



**“PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL BOUTIQUE
MERLOTT EN LA CIUDAD DE LIMA, PERIODO 2020 -
2024”**

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

Presentado por

Laura Nadia Arriola Lecca

Diana Carolina Camacho Yong

Daniel Enrique Iturriaga Ramírez

Alfredo Rhonal Pastor Bedoya

Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes

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

Lima, febrero 2021

Agradecemos a nuestras familias, por habernos apoyado incondicionalmente durante todo este proceso; también a nuestros docentes, por el tiempo y dedicación que nos han brindado, en especial a nuestro asesor, por la paciencia y dirección otorgadas.

Nuestra especial consideración a nuestra directora Gabi Ujike, quien estuvo a nuestro lado apoyándonos y escuchándonos de modo muy cercano.

Resumen ejecutivo

El Hotel Boutique Merlott se encuentra en el centro financiero de San Isidro, en la ciudad de Lima. Este hotel alberga, en sus 55 habitaciones, a clientes del sector económico A y B, entre turistas y ejecutivos residentes y extranjeros.

Tras el confinamiento dictaminado en marzo del 2020, por el virus Covid-19, el hotel dejó de recibir a sus huéspedes habituales, dejando de generar ingresos. Por ello, se ve obligado a buscar estrategias alternativas para salir de esta crisis.

El objetivo de este trabajo es abordar el problema diagnosticado para este hotel. Debido a la falta de afluencia del segmento al que atendía, el hotel debe identificar nuevas acciones estratégicas que coincidan con sus ventajas competitivas y con el momento del mercado.

Bajo esta coyuntura es que se definen dos etapas diferenciadas. En la primera, de continuidad y resiliencia, se establece un análisis de la situación financiera y cómo abordar la crisis con planes de contingencia detallados en los planes funcionales; además, en la segunda etapa, de generación de valor, se detallará cómo seguir generando valor y tomar las ventajas competitivas como agente impulsor para la recuperación y generación de valor durante los siguientes años.

Finalmente, el resultado de este análisis definirá la estrategia que mejor se acondicione a las variables internas y externas, obteniendo así la estrategia competitiva y la estrategia corporativa. Cabe resaltar que ambas estrategias se formularon en un escenario de pandemia, asumiendo que, a partir del mes de enero del 2021, la nueva normalidad se instaura con ciertas limitaciones.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis preliminar de la empresa	2
1. Consideraciones generales	2
2. Breve historia de la empresa	3
3. Descripción de problema.....	4
4. Descripción de solución prevista	4
5. Alcance de la propuesta	5
6. Limitaciones de la propuesta.....	5
Capítulo III. Análisis externo.....	6
1. Entorno macroeconómico	6
1.1. Entorno internacional	6
1.1.1. PBI	6
1.1.2. Política monetaria y fiscal	6
1.1.3. Tasa de desempleo	7
1.2. Entorno local: Perú.....	7
1.2.1. PBI	7
1.2.2. Tasa de desempleo	7
1.2.3. Índice de precios al consumidor.....	8
1.3. Análisis Pestel	8
1.3.1. Entorno económico del sector turismo.....	8
1.3.2. Entorno político y legal	8
1.3.3. Entorno tecnológico	9

1.3.4. Entorno ecológico	10
1.4. Elaboración de la matriz EFE	10
2. Análisis microeconómico.....	12
2.1. Análisis del sector internacional	12
2.2. Análisis del sector nacional.....	13
2.3. Matriz de atraktividad de las cinco fuerzas	14
3. Conclusiones	18
Capítulo IV. Análisis interno	19
1. Análisis del hotel.....	19
1.1. Servicios otorgados	19
2. Organigrama.....	20
3. Modelo de negocio – Canvas	20
4. Cadena de valor.....	21
4.1. Actividades primarias.....	22
4.1.1. Marketing y ventas.....	22
4.1.2. Personal.....	23
4.1.3. Soporte físico y habilidades	23
4.1.4. Prestaciones de servicio	23
4.1.5. Clientes.....	23
4.1.6. Otros clientes.....	24
4.2. Actividades de apoyo	24
4.2.1. Dirección general y recursos humanos.....	24
4.2.2. Organización interna y tecnología	24
4.2.3. Infraestructura y ambiente.....	24
4.2.4. Compras	25
4.3. <i>Benchmarking</i>	25
5. Análisis VRIO.....	28
5.1. Recursos y capacidades.....	28
5.1.1. Recursos humanos.....	28

5.1.2. Recursos físicos.....	28
5.1.3. Recursos organizacionales	29
5.1.4. Capacidad técnica	29
5.1.5. Capacidad comercial	29
5.1.6. Capacidad de innovación	30
5.2. Matriz de análisis VRIO.....	30
6. Ventajas competitivas	31
7. Estrategia competitiva.....	31
8. Elaboración de la matriz EFI.....	32
9. Conclusiones	33
Capítulo V. Segmentación del cliente	34
1. Factores de segmentación	34
1.1. Nivel socioeconómico.....	34
1.2. Nivel generacional (grupos de edad).....	35
1.3. Nivel demográfico.....	35
1.4. Nivel geográfico.....	35
1.5. Nivel psicográfico (estilos de vida).....	36
1.5.1. Estilos de vida	36
1.5.2. Estilo de vida sofisticados	36
1.5.3. Estilo de vida progresistas.....	36
1.5.4. Estilo de vida modernas	36
2. Estimación de la demanda.....	37
3. Conclusiones	39
Capítulo VI. Planeamiento estratégico.....	41
1. Visión.....	41
2. Misión	41
3. Valores corporativos	41
4. Definición de objetivos	42

5. Descripción de escenarios	43
5.1. Fase de continuidad del negocio (junio de 2020 – diciembre de 2020)	43
5.1.1. Escenario con continuidad	43
5.1.2. Escenario sin continuidad	43
5.2. Fase de generación de valor (2021–2024).....	43
6. Formulación de la estrategia	44
6.1. Matriz FODA cruzado.....	44
6.2. Matriz Peyea: posición estratégica y evaluación de la acción.....	45
6.3. Matriz interna-externa.....	46
6.4. Matriz de la gran estrategia.....	47
7. Estrategia competitiva.....	48
8. Estrategia corporativa	49
Capítulo VII. Planes funcionales	50
1. Plan de marketing.....	50
1.1. Definición de estrategias funcionales.....	50
1.2. Formulación estratégica de marketing	51
1.3. Acciones estratégicas – fase continuidad.....	51
1.4. Acciones estratégicas – fase de generación de valor.....	52
1.4.1. Estrategia de posicionamiento.....	52
1.5. Estrategia de mezcla de marketing.....	53
1.5.1. Plaza.....	53
1.5.2. Precio	54
1.5.3. Promoción y educación.....	55
1.5.4. Proceso	57
1.5.5. Personas	58
1.5.6. Producto	58
1.5.7. Posicionamiento	59
2. Plan de operaciones.....	61
2.1. Definición de estrategias funcionales.....	62

2.2. Acciones estratégicas – fase de continuidad	63
2.3. Acciones estratégicas – fase de generación de valor.....	64
3. Plan de recursos humanos	69
3.1. Definición de estrategias funcionales.....	70
3.2. Acciones estratégicas – fase de continuidad	70
3.3. Acciones estratégicas – fase de generación de valor.....	71
Capítulo VIII. Plan financiero	73
1. Estados financieros y flujo de caja 2018–2019.....	73
1.1. Estado de pérdidas y ganancias.....	73
1.2. Balance general	73
1.3. Análisis financieros prepandemia	73
2. Presupuesto prepandemia.....	74
3. Supuestos generales para proyecciones	75
3.1. Supuestos para proyecciones bajo escenario con estrategia.....	76
3.2. Supuestos para proyecciones bajo escenario sin estrategia.....	77
4. Análisis del flujo de caja.....	78
4.1. Escenario con estrategia.....	78
4.2. Escenario sin estrategia.....	79
5. Análisis de flujo de caja incremental	80
Conclusiones y recomendaciones	81
Bibliografía	83
Anexos	88

