*. <<https://gestion.pe/peru/politica/mayor-sensacion-inseguridad-lima-sector-c-pais-270777-noticia/>>.

David, F. (2013). *Administración estratégica*. 14ª ed. Editorial Pearson.

David, F. R., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. 15ª ed. Editorial Pearson.

Diario Gestión (2020a). “Diez de 33 proyectos hoteleros en Lima cambiarán de giro temporalmente por falta de turismo”. *Diario Gestión*. 19 de julio de 2020. <<https://gestion.pe/economia/hoteles-diez-de-33-proyectos-hoteleros-en-lima-cambiaran-de-giro-por-el-covid-19-hacia-donde-migraran-miraflores-san-isidro-noticia/>>.

Diario Gestión (2020b). “Hoteles categorizados reiniciarían actividades con 30% de ocupabilidad, por demanda corporativa”. *Diario Gestión*. 8 de mayo de 2020. <<https://gestion.pe/economia/hoteles-categorizados-reiniciar-ian-actividades-con-30-de>>.

ocupabilidad-por-demanda-corporativa-sociedad-hoteles-del-peru-reactivacion-economica-noticia/>.

Dreff, M. (2020). “Lima Airport: Everything You Need to Know Before Flying”. *Peru for less*. <<https://www.peruforless.com/blog/lima-airport/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). “Series Nacionales – Estadísticas– Economía”. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indicetematico/economia/>>.

INEI (2020). “Producto Bruto Interno Trimestral – diciembre 2019”. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrinmestral.pdf>>.

Fuel Travel (2020a). “Shocking findings from Covid-19 Consumer Sentiment Study”. *Consumer Sentiment Study 1*. <<https://www.fueltravel.com/blog/shocking-results-from-the-covid-19-consumer-sentiment-study/>>.

Fuel Travel (2020b). “Fuel Covid-19 Consumer Sentiment Study Volume 4: Travelers are ready, especially millennials”. *Consumer Sentiment Study 4*. <<https://www.fueltravel.com/blog/fuel-covid-19-consumer-sentiment-study-volume-4-travelers-are-ready-especially-millennials/>>.

Fuel Travel (2020c). “Fuel Covid-19 Consumer Sentiment Study Volume 7: The Tides have turned again”. *Consumer Sentiment Study 7*. <<https://www.fueltravel.com/blog/fuel-covid-19-consumer-sentiment-study-volume-7/>>.

Hale, T., Webster, S., Petherick, A., Phillips, T., y Kira, B. (2020). “Coronavirus Government Response Tracker”. *Blavatnik School of Government & University of Oxford*. <<https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-projects/coronavirus-government-response-tracker>>.

Hax, A. y Majluf, N. (2008). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Editorial Granica.

JLL (2019). “¿Por qué el coworking está llegando a los hoteles?”. *JLL*. 21 de febrero de 2019. <<https://www.jll.cl/es/trends-and-insights/workplace/why-coworking-is-coming-to-hotels>>.

Lombardo, M., y Eichinger, R. (2006). *The Career Architect Development Planner*. 4ª ed. Editorial Lominger.

McKinsey (2020a). “The Way back: What the World can learn from China’s travel restart after Covid-19”. *McKinsey & Company*. <<https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/the-way-back-what-the-world-can-learn-from-chinas-travel-restart-after-covid-19>>.

McKinsey (2020b). “Hospitality and COVID-19: How long until ‘no vacancy’ for US hotels?”. *Mckinsey & Company*. <<https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/hospitality-and-covid-19-how-long-until-no-vacancy-for-us-hotels#>>.

McKinsey (2020c). “Revisiting agile teams after an abrupt shift to remote”. *Mckinsey & Company*. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/revisiting-agile-teams-after-an-abrupt-shift-to-remote>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2019). “Marco Macroeconomico Multianual 2020-2023”. *El Peruano*.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2004). “Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, Decreto Supremo N°029-2004”. *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. <<http://apoturperu.org/wp-content/uploads/2014/11/REGLAMENTO-DE-ESTABLECIMIENTO-DE-HOSPEDAJE.pdf>>.

Mincetur (2018). *Reportes Estadísticos de Turismo 2018*. [En línea]. Disponible en: <<https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>>.

Mincetur (2019a). *Hoteles ubicados en distrito de Miraflores*. [En línea]. Lima: Mincetur. Disponible en: <[http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/\(S\(v43g4an041uxlkjsie0r0011\)\)/Reportes/WebReportes/RptListadoCoincidencias.aspx?StrTipo=2&Var=01||01|04||150122|](http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(v43g4an041uxlkjsie0r0011))/Reportes/WebReportes/RptListadoCoincidencias.aspx?StrTipo=2&Var=01||01|04||150122|>)>.

Mincetur (2019b). “Reporte mensual de turismo Julio 2019”. *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. <[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoMensual/RMT\\_Julio\\_2019.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoMensual/RMT_Julio_2019.pdf)>.

Mincetur (2020a). “Medidas legales durante el estado emergencia: preguntas frecuentes y respuestas para el sector turismo”. *PromPerú*. <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/covid-19>>.

Mincetur (2020b). “Resolución Ministerial N° 080-2020-Mincetur”. *Mincetur*. <<https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/DocumentosNormativos/Publico/Imagen.aspx?ITEM=366149>>.

Ministerio de Salud (2020). “Resolucion Ministerial N° 627-2020-Minsa”. *Minsa*. <[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1237658/RESOLUCIO%CC%81N\\_MINISTERIAL\\_N\\_627-2020-MINSA.PDF](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1237658/RESOLUCIO%CC%81N_MINISTERIAL_N_627-2020-MINSA.PDF)>.

Nugent, C. (2020). “Peru Locked Down Hard and Early. Why Is Its Coronavirus Outbreak So Bad?”. *Time World*. <<https://time.com/5844768/peru-coronavirus/>>.

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2020). *¿Respuesta rápida a la COVID-19 en un contexto de alta informalidad? El caso del Perú*. OIT.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for visionaries, game changers and challengers*. Editorial John Wiley & Sons. Inc.

Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1ra Ed.). New York: Free Press.

Promperú (2019). “Perfil del turista extranjero que visita Lima – 2019”. *Promperú*. <[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Lima&url=~/Uploads/perfiles\\_extranjeros/42/tips/2656/PTE%202019%20-%20Visita%20Lima.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=99068](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Lima&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/42/tips/2656/PTE%202019%20-%20Visita%20Lima.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=99068)>.

