



“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL HOTEL LE BONHEUR EN LA CIUDAD DE LIMA”

**Trabajo de investigación presentado
para optar por el Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Srta. Silvia Rocío Ballón Gómez
Srta. Rosa Elena Diaz Hidalgo
Srta. María del Carmen García Burga
Srta. Vanessa Mónica Montezuma Ramos**

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

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

Lima, diciembre de 2020

A nuestros familiares, por su apoyo constante en este contexto complicado que nos ha tocado enfrentar.

Nuestro agradecimiento a las personas e instituciones que colaboraron con la elaboración de este documento y a la plana docente de la Universidad del Pacífico, por su continuo apoyo y motivación.

Resumen ejecutivo

En el Perú, el sector turismo representa el 4% del PIB, habiendo recibido 4.4 millones de turistas en 2019. Dado su empuje, este sector tiene espacio para seguir desarrollándose y, a pesar de los efectos negativos de la pandemia ocasionada por el Covid-19, se estima que, una vez superada esta coyuntura, se regresará al crecimiento proyectado en 2019.

Debido a ello, en este trabajo de investigación se propone la implementación de una nueva ubicación del Hotel Le Bonheur en San Isidro, Lima, dirigido principalmente al segmento corporativo y *leisure*, ya que se busca mantener una estabilidad en ventas a lo largo de todo el año. Esta elección viene sustentada por entrevistas y estudios de mercado realizados por empresas especializadas, así como también tomando data de PromPerú y Mincetur. Con base en la información revisada, Lima es el *hub* de Latinoamérica, recibiendo vuelos de varios destinos a nivel internacional, lo que coloca a la capital peruana con una ventaja comparativa. A la expectativa de las inversiones que se van a realizar para la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, la ciudad tendría una ventaja competitiva con relación a otros destinos, como Bogotá.

Por otro lado, Lima se ha convertido en los últimos años en un destino gastronómico reconocido a nivel mundial y sus hoteles mantienen la ocupación más alta respecto de las principales capitales de Latinoamérica. Por lo tanto, todavía existe un potencial para el crecimiento de la oferta de hoteles entre cuatro y cinco estrellas en Lima.

Teniendo en cuenta esto, la cadena Le Bonheur piensa implementar una nueva ubicación en Lima, Perú. Para esto, se ha armado este plan de negocios para un hotel cuatro estrellas en el distrito de San Isidro, con una inversión total de 24.4 millones de dólares. Según las proyecciones realizadas a diez años, se logra una rentabilidad a partir del segundo año, con un ROE de 17%, siendo óptimo para el inversionista y para el negocio en sí.

La estrategia principal es de diferenciación, centrada en una excelente experiencia para los clientes, basada en una cultura organizacional con valores y creencias muy marcados.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iv
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Introducción	1
Capítulo I. Planteamiento del problema.....	2
1. Descripción y perfil estratégico de la empresa	2
2. Descripción del problema.....	2
3. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
4. Alcance	3
5. Limitaciones.....	4
Capítulo II. Análisis externo	5
1. Análisis del macroentorno.....	5
1.1 Aspectos políticos	5
1.2 Aspectos económicos	5
1.3 Aspectos demográficos	6
1.4 Aspectos legales	6
1.5 Aspectos ecológicos	7
1.6 Aspectos tecnológicos	7
2. Análisis del microentorno	7
2.1 Análisis del sector turismo	7
2.2 Perfil del consumidor	9
2.3 Análisis de la competencia	10
3. Matriz de evaluación de las cinco fuerzas de Porter	11
Capítulo III. Investigación de mercado	13
1. Objetivos.....	13
2. Diseño de la investigación de mercado	13
2.1 Investigación cualitativa.....	13
2.2 Fuente de investigación secundaria	13
2.3 Análisis de escenarios	13
3. Análisis interno	16

3.1 Modelo de negocio	16
3.1.1 Cadena de valor	16
3.1.2 Actividades primarias	16
3.1.3 Actividades secundarias	17
3.2 Análisis de recursos y capacidades (análisis VRIO).....	18
3.3 Configuración.....	20
3.4 Desempeño.....	21
3.5 Matriz de perfil competitivo.....	22
3.5.1 Proceso de análisis de las competencias de una empresa.....	22
4. Matriz de evaluación de los factores internos.....	23
4.1 Matriz de perfil competitivo	23
5. Visión.....	24
6. Misión.....	25
7. Objetivos estratégicos	25
7.1 Objetivos generales	25
7.2 Objetivos específicos postcovid-19	25
Capítulo IV. Diseño de la estrategia	27
1. Matriz de evaluación de los factores externos FODA	27
2. Selección de la estrategia	30
2.1 Estrategia general	31
2.2 Estrategias durante los primeros años de operación (post Covid-19)	32
3. Plan de marketing.....	32
3.1 Objetivos del plan de marketing.....	32
3.1.1 Objetivos a corto plazo (un año desde inicio de operación).....	32
3.1.2 Objetivos a largo plazo (más de cinco años)	32
3.2 Estrategia de mezcla de marketing	32
3.2.1 Servicio	32
3.2.2 Plaza.....	34
3.2.3 Precio	35
3.2.4 Promoción.....	35
3.2.5 Promoción de ventas	35
3.2.6 Proceso.....	36
3.2.7 Entorno físico.....	36
3.2.8 Personal.....	36

4. Presupuesto de marketing.....	36
Capítulo IV. Plan de recursos humanos	37
1. Objetivos	37
2. Desarrollo de la estrategia	38
2.1 Reclutamiento y selección de personal.....	38
2.2 Formación de los trabajadores	40
2.3 Evaluación de desempeño	41
2.4 Desarrollo de carrera	41
2.5 Clima laboral e incentivos y beneficios.....	42
3. Presupuesto de recursos humanos	43
Capítulo V. Plan de operaciones	46
1. Objetivos y estrategia de operaciones	46
1.1 Objetivos generales del plan de operaciones	46
1.2 Objetivos específicos.....	46
2. Estrategias de operaciones.....	46
2.1 Diseño del servicio	47
2.2 Diseño de procesos.....	47
2.3 Calidad	47
2.4 Diseño de las instalaciones.....	48
2.5 Edificación	49
3.1 Distribución.....	49
3.2 Capacidad.....	51
3.3 Arquitectura	51
4. Programación de las operaciones de la empresa.....	52
4.1 Actividades preoperativas	52
5. Responsabilidad social corporativa	53
6. Presupuesto de inversión y capital de trabajo	53
7. Presupuesto de operación	54
Capítulo VI. Plan financiero	55
1. Objetivos	55
2. Supuestos del proyecto de inversión	55
3. Estados financieros y flujo de caja	57

3.1 Balance general (BG) y estado de ganancias y pérdidas (EGyP).....	57
4. Análisis de escenarios base y punto de equilibrio	57
5. Flujo de caja financiero y económico.....	58
6. Valorización.....	59
7. Planes de contingencia	60
Conclusiones y recomendaciones	61
1. Conclusiones.....	61
2. Recomendaciones.....	61
Bibliografía	63
Anexos	65
Nota Biográfica.....	85

Índice de tablas

Tabla 1. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter.....	11
Tabla 2. Síntesis de escenarios	14
Tabla 3. Descripción de escenarios	14
Tabla 4. Análisis VRIO°.....	19
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo.....	22
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFE).....	23
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo.....	24
Tabla 8. Precios de habitaciones al 2019.....	35
Tabla 9. Planilla del Hotel Le Bonheur	44
Tabla 10. Presupuesto de recursos humanos	45
Tabla 11. Distribución de salones de juntas	50
Tabla 12. Distribución de habitaciones	50
Tabla 13. Estructura de edificación	51
Tabla 14. Presupuesto de inversión y capital de trabajo	53
Tabla 15. Presupuesto de operaciones.....	54
Tabla 16. Indicadores financieros.....	57
Tabla 17. Indicadores financieros - punto de equilibrio	58
Tabla 18. Resumen de flujo de caja financiero y económico.....	58
Tabla 19. Valorización (en miles de US\$).....	59

Índice de gráficos

Gráfico 1. Escenarios de recuperación de la economía	6
Gráfico 2. Segmentos importantes de turistas para el Perú.....	9
Gráfico 3. Modelo de negocio	16
Gráfico 4. Cadena de valor del Hotel Le Bonheur.....	18
Gráfico 5. Ubicación del Hotel Le Benheur	49

Índice de anexos

Anexo 1. Entrevistas	66
Anexo 2. Mapa de procesos	72
Anexo 3. Imágenes objetivo del hotel	78
Anexo 4. Flujo de caja de la inversión	79
Anexo 5. Balance general proyectado a diez años – escenario base	81
Anexo 6. Estado de ganancias y pérdidas proyectado	83
Anexo 7. Flujo de caja financiero y económico	84

Introducción

Teniendo en cuenta el crecimiento del último año en cuanto al turismo a nivel Latinoamérica, este trabajo se ha enfocado en Lima, Perú. Se trata del tercer país más grande de Sudamérica, con importantes atracciones turísticas, siendo las más visitadas Machu Picchu, Las Islas Ballestas y el Santuario de Pachacámac, entre otros. Además de esos atractivos, el Perú ha sido reconocido, durante los últimos años, como un destino gastronómico de renombre mundial.

Siendo Lima la principal puerta de entrada y distribución del turismo en el Perú, al tener una ubicación privilegiada en América del Sur, se ha escogido esta plaza para el plan de negocios a implementar. Lima cuenta con una oferta hotelera importante, teniendo un abanico de opciones en cuanto hoteles de diferentes categorías. Tomando como referencia el perfil del turista extranjero 2019 (PromPeru, 2019) que visita Lima, se observa que el 25% prefiere hoteles de mayor categoría, como son los de cuatro y cinco estrellas, encontrando solo en el segmento de cuatro estrellas una demanda mixta, tanto de viajes de negocios como de placer.

La ubicación elegida es San Isidro, considerado el centro financiero de la ciudad de Lima, que concentra espacios corporativos y una oferta importante de hoteles, restaurantes y espacios de comercios y servicios. Dados los atributos antes mencionados, se realizó el análisis interno y externo del sector y se identificó la competencia y las características que generan valor para los clientes, que serían los turistas. Mediante el análisis FODA se determinó la estrategia, que se encuentra alineada con los objetivos de los cuales se desarrollaron los diferentes planes estratégicos de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas.

Como resultado de este trabajo y la elaboración de los diferentes planes estratégicos, el plan de marketing se enfocará en estrategias para aumentar la cuota de mercado y mantener el posicionamiento de la marca. Con el plan de operaciones se busca asegurar el adecuado funcionamiento del hotel, teniendo en cuenta los altos estándares de calidad. Por otra parte, el plan de recursos humanos busca mantener al personal comprometido y enfocado en el cumplimiento de los objetivos planteados. Finalmente, con el plan financiero se ha evidenciado la rentabilidad de este proyecto de inversión, tanto para el accionista como para cada uno de los trabajadores, y se han establecido planes de contingencia para asegurar el correcto performance, tanto financiero como operativo, de cara a mantener un negocio sostenible en el tiempo.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Esta es una cadena hotelera de gran reconocimiento mundial, con un modelo de negocio centrado en el cliente, que ofrece un servicio de alta calidad, a precios de mercado, lo cual se soporta en los siguientes puntos clave:

- Ser parte de una de las cadenas hoteleras más importantes a nivel mundial, ofreciendo un servicio *premium* orientado a turistas y ejecutivos de negocios, con una oferta en el mercado local y el internacional.
- La estrategia que se propone es la de mantener un alto estándar de servicio al cliente, basado en la selección minuciosa de personal altamente calificado.
- Mantener un balance entre el personal antiguo y el nuevo, con un alto nivel de eficiencia, centrado en una baja rotación, con una remuneración sobre el promedio del mercado y constante capacitación.
- Realizar inversiones estratégicas en infraestructura para aumentar la rentabilidad a largo plazo, mejorando constantemente la calidad de las instalaciones.
- Innovar constantemente en nuevas formas de atención personalizada para beneficio de los clientes.
- Mantener una fuerte alianza con agencias de ventas *online* y operadores de viajes, sobre todo en los canales internacionales, para asegurar una ocupación alta y constante.

2. Descripción del problema

El Hotel Le Bonheur es parte de una cadena de hoteles con operaciones a nivel internacional enfocado en la calidad del servicio, para crear una excelente experiencia para sus clientes en sus diversas ubicaciones. A finales de 2019, se inició la gestión para la construcción de una nueva ubicación en Lima, enfocada en el sector *business* y turistas *premium*, tomando en cuenta que la oferta en Latinoamérica era todavía incipiente y se encontraba en crecimiento.

Si bien existen otros mercados más desarrollados, como Chile y Brasil, Lima es el *hub* de conexión para las rutas en la región, y un destino gastronómico a nivel mundial. Sin embargo, el mercado hotelero peruano mantiene una oferta que no cubre la demanda. En contraste, la demanda del sector hotelero del segmento cuatro a cinco estrellas presentaba un crecimiento importante hacia el 2019 con proyección a largo plazo.

Sin embargo, desde inicios de 2020 el sector se ve afectado por la crisis económica, producto de los efectos de la pandemia del Covid-19. En este sentido, el sector turismo se encuentra perjudicado, sin posibilidad de solución a corto plazo, por lo que se deben buscar formas innovadoras de competir en un mercado con nuevas condiciones que podrían durar por muchos años más. Así mismo, existe una tendencia del turismo a nivel mundial de buscar experiencias relacionadas con la sostenibilidad y el cuidado por el medioambiente, y la responsabilidad social de las empresas es cada vez más valorada, impactando en la decisión de compra. Por eso es necesario buscar las mejores prácticas para asumir una responsabilidad social que adopte medidas que puedan asociarse con prácticas ecológicas, sociales y laborales, ya que son piezas clave para los huéspedes al momento de elegir su destino turístico y estancia.

3. Enfoque y descripción de la solución prevista

En este contexto, se tiene la ventaja de iniciar un proyecto nuevo en San Isidro, que es uno de los distritos más importantes y céntricos de la ciudad de Lima, para lo cual se harán las gestiones necesarias para la construcción de la nueva sede del hotel en los próximos dos años. Esto permitirá que se pueda superar el peor momento de la pandemia por el Covid-19 y abrir las puertas en 2023. Si bien el proyecto tiene el respaldo de pertenecer a una cadena con reconocimiento mundial, las nuevas condiciones del mercado obligan a afianzar los valores de calidad, por lo que se ha incluido en el modelo de negocio medidas para generar confianza y seguridad en los clientes, no solo cumpliendo con medidas demandadas por las normas vigentes, sino además exigiendo estándares internacionales. En los siguientes capítulos se describirá cómo se va a gestionar este modelo de manera exitosa.

4. Alcance

Para poder llevar a cabo el proyecto, considerando la coyuntura, se necesitará llevar a cabo lo siguiente:

- Investigaciones de mercado, que servirán para identificar los nichos por explotar y, sobre todo, las oportunidades de crecimiento que tiene todavía este sector.
- Desarrollar un plan de operaciones, mediante el cual se podrá identificar el presupuesto, tanto inicial como anual, para mantener la operación.
- Desarrollar un plan de RR.HH. para centrar la cultura empresarial y el tipo de servicio que se tiene que brindar.
- Desarrollar un plan de marketing, de posicionamiento de la marca.
- Desarrollar un plan financiero, mediante el cual se fijará la estructura del financiamiento necesario y el aporte de capital que tiene que hacer el accionista. También se verá el flujo de proyección y la rentabilidad mínima necesaria para que la operación sea viable.

- Desarrollar la gestión de responsabilidad social de manera transversal en todos los planes estratégicos; identificar en cada uno de los cuadrantes de la operación de qué forma se puede contribuir con el medioambiente y con el país a través de actividades que contribuyan con la comunidad.

5. Limitaciones

Debido a la coyuntura que se está atravesando, el acceso a bibliotecas ha sido limitado, por lo que se ha dificultado la búsqueda de bibliografía y el acceso a libros impresos. También ha sido difícil poder realizar investigaciones de campo y buscar en las bases de datos disponibles solo en el campus universitario. En su reemplazo, se ha efectuado entrevistas a representantes de marcas consolidadas y a especialistas del sector, tal como se detallada en el anexo 1. También se están tomando en cuenta estudios de mercado que se han hecho para fines similares. Sobre el acceso a información sobre tendencias de mercado, se ha podido conseguir importante bibliografía que ha servido de referencia para estructurar correctamente este plan de estratégico.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del macroentorno

1.1 Aspectos políticos

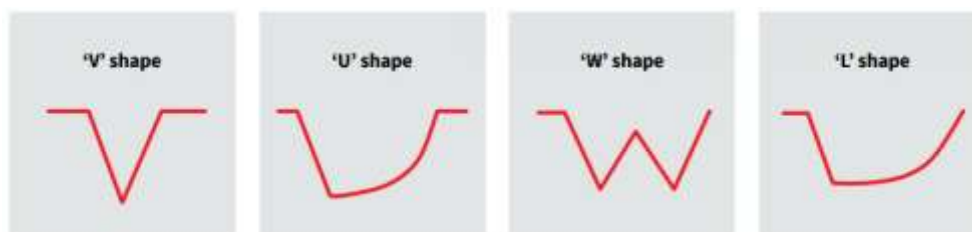
De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (2020), entre 100 y 120 millones de empleos turísticos directos se encuentran en riesgo. En el Perú, de acuerdo con la Cámara Nacional de Turismo (Universidad San Ignacio de Loyola, 2020) un millón de trabajadores de este sector se quedaría sin trabajo debido al cierre de esta actividad por los efectos de la pandemia del Covid-19. En abril de 2020, el Ministerio de Economía y Finanzas lanzó el programa Reactiva Perú (D.S. 1455), mediante el cual buscaba asegurar la continuidad de la cadena de pagos, otorgando garantías a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a fin de que puedan acceder a créditos de capital de trabajo y cumplir sus obligaciones a corto plazo con trabajadores, proveedores y otros (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

1.2 Aspectos económicos

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (2020), en 2019 el turismo representó, a nivel mundial, un 7% del total de las exportaciones. En 2018, el aporte del sector turismo al producto interno bruto (PIB) fue de 3.80%. Entre 1998 y 2018, la tasa promedio de crecimiento anual fue de 8.24%. Así mismo, la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Universidad San Martín de Porres ha estimado una tasa de crecimiento en el periodo 2019-2022 de 8.0% y un gasto per cápita no mayor a US\$ 1.286 dólares (Marsano Delgado, 2019, pág. 2).

La pandemia producida por la propagación del Covid-19 ha tenido un efecto profundo en la economía nacional e internacional, siendo el sector turismo uno de los más golpeados. La proyección de la caída del PIB mundial es de -3.0%. En las economías avanzadas es del -6.1% y en las economías emergentes de -1.0% (Fondo Monetario Internacional, 2020). Según el estudio COVID-19: Global Real Estate Implications, hay cuatro posibles escenarios para la recuperación de la economía mundial (JLL, 2020).

Gráfico 1. Escenarios de recuperación de la economía



Fuente: COVID-19: Global Real Estate Implications, JLL, abril 2020

La recuperación en la forma V está basada en un periodo corto de medidas de contingencia (de uno a tres meses) seguida por una recuperación aguda del crecimiento económico con efectos secundarios limitados de bancarrota y pérdida de trabajo. La recuperación U, W y L predicen un impacto negativo duradero en la economía y en la capacidad productiva, así como un desplazamiento hacia abajo en la actividad económica. A medida que se va conociendo el impacto del Covid-19 a nivel mundial, estos últimos tres escenarios van cobrando mayor importancia.

1.3 Aspectos demográficos

A nivel mundial, según el propósito de visita, el viajero internacional viaja 56% de las veces por turismo, 27% por salud, religión y otros, 12% por negocios y 5% por otros no especificados.

De acuerdo con la encuesta COVID-19 Consumer Pulse Survey, realizada entre el 5 de enero y el 5 de abril de 2020 por McKinsey & Company, el optimismo de los peruanos ha decaído desde abril respecto de la rapidez con la que creen se va a recuperar la economía nacional. El 54% de los encuestados afirmó que la economía sufriría un impacto durante seis a doce meses o más, pues se estancará o mostrará un crecimiento lento. Este sentimiento afectará el tipo de gastos que se realicen en los próximos meses, ya que se ha experimentado una pérdida de ingresos y de ahorros. Sin duda, las categorías más impactadas serán las asociadas con productos o servicios de lujo, como los viajes (tours), vuelos domésticos e internacionales, estadía en hoteles y cruceros.

1.4 Aspectos legales

El hotel cumpliría con el decreto supremo N.º 001-2015-MINCETUR del 9 de junio de 2015, que establece las disposiciones para la clasificación, la categorización, la operación y la supervisión de los establecimientos de hospedaje. Así mismo, cumplirá con el reglamento nacional de edificaciones norma A.030, sobre hospedaje, de acuerdo con la categoría del hotel. También se cumplirá con el protocolo sanitario sectorial ante el Covid-19 para hoteles, de acuerdo con la resolución ministerial N.º 080-2020-MINCETUR.