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz EFE	10
Tabla 2.	Matriz de atractividad de desarrollo de productos sustitutos.....	15
Tabla 3.	Matriz de atractividad de entrada de nuevos competidores	15
Tabla 4.	Matriz de atractividad de negociación de los clientes	16
Tabla 5.	Matriz de atractividad de negociación de los proveedores	16
Tabla 6.	Matriz de atractividad de la rivalidad entre competidores.....	17
Tabla 7.	Matriz de atractividad de la industria (resumen)	17
Tabla 8.	Matriz de Canvas	20
Tabla 9.	Análisis competitivo	26
Tabla 10.	Análisis competitivo, tareas clave	27
Tabla 11.	Análisis VRIO	30
Tabla 12.	Matriz EFI	32
Tabla 13.	Información turista nacional y extranjero.....	34
Tabla 14.	Generaciones en el Perú	35
Tabla 15.	Ocupabilidad proyectada	38
Tabla 16.	Ocupabilidad mensual 2020	39
Tabla 17.	Matriz FODA cruzado	44
Tabla 18.	Matriz Peyea.....	45
Tabla 19.	Establecimiento de objetivos y estrategias de marketing	50
Tabla 20.	Presupuesto de marketing – fase continuidad.....	52
Tabla 21.	Presupuesto del plan de marketing – generación de valor.....	60
Tabla 22.	Establecimiento de objetivos y estrategias de operaciones	62
Tabla 23.	Presupuesto de alquiler 2021	63
Tabla 24.	Presupuesto de mantenimiento 2021-2024.....	65
Tabla 25.	Establecimiento de objetivos, estrategias y presupuesto de recursos humanos.....	70
Tabla 26.	Ratios financieros 2018-2019.....	73
Tabla 27.	Estado de flujo de efectivo acumulado enero – mayo 2020	75
Tabla 28.	Flujo de caja proyectado 2021-2024	78
Tabla 29.	Flujo de caja proyectado 2021-2024	79
Tabla 30.	Flujo de caja incremental proyectado 2021-2024.....	80

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cantidad de llegada de turistas internacionales en el 2020	13
Gráfico 2.	Cantidad total de vuelos diarios	13
Gráfico 3.	Cifras del turismo	14
Gráfico 4.	Servicios brindados y equipamiento de habitaciones	19
Gráfico 5.	Cadena de valor de servicios	22
Gráfico 6.	Estilos de vida	37
Gráfico 7.	Estimación de tasas de ocupación, tarifa promedio diaria, Lima	38
Gráfico 8.	Ubicación de los cuatro cuadrantes (Peyea)	45
Gráfico 9.	Matriz interna-externa (IE).....	45
Gráfico 10.	Matriz de la estrategia principal	47
Gráfico 11.	Estratégicas competitivas genéricas	48
Gráfico 12.	Puntos por implementaciones realizadas LEED.....	68

Índice de anexos

Anexo 1.	Organigrama de la empresa	90
Anexo 2.	Entrevista Roxana Arteaga – vía Google Meet	90
Anexo 3.	Entrevista Abraham Pickmans Spadaro – vía llamada móvil.....	92
Anexo 4.	Políticas de Atención y Protocolo Covid-19	94
Anexo 5.	Canvas – nuevo modelo de negocio, Covid-19	96
Anexo 6.	Estado de pérdidas y ganancias histórico (2018-2019)	97
Anexo 7.	Balance general histórico (2018-2019).....	98
Anexo 8.	Restaurante <i>delivery</i> , <i>coworking</i> y convenios con empresa privada	98
Anexo 9.	Análisis de variables para proyecciones	101
Anexo 10.	Tasa de descuento - costo promedio ponderado del capital.....	103
Anexo 11.	Estados financieros con estrategia (2020-2024).....	106

Capítulo I. Introducción

El Hotel Boutique Merlott tiene más de 19 años en el mercado. Dada su ubicación estratégica en el centro financiero de San Isidro y su excelente oferta de valor diferenciada por el trato personalizado, ha estado un paso delante de los requerimientos de sus huéspedes, entregando resultados sostenidos a través del tiempo.

Tras una fuerte inversión de capital en el arrendamiento de un local en el extranjero, se encontró en una situación de incertidumbre al enfrentarse a un escenario de pandemia, donde sus principales clientes se encontraron en confinamiento y otros imposibilitados de cruzar la frontera. En ese sentido, el Hotel ha decidido cerrar sus operaciones en el extranjero y enfocarse en su sede de San Isidro, buscando alternativas de supervivencia de acuerdo a sus recursos y capacidades.

En el capítulo II veremos los aspectos generales del Hotel donde identificaremos el problema al cual se enfrenta en medio de la pandemia por Covid-19, luego en el capítulo III evaluaremos el macroentorno y microentorno y, finalmente, en el capítulo IV entraremos a tallar en el análisis interno de la empresa, donde analizaremos la cadena de valor del hotel e identificaremos sus recursos y capacidades.

A partir del capítulo V segmentaremos a nuestro consumidor, continuando con un análisis de mercadeo e identificando las oportunidades que se presentan y cómo llevarlas a nuevas alternativas de supervivencia durante este periodo. Una vez que se identifiquen, desarrollaremos cada una de las alternativas y su viabilidad, concluyendo en cuáles de ellas deberán ser implementadas en el Plan Estratégico.

En el capítulo VI desarrollaremos el plan estratégico, teniendo en cuenta los objetivos generales y estratégicos. Asimismo, desarrollaremos dos escenarios en una primera etapa, donde abordaremos la crisis buscando la continuidad y otro en el que no realizaremos ningún plan de contingencia. Por último, una segunda etapa donde el virus Covid-19 se encuentre controlado y nuestro objetivo será la generación de valor.

En el siguiente capítulo VII, revisaremos los planes funcionales en los que definiremos las acciones estratégicas alineadas con las estrategias previstas en el plan estratégico. Y, finalmente, en el capítulo VIII se analizará cuantitativamente el plan estratégico lo cual, finalmente, nos permitirá tomar adecuadas decisiones de cara a esta coyuntura atípica que venimos afrontando.

Capítulo II. Análisis preliminar de la empresa

El objetivo de este capítulo es determinar la posición de la empresa ante esta coyuntura no prevista y de gran afectación para el sector hotelero. La identificación del problema principal, la solución prevista, su alcance y limitaciones.

1. Consideraciones generales

El Hotel Boutique Merlott se dedica a la prestación de servicios ligados al alojamiento y alimentación de huéspedes y viajeros de manera diferenciada. Su cultura organizacional está enriquecida por el don de servicio y humildad que se identifica desde el ápice estratégico hasta el personal que tiene contacto con el público. La empresa cuenta con un hotel en Lima, ubicado en el centro financiero del distrito de San Isidro, y otro ubicado en el exterior, que lleva menos años en el mercado.

La tendencia positiva en ventas denota un beneficio sostenible obtenido tras varios años en el mercado, el cual fue logrado intensificando el mantenimiento de las instalaciones e impulsando novedosos planes de marketing. En los últimos años, el hotel ha experimentado una fuerte resistencia contra los cambios y especulaciones de la competencia, manteniendo su posición en el segmento *premium* como uno de los principales hoteles boutique de la ciudad de Lima.

Asimismo, la empresa mantiene medidas responsables para minimizar el impacto en el cambio climático, aumentar la eficiencia de los recursos utilizados en el desempeño de su campo de acción, crear una cadena de valor responsable y un fuerte compromiso ético.

Actualmente, se está presentando una nueva situación coyuntural que impacta en la planificación estratégica y, posiblemente, exige un cambio en el modelo de negocio del hotel que permita mantener las actividades rentables y sostenibles hasta que finalicen los brotes de Covid-19 y se normalicen las restricciones que rigen la operación de cada giro en el mercado peruano.

Según lo expuesto, el presente trabajo se enfoca en presentar un plan estratégico que permita afrontar la situación coyuntural producto de la pandemia, otorgando una continuidad del negocio en dicho periodo, además de incluir puntos de mejora y generación de valor para los años siguientes.

2. Breve historia de la empresa

El hotel inicia operaciones en el año 2000, manteniendo desde sus orígenes el formato boutique con un enfoque en atención personalizada. Se trata de una empresa de capitales peruanos, que surge de la idea de brindar un servicio diferenciado a sus clientes a través de la personalización en la atención y mediante una infraestructura temática. En el año 2015, la empresa toma la decisión de internacionalizarse a través del arrendamiento de una unidad de negocio, donde replica la misma filosofía con la que atiende a sus huéspedes, así como la expansión de la marca.

Al cierre del año 2019, se cuenta con una capacidad de 55 cuartos en el mercado local y 20 cuartos alquilados en el mercado internacional, con índices de ocupabilidad mayores al 60 % en ambos casos. Cabe mencionar que en ambos mercados mantienen estacionalidades diferenciadas a través de temporadas de invierno y verano con un horizonte de 6 meses cada una, siendo la temporada de verano la más importante en términos de ocupabilidad.

En el sexto año de administración, el compromiso permanece intacto: robustecer un modelo replicable capaz de traspasar fronteras. Creemos en la formación de nuestro activo máspreciado, nuestra gente, que nos acompaña desde el inicio de nuestra gestión y hoy se encuentra altamente calificada en el sector. Ellos reconocen nuestra flexibilidad como compañía y valoran el ambiente de trabajo. No obstante, hemos tenido que ejecutar planes de eficiencia; nuestra capacidad hoy se encuentra en el punto óptimo y nos permite seguir resguardando la salud operativa del negocio.