Promperú (2019a). “Perfil del turista extranjero 2019”. *Promperú*. <[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/Uploads/perfiles\\_extranjeros/42/PTE%202019%20-%20Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuoid=>](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/42/PTE%202019%20-%20Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuoid=>)>.

Promperú (2019b). “Perfil del vacacionista nacional 2019”. *Promperú*. <[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Tips%20Perfil%20Vacacionista%20Nacional%202018&url=~/Uploads/perfiles\\_vacac\\_nac/1040/PVN%202018-Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuoid=>](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Tips%20Perfil%20Vacacionista%20Nacional%202018&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1040/PVN%202018-Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuoid=>)>.

Promperú (2020). “Análisis del turismo interno y percepción del entorno poscovid-19”. *TurismoIn: Investiga Innova*.

Rowe, A., Mason, R., y Dickel, K. (1994). *Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach*. 4ª ed. Addison-Wesley.

Scotiabank – Perú (2020). *Reporte Diario del 3 de julio de 2020*.

Subsecretaría de Turismo de Chile (2020). *Intención de viaje de Turismo contexto Coronavirus - junio 2020*. <<http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Informe-Term%C3%B3metro-de-Turismo.pdf>>.

Turiweb (2020). “Más de 11 mil hoteles y restaurantes accedieron a préstamos de Reactiva Perú y FAE-Mype”. *Turiweb: Noticias de turismos y viajes*. 19 de junio de 2020. <<https://www.turiweb.pe/mas-de-11-mil-hoteles-y-restaurantes-accedieron-a-prestamos-de-reactiva-peru-y-fae-mype/>>.

Vega, X. (2020). *El Efecto Pandemia*. Visual Capitalism 2020.

WeWork (2020). *Reimaginar el trabajo en la era del COVID-19*. [En línea]. Disponible en: <<https://www.wework.com/es-ES/ideas/growth-innovation/reimagining-work-in-the-era-of-covid-19>>.

Williams, C. (2020). “Impacts of the coronavirus pandemic on Europe's tourism industry: Addressing tourism enterprises and workers in the undeclared economy”. *International Journal of Tourism Research*. <<https://doi.org/10.1002/jtr.2395>>.

Worldometer (2020). “COVID-19 Coronavirus Pandemic”. *Worldometer Statistics*. 4 de agosto de 2020. <<https://www.worldometers.info/coronavirus/>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Hoteles de Miraflores – Lima

Razón social	Nombre comercial	Habitaciones /mesas	Plazas /sillas	Categoría	Fecha expedición	Fecha expiración
Inversiones Nacionales De Turismo S.A.	Aloft Lima Miraflores	164	198	Hotel 4 estrellas	12/03/2019	11/03/2024
Ineisa S.A.C	Arawi Lima Hotel	30	42	Hotel 4 estrellas	23/06/2016	22/06/2022
Nessus Hoteles Peru S.A.	Casa Andina Select Miraflores	155	310	Hotel 4 estrellas	16/10/2012	15/10/2017
Inversiones Pimi Sociedad Anonima Cerrada	Del Pilar Miraflores Hotel	53	73	Hotel 4 estrellas	01/10/2010	03/10/2022
Hotel El Tambo S.A.C.	El Tambo Ii	70	70	Hotel 4 estrellas	29/08/2018	28/08/2023
Top Rank Hotel Sociedad Anonima Cerrada	Four Points By Sheraton Miraflores	133	179	Hotel 4 estrellas	15/07/2015	15/07/2021
100pre Feliz Sociedad Anonima Cerrada	Grand Hotel Nobility	82	132	Hotel 4 estrellas	21/06/2018	20/06/2023
Turismo Boulevard S.A.C.	Hotel Boulevard	55	66	Hotel 4 estrellas	09/04/2012	09/04/2017
Hotel La Paz S.A. En Liquidacion	Hotel Casino Maria Angola	84	134	Hotel 4 estrellas	13/06/2017	12/06/2022
Hoteles Estelar Del Peru S.A.C.	Hotel Estelar Miraflores	151	250	Hotel 4 estrellas	07/10/2019	06/10/2024
Cartir Peru S R L	Hotel Jose Antonio	84	168	Hotel 4 estrellas	29/05/2019	28/05/2024
Cartir Peru S R L	Hotel Jose Antonio Deluxe	170	225	Hotel 4 estrellas	01/03/2017	01/03/2022
100pre Feliz Sociedad Anonima Cerrada	Hotel Nobility	59	118	Hotel 4 estrellas	07/06/2015	07/06/2020
Miraflores De Turismo S.A.C	Hotel San Agustin Exclusive	96	166	Hotel 4 estrellas	09/05/2018	08/05/2023
Chirry'S Inversiones S.A.C. - C.H.I.S.A.C.	Inkari Luxury Hotel	50	100	Hotel 4 estrellas	17/07/2015	17/07/2021
Inversiones Inmobiliarias La Paz S.A.C.	Innside Miraflores By Melia	140	215	Hotel 4 estrellas	14/11/2018	13/11/2023
Hotel Restaurant La Hacienda S.A.	La Hacienda Hotel & Casino	56	95	Hotel 4 estrellas	06/10/2011	31/12/2021
Emp Servic Turisticos Colon Sac	Miraflores Colon Hotel	66	93	Hotel 4 estrellas	15/10/2014	14/10/2019
Q.P. Hotels Sociedad Anonima Cerrada	Q.P. Hotels	41	66	Hotel 4 estrellas	10/01/2018	09/01/2023
Blue Marlin Beach Club S.A.	Radisson Decápolis Miraflores	111	206	Hotel 4 estrellas	13/11/2018	12/11/2023

Fuente: Mincetur (2019)