1.5 Aspectos ecológicos

Con relación a las prácticas medioambientales, los hoteles pueden beneficiarse reduciendo el impacto que producen, integrando prácticas en sus operaciones para reducir costos, tener una ventaja competitiva a través de diferenciación de servicios y servir mejor en nichos de mercado (Kassinis & Soteriou, 2003). El hotel contará con certificaciones internacionales, como los estándares Global Reporting Initiative (GRI), que sirven para informar públicamente sobre impactos económicos, ambientales y sociales de una organización, el estándar ISO 14001 para gestión ambiental y estándares de construcción sostenible, como Leadership in Energy and Environmental Design (LEED).

1.6 Aspectos tecnológicos

El mayor reto en el aspecto tecnológico es aprovechar las herramientas digitales para la captación y la creación de experiencia para los clientes. Dentro de las tendencias tecnológicas, destacan el uso de Big Data, para proveer ofertas más especializadas y la posibilidad de crear microsegmentos de clientes, omnicanalidad y un creciente uso del móvil como medio de interacción con diversas plataformas del hotel.

2. Análisis del microentorno

2.1 Análisis del sector turismo

De acuerdo con Statista (2019), el sector de viajes y turismo se ha convertido en una industria con un impacto económico anual (directo, indirecto e inducido) de alrededor de 6.5 mil millones de dólares en todo el mundo. La industria hotelera mundial genera aproximadamente entre 400 y 500 mil millones de dólares en ingresos cada año. Algunas de las cadenas (grupos) de hoteles más grandes son Inter Continental Hotels Group, Marriott International, Hilton Worldwide, Accor, Starwood Hotels & Resorts y Wyndham Hotel Group. Los viajes de negocios conforman una gran parte de esta industria, con una contribución económica global total de \$1.23 mil millones en 2018. Los países que más gastan en viajes de negocios son los Estados Unidos y China. A diferencia de los viajeros de placer, rara vez se espera que los viajeros de negocios paguen por sus viajes y, por lo general, es la compañía del viajero la que sufraga los gastos.

El mercado de viajes y turismo es altamente dependiente de la economía. Existe una tendencia mundial a gastar en experiencias más que en bienes, lo que ha contribuido al crecimiento del mercado de turismo mundial. La facilidad de compra a través de portales *online* ha incrementado la posibilidad de viajes a mercados establecidos, pero también a mercados en países en desarrollo. Por otra parte, aunque la penetración de los usuarios es menor y las tasas de crecimiento son más lentas en Europa, en comparación con los Estados Unidos, los ingresos de viajes y turismo son

más altos en Europa (US \$ 205.7 mil millones) que en los Estados Unidos (US \$ 149.8 mil millones). Se espera que los ingresos mundiales de US \$ 661.6 mil millones en 2018 aumenten a US \$ 801.7 mil millones para 2023.

Los hoteles son reservados directamente a través de la página web de proveedores, a través de una agencia de viajes, por teléfono o una agencia de viaje online. Los paquetes turísticos son reservados por agencias de viajes online, directamente a través de un operador de tour o una agencia de viajes. Un paquete turístico usualmente contiene viaje y hotel. Un mercado que ha crecido en los últimos años es el de rentas de corto periodo de tiempo, cuartos privados o flats a través de Airbnb o similares. Existe una creciente dependencia de los hoteles a los portales web, al mismo tiempo en que crece la penetración del uso de internet y smartphones a nivel mundial.

Algunas de las tendencias que están cambiando el turismo son las que se detalla a continuación:

- Uso de inteligencia artificial: a través de los portales web de reserva de viajes se mejora la experiencia de usuario debido al uso de asistentes virtuales o chatbots para todo el proceso de compra, lo cual ayuda a los usuarios mediante sugerencias basadas en sus decisiones de viaje previas, haciendo más sencillo encontrar un paquete adecuado.
- Viaje personalizado: las agencias de viaje analizan los viajes previos de sus clientes y su comportamiento, en general, para presentar recomendaciones personalizadas. El comportamiento *online* es clave, ya que es un espacio de inspiración de destinos de viaje.
- Realidad virtual: la tecnología de realidad virtual puede ayudar a visualizar la experiencia de viaje antes de que se visite el lugar. Esta tendencia es usada por hoteles como el Marriott, que permite a los usuarios visualizar la habitación de hotel y las amenidades antes de su reserva.

De acuerdo con la Asociación de Operadores Turísticos de los Estados Unidos (PromPeru, 2015), el Perú es el cuarto destino emergente más importante del mundo. Así mismo, se encuentra entre los ocho destinos latinoamericanos más solicitados por los viajeros norteamericanos, destacando Machu Picchu, Lima y Cusco. Y de acuerdo con PromPerú, los turistas latinoamericanos están dando mayor importancia al Perú como destino para sus vacaciones. Por otra parte, la ciudad de Lima funciona como un *hub* para varias aerolíneas latinoamericanas (PromPeru, 2015).

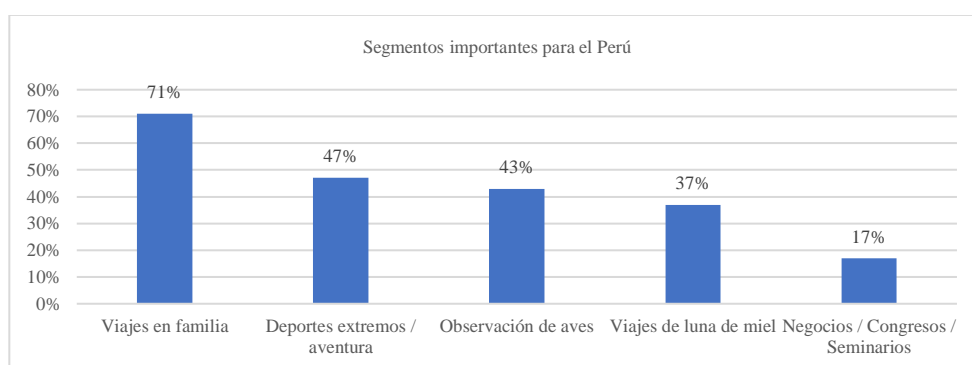
De acuerdo con el Compendio de Cifras de Turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el destino más visitado al 2019 en el Perú ha sido el santuario histórico de Machu Picchu (2019), con 1.5 millones de visitantes anuales. En segundo lugar, está la Reserva Nacional de Paracas, con 487 mil visitantes. En tercer lugar, el Museo de las Tumbas Reales del Señor de Sipán, con 185 mil visitantes, siendo la entrada a todos estos destinos la capital, Lima.

El ingreso de divisas por turismo receptivo al 2019 registró un ingreso de US\$ 4.784.000 dólares. La llegada de turistas internacionales al Perú alcanzó los 4.42 millones en 2018, mostrando un crecimiento promedio anual del 8,4% desde 2009. Asimismo, el turismo de reuniones muestra un importante crecimiento. Los arribos de turistas extranjeros a Lima han crecido a una tasa promedio de 7,2% desde 2009, alcanzando los 2,33 millones en 2018. En el mismo año, Lima albergó 67 congresos internacionales y fue, luego de Buenos Aires, la ciudad de América del Sur que más congresos internacionales albergó (JLL, 2019)

2.2 Perfil del consumidor

De acuerdo con el informe “El Perú como destino para la operación turística” de PromPerú (2015), el perfil del turista que visita América Latina tiene, en su mayoría, una condición económica alta (57%), se encuentra entre los 51 y 65 años (53%), viaja en pareja (82%) y organiza su viaje en grupo (61%). El Perú es promocionado como destino único, y no participa de manera importante dentro de programas combinados ofrecidos.

Gráfico 2. Segmentos importantes de turistas para el Perú



Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en PromPerú, 2015.

Con relación a los programas ofrecidos para el Perú, su costo para los Estados Unidos y Canadá, en promedio, es de US\$ 3.320. La estadía promedio de los turistas estadounidenses es de 9.5 días, con un gasto aproximado de US\$ 3.500. En cuanto a los turistas que provienen de América Latina, el costo promedio para quienes vienen de México es de US\$ 2.715, de Brasil, US\$ 1.744, de Argentina, US\$ 1.497, de Colombia, US\$ 1.335 y de Chile US\$ 845. Los circuitos más solicitados son Cusco-Machu Picchu y Lima.

Los factores geográficos, demográficos y conductuales del viajero de negocios que viene al Perú, de acuerdo con el estudio de PromPerú, son los siguientes:

Geográficos:

- Los principales grupos que visitan el Perú por turismo y negocios provienen, principalmente, de Chile (30%) y los Estados Unidos (15%). También de Ecuador (7%), Argentina (5%), Colombia (5%) y Brasil (4%).

Demográficos:

- Existe una mayor proporción de usuarios masculinos (60%) sobre femeninos (40%).
- Los dos grupos de edades principales son de 25 a 34 años (32%) y de 35 a 44 años (20%).
- El grado de instrucción es principalmente universitario (46%), con ocupación en el sector privado (44%) y, en menor escala, independientes (19%).
- El ingreso familiar anual se encuentra entre US\$ 20.000 y US\$ 39.999.
- Se trata de personas solteras, sin hijos, que viajan solas, con amigos o parientes, o con su pareja.

Conductuales:

- Los usuarios tienen como único destino visitar el Perú.
- Los dos motivos principales de viaje son recreación y negocios.
- Tienen una media de permanencia de diez noches con un gasto promedio de US\$ 932.
- Entre las actividades que realizan, dedican su tiempo a caminar por la ciudad y visitar sitios arqueológicos, así como visitar áreas naturales y realizar actividades de senderismo y *trekking*.
- Entre los turistas que viajan por negocios, es su empresa la que realiza la reserva del viaje (71%) y, en su mayoría, eligen hoteles de cuatro a cinco estrellas (60%).

2.3 Análisis de la competencia

La competencia directa son los hoteles de cuatro estrellas disponibles en Lima. Se ha identificado por lo menos ocho hoteles que podrían considerarse dentro del mismo sector que esta propuesta, siendo los siguientes:

- Wyndham Costa del Sol Aeropuerto
- Holiday Inn Lima Airport
- Delfines Hotel & Convention Center
- Meliá Lima
- Novotel Lima
- Sheraton Lima Hotel & Convention Center
- Sonesta Hotel El Olivar

- Wyndham Costa Del Sol Salaverry

En los anexos, se adjunta el detalle de cada una de estas ubicaciones.

La competencia indirecta son los alojamientos disponibles a través de portales como AirBnb, así como hoteles de tres y cinco estrellas.

3. Matriz de evaluación de las cinco fuerzas de Porter

Se tomó en cuenta dicha matriz, ya que permite reconocer su impacto en la empresa, para lo cual se ha puesto una valoración respecto de la fuerza y se ha evaluado los criterios. Con ello, a partir de los resultados que se obtienen al combinar todos los factores, se determina la capacidad de respuesta actual a los cambios del entorno que enfrentará la organización, lo cual se detalla en la tabla siguiente.

Tabla 1. Evaluación de las cinco fuerzas de Poter

Poder de negociación del cliente	Alta	En el distrito de San Isidro -ubicación del hotel- existen otros hoteles de cuatro estrellas que pueden ejercer una fuerte competencia de precios debido a las opciones existentes. Los clientes tienen poder de negociación y son sensibles al precio. La competencia puede ofrecer servicios similares y podría no ser un factor de influencia para elegir un hotel u otro. Elevado número de sustitutos, variedad en competencia. Como cadena hotelera, se tiene mayor presencia en la mente del cliente sobre el tipo de servicio que se ofrece y hay un punto de comparación con la competencia.
Amenaza de nuevos competidores	Medio	<p>Economías a escala: el hotel es parte de una cadena hotelera internacional, lo que permite una reducción de costos unitarios que es difícil de igualar por hoteles particulares o cadenas más pequeñas.</p> <p>Diferenciación de productos: está dirigida a un segmento del mercado exclusivo, con una oferta de servicios de alta calidad y con opciones de personalización.</p> <p>Capital: se necesita una importante inversión inicial para un hotel cuatro estrellas, lo cual implica un riesgo para cualquier iniciativa.</p> <p>Accesos de canales de distribución: una marca reconocida en el mercado cuenta con mayores facilidades para llegar a sus clientes. Así mismo, maneja un volumen de ventas y relación con canales de distribución ya establecidos.</p> <p>Política de gobiernos: políticas de impacto medioambientales que serán medidas sustanciales de calidad para el servicio que se ofrece.</p> <p>Identificación de marca: el prestigio de la marca de la cadena de hoteles internacional respalda los productos y los servicios ofrecidos.</p> <p>Curva de experiencia: experiencia de una cadena hotelera internacional con procesos eficientes establecidos y experiencia en países con realidades diversas; esto será alcanzable después de mucho tiempo.</p>
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	Con relación a los proveedores, los que pueden ejercer mayor influencia son las agencias y los operadores de viaje, lo que podría tener un efecto en los precios a ofertar. Hay una gran cantidad de proveedores que abastecen el hotel con insumos (mobiliario y alimentos, entre otros), pero que no pueden ejercer influencia alguna en la negociación, ya que se puede recurrir a un sustituto sin perjudicar sus intereses, así como influenciar para obtener precios más bajos.

Amenaza de productos sustitutos	Alto	La oportunidad es ofrecer una propuesta de valor relacionada con la estrategia de calidad, pero la amenaza es la existencia de una variedad de ofertas hoteleras (Airbnb plus).
Rivalidad con competidores actuales	Medio	Altas barreras de salida, costos fijos de salida elevados, activos fijos especializados, ya que puede sufrir pérdidas ante los precios de liquidación. Interrelación estratégica: alianzas con las agencias de viajes y compañías, lo cual permitir tener como clientes a sus ejecutivos.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivos

- Contar con una fuente de información para la toma de decisiones, teniendo en cuenta la competencia y los posibles cambios en el mercado.
- Desarrollar una adecuada planeación y organización de los recursos, con la finalidad de cubrir las necesidades de los clientes potenciales en el hotel.
- Estructurar correctamente las necesidades de la organización y ser eficientes con la asignación de recursos.
- Proyectar la posible demanda a atender.
- Conocer mejor los gustos y las preferencias del cliente potencial dentro de este nuevo mercado en el que se está incursionando.

2. Diseño de la investigación de mercado

2.1 Investigación cualitativa

Se realizaron entrevistas a personas que se desarrollan en el sector hotelero y a expertos en tendencias de mercado. A continuación, se enumeran las entrevistas realizadas y en el anexo 1 se detalla la información recabada.

- Gerente de proyectos – Casa Andina.
- Subgerente de estudios económicos – Scotiabank Perú.
- Human resources manager – Courtyard & Fairfield Marriott Inc.

2.2 Fuente de investigación secundaria

Se ha tenido como fuente de información lo siguiente:

- Estudio de mercado realizado por JLL Hotels & Hospitality Group para la viabilidad de un proyecto hotelero en el Perú.
- Perfil del Turista Extranjero que visita Lima 2019 – Promperú.

2.3 Análisis de escenarios

Bajo los supuestos acerca de la duración de la pandemia, la cual tiene un evidente impacto negativo sobre la activación de la economía, se enfrentarán diferentes efectos en las variables económicas. Existe acceso limitado a los análisis del impacto económico sobre los efectos de las pandemias a nivel mundial, pero de acuerdo con el estudio *Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of Covid-19*, se tiene conocimiento de diversos estudios realizados sobre pandemias similares al Covid-19 como la gripe de Hong-Kong, la gripe asiática y la gripe

española, entre otros casos. Esto sirve como punto de comparación sobre el posible impacto del Covid-19 en la economía mundial (Gossling, Scott, & Hall, 2020, pág. 6). Con base en estas estimaciones, así como información recogida de proyecciones del Fondo Monetario Internacional y del Banco Central de Reserva, se ha elaborado los siguientes escenarios.

Tabla 2. Síntesis de escenarios

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Economía mundial	<ul style="list-style-type: none"> • PIB mundial entre -2.8% y -3.0%. • Economías avanzadas PIB - 6.1% • Economías emergentes PIB -1.0% 	<ul style="list-style-type: none"> • PIB mundial entre -4.8% y -6.7% • PIB economías avanzadas -8.4% • Economías emergentes -5.3% 	<ul style="list-style-type: none"> • PIB mundial -10.7% • PIB economías avanzadas -10.6% • PIB economías emergentes -12.2%
Economía nacional	<ul style="list-style-type: none"> • 2020: -7% PIB • 2021: +7% PIB 	<ul style="list-style-type: none"> • 2020: +10% PIB • 2023: -10% PIB 	<ul style="list-style-type: none"> • 2020: -14% PIB • 2025: +23% PIB
Sector turismo y hotelería	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación a 1 año (a niveles del 2019). 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación a 3 años (a niveles del 2019). 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación a 5 años (a niveles del 2019).

Elaboración propia, 2020

Tabla 3. Descripción de escenarios

<p>Escenario 1:</p> <p>Recuperación en V</p> <p>Se levanta la cuarentena a cien días. Existen brotes localizados, pero controlados.</p> <p>Apertura de la economía con restricciones de acuerdo con reglamento ministerial.</p> <p>Se abren fronteras nacionales e internacionales a finales de julio.</p> <p>Sector hotelero impactado levemente espera una recuperación a un año.</p> <p>Factor R por debajo de 1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PIB mundial cae entre -2.8% y -3.0% • PIB Perú cae -7% con una recuperación a partir del 2021 de +7%. • Sector hotelero es uno de los más impactados, pero con una recuperación a un año, que se vería favorecido por la reactivación del turismo interno, afectado por una caída proyectada en el 2020 del 40.4%. • Se toma en cuenta que de enero a mayo de 2020 la llegada de turistas se redujo en 53,6%; también que la apertura de vuelos domésticos fue a partir de julio del 2020 y la de vuelos internacionales se hizo progresivamente a partir de septiembre del 2020. • Adaptación de hoteles bajo contexto de coronavirus, bajo nuevos modelos de negocio y nichos de mercado, con la finalidad de seguir generando empleo, lo que se daría en un intervalo entre 2020 y 2021. Se considera el subempleo en el sector servicios por insuficiencia de horas, de 35,3% (149 mil 500 personas) hacia el 2020.
--	---

<p>Escenario 2: Recuperación en U</p> <p>Existen rebrotes que no se controlan. Se extiende cuarentena y aislamiento social. Se extiende la apertura de fronteras nacionales e internacionales hacia fin de año. Sector hotelero impactado moderadamente espera una recuperación a tres años. Factor R por encima de 1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PIB mundial cae -4.8% y -6.7%. • PIB Perú cae -10% con una recuperación progresiva hasta el 2023 de +10%. • Sector hotelero es uno de los más impactados, pero con una recuperación a tres años, que se vería favorecido por la reactivación del turismo interno, perjudicado por una caída proyectada en el 2020 del 40.4%. • Se toma en cuenta que de enero a mayo de 2020 la llegada de turistas se redujo en 53,6%. También que la apertura de vuelos domésticos se hizo a partir de julio del 2021 y la de vuelos internacionales fue progresivo a partir de enero del 2022. • Adaptación de hoteles bajo contexto de coronavirus con nuevos modelos de negocio y nichos de mercado, con la finalidad de seguir generando empleo, lo que se daría en un intervalo entre 2020 y 2023, considerando el subempleo en el sector servicios por insuficiencia de horas de 35,3% (149 mil 500 personas) hacia el 2020.
<p>Escenario 3: Recuperación en L</p> <p>Rebrotes inician una nueva ola masiva de contagios. Se extiende cuarentena y aislamiento social. Se extiende la apertura de fronteras nacionales e internacionales indefinidamente. Sector hotelero impactado severamente espera una recuperación a cinco años. Factor R por encima de 1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PIB mundial cae -10.7%. • PIB Perú cae -14% con una recuperación progresiva hasta el 2025 de +23%. • Sector hotelero es uno de los más impactados, pero con una recuperación a cinco años, que se vería favorecido por la reactivación del turismo interno, afectado por una caída proyectada en el 2020 del 40.4%. • Se toma en cuenta que de enero a mayo 2020 la llegada de turistas se redujo en 53,6%. También que la apertura de vuelos domésticos se hizo a partir de julio de 2022 y la de vuelos internacionales fue progresiva a partir de enero del 2023. • Adaptación de hoteles bajo contexto de coronavirus con nuevos modelos de negocio y nichos de mercado, con la finalidad de seguir generando empleo, que se daría en un intervalo entre 2020 y 2025, considerando el subempleo en el sector servicios por insuficiencia de horas, que es de 35,3% (149 mil 500 personas) al 2020.

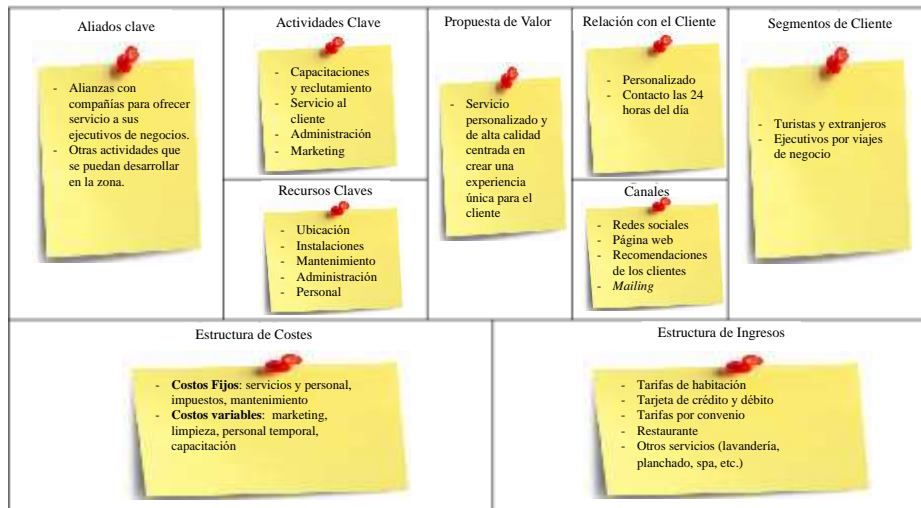
Elaboración propia, 2020

En el presente trabajo, se desarrollará el plan estratégico considerando el **escenario 2**, debido a que es el más factible con relación a las proyecciones que se han indicado anteriormente.