A razón de lo comentado, en el año 2019 se obtuvo un crecimiento sostenible de ventas de alrededor del 6 %, con ratios de endeudamiento de 0,71 y un margen neto del 16,6 %. Asimismo, los niveles de capital de trabajo se mantuvieron estables, sin fuertes fluctuaciones, reflejando el buen manejo de los activos y pasivos de corto plazo pasivos a corto plazo, debido a esto el hotel boutique es considerado como una empresa con la capacidad de afrontar sus obligaciones financieras a corto plazo, además de realizar una excelente administración del flujo de caja. El año 2019 cerró con un nivel de caja importante ascendente al S/ 1,77 millones.

3. Descripción de problema

El primer caso de Covid-19 en el Perú fue anunciado el 6 de marzo del 2020. A partir de esa fecha, el Gobierno peruano adoptó una serie de medidas para contener la propagación del virus, entre ellas la suspensión de vuelos provenientes de Europa y Asia. Luego, se declaró un estado de emergencia nacional que incluía el cierre de fronteras y limitar el transporte en el territorio nacional. Estas medidas tuvieron un importante impacto en el sector hotelero, donde existe disminución de las ventas, restricciones sanitarias de operación y limitación de los servicios que se pueden ofrecer.

Dada esta coyuntura de limitación de ingresos que condicionan la operatividad y estabilidad de la empresa, es que surge la necesidad de un plan estratégico que permita determinar alternativas de solvencia y continuidad del negocio que permitan adaptarse a los cambios del entorno.

4. Descripción de solución prevista

En este escenario de incertidumbre, se tomó la decisión de enfocar esfuerzos en alternativas de negocio dentro del *expertise* y la línea de negocio actual de la empresa, agregando valor a nuestra propuesta, considerando el uso de recursos y capacidades existentes, así como una mínima inversión. Bajo este contexto se proponen dos estrategias diferenciadas:

- a) Fase de continuidad de negocio (junio-diciembre de 2020), cuyo objetivo es la generación de caja:
 - ✓ Enfoque en clientes objetivos del rubro minero, energético y pesquero, entre otros (fuerza laboral), quienes aíslan a trabajadores en estado de confinamiento, lo cual otorga generación de caja a la empresa.
 - ✓ Diversificación de servicios: Evaluar servicios alternos dentro de la línea de negocio, tales como restaurante *delivery*, *coworking*, lavandería, etc.
 - ✓ Cierre de sucursal del exterior, dados los costos elevados generados por conceptos de alquiler, a través de una transición ordenada y bajo el marco contractual (para mayor detalle, ver capítulo VIII).
- b) Fase de generación de valor (2021-2024): Recuperación gradual de la actividad hotelera, a través de un modelo de negocios enfocado inicialmente en la demanda interna, cumpliendo y garantizando la aplicación de protocolos sanitarios requeridos y, posteriormente, la atención de la demanda externa.

5. Alcance de la propuesta

El plan estratégico es de implementación para Hotel Boutique Merlott ubicado en el distrito de San Isidro, ciudad de Lima. Se compone de dos periodos: (i) Periodo Covid-19 (fase de continuidad): de junio a diciembre 2020 y (ii) periodo de recuperación (fase de generación de valor): 2021 al 2024.

6. Limitaciones de la propuesta

La coyuntura vigente es un escenario de incertidumbre ocasionado por un evento nunca antes suscitado a nivel mundial y de repercusión a nivel nacional. Ello limita la obtención de información histórica que permita la elaboración de proyecciones y estimaciones. Asimismo, los escenarios cambiantes y la velocidad de dichos cambios hacen necesaria la determinación de una fecha de análisis; el presente plan estratégico tiene como fecha de análisis junio de 2020.

Capítulo III. Análisis externo

El objetivo de este capítulo es analizar el entorno macroeconómico y microeconómico, y cómo afectan dichos indicadores en el desenvolvimiento de la empresa. Finalmente, y complementando dicha información a través de la matriz Pestel, determinamos el grado de impacto. Para el caso del entorno microeconómico realizamos un análisis de atractividad del sector.

1. Entorno macroeconómico

El siguiente análisis se desarrolla con fecha junio de 2020, cuando la pandemia lleva más de tres meses de ser identificada en el territorio peruano y ya se han ejecutado medidas de confinamiento y protocolos de salubridad tanto en el entorno internacional como el doméstico.

1.1 Entorno internacional

1.1.1.PBI

En la Unión Europea y Estados Unidos, la crisis del Covid-19 trajo consigo fuertes consecuencias económicas, las cuales presumen una reducción del PBI en -9,1 % y -6,5 %, respectivamente, para el presente periodo frente al resultado del año 2019, según las estimaciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2020a); los países más afectados de la zona euro son: Italia, Grecia y España. Dentro de los países de los G20, solo China tendría un leve crecimiento económico de 1,8 % durante este periodo 2020.

1.1.2. Política monetaria y fiscal

Con respecto a las medidas económicas y fiscales, la postura que ha tomado la Reserva Federal (FED) y el Banco Central Europeo (BCE) sobre su política monetaria ha sido expansiva, desplegando instrumentos financieros para inyectar liquidez y disminuir las tensiones en los mercados financieros y sectores económicos en todos sus niveles sociales que se crearon inicialmente. Por su parte, la FED desplegó todos sus esfuerzos para que las facilidades de ayuda económica lleguen a todos sus estados y redujo la tasa de interés referencial hasta niveles de 0 %, y el BCE ha emitido un programa de compra de bonos en el mercado bursátil. En cuanto a sus políticas fiscales, ambos países se encuentran creando estímulos para incentivar a las grandes y pequeñas empresas durante y después del estado de emergencia para reactivar la economía.

1.1.3. Tasa de desempleo

Por su parte, el aumento de la tasa de desempleo en Estados Unidos, España y Francia de diciembre de 2019 a abril de 2020 fue de 14,7 %, 13,7 % y 8,7 %, respectivamente. (BCRP, 2020a). Asimismo, aún no se ha terminado de superar la crisis y existe, incluso, la presencia de rebrotes en distintos países, acentuando el impacto en la economía de los países. La lenta recuperación que se está evidenciando podría poner en riesgo la reactivación de los empleos.

1.2 Entorno local: Perú

1.2.1. PBI

El BCRP (2020b) reporta al cierre del II trimestre 2020 una contracción económica del PBI en 30,2 %, como consecuencia de las medidas dispuestas por el gobierno para contener el contagio del Covid-19.

Para efectos del presente trabajo, hemos considerado como una caída del PBI del 12,5 %. Este impacto en la economía peruana y el elevado nivel de incertidumbre depende de factores como el desempeño de la economía mundial, las restricciones a actividades económicas pasada la cuarentena, las políticas de gobierno que se implementen, entre otros (BCRP, 2020a).

1.2.2. Tasa de desempleo

Claramente, el PBI no trae mejoras en el sector laboral formal, por ello, la población ocupada al cierre de junio del presente año frente al mismo periodo del 2019 disminuyó en 39,6 % (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2020a) Dado el panorama actual, el Gobierno ha tomado medidas para contener el impacto económico a través de bonos a familias vulnerables, subsidio de planilla de empresas pymes, suspensión perfecta de labores, alivio de obligaciones tributarias y financieras a través del Fondo Reactiva con líneas garantizadas por el Estado con tasas de intereses cercanas a 0.

1.2.3. Índice de precios al consumidor

Respecto del comportamiento del índice de precios al consumidor (IPC), en el mes de junio de 2020 versus el mismo periodo del año anterior, el IPC a nivel nacional disminuyó en 0,18 % y en Lima Metropolitana cayó en 0,27 % (Diario Gestión 2020a) El resultado se explica, principalmente, por una reducción de precios en el consumo de alimentos y bebidas.

1.3 Análisis Pestel

1.3.1 Entorno económico del sector turismo

Complementando la información descrita en el acápite precedente sobre el entorno local, se realiza un análisis focalizado en el sector turismo. Al respecto, podemos mencionar que, en años anteriores al 2020, el sector turismo tuvo un aporte directo al PBI de casi un 5 % (Mincetur, 2020a). En tanto, el turismo receptivo¹, generó US\$ 4.784 millones, lo que representa un incremento del 6,2 % con respecto al año 2018 Mincetur 2020b).

Por otro lado, se proyecta para el año 2021 el PBI rebote, creciendo en niveles de alrededor del 7 % y una inflación del 1,7 % (Scotiabank del Perú SAA- Departamento de Estudios Económicos 2020). A la fecha, es posible apreciar una reactivación de actividades de los sectores minero, energético y pesquero, con lo cual se crea un nuevo mercado temporal y muy atractivo para los hoteles dado que la fuerza laboral requiere cumplir con una cuarentena establecida por parte del Gobierno y así evitar la propagación de la pandemia.