## Anexo 2. Matriz de atractividad

Matriz de barreras de entrada							
Grado de Atracción de la industria	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo
Economías de escala	Pequeña				4		Grande
Diferenciación del producto	Escasa		2				Importante
Requerimiento de capital	Baja				4		Alto
Costo de cambio rubro	Alta				4		Alto
Acceso a la última tecnología	Amplio		2				Restringido
Identificación de la marca	Escasa				4		Importante
Política Gubernamental	No regulado			3			Regulado
Efecto de la experiencia	baja				4		Alta
Diferenciación en la entrega del producto (distribución)	Escasa		2				Importante
Promedio					3.2		
Matriz de rivalidad entre competidores							
Grado de Atracción de la industria	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo
Número de competidores igualmente equilibrados	Importante		2				Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lento					5	Rapido
Costo fijo de almacenamiento	Alto				4		Bajo
Diferenciación del productos	Baja	1					Alto
Aumentos de capacidad	Grande				4		Pequeño
Diversidad de competidores	Alto	1					Bajo
Intereses estratégicos	Bajo			3			Alto
Promedio					2.9		
Matriz de barreras de salida							
Grado de Atracción de la industria	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo
Especialización de activos	Baja	1					Alta
Costo de salida por una vez	Bajo	1					Alto
Interrelación estratégica	Baja		2				Alta
Barreras emocionales	Baja			3			Alta
Restricciones gubernamentales y sociales	Baja			3			Alta
Promedio				2			
Matriz de disponibilidad de sustitutos							
Grado de Atracción de la industria	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante		2				Escasa
Costos de cambio del usuario	Bajo		2				Alta
Rentabilidad y agresividad del vendedor del sustituto	Alto		2				Bajo
Valor- precio del sustituto	Alto		2				Bajo
Promedio				2			
Matriz de poder de negociación de los compradores							
Grado de Atracción de la industria	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo
Número de compradores importantes	Escasos					5	Mucho
Disponibilidad de productos sustitutos	Alto		2				Bajo
Costo de cambio para el comprador	Bajo		2				Alto
Amenaza del comprador de integrarse hacia atrás	Alto					5	Bajo
Amenaza de la industrias de integrarse hacia adelante	Alto					5	Bajo
Contribución a la calidad del producto o servicio de los productos de los compradores	Alto			3			Bajo
Costo total de los compradores contribuido por la industria	Bajo					5	Alto
La información que maneja el comprador	Mucha		2				Escaso
Promedio					3.6		
Matriz de poder de negociación de los proveedores							
Grado de Atracción de la industria	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo
Numero de proveedores importantes	Escasos					5	Mucho
Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedores	Baja				4		Alto
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto			3			Bajo
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Alta				4		Bajo
Contribución de proveedores a la calidad del servicios o productos	Alta				4		Bajo
Contribución de los proveedores de distribución a la calidad del servicios	Alta			3			Bajo
Costa total de la industria contribuido por los proveedores	Mucho			3			Escaso
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña		2				Grande
Promedio					3.7		

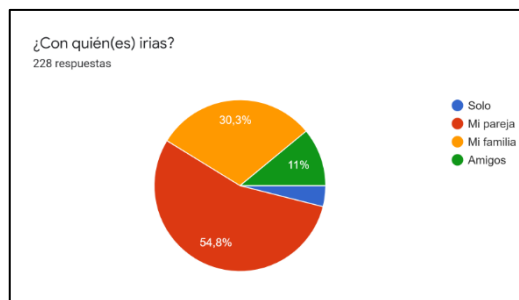
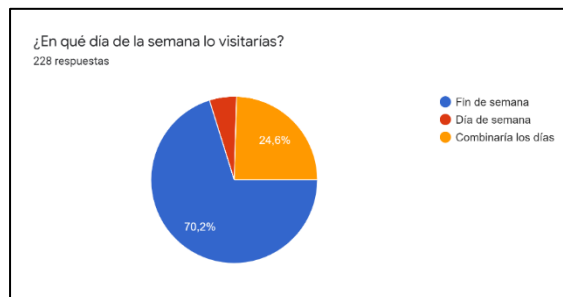
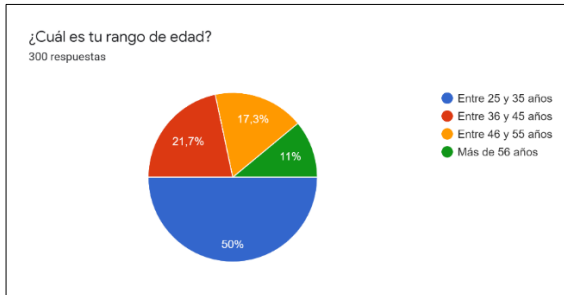
Fuente: Elaboración propia

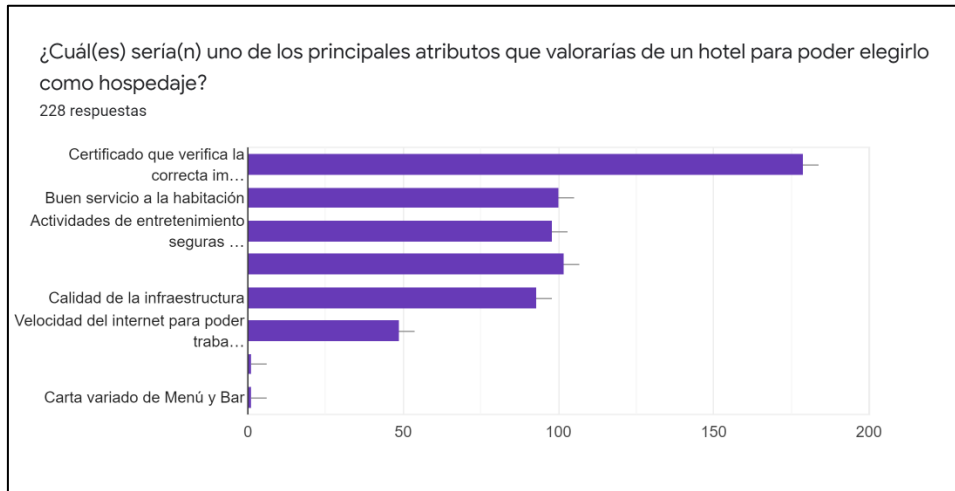
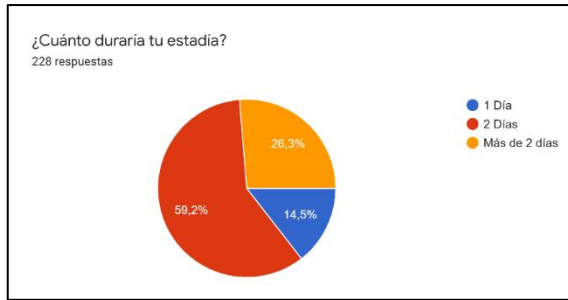
### Anexo 3. Canvas del hotel Casa del Sol