3. Análisis interno

3.1 Modelo de negocio

Gráfico 3. Modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia, 2020

3.1.1 Cadena de valor

Mediante el análisis de la cadena de valor, se busca identificar las actividades clave que se realizan el hotel e identificar las principales fuentes de valor agregado. Para este análisis se ha tomado como base la cadena de valor desarrollada por Michael Porter (Porter, 2015); sin embargo, varias de las actividades que la componen se han adaptado, por tratarse de una empresa de servicios y no una de venta de productos. Dentro de la cadena de valor se incluye las actividades primarias, que están relacionadas con el servicio principal ofrecido; en este caso, se trata del alojamiento y la atención de huéspedes, así como las actividades secundarias, que corresponden a las actividades de soporte.

3.1.2 Actividades primarias

Dentro de las actividades primarias, se pueden identificar las siguientes:

- **Marketing y ventas:** estas son las actividades de publicidad, ya sea a través de medios digitales, escritos u otros. También se realiza el estudio y la segmentación del cliente al que se desea llegar, se realiza el marketing directo, de acuerdo con la base de datos de clientes, y se efectúan las actividades relacionadas con la fuerza de ventas, la cual se encarga principalmente de contactar a las agencias de viaje.
- **Infraestructura y equipamiento:** son importantes la calidad del diseño de las edificaciones, el mantenimiento adecuado de estas y el mantenimiento de equipos de

mobiliario, así como su adecuada reposición. Este es uno de los pilares del negocio, ya que un aspecto del servicio de calidad que se ofrece incluye el alto estándar de la calidad de las instalaciones.

- **Prestación de servicios y personal:** esto incluye la calidad de la atención al cliente externo dentro del hotel, tanto en los procesos de *check-in*, *check-out*, *housekeeping*, restaurante y *room service*, entre otros aspectos. También contempla la calidad del servicio en cuanto al seguimiento adecuado de reservas, coordinación con agencias y atención a eventos y conferencias, entre otros. De igual manera, se incluye la atención al cliente interno, que sería el personal, el cual se busca retener.
- **Servicio de postventa:** en cuanto al servicio de postventa, se realizan encuestas sobre la satisfacción del servicio por parte del cliente luego de su estadía y se solicitan sugerencias para mejorar constantemente la calidad de los servicios ofrecidos (encuestas físicas y digitales). Asimismo, se busca atender al cliente en cualquier consulta posterior a la toma del servicio, de modo que se pueda lograr una fidelización.

3.1.3 Actividades secundarias

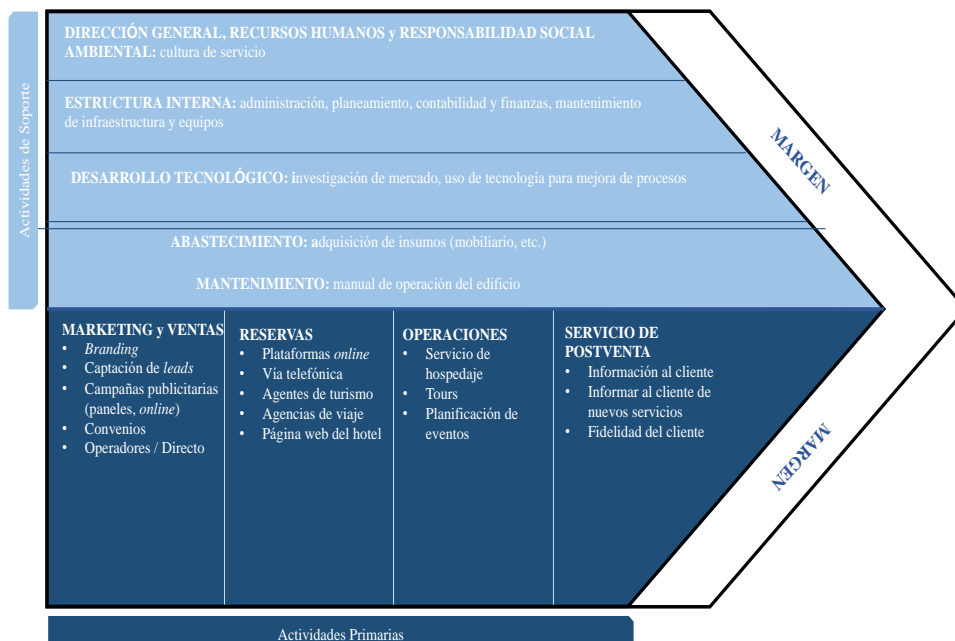
Con respecto a las actividades secundarias, está lo siguiente:

- **Dirección general, recursos humanos y responsabilidad social ambiental:** estas áreas buscan promover una cultura de servicio, tanto por parte de los trabajadores que atienden a clientes externos, como los que no realizan este tipo de función. Se encuentran además las actividades de reclutamiento, capacitación, desarrollo y compensaciones. Esta es una de las actividades de soporte más importantes, ya que una de las fortalezas del hotel es la calidad del servicio, la cual es reforzada por las actividades realizadas por RR.HH. Asimismo, desde esta área se promueve el objetivo de ser socialmente responsables en cada una de las acciones que se emprenden en el hotel.
- **Estructura interna:** las actividades son la de administración general, planeamiento, finanzas, contabilidad y también la administración de la calidad y los servicios generales de la empresa.
- **Desarrollo tecnológico:** incluye las actividades relacionadas con el mantenimiento de los sistemas informáticos del hotel, como la recepción de clientes, el sistema utilizado en el restaurante y el mantenimiento de la base de datos de clientes, entre otros, que permite mejorar y agilizar los procesos de atención al cliente. Asimismo, también se busca, a través de herramientas tecnológicas, mejorar los procesos de obtención de data del cliente objetivo.

- **Abastecimiento:** es todo lo relacionado con el abastecimiento de insumos para la atención del cliente, como insumos para el restaurante, materiales de limpieza, servicios públicos para el funcionamiento correcto de las instalaciones y artículos en las habitaciones, entre otros.

A continuación, se resume en un gráfico las actividades de la cadena de valor antes descritas.

Gráfico 4. Cadena de valor del Hotel Le Bonheur



Fuente: Elaboración propia, 2019, basado en (Porter, 2015)

Por medio de la cadena de valor, se presenta el proceso de transformación que ocurre al realizarse la prestación del servicio, que se inicia con la captación de cliente con una necesidad pendiente de ser satisfecha, ya sea de hospedaje, atención diferenciada o realización de un evento, entre otros, y termina con un cliente satisfecho luego de recibir el servicio prestado.

3.2 Análisis de recursos y capacidades (análisis VRIO)

Mediante este análisis, se busca tener claro cuál de las características de la empresa (recursos y capacidades) pueden servir para tener una ventaja competitiva sostenible y lograr una mejor posición en el mercado. Para ello, primero se identifican los recursos, que son los que se detallan a continuación:

- Personal de atención directa altamente capacitado y comprometido con brindar un servicio de primera calidad.

- Amplia y moderna infraestructura, la que se actualiza constantemente, según las necesidades de cambio o adecuación que impone la demanda.
- Marca reconocida a nivel internacional.
- Plana gerencial y administrativa con amplio conocimiento del sector.
- Acceso a financiamiento bancario.

Se debe tener en cuenta que los tres primeros puntos corresponden a características que influyen directamente a las actividades primarias de la cadena de valor, por lo que se evaluará, con esta matriz, si se cumplen las cuatro características VRIO o si hay alguna que debe mejorarse, para indicarla en los planes de acción.

Tabla 4. Análisis VRIO

Recursos y capacidades	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Organización	Implicaciones competitivas
Personal de atención directa altamente capacitado (recurso)	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Amplia y moderna infraestructura (recurso)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Marca reconocida a nivel internacional (capacidad)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Plana gerencial y administrativa con amplio conocimiento del sector (recurso)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Acceso a financiamiento bancario (recurso)	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Cultura organizacional orientada al servicio (capacidad)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Capacidades para la innovación y el cambio organizacionales (capacidad)	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Atracción de clientes a través de estrategia de marketing (recurso)	Sí	No	-	-	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en (Barney, 2011)

Los resultados obtenidos son los esperados, ya que las tres características, que son la ventaja competitiva de este plan de negocios, corresponden a resultados de actividades principales en la cadena de valor de la empresa en análisis.

3.3 Configuración

Esta organización tiene características que coinciden con las configuraciones organizacionales planteadas por Mintzberg (1991). En primer lugar, por tratarse de una cadena hotelera con capital europeo, tiene una configuración de base divisional geográfica, ya que su estructura consta de tres divisiones: Norteamérica, Latinoamérica y Europa occidental.

También se puede identificar que la parte corporativa, ubicada en la sede, cuenta con características compatibles con una configuración **innovadora**, debido a que, con el fin de cumplir con un alto estándar de atención al cliente, la organización cuenta con el reto de encontrar formas distintas de satisfacer sus necesidades, de modo que pueda sorprenderlo constantemente y mantenerse posicionado como un hotel con un servicio diferenciado. En la sede se puede encontrar una organización **flexible**, con una estructura plana que se organiza con equipos de trabajo enfocados en el cliente como centro; por lo tanto, es compatible con una **adhocracia operativa**. Desde la sede, asimismo, se diseñan todos los procesos internos que luego deben ser replicados en cada uno de los hoteles pertenecientes a la cadena en el mundo.

Con respecto del hotel que se abrirá en el Perú, este funcionará principalmente como una organización **maquinal**, debido a que existe una jerarquía definida con roles claramente establecidos, especialmente en cuanto al área de operaciones, en donde los procesos se encuentran altamente estandarizados, ya que son definidos desde la sede corporativa y aplicados en cada uno de los países. Esto, a su vez, asegura una alta calidad y que los clientes puedan identificarse y reconocer el servicio prestado por esta marca, independientemente del país en el que se encuentren. Para asegurar el cumplimiento de estos procesos, se cuenta con indicadores clave para medirlos y controlarlo, vigilados también por el corporativo. El núcleo operativo, compuesto por todo el personal de línea, es de amplia base y existe también una supervisión directa hacia él.

Por último, la corporación tiene, adicionalmente, algunos rasgos de una configuración **misionera**, en cuanto a que su personal está fuertemente identificado con los valores de la organización, en especial con los de ofrecer un servicio de alta calidad al cliente. Estas características se ven reforzadas por un fuerte liderazgo desde el ápice estratégico, debido a una fuerte inversión en capacitación del personal y por el alto tiempo promedio de antigüedad de los trabajadores (baja rotación), lo cual ayuda a que la ideología se preserve y se fortalezca con el pasar del tiempo.

3.4 Desempeño

En esta sección se desarrollará el performance financiero de la última ubicación abierta en América Latina, que tiene un tiempo de operación de seis años hasta el momento, con una participación del 7.9%. Sin embargo, si el enfoque es solo en el nicho de mercado dirigido al servicio calidad, en comparación con los principales competidores, la participación se mantuvo en 20.3%.

En cuanto a indicadores de mercado e indicadores financieros, al año 6 se observó lo siguiente:

- La tasa de crecimiento anual compuesto (o CARG, por sus siglas en inglés) en este periodo analizado (seis años) fue de 37%, siendo el crecimiento de ventas en el último periodo de 7%.
- Durante el periodo analizado se buscó mantener un nivel adecuado de calidad que terminó siendo de 1.07. Este ratio está directamente relacionado con lo destinado a capacitación de personal, sueldo, nivel de estrés y nivel de infraestructura. En línea con esto, el nivel de estrés de los empleados se mantuvo en promedio en 47% y, en cuanto a la infraestructura, esta se mantuvo en un promedio del 90%.
- En cuanto al marketing, que es un rubro importante, se destinaron fondos sustanciales para ello desde mediados del tercer año y si se mantiene ese nivel de gasto, podrán difundirse los atributos de la empresa para una mayor participación de mercado, lo cual llevaría a mayores ventas.
- Por las medidas ya descritas, se observa un margen bruto de 82.5% y un Mg Ebitda del 37.2% en el último periodo, pero manteniéndose así durante los periodos analizados.

Finalmente, se identificaron las áreas sensibles y de cuidado para mantenerse vigentes dentro del nicho de mercado elegido (enfoque en calidad). Debido a ello, durante las simulaciones se entendió lo siguiente del mercado:

- El cliente potencial busca alto nivel de calidad, sin guiarse mucho del precio.
- El nivel de calidad está influenciado básicamente por alto nivel de compromiso del RR.HH., capacitaciones, excelente calidad de infraestructura y adecuada inversión en marketing.
- También se han identificado los puntos críticos que no se controlan, como son las tarifas de alquileres, las tasas de interés que impactan la deuda a largo plazo y los efectos naturales y las enfermedades que afectan la salud de la población, lo cual influye en la demanda.

En el presente plan de negocio se tendrá en cuenta estos puntos sensibles identificados en la ubicación que se ha descrito líneas arriba.

3.5 Matriz de perfil competitivo

3.5.1 Proceso de análisis de las competencias de una empresa

Se ha enlistado las principales actividades de la cadena de valor y comparado los indicadores de la empresa con los indicadores promedio del mercado, identificando fortalezas (+ o =) y debilidades (-).

A través de esta matriz, se puede señalar que las fortalezas se encuentran en las actividades de operaciones, recursos humanos e infraestructura, por contar con una calidad superior, así como la logística de entrada y salida, por encontrarse fuertemente orientadas al servicio al cliente. Por otra parte, se puede determinar que, dentro de las debilidades, están el servicio de postventa y el desarrollo tecnológico, ya que no se cuenta con eficiencia superior. En lo que respecta a innovación superior, existe una debilidad en marketing y ventas.

Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo

Actividades de la Cadena de Valor	Eficiencia Superior			Calidad Superior		
	Indicador Empresa	Indicador Mercado	Competencias	Indicador Empresa	Indicador Mercado	Competencias
Marketing y ventas						
Infraestructura y equipamiento				+	-	Fortaleza
Prestación de servicios y personal						
Servicio de postventa	-	+	Debilidad			
Dirección general y RR.HH.				+	-	Fortaleza
Estructura interna	+	-	Fortaleza			
Desarrollo tecnológico	-	+	Debilidad			
Abastecimiento				+	-	Fortaleza

Actividades de la Cadena de Valor	Innovación Superior			Servicio al Cliente		
	Indicador Empresa	Indicador Mercado	Competencias	Indicador Empresa	Indicador Mercado	Competencias
Marketing y ventas	-	+	Debilidad			
Infraestructura y equipamiento						
Prestación de servicios y personal				=	=	Fortaleza
Servicio de postventa						
Dirección general y RR.HH.						
Estructura interna						
Desarrollo tecnológico						
Abastecimiento						

Fuente: Elaboración propia, 2021, adaptado de (Porter, 1985)

4. Matriz de evaluación de los factores internos

Habiendo identificado cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa de la matriz líneas arriba, se ordena cada opción y se le asigna una ponderación a cada una de las actividades. Luego se aplica una calificación del 1 al 4 con la que se obtiene un resultado que ya es comparable, siendo el índice, en el caso de la cadena hotelera, de 3.50. Debe tenerse en cuenta que la calificación máxima sería 4 y la mínima aceptable podría ser 2.5.

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFE)

Competencias clave	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
Fortalezas			
Infraestructura y equipamiento	25%	4	1.00
Prestación de servicios y personal	25%	4	1.00
Dirección general y RR.HH.	10%	4	0.40
Estructura interna	5%	3	0.15
Abastecimiento	15%	4	0.60
Debilidades			
Marketing y ventas	10%	2	0.20
Servicio de postventa	5%	1	0.05
Desarrollo tecnológico	5%	2	0.10
	100%		3.50

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en (David, 2003)

Gracias a esta matriz, se puede observar que los factores que cuentan con una mayor ponderación son las ventajas competitivas.

4.1 Matriz de perfil competitivo

Mediante este análisis, se va a identificar el nivel de debilidades y fortalezas del hotel con respecto del estándar del mercado. Primero, se ha determinado cuáles son las actividades relevantes (primarias y secundarias) en la industria, las cuales se detallan en la tabla 1 siguiente. Luego, se consideró una ponderación, según lo que se consideró era más o menos importante, para luego indicar la calificación que estos ítems tuvieron en la matriz que se mostró en la tabla 6. Con esto, se logró obtener una calificación mediante la cual se supo en qué posición se encontraba la empresa respecto de las otras dos con las que se había comparado. En este aspecto, está en segundo lugar.

Según lo que se observa, las actividades que tienen una mayor ponderación son infraestructura/equipamiento, prestación de servicios y personal y abastecimiento, que representan una ponderación en importancia para el sector de 65%. Debido a que uno de los competidores es del mismo nicho de mercado (calidad), tiene un mejor resultado que este negocio, pues ha desarrollado más las áreas de marketing y postventa. En cuanto al otro competidor, dado que su enfoque es más de baja tarifa, su resultado es mucho menor, dada la calificación que tiene en las actividades que son importantes para el sector.

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Ponderación	Hotel Le Bonheur		Marriott Courtyard		Casa Andina	
		Clasificación	Promedio ponderado	Clasificación	Promedio ponderado	Clasificación	Promedio ponderado
Logística de entrada / Salida	10%	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Operaciones	25%	4	1.00	4	1.00	3	0.75
Administración de recursos	25%	4	1.00	4	1.00	3	0.75
Infraestructura organizativa	25%	4	1.00	4	1.00	2	0.50
Marketing y ventas	15%	2	0.30	3	0.45	4	0.60
	100%		3.60		3.85		3.00

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en González Zavaleta, s/f.

En esta matriz se puede observar que las actividades de operaciones, administración de recursos humanos e infraestructura y organización del Hotel Le Bonheur cuentan con una calificación superior a uno de los competidores, el cual se encuentra enfocado en una estrategia de liderazgo en costos. Esto es una ventaja importante y dichas actividades, adicionalmente, cuentan con una mayor ponderación. Por otro lado, estas mismas actividades cuentan con una calificación igual a la de otro de los competidores que tiene una estrategia de diferenciación por calidad, la cual es similar a la del Hotel Le Bonheur.

5. Visión

Ser el hotel referente y líder de su segmento en el Perú, con un sólido prestigio a nivel nacional e internacional, que fomente una excelente calidad de servicio que permita una grata estadía a los clientes.

6. Misión

Ofrecer un servicio hotelero de excelencia a los clientes del segmento *premium*, mediante un trato personalizado para crear una experiencia memorable, con altos estándares de calidad, logrando una rentabilidad sostenida para el accionista.

7. Objetivos estratégicos

A continuación, se detallan los objetivos generales y específicos.

7.1 Objetivos generales

- Mantener estándares de calidad en cuanto a servicio por parte del personal y moderna infraestructura, obteniendo una ocupación del 50% a los tres años, para poder lograr un margen Ebitda de por lo menos 65%.
- Alcanzar un ROE por encima del 12%.
- Potenciar estándares de calidad en cuanto a servicio prestado por el personal y moderna infraestructura, de modo que se pueda alcanzar una ocupación de por lo menos el 75%.
- Lograr el compromiso de todo el personal, desde el inicio de la operación, mediante la interiorización de la cultura de servicio, una remuneración acorde con el mercado, capacitaciones constantes y programas de incentivos, con la finalidad de retener a los talentos formados, de modo que se pueda mantener una rotación de personal menor al 10%.
- Implementación de nuevas unidades de negocio que permitan generar un crecimiento adicional al crecimiento orgánico de por lo menos 10%.
- Mantener a la empresa social y ambientalmente responsable de forma sostenida, para lo que se buscará lograr acreditaciones internacionales, como la ISO 26000, y la clasificación de empresa B.

7.2 Objetivos específicos postcovid-19

Durante los tres primeros años de operación, debe lograrse lo siguiente:

- Mantener y potenciar el posicionamiento de la marca dentro del segmento *premium*, por medio de una adecuada inversión en marketing, de modo que pueda lograrse durante los tres primeros años de operación una ocupación del 40%, siendo este un crecimiento progresivo.
- Lograr el compromiso de todo el personal desde el inicio de la operación, mediante la interiorización de la cultura de servicio, una remuneración acorde con el mercado, capacitaciones constantes y programas de incentivos, con la finalidad de retener a los

talentos que se hayan formado, de modo que se pueda mantener una rotación de personal menor al 10%.

- Durante los primeros tres años, mantener un margen Ebitda por encima del 45% para cubrir el servicio de deuda y costos fijos, de modo que pueda alcanzarse por lo menos el punto de equilibrio.

Capítulo IV. Diseño de la estrategia

1. Matriz de evaluación de los factores externos FODA

La matriz de evaluación FODA sirve como una herramienta para identificar las estrategias a seguir, tal como puede verse en la tabla siguiente.