1.3.2 Entorno político y legal

La inestabilidad política en el Perú lleva varios años de constantes enfrentamientos entre los poderes Ejecutivo y el Legislativo, lo cual contempla un cambio de presidente y disolución del Congreso en un periodo menor a los 4 años. Pese a dichos cambios, continúan las fricciones entre el nuevo Congreso y el Ejecutivo, generando una mayor incertidumbre sobre el futuro político en el país. Cabe recalcar que se tiene previstas nuevas elecciones para el año 2021, lo cual históricamente genera una mayor incertidumbre y posible aplazamiento de inversiones hasta no tener la certeza de qué fuerzas políticas tomarían las riendas el país.

¹ Turismo receptivo: El que efectúan visitantes no residentes que viajan dentro del territorio nacional.

A partir del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, se declaró el estado de emergencia nacional, que incluía el cierre de fronteras y limitaciones de transporte en el territorio nacional. El 3 de mayo, el Gobierno anunció el plan de reactivación de la economía, mediante el Decreto Supremo N° 080-2020-PCM, donde se plantea 4 fases graduales con una finalización para el mes de agosto de 2020. Con este plan se espera mitigar la fuerte caída en la economía prevista para el cierre de 2020 esperando su reactivación al culminar la última fase. Por otro lado, el 19 de junio, el Gobierno lanza el programa Arranca Perú mediante el Decreto de Urgencia N° 070-2020, con la intención de contener la gran pérdida de empleos a través de obras públicas relacionadas a infraestructura.

1.3.3 Entorno tecnológico

Los avances referentes a competitividad digital en el Perú provienen de la participación del sector privado, producto de la globalización y el libre comercio, quedando las instituciones del estado relegadas (Comexperú 2020).

Actualmente, el Estado cuenta con la secretaría de Gobierno Digital, como parte de la Presidencia del Consejo de Ministros, creado mediante la ley de gobierno digital DL N° 1412 de setiembre de 2018, con la intención de iniciar un proceso de digitalización en entidades de administración pública en los tres niveles de gobierno. Si bien existe un avance en este proceso y producto de la pandemia se ha visto forzado a acortar tiempos de respuesta, aún existe mucho trabajo por realizar.

Por otro lado, el acceso a internet en el primer trimestre del año 2020 representa un 40,1 % de los hogares a nivel nacional que tienen acceso a internet, incrementándose en 3,4 % en comparación con el mismo periodo del año pasado. Asimismo, el 87,6 % de la población que usa internet lo hace a través de un celular (INEI 2020b).

En lo referente al acceso a internet, del 2012 al 2019, tuvo un incremento mayor al 283 %. Al 2019, 78,6 % de los hogares cuenta con acceso a internet a través de por lo menos un dispositivo móvil (Osiptel 2020). Dicho comportamiento se viene promoviendo como parte de las medidas aplicadas como portabilidad numérica y desbloqueo de móviles que permiten una reducción de costos de operador y han motivado a una mayor competencia entre los operadores.

En lo referente a delitos informativos, de acuerdo con la División de Investigación de Delitos de Alta Tecnología (Divindat) de la Policía Nacional, se reporta un incremento en la actividad

delictiva en más del 8 % al cierre del año 2019, en comparación con el año anterior; el fraude informático es el delito más frecuente (Diario Gestión 2020b).

1.3.4 Entorno ecológico

A través del Decreto Supremo N° 012-2009-MIMAM, el Gobierno peruano a través del Ministerio del Ambiente, cuenta con la política nacional del ambiente, que contempla instrumentos de gestión y el marco normativo para la conservación del ambiente

El Perú es uno de los 10 países de mayor diversidad biológica y de recursos naturales del mundo. Posee 12 patrimonios culturales reconocidos por la Unesco² y cuenta con más de 200 áreas naturales protegidas, 14 parques nacionales, 15 reservas nacionales, 9 santuarios nacionales y 11 zonas reservadas, lo que lo convierte en uno de los principales atractivos para el turismo (Perú Travel 2020).

Por otro lado, y en lo referente a energías renovables, el Perú cuenta con un importante potencial para el desarrollo y generación de energía con recursos renovables utilizando tecnología solar, eólica y otras alternativas, razón por la cual se vienen desarrollando importantes foros internacionales y promociones con la intención de atraer inversionistas (MINEM 2019).

1.4 Elaboración de la matriz EFE

Tabla 1. Matriz EFE

	Factor	Consecuencias	Impacto	Peso	Valor	Valor ponderado
Político	Antecedentes de corrupción	Incertidumbre política, disminución de las inversiones de capital extranjero, lo que podría ocasionar enfriamiento de la economía y afectar a todos los sectores del Perú.	A	3 %	3	0.09
	Cambio de presidente					
	Falta de consenso entre el Ejecutivo y Legislativo					
	Elecciones generales 2021					
	Aplazamiento y fraccionamientos Tributarios	Permitirá aliviar el flujo de caja del Hotel.	O	3 %	2	0.06
Programa del Gobierno para reactivación: Reactiva Perú, Fondo Mype, Arranca Perú, entre otros.	Acceso a financiamientos de bajo costo.	O	4 %	3	0.12	

² Unesco: Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

	Factor	Consecuencias	Impacto	Peso	Valor	Valor ponderado
Económico	Política Monetaria expansiva	Podrá sostener la cadena de pagos.	O	4 %	2	0.08
	Principales indicadores macroeconómicos estables (Inflación, deuda pública)	Refleja estabilidad económica, mantiene la confianza en los inversores.	O	4 %	2	0.08
	Aumento de la tasa de desempleo, caída de empleo formal, incremento de informalidad.	Menor capacidad económica para destinar presupuesto a viajes de placer. Informalidad repercute en evasión tributaria y por ende menor presupuesto para inversión pública	A	7 %	3	0.21
	Producto de la Pandemia Covid-19 se estima una contracción de la economía importante, teniendo una mayor afectación en el sector turismo	Caída estimada del PBI del 12.5 %. Caída del turismo receptivo superior al 70 % (Mincetur 2020)	A	7 %	2	0.14
	Reactivación de los sectores minero, energético y pesca en junio 2020	Dado los protocolos Covid-19 se abre un nuevo nicho de mercado temporal para el confinamiento de la fuerza laboral.	O	10 %	4	0.4
Socio cultural y Demográfico	Perú es un país culturalmente rico	Diversidad de destinos turísticos que impulsará a que las personas viajen.	O	4 %	1	0.04
	Amplia gama en Gastronomía	Atractivo para viajar.	O	4 %	1	0.04
	Alto nivel de Pobreza	Porcentaje de la población que no genera ingresos en el sector turismo. Posible incremento de pobreza producto de la pandemia.	A	1 %	2	0.02
	Sistema Sanitario y de Seguridad deficiente	Percepción de inseguridad para los turistas.	A	7 %	3	0.21
Tecnológico	Aumento de Phishing	Inseguridad de reservas y pagos por medios digitales.	A	4 %	2	0.08
	Falta de infraestructura tecnológica en entidades del Estado	Genera burocracia.	A	5 %	2	0.1
	Diversidad de plataformas digitales	Permite que se realicen reuniones virtuales de negocios o personales. Disminución de motivos de viaje.	A	8 %	4	0.32
	Aumento de inversión en Ciencia y Tecnología por parte del Estado	Eficiencia y competitividad en todos los sectores públicos y privados.	O	3 %	4	0.12
	Mayor acceso a internet	Las empresas de Telecomunicaciones en Perú invirtieron para una mayor cobertura de sus servicios. Optimizando la experiencia de los usuarios y haciéndolos capaces de trabajar remotamente desde cualquier ubicación.	O	4 %	4	0.16
	Mayor competencia en precios (Internet, telefonía fija y móvil)	Precios más competitivos en el mercado.	O	1 %	2	0.02
Ecológico	Intensión del Estado por promover el reciclaje y cuidado ambiental. Política nacional del ambiente.	Ambiente agradable para los viajeros nacionales e internacionales, además cuida el medio ambiente en un largo plazo.	O	2 %	1	0.02
	Mayor inversión en energías renovables. Impulso por parte del	Inversión en mecanismos de reducción de la huella de carbono.	O	4 %	2	0.08

	Factor	Consecuencias	Impacto	Peso	Valor	Valor ponderado
	Estado para captar inversionistas					
	Consciencia Ecológica en las nuevas generaciones	Valoración de las nuevas generaciones en consumir productos y servicios responsables con el medioambiente.	O	2 %	3	0.06
	Gran porcentaje de la población no es consciente de la importancia de la sostenibilidad ambiental.	Genera un sitio no atractivo para los turistas internacionales	A	1 %	2	0.02
	Normativas y protocolos de Bioseguridad.	Cuidado de la salud	O	7 %	4	0.28

Fuente: R. David (2003). Elaboración propia

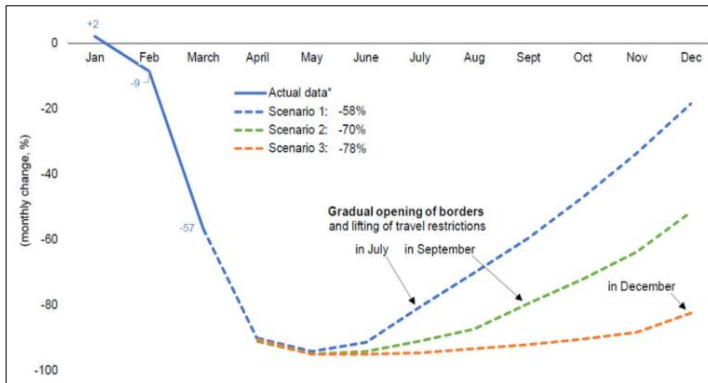
2. Análisis microeconómico

2.1. Análisis del sector internacional

Dado que el distanciamiento social es la primera y más importante iniciativa para contrarrestar la pandemia, todas las actividades económicas que requieran un acercamiento entre las personas serán las últimas en reactivarse, entre ellas se encuentran principalmente el sector turismo (vuelos, hoteles, agencias de viaje y turismo, etc.) y las actividades de ocio (conciertos, cines, estadios, etc.).