<p><b>Aliados Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de abastecimiento</li> <li>- Instituciones financieras</li> <li>- Agencias de viaje</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad en el servicio y atención al huésped.</li> <li>- Gestión oportuna de quejas y reclamos</li> <li>- Marketing offline</li> <li>- Gestión y desarrollo del personal</li> <li>- Capacitación constante</li> <li>- Venta oportuna de habitaciones a través de las agencias.</li> <li>- Mantenimiento y reparación de las instalaciones</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Crear experiencias agradables y un servicio de calidad para el huésped, en equilibrio con buenas prácticas, personal altamente capacitado y excelente infraestructura.</p>	<p><b>Relaciones con el Cliente</b></p> <p>La relación con el cliente es directa</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Turistas nacionales y extranjeros que en promedio puedan destinar un presupuesto de \$. 130 por alojamiento (habitación) en el distrito de Miraflores en Lima y en Cusco.</p> <p>Turista extranjero:          Edad entre 24 y 44 años          Viajan solos o acompañados (familiares, pareja o amistades) sin niños.          Viaja por negocios y/o vacaciones          Permanecen en promedio 10 noches          Se hospedan en hoteles de 4 o 5 estrellas          Gastan en promedio \$1655 en su estadía.</p> <p>Turista Nacional:          Edad entre 25 y 45 años          Viajan solos o acompañados (familiares, pareja o amistades) sin niños.          Permanecen en promedio 5 días fuera de su región</p>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reparaciones y Mantenimiento</li> <li>- Planilla</li> <li>- Impuestos</li> <li>- Marketing offline</li> <li>- Capacitaciones</li> <li>- Servicios y administración</li> <li>- Seguridad Física</li> <li>- Abastecimiento</li> </ul>	<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos por alquiler de habitaciones en el mercado de Lima.</li> <li>- Ingresos por alquiler de habitaciones en el mercado de Cusco.</li> <li>- Ingresos por ventas de habitaciones a las agencias de viaje.</li> <li>- Ingresos por consumos en restaurante y bar: Esto depende de los servicios que utilice el huésped de acuerdo a la carta.</li> <li>- Ingreso por uso de servicios como Spa y lavandería.</li> </ul>			
<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento Humano</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Políticas y Procedimientos</li> <li>- Administración y finanzas</li> <li>- Convenios con agencias de viajes</li> <li>- Abastecimiento</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Marketing</li> </ul>	<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficinas físicas de las agencias de Viaje</li> <li>- Página web corporativa</li> <li>- Directorios digitales</li> <li>- Redes Sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn)</li> <li>- Emailing</li> <li>- Canal telefónico</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 4. Encuesta realizada en agosto de 2020





Se realizó un estudio de mercado sobre el sector hotelero, en formato de encuesta virtual (Google Forms), para conocer la preferencia de las personas al elegir un hotel bajo las circunstancias de la pandemia del Covid-19. La muestra obtenida fueron 300 personas, tamaño que permite generalizar algunos resultados para fines del presente trabajo.

### Anexo 5. Análisis de los componentes básicos de la misión 2020-2024

Variables	Preguntas	Respuesta	Propuesta
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Huéspedes en general	Se mantiene, nuestros clientes siguen siendo huéspedes
Servicios	¿Cuáles son los servicios más importantes de la empresa?	Restaurante, bar, hospedaje, instalaciones	Brindar una experiencia única con factores de excelencia.
Mercados	¿ En dónde compite la empresa geográficamente?	No indica	En la mejor zona de Lima - Miraflores
Tecnología	¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	No indica	No se indica
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	No indica	No se indica
Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	No indica	Seguridad, excelencia y experiencias inolvidables en cada momento de la estadía

Variables	Preguntas	Respuesta	Propuesta
Concepto que tiene la empresa de sí misma	¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	servicios de calidad y excelencia	Brindar experiencia inolvidable mediante servicios diferenciados de excelencia con sólida trayectoria en el mercado
Preocupación por la imagen pública	¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	No indica	Seguridad, cumplimiento de protocolos, posicionamiento en redes sociales.
Preocupación por los empleados	¿Los empleados son valiosos para la empresa?	No indica	No se indica

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6. Análisis de los componentes básicos de la visión 2020-2024

Tipo	Componente	Análisis
Objetivo fundamental	Tener una marca consolidada en el mercado	Posicionamiento a través de una marca que genere valor
Marco competitivo	Brindar experiencias inolvidables ofreciendo seguridad y modernidad a nuestros huéspedes	Posicionarse como un hotel con ubicación estratégica en Lima, con excelencia, con innovación constante y con mejor capital humano
Capital humano	Contar con un personal altamente motivado	Brindar un servicio de calidad

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 7. Estructura organizacional durante fase de contingencia 2020-2021

### Estructura organizacional, abril-agosto 2020

Area	HC
GERENCIA GENERAL (1)	1
VENTAS Y MARKETING (1)	1
RECURSOS HUMANOS Y CONTABILIDAD (3)	3
<b>Total HC</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

### Estructura organizacional, septiembre 2020 – marzo 2021

Area	HC
GERENCIA GENERAL (1)	1
ALOJAMIENTO (14)	11
ENTRETENIMIENTO, RESTAURANTE Y BAR (6)	6
VENTAS Y MARKETING (3)	4
RECURSOS HUMANOS Y CONTABILIDAD (3)	3
<b>Total HC</b>	<b>25</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 8. Proyecciones financieras durante fase de contingencia