Tabla 8. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Infraestructura / Infraestructura con altos estándares de calidad / Infraestructura para desarrollo de eventos	Alto costo financiero	Lima está entre los diez primeros destinos en Sudamérica para el turismo internacional / Atraer turismo a Sudamérica / Importancia de Lima como destino para reuniones y congresos	Competencia directa / Competencia de precios bajos por parte de otros hoteles
Protocolos de seguridad / Modelo de negocio basado en calidad adaptable a medidas de seguridad y limpieza	Incipiente desarrollo de marketing y comunicaciones	Identificar nuevos nichos de mercado	Efecto Covid-19 / Crisis económica ha paralizado el turismo, producto del Covid-19
Servicios de atención personalizado	Regular manejo de costos fijos para afectar rentabilidad / Manejo de costo fijos deficiente	Cambio en la tendencia de consumo, de modo que los consumidores demandan servicios socialmente responsables y que se preocupen por la sostenibilidad de los recursos	Nuevas ofertas entrarán próximamente al mercado
Personal calificado / Políticas de reclutamiento estrictas	Falta de automatización de sistemas operativos; plataformas para clientes internos y externos	Crecimiento de la demanda en los siguientes años, considerando la ampliación del aeropuerto y los proyectos de conectividad en transporte en la ciudad	Extensión de cuarentena por incremento de contagios
Nicho de mercado ganado	Innovación	Enfoque específico para sector empresarial / Según el perfil del turista extranjero, el 21% de los ingresos al Perú corresponden a viajes de negocios / Preferencia por hoteles 4-5 estrellas del segmento business	Cambios de hábitos en el consumidor local, que realiza menor cantidad de actividades fuera de casa
Excelente ubicación / Excelente visibilidad y accesibilidad del entorno		Implementación de fase 3 y 4 de reactivación económica	Congestión vehicular
Alta calidad de todos los procesos operativos del hotel / Procesos internos eficientes (<i>check-in, check out, logística interna, limpieza, mantenimiento, etc.</i>)		Competencia no tiene marca consolidada (no hay líder de mercado)	Principal turista viene de Estados Unidos y Chile, países con altos niveles de contagio / Extensión de cierre de fronteras
Cultura organizacional establecida		Reconocimiento de marca por el público	

Procesos internos eficientes (<i>check-in</i> , <i>check out</i> , logística interna, limpieza, mantenimiento, etc.)		Transformación digital	
Precios corporativos		Ubicación en distrito con servicios consolidados (municipalidad de primer nivel, bajo nivel de asaltos, etc.)	
Políticas de reclutamiento estrictas, altos estándares en cumplimiento de derechos laborales, diversidad, incentivos		Ubicación cerca de oficinas y embajadas	
Cumplimiento de políticas respecto del adecuado manejo de residuos, ahorro energético, ahorro hídrico, uso de materiales sostenibles, idoneidad de los proveedores en materia de responsabilidad social		Corredores turísticos	

Fuente: Elaboración propia, 2020

2. Selección de la estrategia

De acuerdo con el análisis FODA, se ha realizado la siguiente selección de estrategias:

FO – Oportunidades utilizando fortalezas

- Ganar mayor participación en el nicho de mercado, por medio de una cultura organizacional enfocada en el cliente, lo cual ayudará a seguir generando reconocimiento de la marca.
- Aprovechar el potencial del segmento de viaje por negocios para ofrecer el servicio de eventos y congresos, de la mano con el personal altamente calificado con el que se cuenta.
- Reforzar protocolos de seguridad / modelo de negocio basado en calidad adaptable a medidas de seguridad y limpieza, que ayudarán al establecimiento de corredores turísticos.
- Aprovechar la excelente ubicación, cercana al centro financiero, para realizar acuerdos y convenios con empresas del distrito para ofrecer los servicios a ese segmento, con el apoyo del renombre de la cadena y sus ya conocidos altos estándares de calidad.
- Promover las buenas prácticas del hotel en cuanto a temas de responsabilidad social ambiental, de modo que sean de conocimiento de los clientes actuales y potenciales, para que lo tomen en consideración al momento de elegir los servicios.

DO – Oportunidades fortaleciendo las debilidades

- La proyección de crecimiento de la demanda en el sector para los siguientes años será aprovechada en la medida que, como empresa, se tenga un plan de marketing que genere rentabilidad a través de un mejor manejo de costos fijos. Transformar el área de marketing de forma que se pueda trabajar con mayor énfasis en el posicionamiento de la marca y ganancia de participación de mercado, en vista de la creciente demanda del sector turismo para los siguientes años; aprovechar el alto ranking de Lima como ciudad para realizar eventos y congresos y preferencia de hoteles de cuatro y cinco estrellas en el segmento *business*.
- Potenciar la plataforma digital de acceso a clientes externos debido a la creciente demanda de turismo para los siguientes años y el creciente uso de herramientas tecnológicas en general.
- Implementar herramientas de transformación digital que ayudará a elevar los bajos niveles de automatización de los sistemas.

FA – Evitar amenazas usando fortalezas

- Reforzar el protocolo de seguridad sanitaria bajo reglamentos y un personal altamente capacitado para enfrentar la pandemia producida por el Covid-19.
- Mantener y fortalecer aún más los altos estándares de calidad de servicio e infraestructura para poder sobresalir por encima de la competencia y aprovechar la creciente demanda de los siguientes años. Potenciar el segmento con eventos y congresos.
- Reforzar la cultura organizacional establecida, los procesos internos eficientes y las políticas de reclutamiento estrictas para disminuir el impacto de la competencia por precios bajos de otros hoteles.
- Implementar ofertas de precios corporativos y reforzar el nicho de mercado ganado para enfrentar la crisis económica que ha paralizado el sector turismo.

DA – Evitar amenazas fortaleciendo debilidades

- Para afrontar a la competencia, potenciar la actual estrategia de marketing, con la finalidad de posicionar la marca y llegar a una mayor participación de mercado.
- Incrementar la capacidad de innovación para implementar negocios alternativos durante los efectos de la pandemia y cambios de hábitos de los consumidores, de modo que se pueda mantener el nivel esperado de actividades a pesar de la actual coyuntura producida por el Covid-19. Por ejemplo, servicio de delivery, contratos con empresas que movilicen personal al interior del país para realizar cuarentena y paquetes especiales de alquiler de habitación para clientes locales, entre otras.
- Adecuado manejo de costeo y área de marketing de la empresa para poder ofrecer promociones y paquetes especiales, de forma que se pueda incrementar la ocupación y alcanzar el EBIT requerido para el punto de equilibrio, para poder afrontar la crisis económica producto del Covid-19.
- Controlar los costos fijos y variables de la empresa para realizar una reestructuración de stock de deuda, en vista del contexto de pandemia y con miras a alcanzar el objetivo de punto de equilibrio.

De acuerdo con lo planteado en el anexo 1, la estrategia elegida es la siguiente:

2.1 Estrategia general

Mantener y fortalecer aún más los altos estándares de calidad de servicio e infraestructura para poder sobresalir por encima de la competencia y aprovechar la creciente demanda de los siguientes años, así como potenciar el segmento de eventos y congresos.

2.2 Estrategias durante los primeros años de operación (post Covid-19)

Generar confianza y reforzar protocolos de seguridad. Los modelos de negocio basados en calidad adaptable a medidas de seguridad y limpieza ayudarán al establecimiento de corredores turísticos.

Luego de haber identificado las estrategias principales de la organización, se pasará a detallar los planes funcionales de cada una de las áreas.

3. Plan de marketing

3.1 Objetivos del plan de marketing

3.1.1 Objetivos a corto plazo (un año desde inicio de operación)

- Lograr un crecimiento en la ocupación de 5% anual.
- Alcanzar una participación de mercado mayor al 20%.
- Mantener convenios con los principales operadores turísticos internacionales (principalmente de Chile y los Estados Unidos).

3.1.2 Objetivos a largo plazo (más de cinco años)

- Lograr un crecimiento en la ocupación de 5% anual.
- Alcanzar una participación de mercado mayor a 20%.
- Conseguir el posicionamiento de la marca y la fidelidad con el reconocimiento por brindar un servicio de calidad y dedicación a los clientes.
- Mantener una relación con los canales de distribución *online*, cada vez más importantes en la selección de hotel.

3.2 Estrategia de mezcla de marketing

3.2.1 Servicio

El tipo de servicio a ofrecer consiste en paquetes estándar que incluyen alojamiento, bebida complementaria y desayuno. También se brindará paquetes especiales para eventos de negocios, sociales y viajes grupales de diez a más personas. Por otra parte, se ofrecerá hospedaje a usuarios determinados en la segmentación escogida. Los servicios serán los siguientes:

- **Servicio esencial:** brindar servicio de hospedaje de renta de habitaciones por las noches requeridas, que incluye el desayuno buffet, limpieza de la habitación, suministro de toallas, artículos de limpieza personales, televisión por cable y streaming (Netflix, entre otros), acceso gratis a internet wireless en todo el hotel y aire acondicionado por habitación.

- **Servicios complementarios:** se ofrece, a través de la web del hotel, canal exclusivo en el televisor de la habitación y la aplicación disponible para móviles. El huésped puede informarse de las características del servicio y derechos durante su estadía, servicios complementarios que podrá adquirir directamente desde su dispositivo móvil. Adicionalmente, el personal de recepción estará disponible a cualquier hora para resolver cualquier consulta.
 - Reservas: el cliente puede realizar su reserva a través del portal web del hotel, así como los sistemas de portales *online* de reserva, agencias de viajes, teléfono y por email. Las cancelaciones se permiten hasta 48 horas antes del inicio de servicio, sin cargos adicionales.
 - Facturación: el cliente determina el medio de pago, a través de una tarjeta de crédito, efectivo u otra modalidad, ya sea que la reserva haya sido realizada de manera personal o corporativa.
 - *Check-in / check-out*
 - Estacionamiento
 - Portero / traslado de equipaje
 - Restaurant y bar
 - Servicio de *streaming*: el Huésped dispone de servicio *streaming* (Netflix) en su habitación, sin cargo adicional.
 - Servicio en la habitación
 - Uso del teléfono
 - Vigilancia
 - Gimnasio
 - Lavandería
 - Movilidad
- **Servicios suplementarios de facilitación: se contará con los siguientes servicios suplementarios:**
 - Información: se busca que a través del uso de la aplicación móvil se pueda tener un mejor conocimiento de todos los servicios disponibles en el hotel, así como de los eventos, horarios para el uso de gimnasio, bar y restaurant, entre otros. Así mismo, podrá obtenerse información acerca de los precios de servicios adicionales, como lavandería y disponibilidad de la carta completa para el servicio a la habitación, entre otros.
 - Toma de pedidos: las reservas pueden realizarse por todos los medios disponibles: portal web, aplicación móvil, teléfono, email y presencial (*counter*).

- Facturación: a través de la aplicación para móvil, se busca que el cliente esté al tanto de todos los gastos incurridos durante su estadía. Así mismo, puede pedir esta información directamente en el *counter* del hotel o con personal de servicio disponible en las instalaciones del hotel.
- Pago: deben considerarse todas las formas de pago antes indicadas.
- **Servicios suplementarios de mejora: se contará con lo siguiente:**
 - Consulta: el personal estará empoderado mediante el uso de tablets conectadas con una base de datos con información actualizada sobre las preferencias de los clientes, de tal forma que pueda brindar un servicio personalizado.
 - Hospitalidad: el personal tendrá un trato amable con el cliente, siempre tratando de buscar la solución a cualquier problema que pueda presentarse, con la vocación de servir, ante todo.
 - Cuidado: se pondrá especial énfasis en la limpieza de las habitaciones e instalaciones.
 - Excepciones: de acuerdo con el comportamiento del huésped en estadías previas, se dispondrá de arreglos especiales, como proveerlo de un cargador extra para *laptop*, enchufe adaptador especial (extranjeros) y preferencias, en general (comidas y comodidad, en general).

3.2.2 Plaza

- Internet: este es uno de los canales más importantes para difundir y promocionar el hotel, por lo que se pondrá énfasis en campañas de marketing relacionadas con las palabras clave relacionadas con el hotel, como hoteles en Lima, hoteles San Isidro y hoteles en San Isidro cinco estrellas, entre otros, con el foco en aquellos nichos menos competitivos para llegar a un público listo para hacer la compra. Así mismo, se invertirá en plataformas como Booking, Trivago, Despegar y Expedia, entre otras, que son fundamentales en la búsqueda por parte de potenciales clientes. La página web exhibirá paquetes que se ofrecerán para que el usuario pueda elegir las actividades que quiera realizar durante su visita.
- Operadores turísticos: este es un canal importante para poder atraer a los usuarios mediante la venta de paquetes turísticos. Se buscará hacer convenios con los operadores más importantes, nacionales e internacionales.
- Agencias de viaje: se buscará la firma de convenios con agencias de viaje.
- Corporativo: se buscará la firma de convenios con empresas e instituciones para ofrecer paquetes corporativos para seminarios y eventos, entre otros.

3.2.3 Precio

Con base en el estudio realizado de la oferta de hoteles disponibles con características similares, se ha determinado que el precio por noche será de US\$ 150.00. Así mismo, se mantendrá un nivel de precio para la temporada alta diferente al de temporada baja, debido a que el negocio del sector turismo es estacional.

Tabla 8. Precios de habitaciones al 2019

Hotel	Número de habitaciones	Tarifa promedio US\$	Ubicación
Delfines Hotel & Convention Center	206	205.50	San Isidro
Meliá Lima	180	379.29	San Isidro
Novotel Lima	208	267.50	San Isidro
Sheraton Lima Hotel & Convention Center	431	124.00	Centro de Lima
Sonesta Hotel El Olivar	134	134.00	San Isidro
Wyndham Costa del Sol Salaverry	144	281.00	Magdalena del Mar
	1.303	231.88	

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en el estudio de mercado de (JLL, 2019)

3.2.4 Promoción

Se utilizarán los siguientes elementos:

- Publicidad: se contratará espacio promocional en revistas físicas especializadas para ejecutivos, pero se realizará mayor inversión en los canales digitales, redes sociales y publicaciones de *influencers*, entre otros.
- Relaciones públicas: se buscará pertenecer a redes nacionales e internacionales de hotelería a nivel mundial para mantenerse al tanto de tendencias y data importante de turismo. Se asistirá a *workshops* organizados por Promperú y Canatur y se participará en ferias de turismo a nivel mundial para ofrecer los servicios.

3.2.5 Promoción de ventas

Se orientará la venta a clientes corporativos con paquetes promocionales con descuentos, así como promociones por eventos.

3.2.6 Proceso

Los procesos del hotel serán administrados directamente para gestionar la calidad del servicio y estarán alineados con el plan estratégico de procesos.

3.2.7 Entorno físico

Al tratarse de una unidad de negocios dentro de una cadena hotelera, contará con manuales y estándares que serán implementados de acuerdo con la imagen objetiva del hotel (ver anexo 3). Se elegirá una oficina de arquitectura con experiencia en el rubro para el desarrollo de la adaptación a nivel regional. Como parte de la política de la cadena, se buscará la identificación de elementos locales para complementar el diseño de las áreas comunes, como ingreso, lobby, salas de espera y recreación, salas de reuniones y *coworking*.

En cuanto al entorno físico periférico, su ubicación es entre el centro financiero y la zona residencial de San Isidro, localizada estratégicamente para la llegada desde el aeropuerto, así como cerca de bares, restaurantes, parques, centros comerciales y servicios varios. Además, San Isidro es un distrito que destaca por su cuidado en materia de seguridad y limpieza de los espacios públicos.

3.2.8 Personal

La gerencia del hotel desarrollará diversos programas de formación y desarrollo de carrera, de acuerdo con el plan de recursos humanos.

4. Presupuesto de marketing

Se está destinando para marketing un presupuesto equivalente al 7.50% sobre las ventas totales proyectadas. Este presupuesto se divide de la siguiente forma:

- Plataforma web 10.00%
- Relaciones públicas 35.00%
- Campañas 30.00%
- Material impreso 5.00%
- Visita de operadores 20.00%

De estos gastos, el más importante es el de relaciones públicas, que corresponde al 35% del presupuesto total, siendo el gasto que se priorizaría en un evento de recorte de presupuesto.

Capítulo IV. Plan de recursos humanos

El punto de partida para iniciar el planeamiento estratégico del área es encontrarse alineados con la estrategia principal de la compañía, de modo que se pueda contribuir con los resultados esperados. En ese sentido, cabe resaltar que la estrategia genérica de negocio es la de diferenciación, tanto en la calidad del servicio, como en la infraestructura y la experiencia general del cliente. Es por ello que los recursos humanos de la empresa son una parte crítica en el cumplimiento de dicha estrategia.

1. Objetivos

Tomando en consideración los objetivos centrales de la organización, como son el lograr el compromiso del personal y la interiorización de la cultura organizacional, así como el mantener altos estándares de calidad, reinventándose constantemente para mantener un servicio diferenciado, los objetivos que se plantea como área son los siguientes:

- Mantener una tasa de rotación de empleados menor al 10%, mediante el cumplimiento de los siguientes planes:
 - Ofrecer remuneraciones atractivas en comparación con el mercado: 5% por encima del promedio del sector.
 - Implementar un plan de desarrollo de carrera para cada trabajador, considerando sucesiones y ascensos, entre otros.
 - Potenciar el plan de incentivos anual para los trabajadores en línea con el rendimiento, la priorizando los no económicos.
- Contar con personal adecuadamente capacitado para las funciones que realizan, para lo cual se deben llevar a cabo actividades de formación anuales para todas las áreas de la empresa, así como talleres específicos, definidos cada año para desarrollar habilidades *soft* en los líderes de equipos.
- Mantener el mejor clima laboral dentro de la empresa, con resultados en la encuesta como mínimo de un 90% de calificación, reflejando, asimismo, el compromiso de los empleados con la compañía.
- Lograr atraer a las personas adecuadas para cada uno de los puestos de trabajo, de acuerdo con las habilidades descritas en las funciones de cada puesto, de modo que las deserciones antes de los seis meses sean menores al 10%.
- Implementar evaluaciones 360 para todas las posiciones dentro de los dos primeros años.

- Tener incluidas dentro de las políticas y las prácticas del área de recursos humanos lineamientos que hagan al negocio socialmente responsable y comunicarlo adecuadamente al personal.

2. Desarrollo de la estrategia

A continuación, se detalla el desarrollo de las estrategias del área de recursos humanos y la selección de estas, ubicándolas en cada una de las funciones que se cumplen, como la selección y el reclutamiento de personal, la formación, la evaluación de desempeño, el desarrollo de carrera y el clima laboral e incentivos.

2.1 Reclutamiento y selección de personal

La adecuada selección de personal, dentro de cada posición de la empresa, permite incrementar la productividad y la calidad del servicio, así como ahorrar costos por deserción o separación de la empresa a causa de no contar con el personal idóneo para el trabajo. Los costos por una mala selección y consecuente incremento de la rotación son tangibles y se traducen en costos de papeleo por separación, indemnizaciones, nuevos costos de reclutamiento y contratación y una baja en la productividad, debido a puestos vacíos (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2016).

A continuación, se presentan las estrategias en cada parte del proceso:

- **Reclutamiento**
 - Al realizarse el reclutamiento, se dará un trato diferenciado al postulante de cliente, que es el mismo que se da a los huéspedes del hotel, con el fin de motivar a los candidatos a trabajar en la empresa. De este modo, el hotel se posiciona como un lugar donde se desea trabajar, por lo que atrae a los mejores talentos. (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2016).
 - La primera fuente de reclutamiento será la interna, de acuerdo con las políticas internas de la empresa, invitando a postular a los empleados a una nueva posición. La finalidad es potenciar el desarrollo de los empleados y tenerlos motivados con las posibilidades de desarrollo de carrera interna. Asimismo, se aprovecha el *know-how* que la persona ha adquirido de la empresa, gracias a la inversión en capacitación constante.
 - En los casos de reclutamiento externo para puestos vacantes que queden luego del reclutamiento interno, o para posiciones de ingreso a la organización, como prácticas laborales, por ejemplo, se dará prioridad a las siguientes fuentes:

- Anuncios en páginas web especializadas en búsqueda de este tipo de empleos.
- Redes sociales (LinkedIn, Facebook).
- Referencias de empleados actuales.
- Convenios con las principales universidades que ofrezcan la carrera de turismo y hotelería, permitiendo el envío directo de candidatos o la realización de ferias para reclutarlos directamente.
- Para el caso de trabajadores temporales, se contratará los servicios de una empresa tercerizada que se encargará de proporcionar empleados por tiempo determinado, lo que normalmente sería en temporada alta. Esto se hará a partir del tercer año de operación. De este modo, se evitan contingencias legales por cumplimiento de normativa laboral. Para ser seleccionada, dicha empresa deberá prestar todos los beneficios de ley a los contratados, como salud, pensión y vacaciones, entre otros.
- Adicionalmente, será prioritario mantener una imagen *online* apropiada, que permita mantener el posicionamiento del hotel. Para lograrlo, deberá mantenerse actualizadas las redes sociales, con contenido apropiado y relevante dentro de la industria y la marca y promocionar y difundir cualquier premio o reconocimiento ganado (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2016).
- **Selección:** las técnicas que se emplearán para tratar de identificar a los candidatos con el mayor potencial de rendimiento son las siguientes:
 - Solicitar referencias y cartas de recomendación a sus anteriores empleadores.
 - Realizar un test de capacidades y competencias requeridas para el puesto, de modo que se puedan evaluar las habilidades técnicas del postulante.
 - Efectuar un test de personalidad para reconocer las habilidades *soft* de los candidatos, de forma que se pueda identificar si cuentan con las competencias y los rasgos de personalidad necesarios para la posición.
 - Realizar entrevistas de trabajo para conocer a los candidatos e identificar de primera mano si demuestran características alineadas con las competencias requeridas. En las entrevistas se solicitará información acerca de las actividades desempeñadas previamente y que dé ejemplos, para saber si cuentan con las competencias requeridas.