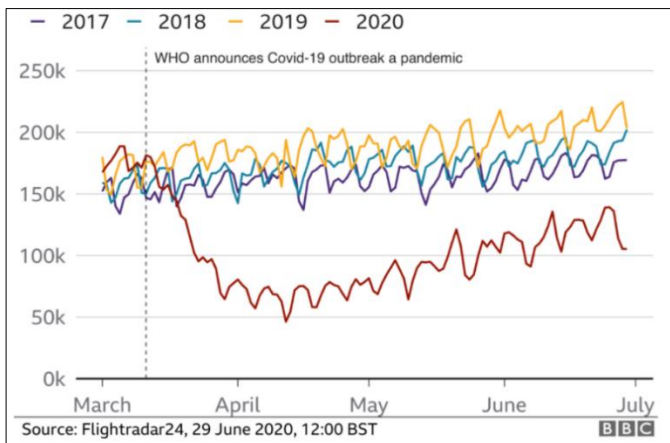
En relación con el sector turismo, en Estados Unidos, la pérdida económica en los primeros cinco meses del año oscila los US\$ 320.000 millones (ONU 2020). Europa la mayor fuente de sus ingresos viene del mismo sector. Para el caso de China, donde sus habitantes invierten más en turismo internacional, esta desaceleración no permitirá un dinamismo en el sector, afectando en esa misma línea al resto del mundo.

Gráfico 1. Cantidad de llegada de turistas internacionales en el 2020



Fuente: UNWTO 2020

Gráfico 2. Cantidad total de vuelos diarios



Fuente: Lora Jones, Daniele Palumbo y David Brown (2020)

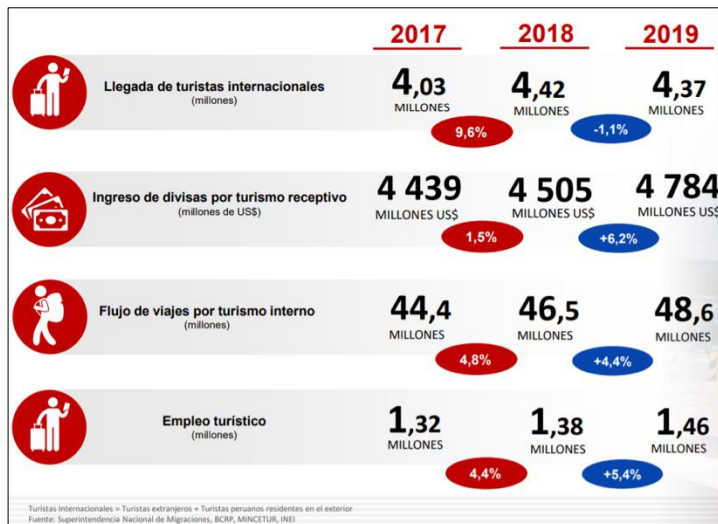
En el presente año se perderán entre 1.100 millones de turistas internacionales, US\$ 1,2 trillones en ingresos por exportaciones de turismo y 120 millones de empleos turísticos en todo el mundo (UNWTO 2020).

2.2 Análisis del sector nacional

En el año 2019, en el mercado local se recibieron 48,4 millones de visitantes entre flujo de viajes por turismo interno y turistas internacionales, los cuales representan el 91,7 % y el 8,3 %, respectivamente, del total de visitas. Con respecto al flujo por turismo interno, este se incrementó en 4,4 % respecto al año 2018, donde la región de Lima destaca por tener mayores visitas (30 %),

seguida de Ica (13 %). Con respecto al flujo internacional, se recibieron 4,37 millones de visitas, mostrando una ligera reducción del 1,1 % respecto al año 2018, después de más de 10 años de crecimiento continuo (ver gráfico 10). Dentro de los principales países de origen se encuentra Chile (26,2 %), seguido de Estados Unidos (14,5 %).

Gráfico 3. Cifras del turismo



Fuente: Mincetur 2020b

2.3 Matriz de atractividad de las cinco fuerzas

La matriz de atractividad de las cinco fuerzas en el mercado describe cada uno de los aspectos mencionados, por tal motivo asignaremos una calificación en un rango de 1 a 5, donde 1 es “nada atractivo” y 5 es “muy atractivo”.

Tabla 2. Matriz de atractividad de desarrollo de productos sustitutos

Elemento de análisis	Criterio poco atractivo	Nivel de atractividad					Resultado	Criterio muy atractivo
		1	2	3	4	5		
Apart hotel como sustituto	Clientes podrían considerar este sustituto influenciados por precios menores		X				2	El servicio de un hotel 4* es más valorado por los que buscan personalización
Airbnb como sustituto	Precios bajos de este sustituto				X		4	Los servicios brindados no tienen el nivel de especialización como sustituto
Ingreso de nuevos sustitutos	Hoteles de menor categoría podrían ser considerados nuevos sustitutos motivados por precio		X				2	La inversión en un escenario de incertidumbre es poco probable para un hotel 4*
Resultado							3	Medio

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el cuadro de productos sustitutos, el grado de atractividad es medio, debido al posicionamiento de marcas con una gran trayectoria en el mercado nacional e internacional, así como por la alta inversión y la falta de personalización en los servicios.

Tabla 3. Matriz de atractividad de entrada de nuevos competidores

Elemento de análisis	Criterio poco atractivo	Nivel de Atractividad					Resultado	Criterio muy atractivo
		1	2	3	4	5		
Oferta de terrenos	Baja disponibilidad en zonas de influencia			X			3	Oportunidad de reducción de precios por Covid-19
Permisos municipales	Nuevos protocolos de ingreso y demoras en el trámite	X					1	La barrera es solo al inicio
Experiencia	Posicionamiento de hoteles con más de 10 años de actividades en el mercado			X			3	Adquirir una cadena o ser parte de una franquicia, reduce el tiempo de adaptación al mercado
Posicionamiento de marcas	Lenta recuperación de la inversión		X				2	Estrategia de expansión
Inversión de capital	Alto nivel de riesgo por una Inversión de alta implicancia			X			3	Pocos competidores ante esta barrera de entrada
Resultado							2	Bajo medio

Fuente: Elaboración propia

En el presente análisis de la matriz de atractividad de nuevos competidores, se valida que el mercado hoy es poco atractivo para la inversión e ingreso de nuevos competidores, debido a la disminución de la demanda y a la inversión que demanda la apertura de un nuevo hotel.

Tabla 4. Matriz de atraktividad de negociaci3n de los clientes

Elemento de an3lisis	Criterio poco atractivo	Nivel de Atraktividad					Resultado	Criterio muy atractivo
		1	2	3	4	5		
Concentraci3n de clientes	Baja demanda por Covid-19, pocos clientes		X				2	Oportunidad para hoteles competitivos en precio
Tarifas	Guerra de precios por parte la competencia		X				2	Oportunidad para hoteles competitivos en precio
Resultado							2	Bajo medio

Fuente: Elaboraci3n propia

De acuerdo con el an3lisis, el matriz de atraktividad del poder de los clientes indica que este factor hace poco atractivo al mercado, ya que se encuentra en un escenario de crisis, donde el cliente es capaz de conseguir una oferta con mayor valor percibido a menor precio.

Tabla 5. Matriz de atraktividad de negociaci3n de los proveedores

Elemento de an3lisis	Criterio poco atractivo	Nivel de atraktividad					Resultado	Criterio muy atractivo
		1	2	3	4	5		
Diversidad de proveedores	Gran oferta de productos y servicio de poca especializaci3n					X	5	Gran cartera de proveedores especializados y acordes con los requerimientos de calidad.
Precios	Productos de lujo con altos precios				X		4	Los proveedores en tiempos de Covid-19 son capaces de reducir sus precios.
Resultado							5	Alto

Fuente: Elaboraci3n propia

El poder de los proveedores es un factor que no posee mayores limitaciones dentro de la oferta y demanda de los hoteles; adem3s, existe diversidad de oferta para la compra de insumos y materiales demandados por un hotel.