### Estado de resultados 2020

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	2020
Costo Directo hospedaje	\$5.7	\$5.7	\$5.7						\$8.5	\$8.5	\$8.5	\$8.5	\$6.1
Costo unitario Kit de limpieza									\$3.5	\$3.5	\$3.5	\$3.5	\$3.5
Precio Habitación	\$103	\$103	\$103						\$76	\$76	\$76	\$76	\$99.2
Ingreso por alquiler de habitación	\$136,475	\$136,475	\$68,237						\$11,441	\$11,441	\$11,441	\$11,441	\$386,949
Ingreso por "Otros servicios"	\$24,565	\$24,565	\$12,283						\$2,059	\$2,059	\$2,059	\$2,059	\$69,651
Ocupabilidad	88%	88%	44%						10%	10%	10%	10%	22%
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$161,040</b>	<b>\$161,040</b>	<b>\$80,520</b>						<b>\$13,500</b>	<b>\$13,500</b>	<b>\$13,500</b>	<b>\$13,500</b>	<b>\$456,600</b>
Gasto Directo hospedaje	-\$7,480	-\$7,480	-\$3,740						-\$1,275	-\$1,275	-\$1,275	-\$1,275	-\$23,801
Gastos por "Otros servicios"	-\$1,346	-\$1,346	-\$673						-\$230	-\$230	-\$230	-\$230	-\$4,284
Kit de Limpieza									-\$525	-\$525	-\$525	-\$525	-\$2,100
Personal Administrativo	-\$12,068	-\$12,068	-\$12,068	-\$7,358	-\$7,358	-\$7,358	-\$7,358	-\$8,525	-\$9,615	-\$9,615	-\$9,615	-\$9,615	-\$112,620
Personal Operaciones	-\$22,481	-\$22,481	-\$22,481	-\$3,484	-\$3,484	-\$3,484	-\$3,484	-\$3,484	-\$11,620	-\$11,620	-\$11,620	-\$11,620	-\$131,345
Mantenimiento	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$55,000
Marketing	-\$4,167	-\$4,167	-\$4,167						-\$5,417	-\$5,417	-\$5,417	-\$5,417	-\$39,583
Esfuerzo reducción costos	-\$1,000	-\$1,000	-\$1,000						-\$1,000	-\$1,000	-\$1,000	-\$1,000	-\$8,000
Capacitación	-\$1,625	-\$1,625	-\$1,625						-\$1,625	-\$1,625	-\$1,625	-\$1,625	-\$11,375
Sist. automatizado y seguridad	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083					-\$25,000
Despidos				-\$4,914					-\$9,886				-\$14,800
Certificación Bioseguridad									-\$2,000				-\$2,000
<b>Total Gastos</b>	<b>-\$56,834</b>	<b>-\$56,834</b>	<b>-\$52,421</b>	<b>-\$22,423</b>	<b>-\$17,508</b>	<b>-\$17,508</b>	<b>-\$17,508</b>	<b>-\$27,093</b>	<b>-\$47,859</b>	<b>-\$37,973</b>	<b>-\$37,973</b>	<b>-\$37,973</b>	<b>-\$429,909</b>
<b>Ebitda</b>	<b>\$104,206</b>	<b>\$104,206</b>	<b>\$28,099</b>	<b>-\$22,423</b>	<b>-\$17,508</b>	<b>-\$17,508</b>	<b>-\$17,508</b>	<b>-\$27,093</b>	<b>-\$34,359</b>	<b>-\$24,473</b>	<b>-\$24,473</b>	<b>-\$24,473</b>	<b>\$26,691</b>
<b>Mg. Ebitda</b>	<b>65%</b>	<b>65%</b>	<b>35%</b>						<b>-255%</b>	<b>-181%</b>	<b>-181%</b>	<b>-181%</b>	<b>\$0</b>
Depreciación	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$100,000
Ingresos por intereses	\$5,463	\$5,463	\$5,463	\$5,463	\$5,463	\$5,463	\$5,463	\$5,463	\$5,463	\$5,463	\$5,463	\$5,463	\$65,554
Gasto Financiero	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$200,744
<b>UAI</b>	<b>\$84,606</b>	<b>\$84,606</b>	<b>\$8,500</b>	<b>-\$42,022</b>	<b>-\$37,107</b>	<b>-\$37,107</b>	<b>-\$37,107</b>	<b>-\$46,692</b>	<b>-\$53,958</b>	<b>-\$44,073</b>	<b>-\$44,073</b>	<b>-\$44,073</b>	<b>-\$208,499</b>
IR													\$0
UN													-\$208,499