Para que estas técnicas tengan el efecto deseado en el proceso de selección, debe contarse con una descripción de los puestos del hotel, para tener claridad de qué es lo que se requiere, en cuanto a habilidades técnicas y blandas, para cada posición. Dentro de la contratación de personal, se

tomará en cuenta criterios de equidad de género y de inclusión de personas con discapacidad, priorizando el logro de una equidad entre hombres y mujeres sobre el total del personal. En cuanto a los puestos directivos, deberá haber una participación de mujeres de al menos 25%.

2.2 Formación de los trabajadores

La formación es una actividad fundamental dentro del área de recursos humanos ya que, para mantener los altos estándares de calidad propuestos, es necesario contar con un robusto plan de capacitación y además utilizar dichos planes como un medio para mantener la motivación constante del personal. El plan de capacitación debe incluir lo siguiente:

- Programas de formación sobre las habilidades requeridas para un puesto para trabajadores que inicien una nueva posición. Asimismo, de acuerdo con los resultados de las evaluaciones de desempeño, se hará capacitaciones para reforzar las habilidades de determinados trabajadores para cubrir el 100% las funciones que cada puesto requiera. Las capacitaciones se realizarán para todos los trabajadores que inician labores y, adicionalmente, habrá sesiones durante el año, identificadas en las evaluaciones de desempeño del año anterior. Cada una de las formaciones ejecutadas deberán pasar previamente por un proceso de valoración, para evaluar e identificar las necesidades a cubrir y la implementación de la formación en sí. Al final de cada capacitación se hará una evaluación para verificar si se asimiló lo recibido. Las evaluaciones se realizarán de forma interna, por parte de trabajadores expertos en las funciones o por especialistas externos conocedores de la materia (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2016). En dichas sesiones se incluirá capacitaciones sobre las políticas y los lineamientos generales de la empresa, incluido el código de ética vigente, los cuales contemplan, por ejemplo, políticas de no discriminación, bajo ningún criterio, y políticas sociales y ambientales.
- Habrá planes de desarrollo enfocados para los líderes de la empresa y para fortalecer las habilidades blandas necesarias para gestionar cada uno de los equipos. Asimismo, se realizarán planes de desarrollo para los talentos identificados con un plan de desarrollo de carrera anual, para que puedan asumir los nuevos retos en el futuro. Estas capacitaciones se realizarán, en su mayoría, externamente, en instituciones educativas especializadas.
- En el año se realizarán distintos talleres para todo el personal, aplicando técnicas de *design thinking* y *brainstorming* para promover la creatividad y la innovación y, asimismo, obtener ideas novedosas sobre cómo reinventar el servicio que se

brinda cliente y cómo mejorar la experiencia de los clientes continuamente, para mantener la diferenciación en el servicio que la empresa posee y que consiste en una ventaja competitiva importante. Es importante que en los talleres se involucre al personal de línea, o núcleo operativo, pues tienen el principal contacto con el cliente y, por lo tanto, pueden aportar ideas innovadoras importantes.

2.3 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se realizará de forma anual. Esta permitirá identificar los aspectos de mejora de cada uno de los trabajadores y establecer un plan de capacitación acorde con ella. También hará posible identificar a las personas con rendimiento sobresaliente que puedan encontrarse listas para una promoción y lograr un crecimiento dentro de la empresa. De este modo, se mantendrá motivado al personal y se retendrán los recursos claves para la organización.

El proceso de evaluación anual se llevará a cabo de la siguiente forma:

- Se iniciará cada año, cuando el supervisor directo establezca objetivos SMART a cada uno de los trabajadores. Estos objetivos se habrán discutido previamente con ellos.
- A mitad de año, se realizará una reunión con el supervisor directo, para revisar el avance del cumplimiento de objetivos, realizar un *feedback* sobre el rendimiento y guiar sobre las correcciones necesarias antes de llegar al fin de año.
- Al llegar al final del año, se realizará una evaluación de 360 grados a todos los trabajadores, lo cual incluye evaluación por parte de sus pares, autoevaluación y evaluación de superiores y clientes (externos o internos dependiendo del caso). Consideramos que es importante para asegurar la calidad total del servicio brindado. Asimismo, la implementación de esta evaluación requerirá de un sistema interno para que sea gestionada fácilmente.
- La evaluación de desempeño incluirá métricas relacionadas con el cumplimiento de objetivos sociales y ambientales por toda la plana gerencial.

Cada uno de los supervisores coordinará directamente con el área de recursos humanos los planes de formación para cada trabajador, en caso sea necesario.

2.4 Desarrollo de carrera

El plan de desarrollo de carrera es un elemento fundamental para retener a los trabajadores mejor capacitados y para tener un plan de sucesión para cada puesto, de modo que se pueda cubrir

rápidamente en caso de que se presente alguna salida. Del mismo modo, con un adecuado plan de desarrollo de carrera, se mantiene la motivación del personal.

Una consideración importante es que, si bien el área de recursos humanos debe monitorear los planes de sucesión, hacer seguimiento a las personas identificadas como talentos de la empresa e implementar planes de capacitación para estos, se debe incentivar que los mismos trabajadores tengan la iniciativa o proyecten sus planes de carrera deseados, compartiéndolo con cada uno de sus supervisores y postulando a las posiciones que se abrirán normalmente por reclutamiento interno. Cada trabajador deberá alinear sus expectativas de plan de desarrollo con su jefe en la evaluación anual de desempeño. La empresa realizará un plan de sucesión formal, tomando como principal elemento el resultado de la evaluación de desempeño; sin embargo, se promoverán los planes de sucesión informales que se puedan dar en cada área.

2.5 Clima laboral e incentivos y beneficios

La medición del clima laboral es un punto clave y uno de los principales indicadores de la gestión integral del área de recursos humanos. La principal herramienta para medirlo es la encuesta de compromiso laboral, que será realizada una vez al año y que servirá para comprobar si todos los planes implementados por el área de recursos humanos están dando resultado y cumpliendo con el objetivo de tener personal motivado y comprometido con la organización, lo cual es un componente importante para asegurar una buena calidad en el servicio brindado por todos los trabajadores.

La encuesta deberá ser realizada una vez al año a todos los trabajadores de la empresa. Esta consistirá en una serie de preguntas que busquen brindar una calificación de cuan motivado, comprometido e identificado se siente con la empresa. La calificación será de 1 a 100 y el objetivo del área será tener una calificación promedio superior a 90.

Adicionalmente, el área de recursos humanos realizará una serie de actividades y otorgará beneficios específicos para asegurar que se sientan motivados, comprometidos e identificados y constará de las siguientes actividades:

- Se realizará un concurso mensual para identificar a los mejores trabajadores dentro de cada área, quienes habrán sido evaluados por cada uno de sus compañeros y serán reconocidos por toda la empresa. Asimismo, se les invitará un almuerzo como recompensa.
- Se realizará un concurso entre las áreas trimestralmente, con base en la encuesta de satisfacción de los clientes, para evaluar cuál ha sido el área que obtuvo una

mejor puntuación por parte de los clientes. La premiación interna se hará dentro del hotel.

- Se hará reconocimientos o se entregará pequeños presentes a los trabajadores en fechas especiales del año, como día del padre y de la madre, entre otras.
- Se otorgará medio turno libre a cada trabajador por el día de su cumpleaños, previa coordinación con su supervisor.
- Se realizará un pago extra al salario, correspondiente al cobro por servicios realizados a los clientes. Este dependerá de las ventas del mes y será repartido en partes iguales entre todos los trabajadores.
- Los trabajadores tendrán un contrato indeterminado desde el inicio, con todos los beneficios de ley, con salarios 10% por encima del mínimo, como base. Asimismo, la alimentación estará incluida.

Adicionalmente, como consecuencia del contexto actual de pandemia ocasionada por el Covid-19, y debido al fuerte impacto que esta ha tenido en el sector turismo y hotelero, se deberán desarrollar algunos planes específicos para los primeros años, en los cuales se prevé que la demanda será afectada. Para estar en línea con la estrategia temporal de reducción de costos de la empresa, el área de recursos humanos llevará a cabo los siguientes planes:

- Terminar todos los contratos de personal temporal que existan en el hotel, hasta que la demanda se haya reestablecido por completo.
- Reducir horas y salario base mientras sea baja la ocupación del hotel.
- Reducir los planes de formación, en línea con la menor tasa de movimiento interno que existirá, debido a la baja oferta laboral en el sector. Sin embargo, el plan de formación deberá estructurarse de modo que los trabajadores estén capacitados para cumplir sus funciones con los estándares mínimos de la empresa.
- Reducir las promociones a las mínimas indispensables durante los primeros años.

3. Presupuesto de recursos humanos

A continuación, se detalla la planilla del hotel en lo que corresponde a los costos fijos de RR.HH., incluidos dentro de los costos de ventas.

Tabla 9. Planilla del Hotel Le Bonheur

Puesto	Cantidad	Sueldo Bruto Mensual US\$	Total Costo Laboral Anual US\$
Operaciones	56		508,839.8
Gerente de operaciones	1	2,800.0	49,044.8
Jefe de mantenimiento	1	1,100.0	19,267.6
Técnicos / mecánicos	3	450.0	23,646.6
Coordinador de compras	1	1,200.0	21,019.2
Supervisor de seguridad	1	800.0	14,012.8
Agentes de seguridad	4	300.0	21,019.2
Recepción proveedores	1	300.0	5,254.8
Cuartos	20		154,140.8
Jefe de <i>housekeeping</i>	1	1,000.0	17,516.0
Supervisor <i>housekeeping</i>	2	500.0	17,516.0
<i>Housekeepers</i>	8	300.0	42,038.4
Limpieza áreas comunes	1	300.0	5,254.8
Jefe de servicio al huésped	1	1,000.0	17,516.0
Supervisor de recepción	1	700.0	12,261.2
Recepcionistas	6	400.0	42,038.4
Alimentos y Bebidas	22		190,924.4
Chef y gerente de cocina	1	1,600.0	28,025.6
Supervisor de restaurante	2	900.0	31,528.8
Meseros	8	300.0	42,038.4
Barman	1	300.0	5,254.8
Supervisor de cocina	1	900.0	15,764.4
Cocineros	3	400.0	21,019.2
Cocineros <i>senior</i>	3	500.0	26,274.0
Chef de pastelería	1	600.0	10,509.6
Lavadores	2	300.0	10,509.6
Otros Servicios	2		10,509.6
Terapista	1	300.0	5,254.8
Lavandería	1	300.0	5,254.8
Administrativos	11		303,026.8
Gerente general	1	4,500.0	78,822.0
Gerente de finanzas	1	2,500.0	43,790.0
Contador	1	1,000.0	17,516.0
Asistente de finanzas	1	900.0	15,764.4
Cajero	1	900.0	15,764.4
Gerente de marketing y ventas	1	2,000.0	35,032.0
Representante de ventas	1	900.0	15,764.4
Agente de reservas	1	900.0	15,764.4
Gerente de recursos humanos	1	1,800.0	31,528.8
Asistente de recursos humanos	1	900.0	15,764.4
Coordinador de sistemas	1	1,000.0	17,516.0
TOTAL	67		811,866.6

Fuente: Elaboración propia, 2020

Asimismo, se muestra a continuación el presupuesto del área de recursos humanos, destinado al cumplimiento de los planes y los objetivos del área. Se trata de los gastos variables del área que se calculan sobre las ventas proyectadas, correspondiendo a un 7% sobre las ventas. Sobre este presupuesto asignado, los gastos del área se dividen de la siguiente forma:

Tabla 10. Presupuesto de recursos humanos

Concepto	%
Reclutamiento y selección	25.0%
Participación en ferias en universidades e institutos	15.0%
Fee anuncios de empleo en web	10.0%
Formación	55.0%
Inducciones - Formación del puesto	20.0%
Capacitaciones y talleres anuales	35.0%
Evaluación de personal	5.0%
Licencias sistema de evaluación 360°	5.0%
Incentivos y beneficios	15.0%
Presentes en fechas especiales	10.0%
Premiaciones en concursos internos varios	5.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Capítulo V. Plan de operaciones

Habiendo definido el mercado objetivo y la propuesta de valor, es posible centrarse en la estrategia de operaciones. Para poder definirla, será necesario determinar cómo se va a generar valor para los *stakeholders* de la manera más eficiente, vendiendo la propuesta de valor a los clientes objetivos (Lago & Moscoso, 2016). Para ello, se desarrollará el plan de operaciones de la siguiente manera:

1. Objetivos y estrategia de operaciones

1.1 Objetivos generales del plan de operaciones

- Mantener protocolos de seguridad y salud en el trabajo aprobados por el MINSA y la entidad reguladora del sector hotelero.
- Mantener los estándares de calidad establecidos por la cadena hotelera, obteniendo, al finalizar el tercer año de operación, una ocupación de por lo menos el 50%. En los siguientes periodos, lograr una ocupación del 75% como meta a alcanzar.
- Lograr el compromiso de todo el personal desde el inicio de la operación, mediante la interiorización de la cultura de servicio, una remuneración acorde con el mercado, capacitaciones constantes y programas de incentivos, con la finalidad de retener a al talento formado, de modo que se pueda mantener una rotación de personal menor al 10%.
- Implementación de nuevas líneas de negocio que permitan generar un crecimiento adicional al crecimiento orgánico de por lo menos 10%.

1.2 Objetivos específicos

- Mantener y potenciar el posicionamiento de la marca en los segmentos objetivos, por medio de una adecuada inversión en marketing, de modo que se pueda incrementar en un 10% la participación de mercado.
- Durante los primeros tres años, mantener un margen Ebitda por encima del 25% para cubrir el servicio de deuda, de modo que se alcance una rentabilidad del proyecto de por lo menos 14% (ROE).

2. Estrategias de operaciones

- Supervisar el cumplimiento los estándares de calidad establecidos por parte de los colaboradores a los huéspedes.

- Establecer programas de capacitación para los colaboradores a fin de potenciar sus capacidades para que ofrezcan un mejor servicio.
- Evaluar cada tres meses a los colaboradores para premiar al mejor con el reconocimiento de mejor servicio al cliente.
- Establecer indicadores de gestión para medir el *benchmark*.
- Programar oportunamente los servicios de mantenimiento a todas las áreas del hotel.
- Elaborar manuales para cada tipo de servicio que se ofrece, desde el *check-in* hasta el *check-out*.
- Incrementar las ventas con la estrategia de marketing establecida, para alcanzar una mayor ocupación para diluir los costos de ventas y gastos de administración.
- Incursionar en nuevos nichos de mercado que permitan un flujo de ingreso adicionales a la compañía.

2.1 Diseño del servicio

El servicio del hotel a los huéspedes se encuentra descrito en el punto 3.2.1

2.2 Diseño de procesos

En el diseño de los procesos, se toma en cuenta que los objetivos estratégicos son parte de una constante búsqueda de desarrollar una oferta para el cliente. Estos deben permitir la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y adecuarse a lo que se requiera, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

La identificación de los procesos permitirá señalar todos los puntos débiles dentro de la cadena de valor con la finalidad de atenderlos para lograr la satisfacción del cliente, tanto internos (trabajadores) como externos (usuarios) (Lindsay, 2008).

En tal sentido, la identificación de estos procesos es necesaria para el óptimo funcionamiento del hotel y para conseguir la satisfacción de los clientes. En el anexo 2 se puede ver el mapa de procesos del Hotel Le Bonheur.

2.3 Calidad

Parte de los objetivos generales es el de ofrecer a los huéspedes un servicio basado en altos estándares de calidad, determinado a nivel corporativo e indicado en el manual de operaciones del hotel. Así mismo, se tomará en cuenta el cumplimiento obligatorio del protocolo sanitario sectorial ante el Covid-19 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020). Por otro lado, el hotel implementará un sistema de gestión de calidad con certificaciones y, para poder optimizar

las operaciones, se tendrá un soporte Oracle Hotel PMS, el cual se basa en un sistema integrado de tecnología que permitirá interactuar con los clientes y lograr como empresa tomar decisiones para la gestión.

2.4 Diseño de las instalaciones

El diseño del hotel está en un manual de operación y estándares de arquitectura y diseño basados en el estudio de la unidad de negocios, que se distribuye a nivel internacional en toda la cadena. Sin embargo, como se trata de una nueva línea que no tiene presencia en el Perú, se buscará una firma de arquitectura con experiencia en el diseño y la construcción de hoteles, para su adaptación. Se realizará una coordinación entre los arquitectos, la casa matriz y los operadores locales. De manera complementaria, se recogerán experiencias de la adaptación de la marca a nivel regional (Latinoamérica).

El hotel tendrá una capacidad de 200 habitaciones debidamente equipadas con los estándares distintivos de la marca:

- Una cama *king-size*, dos camas dobles, ropa de cama y almohadas de alta calidad.
- Escritorio con espacio para una computadora portátil con tomas de corriente al mismo nivel.
- Habitaciones con cerradura electrónica y con posibilidad de apertura a través de Smartphone.
- Iluminación ajustable en el escritorio y la cama. Radio despertador con *dock* para Smartphone.
- Enchufes a nivel de las mesas de luz para carga de celulares y otros equipos electrónicos.
- Vidrios dobles antiruido, nevera surtida por el huésped y caja fuerte (con capacidad para *laptops*).
- TV pantalla plana (42 pulgadas) con canales por cable y Netflix, internet wifi de alta velocidad.
- Control individual de aire acondicionado.
- Plancha de tamaño completo y tabla de planchar.
- Cafetera y hervidor de agua para té.
- Los baños deben estar bien iluminados y equipados con *box* de ducha, secador de pelo y espejo antiempañamiento (vapor) y de aumento.

Así mismo, habrá medidas de seguridad, comodidad, limpieza y accesos a todos los servicios que se ofrecerán en el hotel. El servicio de bar, el restaurante y la recepción atenderán durante las 24

horas. También habrá un tópico de salud para casos de emergencia, accesos a las áreas comunes, dispensadores de alcohol para limpieza de las manos en los diferentes ambientes del hotel, señalética para las salidas de emergencia, alarmas, escaleras de emergencia, extintores, detectores de humo y cámaras que monitorearán las 24 horas.

2.5 Edificación

Respecto de la edificación, el diseño ha sido elaborado por una firma de arquitectura especializada, bajo los lineamientos de la cadena hotelera (ver anexo 3). El terreno del Hotel Le Bonheur se encuentra ubicado en la Av. Jorge Basadre 200, en el distrito de San Isidro. El terreno tiene un área de 1.200 m² que permitirá el desarrollo de las actividades indicadas. Se encuentra cerca de hoteles como Sonesta El Olivar, Novotel Lima San Isidro, Hampton by Hilton San Isidro, Swisshotel Lima, y Hotel Ramada Encore. Entre los servicios que se pueden encontrar en el área a una distancia que se puede recorrer a pie destacan los siguientes:

- Restaurantes y bares: Malabar, Nanja, La Calesa, Loreta, Astrid y Gastón, Tanta, Como Agua para Chocolate, Vivaldi y Edo Sushi Bar.
- Centro Comercial y tiendas: C.C. Camino Real y tiendas en la calle Conquistadores, con una oferta diversa de ropa y calzado, entre otros.
- Edificios de oficinas: Centro Empresarial Real, complejo de torres de oficinas.
- Áreas verdes / recreación: parque El Olivar, plaza Padre Constancio Bollar, Lima Golf Club.

Gráfico 5. Ubicación del Hotel Le Bonheur



Fuente: Google Maps

3.1 Distribución

El hotel tendrá doce pisos con dos sótanos, doscientas habitaciones, una sala de eventos y dos salas de reuniones, un restaurante, un bar y el área común, donde se encontrará la piscina, el gimnasio y otros servicios, los cuales describimos a continuación:

Piso 1: ingreso principal del hotel, donde se encontrarán los colaboradores para recibir a los huéspedes en el lobby y la recepción. Asimismo, en la parte interna del hotel habrá un ambiente para almacenar maletas, así como un tópic y el área de control y seguridad. En la zona exterior del hotel estará un estacionamiento vehicular que podrá ser usado por los vehículos que dejan a pasajeros en la puerta del hotel.

Piso 2: salas de eventos y de reuniones con wifi, teléfonos, servicios higiénicos y un almacén con los mobiliarios necesarios para las reuniones (sillas y mesas, entre otro).