Tabla 6. Matriz de atraktividad de la rivalidad entre competidores

Elemento de an3lisis	Criterio poco atractivo	Nivel de Atraktividad					Resultado	Criterio muy atractivo
		1	2	3	4	5		
Concentraci3n y rivalidad entre competidores	En tiempo de crisis la competencia es capaz de reducir sus precios y competir en otras categor3as.		X				2	Pocos competidores de categor3as 4* y 5*

Elemento de análisis	Criterio poco atractivo	Nivel de Atractividad					Resultado	Criterio muy atractivo
		1	2	3	4	5		
Diferenciación de productos	Demanda orientada a seguridad de protocolos, poco valor a los servicios adicionales			X			3	Hoteles de mayor categoría son relacionados con mejores protocolos
Crecimiento del sector	Incremento de gastos de adaptabilidad a nuevas tendencias o estilos de servicios		X				2	Adaptabilidad a nuevos segmentos y oferta de nuevos servicios.
Resultado							2	Bajo medio

Fuente: Elaboración propia

Se valida a través del cuadro de atractividad que la rivalidad entre los hoteles de lujo es alta, debido a la crisis del Covid-19, donde la demanda de los principales clientes se ha disminuido dramáticamente.

Además, el crecimiento del sector es poco probable durante esta crisis y se prevé que llegue a los niveles pre-Covid-19 hasta el año 2024.

Tabla 7. Matriz de atractividad de la industria (resumen)

Fuerzas competitivas	Poder	Nivel de atractividad
Desarrollo de productos sustitutos	Medio	3
Ingreso de nuevos competidores	Bajo medio	2
Poder de negociación de los clientes	Bajo medio	2
Poder de negociación de los proveedores	Alto	5
Rivalidad entre empresas competidoras	Bajo medio	2
Resultado	Media	3

Fuente: Elaboración propia

La matriz de atractividad de Porter da como resultado, en el sector de hoteles, un rendimiento medio. La principal variable de afectación es la disminución de demanda que trae consigo las siguientes consecuencias:

- ✓ La escasez de clientes promueve una oferta con precios menores, incluso llevando a los hoteles a buscar subsistir en el negocio reduciendo sus ingresos a niveles similares a sus costos.
- ✓ La variable que más afecta positivamente en la atractividad es el poder negociación con los proveedores, teniendo en cuenta que existe una situación generalizada donde afecta de igual modo la competencia entre los proveedores.

- ✓ En cuanto a los sustitutos, es posible que, al existir una disminución de precios en los hoteles de mayor categoría, los clientes puedan hacer un *upgrade* del servicio, ya que son más accesibles los hoteles que antes eran más costosos.

3. Conclusiones

La identificación de variables externas propone una suerte de amenazas con mayor impacto para nuestro negocio, la mayoría de ellas relativas a la disminución de ingresos de personas del extranjero. Además, las iniciativas de mejorar la conectividad y el desempeño de funciones remotamente surten el efecto contrario para el hotel, ya que disminuye la necesidad de trasladarse para realizar labores de seguimiento y trabajos regionales.

Por otro lado, el entorno económico se encuentra sufriendo una importante caída del PBI, aunada a la creciente tasa de desempleo, lo que podría ocasionar que se acentúe la contracción económica que se está percibiendo.

A pesar de que el hotel no se ve fuertemente afectado por el aumento de la pobreza, la disminución de ingresos de la clase media podría acentuar la caída de la demanda interna.

Por otro lado, existe una oportunidad para el mercado hotelero como parte de la reactivación económica del sector minero y pesquero, dada esta nueva necesidad producto de la pandemia de minimizar los contagios del personal a través del confinamiento luego de que efectúen viajes nacionales. Esta oferta podría ser aprovechada por el hotel bajo el estricto cumplimiento de protocolos de bioseguridad establecidos por el Gobierno.

Asimismo, también existen oportunidades en el entorno sujetas a la ecosostenibilidad y preocupación por el medio ambiente; sin embargo, en medio de una crisis de esta magnitud, los planes serán elaborados en la medida que no demanden una inversión mayor, ya que, en este momento, el hotel se encuentra maximizando la utilización de sus recursos y capacidades actuales, que se desarrollarán en el siguiente capítulo.

Finalmente, las iniciativas del Gobierno para destinar herramientas de reactivación económica serán evaluadas con detenimiento, ya que estas no deberán suponer un riesgo de comportamiento crediticio para el hotel.

Capítulo IV. Análisis interno

El objetivo del presente capítulo es realizar un análisis exhaustivo intrínseco de la empresa que nos permita determinar la generación de valor de la empresa, fortalezas, debilidades, recursos y capacidades, con la intención de tomar las mejores decisiones acorde a la situación de la misma. Profundizamos en las principales características del servicio brindado por el hotel, complementando información descrita en el capítulo II. Asimismo, utilizamos el modelo Canvas, el análisis de cadena de valor y el análisis VRIO.

1. Análisis del hotel

1.1. Servicios otorgados

Cada habitación ha sido diseñada para brindar un máximo confort a nuestros huéspedes, manteniendo nuestra filosofía de atención personalizada. Nuestras habitaciones están provistas de todos los servicios necesarios para nuestro huésped objetivo, quien encontrará una solución “no masiva” con todas las comodidades de las cadenas hoteleras. Entre los principales se encuentran:

Gráfico 4. Servicios brindados y equipamiento de habitaciones

Principales Servicios Brindados	
» Servicio a la habitación 24 horas	» Late check-out gratuito (*disponibilidad)
» Atención de restaurante a la habitación. De L-D de 6:00 am a 11:00 pm	» Servicio de impresión de documentos vía correo electrónico
» Despertador (llamada programada en Recepción)	» Alianza con servicio de taxi Premium
» Tarifas planas: Llamadas locales e internacionales	» Valet parking
» Servicio de lavandería con entrega programada	» Servicio de Internet
» Almacenamiento de objetos de valor	» Áreas comunes: Restaurante, Gimnasio, Sauna, Estación de Café permanente en lobby, Salones de Eventos

Equipamiento de Habitaciones	
» Cama king	» Insumos repuestos diariamente: filtros de café, café, infusiones, entre otros
» Escritorio de madera y silla de Escritorio	» Decoración ambientada
» Mesa redonda de madera y dos sillas de madera	» Cortinas black-out y cortinas intermedias
» Climatización de ambientes	» Amenidades de lujo: shampoo, acondicionador, etc
» Baño con tina y ducha	» Toallas, batas de baño y pantuflas línea de lujo
» Minibar (coste adicional)	» Equipos y accesorios permanentes: Cafetera

Fuente: Elaboración propia

2. Organigrama

El organigrama se encuentra en el anexo 1.

3. Modelo de negocio – Canvas

El modelo de negocio en previo a la crisis por la pandemia del Covid-19 se presenta a través de un Canvas (Osterwalder, A. y Pigneur, Y.20114) y, posteriormente, con los ajustes realizados y propuestos en el capítulo VI, contaremos con un nuevo modelo Canvas (ver anexo 5).

Tabla 8. Matriz de Canvas

8. Socios clave	6. Actividades clave	1. Propuesta de valor	3. Relación con el cliente	2. Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viaje • Proveedores de insumos y productos <i>premium</i> • Proveedor de sistemas (web, redes y soporte técnico) • Agencia de publicidad • Clientes: corporativos y personas naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Plan de marketing y ventas • Mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones • Control de calidad • Seguridad y salud del Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel de categoría cuatro estrellas • Atención personalizada • Alto nivel de respuesta ante las necesidades del cliente • Habitaciones temáticas y cómodamente equipadas 	Directa <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Venta directa y post venta • Página web • Base de cliente frecuentes Indirecta <ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Geográficamente: Peruano Extranjero • Edad: 30 – 60 • Sexo: Mujeres Hombres • Estilos de vida: Sofisticados
	7. Recursos claves		4. Canales	