Fuente: Elaboración propia

### Estado de resultados 2021

	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	2021
Costo Directo hospedaje	\$8.5	\$8.5	\$8.5	\$8.5	\$8.5	\$8.5	\$8.5	\$8.5	\$8.5	\$8.5	\$8.5	\$8.5	\$9
Costo unitario Kit de limpieza	\$3.5	\$3.5	\$3.5	\$3.5	\$3.5	\$3.5	\$3.5	\$3.5	\$3.5	\$3.5	\$3.5	\$3.5	\$4
Precio Habitación	\$85	\$85	\$93	\$102	\$103	\$103	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$106
Ingreso por Hospedaje	\$19,068	\$25,424	\$34,958	\$45,763	\$54,280	\$62,034	\$82,627	\$82,627	\$99,153	\$107,415	\$115,678	\$115,678	\$844,703
Ingreso por "Otros servicios"	\$3,432	\$4,576	\$6,292	\$8,237	\$9,770	\$11,166	\$14,873	\$14,873	\$17,847	\$19,335	\$20,822	\$20,822	\$152,047
Ocupabilidad	15%	20%	25%	30%	35%	40%	50%	50%	60%	65%	70%	70%	\$0
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$22,500</b>	<b>\$30,000</b>	<b>\$41,250</b>	<b>\$54,000</b>	<b>\$64,050</b>	<b>\$73,200</b>	<b>\$97,500</b>	<b>\$97,500</b>	<b>\$117,000</b>	<b>\$126,750</b>	<b>\$136,500</b>	<b>\$136,500</b>	<b>\$996,750</b>
Gasto Directo hospedaje	-\$1,913	-\$2,550	-\$3,188	-\$3,825	-\$4,463	-\$5,100	-\$6,375	-\$6,375	-\$7,650	-\$8,288	-\$8,926	-\$8,926	-\$67,579
Gastos por "Otros servicios"	-\$344	-\$459	-\$574	-\$689	-\$803	-\$918	-\$1,148	-\$1,148	-\$1,377	-\$1,492	-\$1,607	-\$1,607	-\$12,164
Kit de Limpieza	-\$788	-\$1,050	-\$1,313	-\$1,575	-\$1,838	-\$2,100	-\$2,625	-\$2,625	-\$3,150	-\$3,413	-\$3,675	-\$3,675	-\$27,825
Personal Administrativo	-\$9,615	-\$9,615	-\$9,615	-\$13,236	-\$13,236	-\$13,236	-\$13,236	-\$13,236	-\$13,236	-\$13,236	-\$13,236	-\$13,236	-\$147,968
Personal Operaciones	-\$11,620	-\$11,620	-\$11,620	-\$22,481	-\$22,481	-\$22,481	-\$22,481	-\$22,481	-\$22,481	-\$22,481	-\$22,481	-\$22,481	-\$237,192
Mantenimiento	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$4,583	-\$55,000
Marketing	-\$5,417	-\$5,417	-\$5,417	-\$5,417	-\$5,417	-\$5,417	-\$5,417	-\$5,417	-\$5,417	-\$5,417	-\$5,417	-\$5,417	-\$65,000
Esfuerzo reducción costos	-\$1,000	-\$1,000	-\$1,000	-\$1,000	-\$1,000	-\$1,000	-\$1,000	-\$1,000	-\$1,000	-\$1,000	-\$1,000	-\$1,000	-\$12,000
Capacitación	-\$1,625	-\$1,625	-\$1,625	-\$1,625	-\$1,625	-\$1,625	-\$1,625	-\$1,625	-\$1,625	-\$1,625	-\$1,625	-\$1,625	-\$19,500
Sist. automatizado y seguridad	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$2,083	-\$25,000
Certificación Bioseguridad									-\$2,000				-\$4,000
<b>Total Gastos</b>	<b>-\$38,988</b>	<b>-\$40,003</b>	<b>-\$43,018</b>	<b>-\$56,514</b>	<b>-\$57,529</b>	<b>-\$58,544</b>	<b>-\$60,573</b>	<b>-\$60,573</b>	<b>-\$64,603</b>	<b>-\$63,618</b>	<b>-\$64,632</b>	<b>-\$64,632</b>	<b>-\$673,227</b>
<b>Ebitda</b>	<b>-\$16,488</b>	<b>-\$10,003</b>	<b>-\$1,768</b>	<b>-\$2,514</b>	<b>\$6,521</b>	<b>\$14,656</b>	<b>\$36,927</b>	<b>\$36,927</b>	<b>\$52,397</b>	<b>\$63,132</b>	<b>\$71,868</b>	<b>\$71,868</b>	<b>\$323,523</b>
<b>Mg. Ebitda</b>	<b>-73%</b>	<b>-33%</b>	<b>-4%</b>						<b>45%</b>	<b>50%</b>	<b>53%</b>	<b>53%</b>	<b>\$0</b>
Depreciación	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$8,333	-\$100,000
Ingresos por intereses	\$5,189	\$5,189	\$5,189	\$5,189	\$5,189	\$5,189	\$5,189	\$5,189	\$5,189	\$5,189	\$5,189	\$5,189	\$62,269
Gasto Financiero	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$16,729	-\$200,744
<b>UAI</b>	<b>-\$36,361</b>	<b>-\$29,876</b>	<b>-\$21,641</b>	<b>-\$22,387</b>	<b>-\$13,352</b>	<b>-\$5,217</b>	<b>\$17,054</b>	<b>\$17,054</b>	<b>\$32,524</b>	<b>\$43,259</b>	<b>\$51,995</b>	<b>\$51,995</b>	<b>\$85,048</b>
IR													-\$25,514
UN													\$59,534

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 9. Análisis FODA

		<b>Fortalezas</b>			<b>Debilidades</b>		
		1. Excelente servicio al cliente.			1. El 30 % de la infraestructura no está en uso.		
		2. Sistema auto asistido.			2. Débil desarrollo de nuevos servicios.		
		3. Política orientada al desarrollo del personal.			3. Alta estructura de costos fijos.		
		4. Condiciones de la infraestructura superior al 90 %.			4. El 50 % de las ventas depende de la agencia de viajes.		
		5. Ubicación geográfica con alta demanda.			5. Falta de estrategia de ventas B2B.		
		6. Adecuada situación financiera.			6. Falta de evaluación del nivel de satisfacción del huésped.		
<b>Oportunidades</b>		<b>Estrategias FO</b>			<b>Estrategias DO</b>		
1. Democracia y estabilidad económica hasta fines de 2019	FO1	Modernizar los servicios del hotel (F6, O5)			DO1	Implementar nuevo servicio de espacios <i>coworking</i> (D1, D2, O3)	
2. Proyección de recuperación del PBI mundial y nacional tras pandemia	FO2	Realizar campañas de marketing online (F1, F5, O5)			DO2	Reestructurar el área de marketing con enfoque digital y redes sociales (D4, O4)	
3. Crecimiento y promoción del uso de la tecnología	FO3	Ofrecer paquetes promocionales para turistas de negocio (F5, O1)			DO3	Medir la satisfacción del huésped mediante la tecnología (D6, O3)	
4. Crecimiento de rubro <i>e-commerce</i>	FO4	Diseñar un programa de reconocimiento para áreas operativas (F3, O3)			DO4	Establecer incentivos en base a resultados para el área de ventas (D4, O2)	
5. Decretos para operación y regulación del sector hotelero (mayo 2020)	FO5	Capacitación del personal sobre nuevas tendencias (F3, O5)			DO5	Implementar nuevas habitaciones en espacios libres (D1, O1)	
<b>Amenazas</b>		<b>Estrategias FA</b>			<b>Estrategias DA</b>		
1. Rezagos del Covid-19	FA1	Implementar procesos más eficientes en operaciones del hotel (F1, A5)			DA1	Establecer convenios corporativos con empresas del país (D6, A1)	
2. Economía altamente informal	FA2	Implementar procesos de bioseguridad más eficientes (F3, A4)			DA2	Potenciar el servicio de restaurant y bar para cliente externo (D2, A4)	
3. Inseguridad ciudadana	FA3	Alianzas con agentes clave del sector turismo (F3, A1)			DA3	Implementar nuevo servicio de espacios <i>coworking</i> (D1, D2, A2)	
4. Resolución N° 208-2020-Produce (junio 2020) exige protocolos de atención							
5. Nuevos sustitutos para el sector hotelero (Airbnb)							