Tabla 11. Distribución de salones de juntas

Habitaciones	Cantidad
Illari Premium	81
Illari Deluxe	72
Junior Suites	47
Total	200

Fuente: Elaboración propia, 2020

Piso 3-11: del piso 3 al 11, habrá un total de 200 habitaciones, con un promedio de 22 habitaciones por piso, de las cuales 81 serán *Le Bonheur premium*, 72 *Le Bonheur Deluxe* y 47 *junior suites* (40 m² promedio por habitación, aproximadamente). Cada habitación tendrá baño completo, 1 closet y un friobar. La habitación *Le Bonheur premium* tendrá una cama tamaño *king*, la *Le Bonheur Deluxe*, dos camas *queen*, y la habitación *junior suites*, una cama tamaño *queen*.

Tabla 12. Distribución de habitaciones

Salones de Juntas	Capacidad
Sala de eventos	100
Sala de reuniones A	65
Sala de reuniones B	40
Total	205

Fuente: Elaboración propia, 2020

Piso 12: zonas comunes donde los huéspedes disfrutarán de piscina, gimnasio completo, lavandería y un spa para relajación.

Sótano 1 y 2: 40 estacionamientos, oficinas, comedor y vestuario para los colaboradores, así como el departamento de mantenimiento del hotel.

3.2 Capacidad

El Hotel Le Bonheur tendrá 200 habitaciones, distribuidas en 81 habitaciones Le Bonheur *premium*, 72 habitaciones Le Bonheur *Deluxe* y 47 habitaciones *junior suites*. Considerando la ocupación promedio en 75%, la utilización de habitaciones sería de 150, que se distribuirán de la siguiente manera:

- Le Bonheur *premium*: 70 habitaciones
- Le Bonheur *Deluxe*: 50 habitaciones
- *Junior suites*: 30 habitaciones

Asimismo, habrá una sala de eventos y dos salas de reuniones, que tendrán un aforo máximo de 205 huéspedes y contará con los protocolos de seguridad y la señalización adecuados para cualquier siniestro, como en el evento de un sismo.

3.3 Arquitectura

La arquitectura del hotel se distinguirá por tener un moderno diseño que estará habilitado por diversos ambientes que serán el reflejo de un servicio de calidad, además de que hará posible que los clientes tengan una excelente experiencia. Por otro lado, los diversos ambientes tendrán conexiones con las áreas internas y externas para que el cliente pueda sentirse cómodo y disfrutar de su estadía. Además de ello, los colores del hotel tendrán una combinación que refleje la cultura del Perú, combinado con diferentes países del mundo.

Tabla 13. Estructura de edificación

Estructura de edificación					
Tipo de habitación	Illari Premium	Illari Deluxe	Junior Suites	Total	m2
Total	81	72	47	200	14,000
piso 1	Lobby + recepción + bar + restaurante + cocina + tópico				1,100
piso 2	Sala de eventos y de reuniones - baños				850
piso 3	9	8	7	24	900
piso 4	9	8	5	22	900
piso 5	9	8	5	22	900
piso 6	9	8	5	22	900
piso 7	9	8	5	22	900
piso 8	9	8	5	22	900
piso 9	9	8	5	22	900
piso 10	9	8	5	22	900
piso 11	9	8	5	22	900
piso 12					750
Sótano 1 y 2	Estacionamientos, administración + cuarto de máquinas				3,200
Área de terreno: 1.200 m2					

Fuente: Elaboración propia, 2020

4. Programación de las operaciones de la empresa

- **Servicio del hotel:** el servicio se encuentra descrito en el punto número 3.2.1
- **Servicio de alimentación:** el servicio será ofrecido por el restaurante ubicado en el primer piso durante las veinticuatro horas del día, por lo que el huésped lo podrá solicitar dirigiéndose al mismo restaurante, haciendo uso de *room service* o haciendo reservaciones para los diversos eventos que se realizarán en las salas del piso dos. Asimismo, el bar brindará servicio de veinticuatro horas. Habrá personal calificado que ofrecerá sus servicios a los comensales bajo los protocolos de seguridad y limpieza.
- **Servicio de eventos:** para obtener el servicio de eventos, se deberá realizar la coordinación con el hotel, indicando fecha y hora en que se requiera, para verificar la disponibilidad. El servicio de eventos contará con los instrumentos necesarios para el uso de los clientes, tales como proyectores y multimedia, entre otros. El hotel también ofrecerá el servicio de *coffee break* o paquetes especiales que el cliente solicite.

4.1 Actividades preoperativas

Antes del inicio de las operaciones, se llevará a cabo lo siguiente:

- Tramitar ante las entidades competentes la licencia y los permisos para el inicio de la construcción del hotel
- Tener los permisos protocolares Covid-19, según los reglamentos de los ministerios de Construcción y de Salud.
- Elaboración de todos los manuales de operaciones de los servicios del hotel.
- Capacitación de los trabajadores, bajo los lineamientos y las políticas del hotel para el ofrecimiento del servicio.
- Selección de los proveedores que abastecerán alimentos y bebidas, material de limpieza, de oficina y tecnologías de la información.
- Selección de los proveedores que equiparán al hotel con mobiliario, equipos para todos los servicios, máquinas y enseres, entre otros.
- Contratación de los servicios de mantenimiento.
- Contratación del gerente general para la dirección del hotel.
- Prueba de todos los equipos, sistemas y ambientes del hotel para su verificación y ejecución.

5. Responsabilidad social corporativa

Este es un hotel orientado a tener un compromiso con el medioambiente y el entorno. Por ello, y con la finalidad de reducir el impacto ambiental, pueden definirse ciertas actividades que permitirán tener un mejor desempeño:

- Uso responsable del agua, para lo que se implementará la reutilización del agua para la limpieza de las instalaciones, jardines y flujo de los inodoros.
- Sistema de ahorro de agua y energía, como el uso de grifería de bajo consumo, luminarias led y sistemas de energía alternativa, como paneles fotovoltaicos o energía eólica. Se priorizará la compra de equipamiento con ahorro energético.
- Se implementará políticas de uso prolongado de toallas, a discreción del huésped.
- Se evitará el uso de productos que sean de impacto negativo al medioambiente.
- Se implementará una política de priorización de compra de productos orgánicos y de proveedores locales.
- Habrá un control de residuos de manera diaria, con la finalidad de poner en práctica el reciclaje y el uso eficiente, en el caso de los alimentos.

6. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

Tabla 14. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

Inversión total	m ²	US\$/m ²	US\$	%	Año -1	Año 0	Recuperación IGV
Terreno	1.200	3.000	3.600.000.0	14.74%	3.600.000.0	-	No
Construcción	13.200	1.100	14.520.000.0	59.45%	8.698.145.0	5.821.855.0	Sí
Mobiliario y equipo			2.876.290.0	11.78%	-	2.876.290.0	Sí
Habitaciones y baños			1.827.000.0				
Cocina y desayunador			500.000.0				
Áreas comunes y salas de reuniones / Eventos			115.000.0				
Maquinaria y equipo			434.290.0				
Costos Preoperativos			2.003.972.6	8.21%	2.003.972.6	-	Sí
Arquitectura	13.200	105	1.379.667.1				
Permisos			574.305.6				
Marketing lanzamiento			50.000.0				
Costo financiero			922.446.8	3.78%	239.836.2	682.610.6	No
Capital de trabajo			500.000.0	2.05%	-	500.000.0	No
Inversión total			24.422.709.4	100.00%	14.541.953.8	9.880.755.6	

Fuente: Elaboración propia, 2020

7. Presupuesto de operación

Dentro del costo de ventas, la parte variable corresponde a los costos producto de los servicios que brinda el hotel, como son habitaciones, comida/bebidas, sala de reuniones, telefonía/internet y otros ingresos, teniendo ya proyectadas unas ventas mínimas en cada rubro. Se ha precisado que el porcentaje del ingreso corresponde a los costos según que se detallan a continuación:

Tabla 15. Presupuesto de operaciones

Habitaciones	11.00%
Comida Bebidas	75.00%
Sala Reuniones	75.00%
Teléfono Internet	45.00%
Ingresos Varios	50.00%

Fuente: Elaboración propia, 2020

También hay los siguientes gastos de administración:

- Impuesto predial: US\$ 17M anual
- Seguro de edificación / Hotel: US\$ 20M
- Mantenimiento: se ha considerado un presupuesto del 5% sobre los ingresos totales proyectados.
- Energía y suministros: se ha considerado un presupuesto del 5.5% sobre los ingresos totales proyectados.
- Reserva de amueblamiento: se ha considerado una provisión del 5% sobre los ingresos totales proyectados.

Capítulo VI. Plan financiero

1. Objetivos

- Identificar el punto de equilibrio y, sobre todo, la ocupación mínima requerida para lograr la rentabilidad necesaria para el accionista.
- Tener claro cuál debe ser la ocupación mínima necesaria durante los primeros años de operación (postcovid), para poder cubrir la deuda de largo plazo que se ha tomado para iniciar operación.

2. Supuestos del proyecto de inversión

Tomando como referencia las características del mercado peruano, las entrevistas realizadas y las políticas mediante las cuales se rige el sector hotelero en el Perú, se han considerado los siguientes supuestos para el proyecto de construcción y operación del Hotel Le Bonheur, ubicado en el distrito de San Isidro:

- Se tiene un presupuesto total de US\$ 24.4M, como se detalla en el presupuesto de inversión.
- El plazo de construcción será de dos años, después de los cuales se proyectarán flujos por el plazo del financiamiento, que será de diez años de operación, pues la construcción comenzaría durante 2021 (año -1), terminando en 2022 (año 0) e iniciando operaciones en 2023 (año base, año 1).
- Teniendo en cuenta los estándares del sector financiero peruano en cuanto a la inversión hotelera, se plantea una estructura de financiamiento con un 50% del capital de accionistas (terreno, costos *soft*, contingentes y parte de los costos de construcción), siendo el financiamiento del banco de 50%, básicamente para costos de construcción. La moneda del préstamo será la funcional de la empresa: US\$.
- La estructura planteada para el pago de la deuda es de dos años de gracia, con pago de intereses. Este es el plazo en el que se normalizará la ocupación del hotel. De ese momento en adelante, las cuotas mensuales serán iguales, aplicando una TEA en ME de 7.50%.
- El impuesto a la renta es del 30%.
- Se está considerando una tarifa inicial de US\$ 150 por habitación, lo que tendrá un efecto de inflación que se fijará en 1.8% anual, según los datos de inflación a mayo de 2020 del Banco Central de Reserva. (BCRP, 2020)

- Como parte de las ventas, se considera los siguientes ingresos, que se calculan sobre la base de ingresos que se tiene por habitación. El dato fue tomado de una de las entrevistas realizadas.

Comidas y bebidas	18.01% de los ingresos por habitación
Sala de reuniones	5.22% de los ingresos por habitación
Teléfono a internet	0.50% de los ingresos por habitación
Ingresos varios	1.33% de los ingresos por habitación

- Se considera como parte de los costos variables la siguiente estructura, que se calcula sobre los ingresos:

Habitaciones	17.50% de los ingresos por habitación
Comidas y bebidas	75.00% de los ingresos por comidas/bebidas
Sala de reuniones	75.00% de los ingresos por sala de reuniones
Teléfono e internet	45.00% de los ingresos por teléfono/internet
Ingresos varios	50.00% de los ingresos varios

- Al año 1 de funcionamiento se considera una ocupación de 40%, aumentando cada año 5% hasta el año 6, en el que se estabiliza en 65%. Se debe tener en cuenta que los hoteles de esta categoría llegan a tener ocupaciones por encima del 50% en el primer año, llegando a 75%, debido a la poca oferta que se tiene aún en Lima.
- La tasa de retorno requerida por los inversionistas debe ser mayor al 12%, teniendo en cuenta que esta es la rentabilidad que se logra con un portafolio de riesgo medio/alto en el mercado de inversiones.
- La edificación tendrá una depreciación contable de 3.3% anual, teniendo un horizonte de depreciación de aproximadamente 30 años.
- Se considera una caja mínima requerida de US\$ 500M y las rotaciones se encuentran indicadas en el flujo, siendo la deuda de corto plazo la que se utiliza para cuadrar el balance.

3. Estados financieros y flujo de caja

3.1 Balance general (BG) y estado de ganancias y pérdidas (EG y P)

Tomando como base en los presupuestos de operaciones, marketing y RR.HH., se ha armado el flujo de caja del proyecto (ver anexo 4), del cual se desprenden el BG y el EGyP proyectados para los diez años de operación. Estos flujos se encuentran detallados en los anexos 5 y 6, respectivamente.

4. Análisis de escenarios base y punto de equilibrio

Teniendo en cuenta los supuestos indicados, se observa una adecuada situación financiera con cobertura de deuda de largo plazo, liquidez positiva para asumir correctamente los gastos de operación y un retorno adecuado, considerando el retorno mínimo requerido por los accionistas de 12%.

Tabla 16. Indicadores financieros

Escenario Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Indicadores de Gestión										
Ocupación	40%	45%	50%	55%	60%	65%	65%	65%	65%	65%
Ventas (miles US\$)	5,497	6,295	7,121	7,974	8,855	9,766	9,942	10,121	10,303	10,488
Ebitda (miles US\$)	1,703	2,074	2,457	2,853	3,262	3,684	3,766	3,849	3,933	4,019
Mg Ebitda	31.0%	32.9%	34.5%	35.8%	36.8%	37.7%	37.9%	38.0%	38.2%	38.3%
Flujo de caja libre (miles US\$)	277	1,121	1,340	1,696	2,064	2,448	2,555	2,713	2,880	3,056
Indicadores de Solvencia										
Cobertura de deuda	1.87	2.34	1.20	1.38	1.58	1.79	1.84	1.88	1.93	1.99
Apalancamiento financiero	7.42	5.89	4.71	3.71	2.82	2.08	1.60	1.09	0.56	0.02
Apalancamiento patrimonial	1.38	1.31	1.18	1.01	0.81	0.63	0.46	0.31	0.19	0.08
Indicadores de liquidez										
WK ajustado	535	855	285	-38	-95	-74	-15	81	214	386
Indicadores de Rentabilidad										
ROE	14.9%	17.6%	19.7%	21.2%	22.0%	22.2%	20.6%	19.3%	18.1%	17.0%
ROA	13.5%	15.2%	17.0%	18.8%	20.5%	22.2%	22.3%	22.5%	22.6%	22.8%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Se ha hecho un escenario de punto de equilibrio para comparar cuánto sería la utilización mínima necesaria para cubrir los costos de operación y deuda financiera del hotel.

Tabla 17. Indicadores financieros - punto de equilibrio

Escenario Punto Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Indicadores de Gestión										
Ocupación	29%	28%	47%	47%	47%	47%	47%	47%	47%	47%
Ventas (miles US\$)	3,987	3,927	6,682	6,802	6,925	7,049	7,176	7,305	7,437	7,571
Ebitda (miles US\$)	1,008	980	2,259	2,314	2,371	2,429	2,488	2,548	2,608	2,670
Mg Ebitda	25.3%	25.0%	33.8%	34.0%	34.2%	34.5%	34.7%	34.9%	35.1%	35.3%
Flujo de caja libre (miles US\$)	-99	10	1,241	1,181	1,262	1,336	1,421	1,511	1,607	1,708
Indicadores de Solvencia										
Cobertura de deuda	1.08	1.00	1.05	1.06	1.06	1.06	1.05	1.05	1.05	1.04
Apalancamiento financiero	12.91	13.98	5.83	5.48	5.11	4.81	4.49	4.14	3.77	3.38
Apalancamiento patrimonial	1.50	1.63	1.55	1.42	1.29	1.18	1.06	0.95	0.84	0.73
Indicadores de Liquidez										
WK ajustado	33	-476	-1,251	-2,039	-2,842	-3,868	-4,920	-6,001	-7,115	-8,265
Indicadores de Rentabilidad										
ROE	9.6%	9.8%	20.8%	20.4%	20.0%	19.5%	19.1%	18.7%	18.3%	17.9%
ROA	10.1%	10.0%	16.2%	16.4%	16.6%	16.7%	16.9%	17.0%	17.2%	17.4%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Según lo que se observa, si bien se puede cubrir el servicio de la deuda con este escenario, a partir del año 3, con una ocupación de 47%, la empresa llegará a una rentabilidad adecuada. Aun así, no cuenta con una ratio de liquidez positivo y el apalancamiento, tanto financiero como patrimonial, son muy elevados.

5. Flujo de caja financiero y económico

Los flujos de caja se encuentran en el anexo 7 pero, a continuación, se presenta el resumen. Como se observa, la tasa interna de retorno de la inversión que se hizo es a dos años, con un flujo futuro que se proyecta a diez años. Considerando solo este flujo de doce periodos, la rentabilidad del proyecto es, en ambos casos, mayor a la rentabilidad de capital que se tendría en la siguiente mejor opción, con un 12%. En este caso, la inversión en el hotel es mucho más rentable.

Tabla 18. Resumen de flujo de caja financiero y económico

Indicadores	Financiero	Económico
TIR	16%	20%
Valor Presente (Miles USD)	73,941	87,759

Fuente: Elaboración propia, 2020

6. Valorización

Tabla 19. Valorización (en miles de US\$)

Valoración de la Empresa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad neta	132	393	649	961	1,297	1,647	1,763	1,888	2,021	2,164
Depreciación	603	627	650	673	697	727	757	787	817	847
Variación NOF	-458	102	41	62	71	74	35	38	42	46
FCL	277	1,121	1,340	1,696	2,064	2,448	2,555	2,713	2,880	3,056
Valor Residual - Perpetuidad										107,512
Tasa de descuento WACC	4.94%	4.93%	4.94%	4.91%	4.88%	4.86%	4.83%	4.79%	4.75%	4.69%
Flujo descontado	264	1,018	1,160	1,400	1,627	1,841	1,837	1,865	1,896	67,959
Valor actual de la empresa	80,868									

Fuente: Elaboraciones propia, 2020

Si bien con el análisis anterior se ha demostrado que esta nueva ubicación es rentable para el accionista, se quiere tener claro cuál sería el valor de mercado de la empresa en caso de que el accionista quisiera vender la posición al finalizar el año 10. Para ello, se han tomado los siguientes supuestos, usando el método de flujos descontados:

- Para el cálculo del flujo de caja libre (FCL) se han quitado de la utilidad neta los efectos contables que, solo en este caso, es la depreciación. Por otro lado, se ha descontado la variación de las necesidades operativas de fondos (NOF).
- El cálculo del valor residual se ha considerado como dato de la tasa de crecimiento g para la perpetuidad en 1.8%, considerando solo el crecimiento que se podría tener en la tarifa por efecto de la inflación.
- Como tasa de descuento se ha calculado el WACC, teniendo en cuenta: i) estructura de capital, ii) estructura de deuda, iii) costo de capital (k_e), iv) costo de deuda (k_d), y v) tasa de impuestos (30%).

Con estos supuestos, el valor de mercado de la empresa al año 10 sería de US\$ 80.9M.

Debe tenerse en cuenta que se ha usado este método ya que es el más preciso, debido a que la tasa de descuento refleja el costo real de capital descontado, porque toma en cuenta factores de riesgo importantes, como la distribución de la deuda, el riesgo país y los riesgos propios del sector. De esta forma, se obtiene un resultado más

7. Planes de contingencia

Debido a que las proyecciones dependen de variables que no necesariamente maneja la empresa, se han identificado las principales variables a las que se debe hacer un seguimiento mensual para validar el cumplimiento de las proyecciones. En caso de que estas variables se desvíen materialmente (+/- 25%) de los niveles esperados, se debe tomar acciones, como son las siguientes:

Variable 1 - ingreso: demanda – ocupación – tarifa

- En caso de que la demanda y, por ende, la ocupación, sea creciente, por encima de los rangos proyectados (mayor al 70%), se debe poner en acción la contratación de personal temporal para mantener la calidad del servicio.
- Por otro lado, si la ocupación disminuye a niveles de ocupación por debajo del 50%, se debe dejar de priorizar las capacitaciones del personal, sin dejar de mantenerlos estimulados. También se tendrán que ajustar las campañas de marketing.

Variable 2 - entorno económico: sector turismo

- En caso de que la demanda de turismo no se recupere tan rápido como se proyecta, se aplica un enfoque *business* con el cual se puede llegar tranquilamente a un 50% de ocupación, razón por la cual el área de marketing debe mantener cercanía con los principales grupos económicos del Perú y las empresas mineras, que son las que podrían demandar el servicio.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

En el análisis del entorno que se ha realizado, tanto a nivel macro como micro, se puede ver que el sector hotelero es uno del sector que tiene un potencial importante, si se compara a nivel regional.

La ubicación es estratégica y céntrica, al tratarse de un distrito consolidado, seguro, teniendo cercanía al centro financiero y al turismo gastronómico.

Mediante la investigación realizada, se tiene como resultado que existe un mercado adecuado para potenciar los hoteles, en especial los de cuatro estrellas. Esto se hace evidente por la ocupación tan alta que tienen estos hoteles, siendo, en su mayoría, de 60% a 75% (Miraflores y San Isidro) y, en algunos casos, llegando a una ocupación del 100% (Costa del Sol –aeropuerto).

Se propone un proyecto con un presupuesto total de US\$ 22.4M, de los cuales se cuenta con un aporte de accionistas del 50% y el 50% restante será financiado por bancos, mediante un crédito a diez años, incluidos dos años de gracia. Al realizar la proyección de flujos considerando un supuesto de ocupación conservador (menor al mercado), comenzando por un 40% y llegando a un 65% en el año seis, se observa una adecuada cobertura de deuda, reducido apalancamiento y rentabilidad promedio en los diez años evaluados, de 19%.