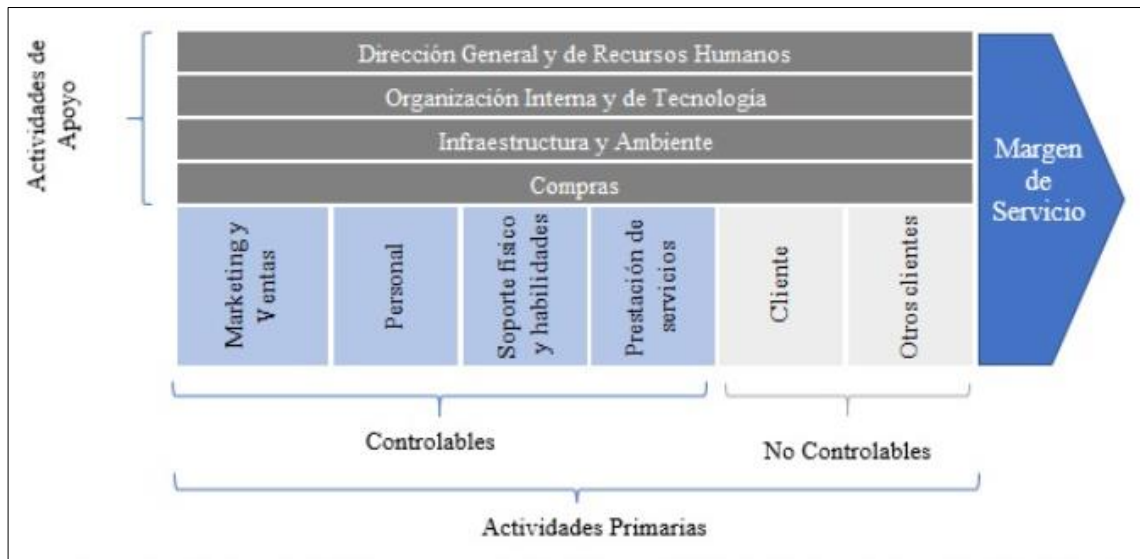
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor de servicio de lavandería. • Proveedores de servicios técnicos y mantenimiento de instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal altamente calificado, de confianza y permanente. • Marca del hotel. • Base de datos de clientes • Insumos y amenidades de primera calidad • Cultura organizacional • Habitaciones cómodamente equipadas • Comunicación personalizada del hotel hacia los clientes 		<ul style="list-style-type: none"> • Redes: Facebook Instagram Twitter LinkedIn Whatsapp • Página web: propia • <i>Online</i>: Webinar • Recomendaciones boca a boca 	<p>Modernos Progresistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de persona: Natural Jurídica • Sector: Todos
9. Estructura de costos		5. Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos (planilla y servicios) • Costos variables (impuestos, comisiones de ventas, insumos de vanidad/amenidad) • Costos directos de administración y operación • Costos indirectos (publicidad, transporte) 		<p>Tipos de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento • Restaurante (comida y bebidas) • Servicios adicionales: lavandería • Eventos y <i>catering</i> 		

Fuente: Elaboración propia

4. Cadena de valor

El entorno microeconómico de las empresas del sector hotelero está atravesando una desaceleración económica motivada por la incertidumbre y el temor debido al cierre de fronteras y el estado de emergencia interno y externo (Covid-19). En el presente apartado presentamos la descripción y análisis de las operaciones de la empresa, enfocándonos en los factores claves para la validación de las fortalezas y debilidades. El modelo identifica actividades primarias de la organización y actividades de apoyo con la finalidad de identificar las ventajas competitivas del hotel.

Gráfico 5. Cadena de valor de servicios



Fuente: Alonso 2008

4.1. Actividades primarias

A continuación, describimos las actividades que estarán directamente relacionadas para brindar un servicio diferenciado, maximizando la contribución que cada uno de ellos deberá aportar en la cadena de valor.

4.1.1. Marketing y ventas

Esta actividad aporta en la propuesta de valor el enfoque y promoción hacia los clientes y nuevos clientes, incentivando la visita y alojamiento en las instalaciones del hotel, diferenciándonos de los competidores directos para tener una mayor participación en el mercado del sector hotelero y lograr un adecuado posicionamiento en la mente de los clientes y potenciales clientes.

El hotel posee los canales de venta directa y agencias de viaje, ambos apalancados por estrategias de omnicanalidad en distribución.

4.1.2. Personal

El personal del Hotel Boutique Merlott es uno de los principales responsables de cuidar la calidad en los servicios que brindan, ya que al tener contacto directo con el cliente, desde la realización de la reserva hasta el registro de salida, transmiten la cultura de atención personalizada que infundimos y que está alineada a nuestra estrategia de diferenciación, donde el enfoque central es la satisfacción del cliente.

4.1.3. Soporte físico y habilidades

Al poner en el centro al cliente, también es muy importante mantener los demás elementos que forman parte del servicio dentro de los más altos estándares de calidad para que sea posible operar a favor del cliente. El mobiliario, en especial el considerado dentro de las habitaciones y de los sitios comunes, promueven la imagen y complementa el servicio. Además de las sábanas, los insumos de los baños, el televisor, el sistema de aire acondicionado, etc., incluidos en los ambientes otorgan la imagen y percepción que el cliente identifica y valora.

Las competencias del equipo de trabajo son una variante indispensable en la estrategia de diferenciación; en su conjunto, ambos frentes definen la experiencia total del cliente en todas las etapas: antes, durante y después del hospedaje, que es cuando lo planificado entra en acción para anticipar y responder las necesidades de los clientes.

4.1.4. Prestaciones de servicio

La actividad principal del hotel es el hospedaje, el cual tendrá como objetivo crear una experiencia diferenciada de la competencia en el mercado y, además, responder con los servicios adicionales como restaurante, gimnasio, lavandería, entre otros.

4.1.5. Clientes

Los huéspedes representan una variable muy importante para que el servicio sea transmitido reflejando las ventajas competitivas que posee el hotel. La predisposición del huésped suele definir el resultado del servicio, ya sea positivo o negativo.

4.1.6. Otros clientes

La experiencia del hotel que deseamos brindar no solo será dirigida para el cliente que busque hospedarse, sino también para los otros tipos de clientes, como los que se encontrarán en la recepción o sala de espera, por lo tanto, es necesario que se identifiquen las necesidades de cada tipo de cliente para no afectar el espacio de cada uno y mantener la armonía del ambiente.

4.2. Actividades de apoyo

Las actividades que ayudarán a las actividades primarias a lograr sus objetivos serán:

4.2.1. Dirección general y recursos humanos

Actividad encargada de dirigir y mantener la organización del hotel sostenible sobre la base de la planificación, ejecución, administración del personal, reclutamiento, desarrollo del talento, evaluación de desempeño, cultura y compensación.

4.2.2. Organización interna y tecnología

Comprende la implementación y mantenimiento de las herramientas tecnológicas para todo el sistema del hotel creando eficiencias y automatizaciones; por ejemplo, la creación de *big data* de los clientes para hacer el seguimiento de los indicadores de venta, automatizaciones en los procesos para generar eficiencias y preservar una comunicación transversal oportuna entre todo el personal para el flujo del servicio desde la llegada del cliente hasta su salida del hotel, entre otros. Asimismo, se incluye los mecanismos necesarios para brindar la debida seguridad de la información y su confidencialidad. Por otro lado, se consideran como actividades complementarias contabilidad, finanzas, auditoría y administración.

4.2.3. Infraestructura y ambiente

Dado que la estrategia principal está enfocada en la diferenciación, el hotel mantiene una moderna y equipada infraestructura, además cada habitación es decorada con distintas temáticas, logrando recrear un ambiente cálido.

4.2.4. Compras

Mantenimiento de los *stocks* de insumos y suministros abastecidos para no perjudicar el circuito de los servicios del hotel, además del manejo de inventario del hotel y una gestión adecuada para reducir pérdidas y, al mismo tiempo, evitar roturas de *stock*.

4.3. Benchmarking

Para desarrollar el siguiente *benchmarking* se realizó la comparación con hoteles boutique de similares atributos, los cuales hemos visitado y relacionado con nuestro hotel enfocándonos en:

- Ubicación: De acuerdo con su conectividad con otros distritos, encontrándose dentro de una zona residencial; es de fácil acceso, lo que posibilita gran ahorro de tiempo, y cercanía a zonas comerciales.
- Infraestructura: De acuerdo con el tamaño del hotel, número de habitaciones, diseño moderno y, en algunos casos, diseño temático.
- Tipo de oferta o gestión: atención personalizada desde la primera atención (venta, *check-in*, estadía y *check-out*), gestión de marketing enfocándose en la comunicación en la web, canales de venta directa e indirecta (agencias de viaje) y redes sociales, gestión de recursos humanos, desde la contratación y línea de carrera a la par con una capacitación especializada en cultura de servicio a todo nivel, análisis financiero en busca de la optimización de gastos y continuidad financiera a base de la rentabilidad de las operaciones y estrategias de ventas, conceptualizada en la búsqueda de nuevos clientes y atención a los clientes fidelizados por nuestro servicio y el diseño elegante de nuestro hotel.