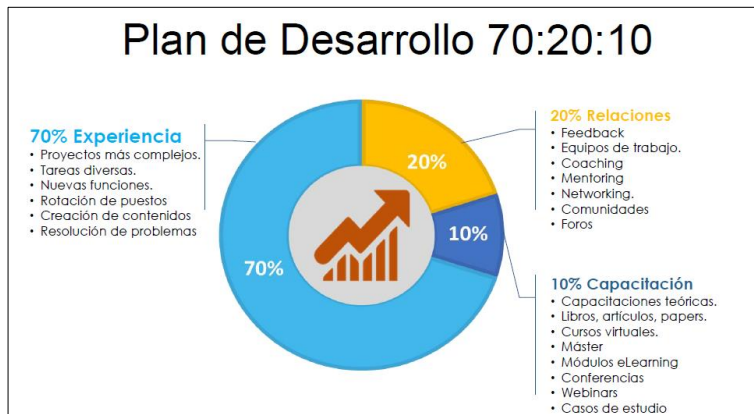
Fuente: Elaboración propia

## Anexo 10. Matriz Peyea

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<b>Fuerza financieras (FF)</b>		<b>Estabilidad del entorno (EE)</b>	
Capital de Trabajo	5	Crecimiento y promoción del uso de la tecnología	-3
ROCE	3	Inseguridad ciudadana	-2
Apalancamiento	4	Altos costos como barrera de entrada	-3
Liquidez	6	Economía altamente informal	-4
flujo de efectivo	5	Decretos para operación y regulación del sector hotelero (mayo 2020)	-1
<b>Promedio</b>	<b>4,6</b>	<b>Promedio</b>	<b>-2,6</b>
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
Excelencia en calidad de servicio	-1	Priorización de canales digitales	5
Óptimas condiciones de la infraestructura	-2	Mayor uso de tecnología	3
Personal altamente calificado y capacitado	-1	Desarrollo de nuevos servicios	3
Ubicación estratégica	-1	Impulso de ventas B2B	3
Convenios con empresas	-5	Situación financiera	2
<b>Promedio</b>	<b>-2</b>	<b>Promedio</b>	<b>3,2</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 11. Metodología 70/20/10



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 12. Cronograma de pago de deuda

			Capital	Interés	Cuota
	<b>0</b>	US\$ 3.345.725,00			
<b>2020</b>	<b>1</b>	US\$ 3.091.891,68	\$253,833.32	\$200,743.50	\$454,576.82
<b>2021</b>	<b>2</b>	US\$ 2.822.828,35	\$269,063.32	\$185,513.50	\$454,576.82
<b>2022</b>	<b>3</b>	US\$ 2.537.621,23	\$285,207.12	\$169,369.70	\$454,576.82
<b>2023</b>	<b>4</b>	US\$ 2.235.301,68	US\$ 302.319,55	US\$ 152.257,27	US\$ 454.576,82
<b>2024</b>	<b>5</b>	US\$ 1.914.842,95	US\$ 320.458,72	US\$ 134.118,10	US\$ 454.576,82
<b>2025</b>	<b>6</b>	US\$ 1.575.156,71	US\$ 339.686,25	US\$ 114.890,58	US\$ 454.576,82
<b>2026</b>	<b>7</b>	US\$ 1.215.089,28	US\$ 360.067,42	US\$ 94.509,40	US\$ 454.576,82
<b>2027</b>	<b>8</b>	US\$ 833.417,82	US\$ 381.671,47	US\$ 72.905,36	US\$ 454.576,82
<b>2028</b>	<b>9</b>	US\$ 428.846,06	US\$ 404.571,76	US\$ 50.005,07	US\$ 454.576,82
<b>2029</b>	<b>10</b>	US\$ 0,00	US\$ 428.846,06	US\$ 25.730,76	US\$ 454.576,82

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 13. Ingresos y costos con/sin estrategia

### Ingresos y costos sin estrategia

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos</b>					
<u>Hotel</u>					
Precio promedio x habitación x noche	\$99	\$106	\$109	\$113	\$116
Ocupabilidad	\$0	\$0	\$1	\$1	\$1
<b>Ingreso por alquiler de habitacion</b>	<b>\$386,949</b>	<b>\$844,703</b>	<b>\$1,418,337</b>	<b>\$1,460,887</b>	<b>\$1,504,713</b>
<u>"Otros Servicios"</u>					
<b>Ingresos por "Otros Servicios"</b>	<b>\$69,651</b>	<b>\$152,047</b>	<b>\$255,301</b>	<b>\$262,960</b>	<b>\$270,848</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$456,600</b>	<b>\$996,750</b>	<b>\$1,673,637</b>	<b>\$1,723,846</b>	<b>\$1,775,562</b>
<b>Costos</b>					
<u>Costo promedio</u>					
<u>Hotel</u>					
Costo promedio x habitación x noche	\$6	\$9	\$7	\$7	\$7
Kit de Limpieza x habitacionx noche/ bebida bienvenida		\$4			
<b>Costo por alquiler de habitacion</b>	<b>\$23,801</b>	<b>\$95,404</b>	<b>\$88,133</b>	<b>\$90,777</b>	<b>\$93,501</b>
<u>"Otros Servicios"</u>					
<b>Costo por "Otros Servicios"</b>	<b>\$4,284</b>	<b>\$12,164</b>	<b>\$15,864</b>	<b>\$16,340</b>	<b>\$16,830</b>
<b>Total Costos</b>	<b>\$30,186</b>	<b>\$107,568</b>	<b>\$103,997</b>	<b>\$107,117</b>	<b>\$110,331</b>