Por otro lado, debido a la actual coyuntura Covid-19, se tendrá en cuenta en el presente proyecto el cumplimiento adecuado de los protocolos, que también son necesarios, considerando la demanda que se piensa atender (cuatro estrellas).

Asimismo, como empresa, la responsabilidad social corporativa estará orientada no solo a proporcionar las mejores condiciones de trabajo a los empleados y pedirle a los clientes o terceros que reciclen, sino que también, en línea con las tendencias actuales, el enfoque del turismo apunta hacia los viajes sostenibles, por lo que cada vez son más importantes para los turistas. Por ello, nos encontramos a la altura del desafío que impacta al sector.

2. Recomendaciones

Considerando la coyuntura en la que se ha armado este plan de negocios, en el momento en el que el proyecto se ponga en marcha, se tendrán que actualizar los siguientes aspectos, para lograr resultados adecuados:

- Utilización y actualización de la simulación para validar la evolución del proyecto y el mercado.
- Actualización de datos claves del sector, como ocupación promedio de mercado y tarifas.
- Validación de las variables macroeconómicas: Covid, PBI y PBI sector, entre otras.
- Desarrollo e implementación de líneas de negocio alternas o nuevas para el sector.

Bibliografía

- Barney, J. (2011). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Prentice Hall, 4^{ta} Edición.
- BCRP (2020). “Reporte de Inflación 2020: Panorama actual y proyecciones macroeconomicas”. *Banco Central de Reserva del Perú*. Fecha de consulta: 1/8/2020. <www.bcrp.gob.pe>
- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguierie, S. (1997). *Strategy under uncertainty*. Washington D.C.: Harvard Business Review.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fondo Monetario Internacional. (2020). *Perspectivas de la Economía Mundial, abril 2020*. Fondo Monetario Internacional.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- González Zavaleta, E. (Sin fecha). *Guía para elaborar un plan estratégico de negocios*.
- Gossling, S., Scott, D., & Hall, C. (2020). “Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19”. *Journal of Sustainable Tourism*. Fecha de consulta: 24/6/2020. <<https://www.tandfonline.com/loi/rsus20>>
- JLL. (2019). *Estudio de Mercado Hotel Courtyard Aeropuerto*. Lima: JLL.
- JLL. (2020). *COVID-19 Real State Implications Paper II*. Jones Lang Lasalle, INC. Global Research.
- Kassinis, G., & Soteriou, A. (2003). “Greening the service profit chain: The impact of environmental management practices”. *Production and Operations Management*, 12 (3). Fecha de consulta: 27/9/2020. <<https://www.tandfonline.com/loi/rsus20>>
- Lago, A., & Moscoso, P. (2016). *Gestión de operaciones para directivos*. Madrid: Mc Graw Hill Education.
- Lago, P. M. (2016). *Gestión de operaciones para Directivos*. Madrid: Mc Graw Hill Education.
- Lindsay, J. R. (2008). *Administración y control de Calidad*. Mexico: Cengage Learning -7^a edición.
- Marsano Delgado, J. (2019). "El Impacto Económico del Turismo en el Perú 1990-2018". Lima: Cátedra UNESCO de la Universidad San Martín de Porres.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *Manual Buenas Prácticas para la Atención de clientes*. Lima-Perú.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Perú: Compendio de Cifras de Turismo*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2020). "Protocolo Sanitario Sectorial ante el COVID-19 para Hoteles Categorizados". *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Fecha de consulta: 01/8/2020.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/698200/Protocolo_para_hoteles_categorizados.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas (2020). "Programa de Garantías Reactiva Perú". *Gobierno del Perú - Ministerio de Economía y Finanzas*. Fecha de consulta: 27/9/2020.

<<https://www.mef.gob.pe/es/que-es-reactiva-peru>>

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Direccion*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

PromPerú. (2015). *El Perú como destino para la operación turística*. *PromPerú.gob.pe*. Fecha de consulta: 2/8/2020. <<https://issuu.com/visitperu/docs/el-peru-como-destino-para-la-operac>>

PromPerú. (2019). *Perfil del Turista Extranjero 2019*. Lima: *PromPerú.gob.pe*. Fecha de consulta: 2/8/2020. <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaEx>>t

Statista. (2019). *Travel & Tourism Report 2019*. Statista. Fecha de consulta: 2/8/2020. <<https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/>>

Universidad San Ignacio de Loyola. (2020). "Reinventando el Turismo en Tiempos de la COVID-19". *USIL Canal YouTube*. Fecha de consulta: 20/5/2020. <<https://www.youtube.com/watch?v=eKj-fHHPs6M>>

World Tourism Organization (2020). *unwto.org*. Fecha de consulta: 27/10/2020. <<https://www.unwto.org/tourism-employment>>

Anexos

Anexo 1. Entrevistas

Entrevista N.º 1:

Entrevistado: Pablo Nano

Empresa: Scotiabank Perú, S.A.A.

Posición: Subgerente de estudios económicos

Información confidencial: Sí

Principales ideas:

- Prepandemia:
 - Crecimiento del sector turismo se ha duplicado en los últimos diez años, debido a las ventajas comparativas (naturales, históricas) y competitivas que se ha logrado en el tiempo.
 - Adicionalmente al turismo de playa, que se considera un *commodity*, está el turismo de nicho (observación de aves, playas para surf).
 - Con la pandemia, el turismo mundial ha sido el sector más golpeado.
 - El distanciamiento social y los requisitos impuestos por el Covid-19 al sector obligan a repensar y replantear los proyectos que se tenían en proceso.
 - Según la Organización Mundial del Turismo, este sector cayó, a nivel mundial, un 98% en abril.
 - Debido a que en el Perú no se reciben turistas desde el 15 de marzo de 2020, la paralización del sector ha afectado la economía a nivel nacional, dado que, entre otros aspectos, se ha dejado de captar las divisas que genera el turismo receptivo, de aproximadamente US\$ 4.000M. Esto ha impactado básicamente a las medianas y las pequeñas empresas
 - En cuanto a las inversiones de importantes cadenas hoteleras, el panorama es diferente, porque se trata de instituciones con respaldo financiero suficiente como para afrontar esta crisis, recibiendo ayuda del Estado, por ejemplo, mediante el programa Reactiva Perú.

Con esto se puede resistir la crisis, pero no mejorar la rentabilidad, que sí se vería golpeada.

- Quienes tienen vínculos con el sector esperan que, dependiendo de la vacuna, que tendría que ser aprobada entre fines de 2020 y el primer trimestre de 2021, se podría comenzar a revertir la tendencia recién hacia el segundo semestre de 2021, teniendo un flujo de turistas tal que permita tener un flujo de caja positivo.
- Se comenta también que regresar a los niveles de turismo de 2019 va a demorar aproximadamente cuatro años.
- Estudios económicos de Scotiabank Perú S.A.A. prevén que la recuperación a los niveles de actividad económica promedio de 2019 será hacia el año 2022.
- El turismo del segmento *business* se centra básicamente en Lima.
- El medio de llegada a los diferentes puntos a nivel nacional es Lima (puerta de entrada al Perú), por lo que el foco de desarrollo se ubica en esta ciudad.
- La característica de Lima como puerta de entrada al Perú no va a cambiar, aunque se construyese el aeropuerto de Chinchero, ya que la llegada de aviones de Europa solo está autorizada para el aeropuerto Jorge Chávez. Al de Chinchero solo se permitiría el ingreso de naves intermedias y pequeñas.
- En el escenario precovid, el segmento *business* mantenía una ocupabilidad del 80% de lunes a jueves, siendo los fines de semana del 30%. En el escenario postcovid, solo tener el componente *business* en el *mix* de ventas es algo no recomendable, ya que sería de los más afectados luego de la pandemia. Si bien las relaciones interpersonales son lo que se busca en las reuniones presenciales, las reuniones virtuales han demostrado su efectividad, sobre todo porque el resultado es el mismo, con el mínimo de costos. La consecuencia es la reducción de los viajes de negocios.
- Existe ahora la posibilidad de diversificar las preferencias. Destinos donde antes había mucha concentración de personas pueden cambiarse, porque ahora se buscan lugares donde se tenga más distanciamiento social, sobre todo en el turismo *business* y el turismo *senior*.
- Se dará más peso a la seguridad sanitaria; habrá certificadoras para el cumplimiento de los protocolos para el Covid-19.
- Un punto a favor es que el Perú, para la cantidad de sitios turísticos que tiene, recibe un tercio de las personas en comparación con México o España, que tienen un nivel de

turismo cultural parecido. Si se hace inversiones en infraestructura (camino y carreteras), se podría tener un crecimiento esperado en los siguientes años.

- Llegar a una tasa de crecimiento en el sector de 8% anual va a ser difícil de replicar, manteniendo la premisa de que el nivel de turismo que se tuvo en 2019 se podría volver a tener en 2023. Actualmente se ha retrocedido al nivel de visitas de 2001.
- El turismo que podría tener un poco más de participación sería el turismo en sitios abiertos (*bungalows* y campo, entre otros). En cuanto al turismo *business*, no volvería a los niveles anteriores pues, con la nueva normalidad, se han encontrado nuevas formas de comunicación igualmente efectivas.
- Se considera también que la incertidumbre se mantendría durante un quinquenio.
- La recuperación podría darse en forma del símbolo de Nike: una caída rápida y pronunciada, para luego tener una recuperación bastante más larga. Según Estudios Económicos Scotiabank Perú S.A.A., la caída en 2020 será de aproximadamente 11%, pero tendrá una recuperación en 2021 de 8% y, en 2022, de 5%
- Un incentivo que se está dando en el sector turístico es el FAE Turismo, que es un fondo para financiamiento del sector turismo de S/ 55M para capital de trabajo.
- Lima tiene todas las condiciones para recibir una cantidad mucho mayor de turistas: tiene una posición privilegiada y es *hub* de vuelos regionales. No se había podido aumentar el número de visitantes porque el aeropuerto estaba saturado, pero eso se está corrigiendo con la ampliación del aeropuerto, pero con un horizonte de cinco años para tenerlo listo.

Entrevista N.º 2

Empresa: Empresa Hotelera Nacional

Posición: Subgerente de planeamiento financiero y desarrollo de nuevos negocios

Información confidencial: Sí

Principales ideas:

- Actualmente se maneja el *mix* de ventas *leisure* (tradicional) y corporativo (*business*).

- En general, se han implementado protocolos para la reactivación y, con el segmento corporativo, se han negociado tarifas considerando el costo adicional por la adecuación de protocolos y la nula demanda de turismo tradicional.
- El mes más duro fue abril, ya que, aunque la reactivación debido a los repatriados fue rápida, al ser el Estado el que brindaba el servicio, la tarifa fue casi al costo, teniendo una ocupación de casi el 100%, sobre todo en Lima, donde no se detuvo la actividad.
- El segmento *leisure* depende directamente de la apertura de fronteras. El turismo local se activó un poco con el comienzo de la activación económica, pero no ha cubierto la demanda anterior.
- A partir de mediados de 2021 podrían tenerse ratios más normalizados.
- El mercado ha tenido que adecuarse a las necesidades actuales, ofreciendo nuevos productos usando la infraestructura, según conveniencia. Por eso, se comenzaron a ofrecer servicios de habitación full servicio, como un departamento amoblado. También espacios para *co-work*.
- En esta época de pandemia, la venta al 98% corresponde al segmento corporativo y los márgenes se han visto afectados, pero más que por la tarifa de la habitación, por la tarifa de alimentos y bebidas.
- Se ha utilizado la figura de suspensión perfecta y se dio licencia al 50% del personal.
- Tomando como punto de evaluación del mercado el mes de diciembre de 2019, se considera que la demanda por hoteles se da más buscando una marca reconocida en hoteles grandes; ya no se busca muchos hoteles pequeños, como antes.
- El mercado, tanto de San Isidro como de Surco, es 100% corporativo, teniendo ocupaciones altas de lunes a jueves y los fines de semana sin ocupación. Por otro lado, Miraflores es un distrito donde se puede mezclar estos dos nichos de mercado, ya que, si bien está cerca de los centros financieros, también tiene cerca muchos focos de turismo y visita.
- Se considera que en provincia no se ha explorado las oportunidades de crecimiento.
- Si se compara la ocupación con otras plazas similares, como Chile o Colombia, la ocupación en el Perú es bastante más alta, reflejando que la oferta podría crecer aún más.
- En la actual coyuntura, los hoteles pequeños son los más golpeados, por lo que se recomienda que las nuevas operaciones se afilien a una marca consolidada.
- Cuando se busca una nueva ubicación, se debe equilibrar la venta, para lograr un *mix* de venta tanto de *leisure* como corporativo.

Entrevista N.º 3

Entrevistada: Zonia Verano

Empresa: Marriott Courtyard

Posición: Human Resources Manager Courtyard & Fairfield Lima

Información Confidencial: Sí

Principales ideas:

1. ¿Cómo están afrontando los hoteles Courtyard y Fairfield el contexto de la pandemia actual y cómo les ha afectado?

La pandemia ha tenido un impacto tremendo en el sector, el cual, a pesar del levantamiento de muchas restricciones, aún no se recupera del todo. En nuestro caso, inicialmente se optó por reorientar los servicios hacia alojamiento dirigido a empresas, para que su personal pueda realizar la cuarentena respectiva al realizar viajes, siguiendo todos los protocolos de seguridad establecidos. Asimismo, se ha reorganizado el personal y los horarios para cumplir con las disposiciones de toque de queda y el nuevo servicio brindado por el hotel.

2. ¿Cuándo esperarían que pudiera empezar la recuperación del sector?

Actualmente eso es muy incierto. Esperamos que, conforme se vaya aplicando la vacuna en diversas partes del mundo, también observemos una recuperación del sector.

3. Con respecto del mercado hotelero previo a la pandemia, sabemos que la cadena Marriott cuenta con un local en la ciudad del Cusco. En vista de ello, ¿cuál es la principal diferencia entre el segmento de clientes que realizan viajes de turismo vs. el segmento de cliente *business*, que es con el que cuenta la sede de Courtyard en Miraflores?

La demanda con la que contamos en ambos segmentos es alta; sin embargo, la principal diferencia es la estacionalidad. En la temporada de lluvias en Cusco, que es durante los primeros meses del año, la demanda decrece considerablemente. En línea con los viajes hacia esa ciudad, sin embargo, el segmento *business* es mucho más constante, ya que mantenemos una ocupación muy estable durante el año en la sede de Miraflores. Todo esto, previo al escenario de pandemia.

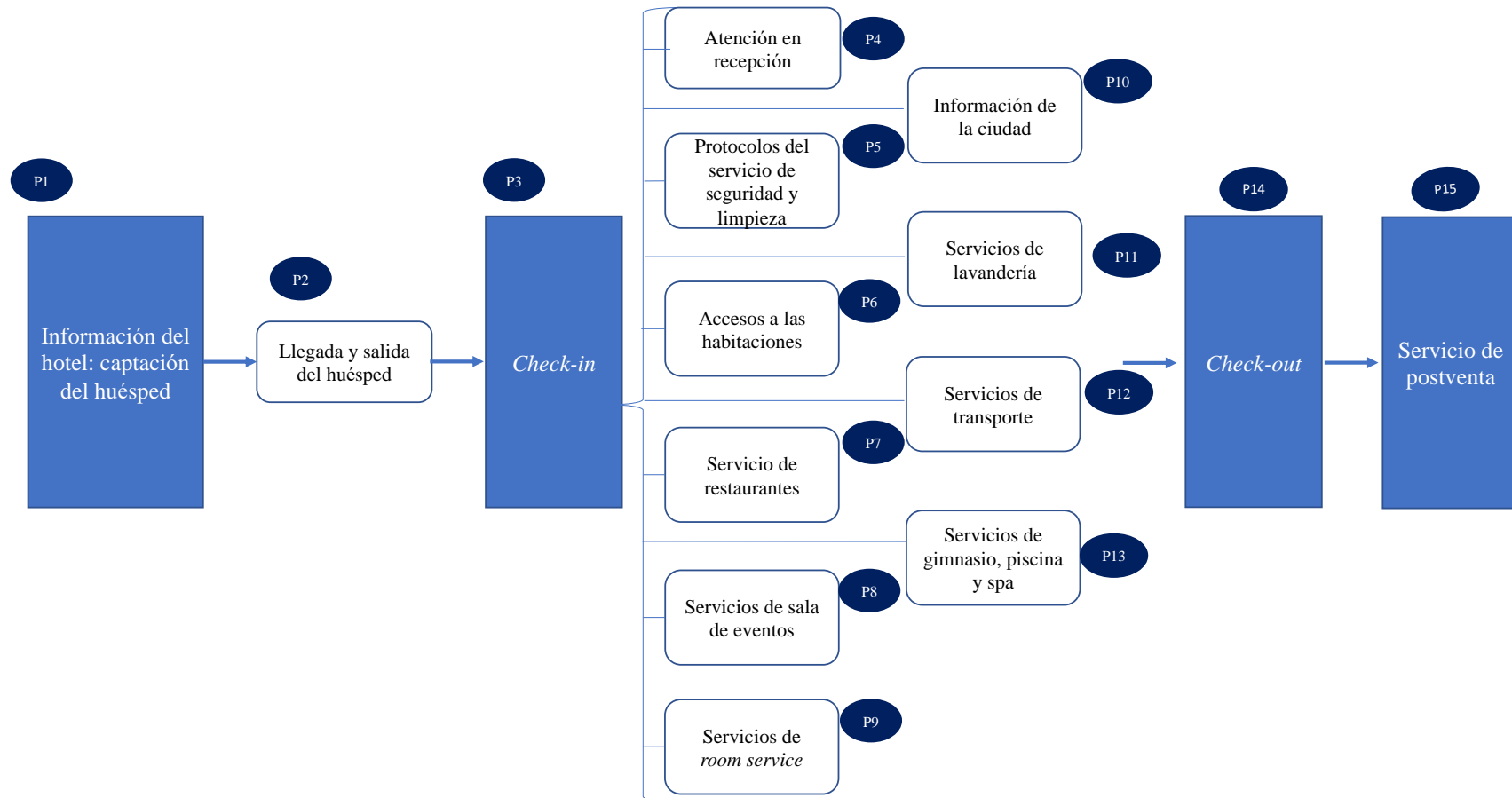
4. ¿Cuáles son las prioridades del área de recursos humanos o el principal foco dentro del hotel?

El objetivo principal es mantener al personal motivado para que pueda cumplir sus funciones de la mejor manera. Esto, a su vez, genera un mayor compromiso con el trabajo y con nuestra marca. De hecho, los trabajadores son llamados asociados, ya que son considerados socios de la marca para el logro de los objetivos de la compañía. Buscamos que los asociados se sientan orgullosos de trabajar para el hotel Courtyard o el Fairfield y, a su vez, de ser parte de la cadena Marriott Internacional. De esta forma, buscamos posicionar el hotel como uno de los mejores lugares para trabajar, tanto para nuestros líderes como para los asociados y los futuros postulantes. Consideramos que nuestra mejor publicidad proviene de las recomendaciones o los comentarios de nuestro personal. Adicionalmente, nos enfocamos en el plan de capacitación y planes de desarrollo de carrera del personal, de modo que nos aseguremos del crecimiento de nuestros colaboradores.

5. ¿Cuál es el principal indicador que utilizan en el área de recursos humanos para medir el cumplimiento de sus objetivos?

El principal indicador es la encuesta de compromiso (*engagement survey*), que se realiza a todos los trabajadores una vez al año y en la cual podemos medir el nivel de compromiso con la marca y la satisfacción que tienen en su puesto de trabajo. Es muy importante para nosotros conseguir una alta calificación sostenidamente.

Anexo 2. Mapa de procesos



Proceso 1	Información del hotel: captación del huésped
	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de los ejecutivos de venta del hotel. • Los canales de ventas como redes sociales (página web y redes sociales). • Otros canales secundarios de ventas, como Booking, Despegar y Tripadvisor, entre otros. • <i>Mailing</i>: envío de correos a los huéspedes con promociones y descuentos. • Recomendaciones de los huéspedes por los servicios ofrecidos. <p>Las reservas se pueden realizar de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reservas <i>on-line</i> utilizando las diversas plataformas digitales y el pago lo podrá realizar con cualquier medio electrónico. • Reservas por teléfono: se realizan a través de la central telefónica; el encargado del hotel atenderá al futuro huésped brindándole la información sobre los servicios que se ofrecen, por lo que se registrará en el sistema del hotel las fechas de entrada y salida. • Se pedirá los datos personales, el tipo de habitación y los servicios necesarios que va a requerir, además del medio de pago que efectuará y el número de una tarjeta que servirá como garantía de cumplimiento. • El cliente tendrá la opción de la cancelación de una reserva, lo cual deberá realizar con 48 horas de anticipación; de no ser así, se le aplicará una penalidad correspondiente a un día de habitación.