Fuente: Elaboración propia

### Ingresos y costos con estrategia

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos</b>					
<u>Hotel</u>					
Precio promedio x habitación x noche	\$99	\$106	\$109	\$113	\$116
Ocupabilidad	22%	44%	73%	75%	80%
<b>Ingreso por alquiler de habitacion</b>	<b>\$386,949</b>	<b>\$844,703</b>	<b>\$1,438,036</b>	<b>\$1,521,757</b>	<b>\$1,671,904</b>
<u>Coworking</u>					
Precio promedio por estacion individual Coworking por mes			\$350.00	\$360.50	\$371.32
Ocupabilidad			60%	65%	70%
<b>Ingreso por co working</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$564,480</b>	<b>\$629,866</b>	<b>\$698,666</b>
<u>"Otros Servicios"</u>					
<b>Ingresos por "Otros Servicios"</b>	<b>\$69,651</b>	<b>\$152,047</b>	<b>\$343,518</b>	<b>\$368,396</b>	<b>\$405,743</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$456,600</b>	<b>\$996,750</b>	<b>\$2,346,034</b>	<b>\$2,520,019</b>	<b>\$2,776,313</b>
<b>Costos</b>					
<u>Costo promedio</u>					
<u>Hotel</u>					
Costo promedio x habitación x noche	\$6.1	\$8.5	\$6.8	\$7.0	\$7.2
Kit de Limpieza x habitacionx noche/ bebida bienvenida		\$3.5	\$2.0	\$2.0	\$2.0
<b>Costo por alquiler de habitacion</b>	<b>\$23,801</b>	<b>\$95,404</b>	<b>\$115,637</b>	<b>\$121,560</b>	<b>\$132,689</b>
<u>Coworking</u>					
Costo promedio por estacion individual Coworking por mes			\$20	\$21	\$21
<b>Costo por coworking</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$32,256</b>	<b>\$35,992</b>	<b>\$39,924</b>
<u>"Otros Servicios"</u>					
<b>Costo por "Otros Servicios"</b>	<b>\$4,284</b>	<b>\$12,164</b>	<b>\$20,923</b>	<b>\$22,420</b>	<b>\$24,689</b>
<b>Total Costos</b>	<b>\$30,186</b>	<b>\$107,568</b>	<b>\$168,816</b>	<b>\$179,971</b>	<b>\$197,302</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 14. Estado de resultados con/sin estrategia

### Estado de resultados sin estrategia

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$456,600	\$996,750	\$1,673,637	\$1,723,846	\$1,775,562
Costo de ventas	-\$30,186	-\$107,568	-\$103,997	-\$107,117	-\$110,331
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$426,414</b>	<b>\$889,182</b>	<b>\$1,569,640</b>	<b>\$1,616,729</b>	<b>\$1,665,231</b>
<i>Margen Bruto</i>	93%	89%	94%	94%	94%
Gastos personal administrativo	-\$112,620	-\$147,968	-\$144,814	-\$144,814	-\$144,814
Gastos personal operativo	-\$131,345	-\$237,192	-\$269,775	-\$269,775	-\$269,775
mantenimiento	-\$55,000	-\$55,000	-\$55,000	-\$55,000	-\$55,000
Marketing	-\$39,583	-\$65,000	-\$65,000	-\$65,000	-\$65,000
Esfuerzo reducción costos	-\$8,000	-\$12,000	-\$12,000	-\$12,000	-\$12,000
Sistema Automatizado y Seguridad	-\$25,000	-\$25,000	-\$25,000	-\$25,000	-\$25,000
Capacitación	-\$11,375	-\$19,500	-\$19,500	-\$19,500	-\$19,500
Despidos	-\$14,800	\$0	\$0	\$0	\$0
Certificación de Bioseguridad	-\$2,000	-\$4,000	-\$4,000	-\$4,000	-\$4,000
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$26,691</b>	<b>\$323,523</b>	<b>\$974,551</b>	<b>\$1,021,640</b>	<b>\$1,070,142</b>
<i>Margen EBITDA</i>	6%	32%	58%	59%	60%
Depreciación	-\$100,000	-\$100,000	-\$100,000	-\$100,000	-\$100,000
Ingresos por intereses	\$65,554	\$62,269	\$62,766	\$68,899	\$76,691
Costos con intereses sobre préstamos a largo plazo	-\$200,744	-\$200,744	-\$185,514	-\$169,370	-\$152,257
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>-\$208,499</b>	<b>\$85,048</b>	<b>\$751,804</b>	<b>\$821,169</b>	<b>\$894,575</b>
Impuesto a la Renta	\$0	-\$25,514	-\$225,541	-\$246,351	-\$268,373
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$208,499</b>	<b>\$59,534</b>	<b>\$526,262</b>	<b>\$574,818</b>	<b>\$626,203</b>

Fuente: Elaboración propia

### Estado de resultados con estrategia

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$456,600	\$996,750	\$2,346,034	\$2,520,019	\$2,776,313
Costo de ventas	-\$30,186	-\$107,568	-\$168,816	-\$179,971	-\$197,302
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$426,414</b>	<b>\$889,182</b>	<b>\$2,177,218</b>	<b>\$2,340,047</b>	<b>\$2,579,011</b>
<i>Margen Bruto</i>	93%	89%	93%	93%	93%
Gastos personal administrativo	-\$112,620	-\$147,968	-\$189,193	-\$189,193	-\$189,193
Gastos personal operativo	-\$131,345	-\$237,192	-\$370,211	-\$370,211	-\$370,211
Mantenimiento	-\$55,000	-\$55,000	-\$68,750	-\$70,813	-\$72,937
Marketing	-\$39,583	-\$65,000	-\$97,500	-\$91,670	-\$94,420
Esfuerzo reducción costos	-\$8,000	-\$12,000	-\$12,000	-\$12,000	-\$12,000
Sistema Automatizado y Seguridad	-\$25,000	-\$25,000	-\$25,000	-\$25,000	-\$25,000
Capacitación	-\$11,375	-\$19,500	-\$25,000	-\$25,000	-\$25,000
Sistema Operaciones Coworking			-\$2,400	-\$2,400	-\$2,400
Plan de reconocimiento Laboral			-\$1,000	-\$1,000	-\$1,000
Sistema Contrataciones			-\$2,000	-\$2,000	-\$2,000
Despidos	-\$14,800	\$0	\$0	\$0	\$0
Certificación de Bioseguridad	-\$2,000	-\$4,000	-\$4,000	-\$4,000	-\$4,000
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$26,691</b>	<b>\$323,523</b>	<b>\$1,385,565</b>	<b>\$1,552,161</b>	<b>\$1,786,250</b>
<i>Margen EBITDA</i>	6%	32%	59%	62%	64%
Depreciación	-\$100,000	-\$100,000	-\$100,000	-\$100,000	-\$100,000
Ingresos por intereses	\$65,554	\$62,269	\$62,766	\$74,621	\$89,920
Costos con intereses sobre préstamos a	-\$200,744	-\$200,744	-\$185,514	-\$169,370	-\$152,257
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>-\$208,499</b>	<b>\$85,048</b>	<b>\$1,162,817</b>	<b>\$1,357,412</b>	<b>\$1,623,913</b>
Impuesto a la Renta	\$0	-\$25,514	-\$348,845	-\$407,224	-\$487,174
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$208,499</b>	<b>\$59,534</b>	<b>\$813,972</b>	<b>\$950,189</b>	<b>\$1,136,739</b>

Fuente: Elaboración propia