Proceso 2	Llegada y salida del huésped
	<p>El proceso de atención se inicia con la llegada del huésped al aeropuerto, siempre y cuando lo solicite. Para ello, se proporcionará una movilidad y el recojo en la sala de espera. La persona que recogerá al huésped tendrá una identificación para que pueda presentarse y brindarle el soporte del recojo de las maletas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al llegar al hotel, un colaborador le dará la bienvenida y ayudará al huésped con su equipaje, guiándolo a la recepción para su registro. <p>A la salida, la atención al huésped se inicia y los pasos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luego de que el huésped ha realizado el <i>check-out</i>, un colaborador le ayudará con sus pertenencias y lo acompañará al auto para despedirlo. • En caso de que lo solicite, el colaborador lo acompañará hasta el transporte proporcionado por el hotel. El conductor ayudará con las pertenencias y procederá a realizar el traslado.

Proceso 3	Check-in
------------------	-----------------

	<p>El huésped será atendido en la recepción del hotel, donde concluirá el registro correspondiente. El formato a llenar se le habrá enviado previamente <i>online</i> para que el proceso de <i>check-in</i> ocupe el menor tiempo posible. Asimismo, se le informa acerca de los horarios de alimentación y toda esta información se le remitirá también a su WhatsApp para su facilidad.</p> <p>Se le hará entrega de la llave y uno de los colaboradores lo acompañará a su habitación.</p>
--	--

Proceso 4	Atención en la recepción
	<p>En la recepción el huésped podrá conseguir todo tipo de información, por lo que podrá realizarlo de manera directa o comunicándose a través del anexo de la habitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Room service</i> • Inconvenientes que pueda tener el huésped en la habitación • Entrega de correspondencia, custodia de objetos y recepción de mensajes telefónicos

Proceso 5	Protocolos del servicio de seguridad y limpieza
	<p>Se le hará llegar al huésped, a través de su <i>email</i> y WhatsApp, los protocolos de seguridad y limpieza del hotel, considerando las medidas pertinentes de salubridad.</p>

Proceso 6	Accesos a las habitaciones
	<p>Uno de los encargados (botones) acompañará al huésped a su habitación y le dará indicaciones sobre el uso de los accesorios. También le indicará que los números telefónicos que deberá marcar para los servicios se encuentran dentro de la guía del teléfono. Así podrá llamar a la recepción en caso de requerimiento del <i>room service</i> o alguna emergencia.</p>

Proceso 7	Servicio de restaurantes

	<p>Se atenderá a los huéspedes y también a personas que no se hospedan en el hotel. Los horarios de atención serán estos: El restaurante estará abierto las 24 horas. Desayuno: de 6:00 am. a 10:00 am; almuerzo: de 12:00 m. a 3:00 pm; cena: de 7:00 pm. a 11:00 pm. Cuando el huésped ingresa al restaurante, se le dará los buenos días, se le preguntará por el número de habitación y se le dará un <i>ticket</i> que entregará al camarero para que pueda tener el control del servicio otorgado a la habitación. El huésped podrá disfrutar del bufet para desayuno, almuerzo y cena, por lo que los diferentes platos serán variados, para el gusto del cliente. En caso de que no sean huéspedes, se les atenderá con el mismo servicio y el pago será de manera directa al hotel.</p>
--	---

Proceso 8	Servicio a la sala de eventos
	<p>La sala se encuentra en el piso 2 y podrán usarse dentro del horario de 7:30 am. a 5:30 pm. y contará con el soporte técnico para el uso de las herramientas. Habrá una persona responsable de hacer las coordinaciones necesarias, con anticipación, para el uso de las salas.</p>

proceso 9	Servicio de <i>room service</i>
	<p>El huésped podrá comunicarse a través de un anexo durante las 24 horas del día para solicitar su pedido, de acuerdo con la carta puesta a su disposición en la habitación. Todo pedido será registrado bajo el número de la habitación y al final de la estancia será cancelado.</p>

proceso 10	Información de ciudad
	<p>El hotel enviará al <i>email</i> del huésped información sobre los lugares turísticos de la ciudad. En la recepción también podrá obtener la información que necesite, incluso sobre la movilidad para ir a los lugares que desee visitar y de personal para que el recorrido sea guiado.</p>

proceso 11	Servicio de lavandería
	<p>Bajo los nuevos protocolos de seguridad y limpieza post Covid-19, este servicio se encargará del lavado y la desinfección de todos los materiales de las habitaciones como sábanas, mantelería, servilletas del restaurantes y uniformes de los empleados del hotel. También brindará servicio de lavado de las prendas de los huéspedes que lo soliciten, por lo que el lavado se realizará por áreas diferenciadas.</p> <p>Habrá un personal encargado del servicio de limpieza que ingresará a las habitaciones de manera diaria para realizar el aseo y recoger los objetos y las prendas para el área del lavado.</p> <p>Los huéspedes tendrán dentro de su habitación un espacio disponible para que puedan dejar las prendas que deseen sean enviadas a la lavandería. Para ello, el huésped podrá registrar su pedido de lavado con la cantidad de prendas, ya sea por la app del hotel con el número de su habitación y número de prendas. Estas bolsas serán recogidas por el personal de limpieza.</p> <p>Una vez cumplido el lavado, el servicio de limpieza entregará al huésped las prendas lavadas y planchas.</p> <p>Cualquier inconveniente del huésped podrá notificarlo a través de la <i>app</i> o en la recepción.</p>

proceso 12	Servicio de transporte
	<p>A requerimiento de los huéspedes, podrán solicitar el servicio de transporte que requieran, en el horario y fecha que lo deseen.</p>

proceso 13	Servicio de gimnasio, piscina y spa
	<p>La piscina y el gimnasio se encontrarán ubicados en el piso 12, por lo que los huéspedes podrán usarlos en el momento que lo requieran.</p> <p>La piscina será temperada.</p> <p>El servicio de gimnasio estará equipado con máquinas para que los huéspedes puedan utilizar en el momento que deseen para actividad física. El ingreso se realizará con la llave tarjeta de la habitación.</p> <p>El servicio de spa contará con cabinas de masaje para tratamientos de belleza y relajación.</p>

proceso 14	Check-out

	Una vez que concluya la estadía del huésped, se procederá a cerrar el servicio. Para ello, se verificará que la habitación se encuentre en buen estado. Posterior a la verificación, se cerrará la cuenta del huésped y se procederá con el cobro de los consumos y la estadía. Se le solicitará al huésped una pequeña encuesta a través de la app para conocer su nivel de satisfacción con respecto de su estadía.
--	---

proceso 15	Postventa
	El servicio de postventa que se le ofrecerá al cliente podrá ser utilizado por los huéspedes para cualquier consulta o requerimiento de los servicios del hotel. A través de este servicio se le enviará promociones y comunicaciones, entre otros servicios.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Anexo 3. Imágenes objetivo del hotel



Fuente: Srinakarin Hotel / Archimontage Design Fields Sophisticated" 17 May 2020. ArchDaily.

Anexo 4. Flujo de caja de la inversión

Habitaciones			200	200	200	200	200	200	200	200	200			
Ocupabilidad			40%	45%	50%	55%	60%	65%	65%	65%	65%			
Tarifa			150.00	152.70	155.45	158.25	161.10	163.99	166.95	169.95	173.01	176.13		
Inflación				1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%		
Días de operación			365	365	365	365	365	365	365	365	365	365		
RevPAR US\$			60	69	78	87	97	107	109	110	112	114		
Importes en miles de US\$			-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Saldo inicial			0	0	500	1,292	2,479	2,888	3,677	4,875	6,502	8,217	10,022	11,922
Capex			-14,302	-9,198										
Terreno			3,600	0										
Soft costs			2,004	0										
Hard costs			8,698	8,698										
Otros			0	500										
Aporte			12,211	0										
Financiamiento			2,331	9,880										
Ingresos			0	0	5,497	6,295	7,121	7,974	8,855	9,766	9,942	10,121	10,303	10,488
Habitaciones					4,380	5,016	5,674	6,354	7,056	7,782	7,922	8,064	8,209	8,357
Comida y bebidas	18.00%				788	903	1,021	1,144	1,270	1,401	1,426	1,452	1,478	1,504
Sala de reuniones	5.50%				241	276	312	349	388	428	436	444	452	460
Teléfono / Internet	0.50%				22	25	28	32	35	39	40	40	41	42
Ingresos varios	1.50%				66	75	85	95	106	117	119	121	123	125
Costos			0	0	-1,837	-2,025	-2,220	-2,421	-2,629	-2,844	-2,885	-2,927	-2,970	-3,014
Costo fijo					540	540	540	540	540	540	540	540	540	540
Habitaciones	11.00%				482	552	624	699	776	856	871	887	903	919

Comida y bebidas	75.00%		591	677	766	858	953	1,051	1,069	1,089	1,108	1,128	
Sala de reuniones	75.00%		181	207	234	262	291	321	327	333	339	345	
Teléfono / Internet	45.00%		10	11	13	14	16	18	18	18	18	19	
Ingresos varios	50.00%		33	38	43	48	53	58	59	60	62	63	
Utilidad bruta		0	0	3,660	4,270	4,901	5,553	6,226	6,922	7,056	7,193	7,332	7,474
				66.6%	67.8%	68.8%	69.6%	70.3%	70.9%	71.0%	71.1%	71.2%	71.3%
Gastos de operación		0	0	-1,646	-1,845	-2,052	-2,265	-2,485	-2,713	-2,757	-2,802	-2,847	-2,894
Generales y Administrativo fijo				271	271	271	271	271	271	271	271	271	271
Generales y administrativo	7.00%			385	441	498	558	620	684	696	708	721	734
Ventas y marketing	7.50%			412	472	534	598	664	732	746	759	773	787
Mantenimiento	5.00%			275	315	356	399	443	488	497	506	515	524
Energía / suministros	5.50%			302	346	392	439	487	537	547	557	567	577
Gastos fijos		0	0	-311	-351	-392	-435	-479	-525	-534	-543	-552	-562
Predial				17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Seguros del inmueble	0.20%			20	20	20	20	20	20	20	20	21	21
Reserva amueblamiento	5.00%			275	315	356	399	443	488	497	506	515	524
Ebitda operación		0	0	1,703	2,074	2,457	2,853	3,262	3,684	3,766	3,849	3,933	4,019
Flujo antes de pago de deuda		240	683	2,203	3,365	4,936	5,740	6,938	8,560	10,268	12,066	13,955	15,940
Servicio de deuda		-240	-683	-886	-886	-2,016	-2,016	-2,016	-2,016	-2,016	-2,016	-2,016	-2,016
Intereses CP				-25	-0	-32	-47	-47	-41	-35	-27	-17	-4
Saldo final periodo		0	-0	1,292	2,479	2,888	3,677	4,875	6,502	8,217	10,022	11,922	13,920
Cobertura (Ebitda/Servicios deuda)				1.87	2.34	1.20	1.38	1.58	1.79	1.84	1.88	1.93	1.99

Anexo 5. Balance general proyectado a diez años – escenario base

EEFyEGYP Miles de
US\$

Empresa																				
Balance	Año 1 Proyección	Año 2 Proyección	Año 3 Proyección	Año 4 Proyección	Año 5 Proyección	Año 6 Proyección	Año 7 Proyección	Año 8 Proyección	Año 9 Proyección	Año 10 Proyección	Año 1 Proyección	Año 2 Proyección	Año 3 Proyección	Año 4 Proyección	Año 5 Proyección	Año 6 Proyección	Año 7 Proyección	Año 8 Proyección	Año 9 Proyección	Año 10 Proyección
Activo																				
Caja	500	2%	500	2%	500	2%	500	2%	500	2%	500	2%	500	2%	500	2%	500	2%	500	2%
CxC comerciales	458	2%	525	2%	593	3%	664	3%	738	3%	814	3%	828	4%	843	4%	859	4%	874	4%
Inventario	402	2%	448	2%	495	2%	543	2%	593	3%	645	3%	655	3%	665	3%	675	3%	686	3%
Otros activos operativos CP	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otros activos no operativos CP	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total activo corriente	1,360	6%	1,472	7%	1,588	7%	1,708	7%	1,831	8%	1,959	8%	1,983	8%	2,008	8%	2,034	9%	2,060	9%
Terreno	3,600	16%	3,600	16%	3,600	16%	3,600	16%	3,600	16%	3,600	15%	3,600	15%	3,600	15%	3,600	15%	3,600	15%
Edificación y mobiliario	18,096	81%	18,796	83%	19,496	85%	20,196	88%	20,896	91%	21,796	93%	22,696	96%	23,596	100%	24,496	103%	25,396	106%
Depreciación acumulada	-603	-3%	-1,230	-5%	-1,880	-8%	-2,553	-11%	-3,249	-14%	-3,976	-17%	-4,732	-20%	-5,519	-23%	-6,336	-27%	-7,182	-30%
Activos intangibles	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otros activos operativos LP	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Cx Acc/Aff	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total activo no corriente	21,093	94%	21,167	93%	21,217	93%	21,243	93%	21,247	92%	21,420	92%	21,564	92%	21,677	92%	21,761	91%	21,814	91%
Total activo	22,453	100%	22,639	100%	22,805	100%	22,951	100%	23,078	100%	23,379	100%	23,547	100%	23,686	100%	23,795	100%	23,874	100%
Pasivo																				
Deuda CP	423	2%	2	0%	530	2%	791	3%	777	3%	682	3%	588	2%	454	2%	278	1%	61	0%
CxP comerciales	402	2%	448	2%	495	2%	543	2%	593	3%	645	3%	655	3%	665	3%	675	3%	686	3%
Tributos	0	0%	168	1%	278	1%	412	2%	556	2%	706	3%	756	3%	809	3%	866	4%	927	4%
Remuneraciones	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otros pasivos operativos CP	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otros pasivos no operativos CP	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
PCDLP	0	0%	1,169	5%	1,257	6%	1,351	6%	1,452	6%	1,561	7%	1,678	7%	1,804	8%	1,939	8%	0	0%
Total pasivo corriente	825	4%	1,787	8%	2,560	11%	3,096	13%	3,378	15%	3,594	15%	3,677	16%	3,732	16%	3,759	16%	1,674	7%
PNCDLP	12,211	54%	11,042	49%	9,786	43%	8,435	37%	6,983	30%	5,422	23%	3,743	16%	1,939	8%	0	0%	0	0%
Otras deudas financieras LP	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Cuentas por pagar Acc.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otros pasivos operativos LP	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otros pasivos no operativos LP	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Total pasivo no corriente	12,211	54%	11,042	49%	9,786	43%	8,435	37%	6,983	30%	5,422	23%	3,743	16%	1,939	8%	0	0%	0	0%
Total pasivo	13,037	58%	12,829	57%	12,346	54%	11,531	50%	10,361	45%	9,015	39%	7,420	32%	5,671	24%	3,759	16%	1,674	7%
Patrimonio																				
Capital social	12,211	54%	12,211	54%	12,211	54%	12,211	53%	12,211	53%	12,211	52%	12,211	52%	12,211	52%	12,211	51%	12,211	51%
Resultados acumulados	-2,926	-13%	-2,794	-12%	-2,402	-11%	-1,752	-8%	-792	-3%	505	2%	2,152	9%	3,916	17%	5,803	24%	7,824	33%
Resultados del ejercicio	132	1%	393	2%	649	3%	961	4%	1,297	6%	1,647	7%	1,763	7%	1,888	8%	2,021	8%	2,164	9%
Total patrimonio	9,417	42%	9,810	43%	10,459	46%	11,420	50%	12,717	55%	14,364	61%	16,127	68%	18,015	76%	20,036	84%	22,200	93%
Total pasivo y patrimonio	22,453	100%	22,639	100%	22,805	100%	22,951	100%	23,078	100%	23,379	100%	23,547	100%	23,686	100%	23,795	100%	23,874	100%
Cuadre	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	

Anexo 6. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

EEGGyPP	Año 1 Proyección		Año 2 Proyección		Año 3 Proyección		Año 4 Proyección		Año 5 Proyección		Año 6 Proyección		Año 7 Proyección		Año 8 Proyección		Año 9 Proyección		Año 10 Proyección	
	-		14.5%		13.1%		12.0%		11.1%		10.3%		1.8%		1.8%		1.8%		1.8%	
Ventas netas	5,497	100%	6,295	100%	7,121	100%	7,974	100%	8,855	100%	9,766	100%	9,942	100%	10,121	100%	10,303	100%	10,488	100%
Costo de ventas	-2,414	-43.9%	-2,686	-42.7%	-2,968	-41.7%	-3,258	-40.9%	-3,559	-40.2%	-3,869	-39.6%	-3,929	-39.5%	-3,990	-39.4%	-4,052	-39.3%	-4,115	-39.2%
Utilidad Bruta	3,083	56.1%	3,609	57.3%	4,153	58.3%	4,715	59.1%	5,297	59.8%	5,897	60.4%	6,013	60.5%	6,131	60.6%	6,251	60.7%	6,373	60.8%
Gastos de administración	-968	-17.6%	-1,063	-16.9%	-1,162	-16.3%	-1,265	-15.9%	-1,371	-15.5%	-1,480	-15.2%	-1,501	-15.1%	-1,523	-15.0%	-1,545	-15.0%	-1,568	-14.9%
Gastos de ventas	-412	-8%	-472	-8%	-534	-8%	-598	-8%	-664	-8%	-732	-8%	-746	-8%	-759	-8%	-773	-8%	-787	-8%
EBITDA	1,703	31.0%	2,074	32.9%	2,457	34.5%	2,853	35.8%	3,262	36.8%	3,684	37.7%	3,766	37.9%	3,849	38.0%	3,933	38.2%	4,019	38.3%
Depreciación	-603	-11%	-627	-10%	-650	-9%	-673	-8%	-697	-8%	-727	-7%	-757	-8%	-787	-8%	-817	-8%	-847	-8%
Utilidad operativa	1,100	20.0%	1,447	23.0%	1,807	25.4%	2,179	27.3%	2,565	29.0%	2,958	30.3%	3,009	30.3%	3,062	30.3%	3,116	30.2%	3,172	30.2%
Ingresos financieros		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
Gastos financieros	-911	-17%	-886	-14%	-879	-12%	-807	-10%	-712	-8%	-605	-6%	-491	-5%	-365	-4%	-229	-2%	-81	-1%
Diferencia de cambio		0%		0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otros ingresos/Gastos		0%		0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Utilidad antes de IR y part.	189	3%	561	9%	928	13%	1,372	17%	1,853	21%	2,353	24%	2,519	25%	2,697	27%	2,887	28%	3,091	29%
Impuesto a la renta	-57	-30%	-168	-30%	-278	-30%	-412	-30%	-556	-30%	-706	-30%	-756	-30%	-809	-30%	-866	-30%	-927	-30%
Utilidad neta	132	2%	393	6%	649	9%	961	12%	1,297	15%	1,647	17%	1,763	18%	1,888	19%	2,021	20%	2,164	21%

Anexo 7. Flujo de caja financiero y económico

Flujo de caja económico	Año-1	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
Ebitda			1,703	2,074	2,457	2,853	3,262	3,684	3,766	3,849	3,933	4,019
(-) IR			-57	-168	-278	-412	-556	-706	-756	-809	-866	-927
(+/-) Otros ingresos / gastos			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja	-	-	1,646	1,905	2,178	2,441	2,706	2,979	3,010	3,040	3,067	3,091
Capital Invertido	-14,302	-9,198										
Valor Residual												107,512
Flujo de caja económico	-14,302	-9,198	1,646	1,905	2,178	2,441	2,706	2,979	3,010	3,040	3,067	110,603
Wacc			4.94%	4.93%	4.94%	4.91%	4.88%	4.86%	4.83%	4.79%	4.75%	4.69%
			1,569	1,731	1,885	2,015	2,132	2,241	2,164	2,090	2,019	69,913
TIR	20%											
Valor presente	87,759											
Flujo de caja financiero	Año-1	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
Ebitda			1,703	2,074	2,457	2,853	3,262	3,684	3,766	3,849	3,933	4,019
(-) IR			-57	-168	-278	-412	-556	-706	-756	-809	-866	-927
(+/-) Otros ingresos / gastos			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja	-	-	1,646	1,905	2,178	2,441	2,706	2,979	3,010	3,040	3,067	3,091
(-) Deuda LP			-	-	- 1,169	- 1,257	- 1,351	- 1,452	- 1,561	- 1,678	- 1,804	- 1,939
(-) Gastos financieros	- 240	- 683	- 911	- 886	- 879	- 807	- 712	- 605	- 491	- 365	- 229	- 81
Capital invertido	- 14,302	- 9,198										
Valor residual												107,512
Flujo de caja financiero	-14,542	-9,881	735	1,019	130	377	643	921	959	996	1,034	108,583
Wacc			4.94%	4.93%	4.94%	4.91%	4.88%	4.86%	4.83%	4.79%	4.75%	4.69%
			701	926	113	311	507	693	689	685	681	68,636
TIR	16%											
Valor presente	73,941											

Nota Biográfica

Rosa Elena Diaz Hidalgo

Economista de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Actualmente se desempeña como supervisora de administración de proyectos inmobiliarios en el Banco Internacional del Perú (Interbank).

Silvia Ballón Gómez

Administradora de empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente se desempeña como coordinadora de planeamiento financiero en Amcor Rigid Packaging del Perú.

María del Carmen García Burga

Economista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Actualmente se desempeña como funcionaria de riesgos estructurados en BanBif del Perú.

Vanessa Montezuma Ramos

Arquitecta de la Universidad Ricardo Palma. Actualmente se desempeña como gerente general de Arquitectura & Ciudad, estudio de arquitectura sostenible, desarrollando proyectos de construcción sostenible.