Tabla 9. Análisis competitivo

Análisis competitivo													
Factores claves	Evaluación												
	Merlott		Belma		Belmond		Hotel B		Country Club		Huaca Wasi		
	Pesos	San Isidro	%	Miraflores	%	Miraflores	%	Barranco	%	San Isidro	%	Miraflores	%
Ubicación	28%												
Ubicación	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Conectividad	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32	2	0,16
Zona residencial	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Facilidad de acceso	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Cercanía de zonas de comercio	Infraestructura (cuartos) 38% 55 10 89 19 83 6												
Infraestructura	Infraestructura (cuartos) 38% 55 10 89 19 83 6												
Infraestructura	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	2	0,12	4	0,24	1	0,06
Tamaño de Hotel	0,10	3	0,30	1	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40	1	0,10
Número de habitaciones	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Diseño Moderno	0,12	3	0,36	1	0,12	4	0,48	2	0,24	4	0,48	2	0,24
Diseño Temático de cuartos	Gestión 34%												
Gestión	Gestión 34%												
Gestión	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Atención especializada	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Gestión de Marketing	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
RR.HH. (Capacitación)	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Análisis de Finanzas	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Estrategias de Ventas	Total resultado ponderado 1,00 3,3 2,44 3,5 2,46 3,6 2,26												
Total resultado ponderado	Total resultado ponderado 1,00 3,3 2,44 3,5 2,46 3,6 2,26												

Calificación		Puntaje	Situación
1	Debilidad Mayor	0 a 2.4	Debilidad
2	Debilidad Menor	2.5 a mas	Fortaleza
3	Fortaleza Menor		
4	Fortaleza Mayor		

Fuente: Elaboración propia

Sobre la base de la estimación del análisis competitivo, la situación del hotel se encuentra en una situación de fortaleza con relación a su competencia, resaltando la ubicación del hotel y la atención personalizada hacia sus huéspedes.

El tamaño del hotel es una oportunidad de mejora, teniendo en cuenta que nuestros competidores poseen ambientes más amplios en su diseño de áreas comunes.

A través de un nuevo análisis enfocado en las tareas claves como servicio al cliente, servicio de reservas, calidad y administración, vemos un nuevo análisis, contando con los siguientes criterios:

Tabla 10. Análisis competitivo, tareas clave

		Análisis competitivo												
		Evaluación												
Criterios	Merlott		Belma		Belmond		Hotel B		Contry Clud		Huaca Wasi			
	Pesos	San Isidro	%	Miraflores	%	Miraflores	%	Barranco	%	San Isidro	%	Miraflores	%	
Atención al cliente		50%												
Atención al cliente	Check-in	6%	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18
	Housekeeping y Lavandería	3%	3	0,09	2	0,06	4	0,12	2	0,06	3	0,09	2	0,06
	Help Desk	4%	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12
	Internet	6%	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12
	Gimnasio	5%	3	0,15	1	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20	1	0,05
	Sauna	5%	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15	1	0,05
	Sala de Eventos	4%	2	0,08	2	0,08	4	0,16	2	0,08	4	0,16	2	0,08
	Check-Out.	6%	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12	4	0,24	3	0,18
	Room Service	6%	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Restaurante	5%	3	0,15	2	0,10	4	0,20	3	0,15	4	0,20	3	0,15	
Planeamiento de Marketing y Ventas		16%												
Planeamiento de Marketing y Ventas	Estrategia digital	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20	3	0,15
	Posicionamiento de la marca	5%	3	0,15	3	0,15	4	0,20	3	0,15	4	0,20	2	0,10
	Canales de venta	6%	3	0,18	2	0,12	4	0,24	2	0,12	4	0,24	2	0,12
Administración		21%												
Administración	Mantenimiento de Locación	7%	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
	Mantenimiento de habitaciones	7%	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21
	Cumplimiento de protocolos	7%	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14	4	0,28	2	0,14
Calidad		13%												
Calidad	NPS (Recomendaciones)	6%	4	0,24	2	0,12	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12
	Quebres de servicio	7%	4	0,28	3	0,21	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14
Total resultado ponderado		100%		3,58		2,49		3,66		2,62		3,74		2,37

Calificación		Puntaje	Situación
1	Debilidad Mayor	0 a 2.4	Debilidad
2	Debilidad Menor	2.5 a mas	Fortaleza
3	Fortaleza Menor		
4	Fortaleza Mayor		

Fuente: Elaboración propia

El resultado del nuevo análisis confirma la posición competitiva del Hotel Boutique Merlott ante la competencia directa, tomando como base la experiencia de hospedaje y uso de los servicios de los hoteles dentro del presente análisis competitivo.

Una de las conclusiones a las que hemos llegado luego analizar nuestro *benchmark* es que nos encontramos por encima del promedio en atención al cliente, incluso puntuando con la calificación máxima.

Además, existen limitaciones en infraestructura por la dimensión de nuestras áreas comunes; sin embargo, se identifica que el tamaño nos permite llegar de modo personalizado a todos nuestros huéspedes, por lo que la probabilidad de que nos recomienden (indicador NPS) es cercana al 100 %.

5. Análisis VRIO

Para identificar las ventajas competitivas de acuerdo con los recursos y capacidades del Hotel Boutique Merlott utilizaremos el análisis VRIO (Barney 1991).

5.1. Recursos y capacidades

5.1.1. Recursos humanos

El personal es nuestra mejor carta de presentación ante los clientes. Desde que iniciamos operaciones nos dedicamos a realizar un filtro adecuado para cada posición y la capacitación es constante. Esto último, aunado a la cultura organizacional donde el centro es la satisfacción del cliente, dota a cada uno de los colaboradores como pieza fundamental de valor agregado: servicio personalizado.

Cada miembro de nuestro hotel es capacitado constantemente y se vuelve “especialista” en transmitir la cultura Merlott en cada actividad que desempeña. Estas personas son aquilatadas como pieza fundamental en la transmisión de nuestra cultura hacia los clientes, por ende, se encuentran altamente fidelizados, destacando el compromiso que recibimos de ellos.

5.1.2. Recursos físicos

Si bien las instalaciones no son de propiedad del hotel, el dueño es el principal accionista, quien se encuentra involucrado en la gestión y toma de decisiones, lo cual brinda comfort y estabilidad a largo plazo, a diferencia de un local alquilado a un tercero, además de tener libertad creativa de personalizar las habitaciones temáticamente, ubicando a cada huésped en un ambiente lleno de historia. La valoración considerada en este punto es la de un local propio.

Como ya fue mencionado en el capítulo II, el Hotel Boutique Merlott cuenta con habitaciones equipadas con versatilidad para hacer la estadía adecuada para un turista, así como para un ejecutivo.

A pesar de ser un hotel boutique, cuenta con la mayoría de los servicios e infraestructura que ofrecen los grandes hoteles de cuatro y cinco estrellas; dándole una apariencia única y acogedora.

5.1.3. Recursos organizacionales

El Hotel Boutique Merlott cuenta con una reputación ganada a través del tiempo, transmitiendo una imagen corporativa de excelencia en el servicio y cuidado de cada aspecto de entrega al huésped.

El hotel cuenta con una base de los clientes, que durante los últimos veinte años asistieron al hotel, la mayoría de ellos son recurrentes por lo que el nivel de detalle y conocimiento de cada cliente también se guarda como información estratégica.

El hotel cuenta con un plan a largo plazo de eliminación de su “huella de carbono”, donde ya se iniciaron distintas estrategias de ecosostenibilidad de recursos energéticos, que se verán detalladas en el capítulo VII.

5.1.4. Capacidad técnica

Al contar con un soporte técnico y tecnológico interno, el hotel tiene la capacidad de responder a la inmediatez que exigen los clientes ante problemas técnicos y sistemáticos, garantizando la fiabilidad de la conectividad dentro de sus instalaciones.

Al tener constante capacitación del personal y cambios rotativos en las funciones de este, mayormente en aquellos dedicados a la atención al público, el hotel tiene la capacidad de redestinar recursos donde haga falta durante el día, siendo capaz de mitigar ausencias de personal e incluso ampliar la capacidad del servicio de acuerdo con las necesidades de cada día.

5.1.5. Capacidad comercial

El personal cuenta con el conocimiento de la mayoría de sus clientes, sabiendo cómo acostumbran solicitar servicios adicionales y cuáles son sus necesidades recurrentes. Esto permite que el hotel pueda anticipar el requerimiento del cliente.

Después de varios años invirtiendo en marketing digital, el hotel cuenta con conocimiento de su público objetivo en redes, creando un acercamiento con las nuevas generaciones y posicionando la marca.

5.1.6. Capacidad de innovación

El hotel capitaliza la “escucha” a sus clientes, personalizando la forma de entrega de los servicios, volviéndola versátil y flexible ante los cambios situacionales y tecnológicos. Esto último es posible gracias a los *inputs* que son recibidos por el personal de atención al público y transmitidos a sus jefes inmediatos, creando valor.

Ante la apertura del hotel frente a nuevas ideas de los equipos de trabajo, el hotel, recurrentemente, es capaz de volver tangibles las iniciativas de estos.

5.2. Matriz de análisis VRIO

Tabla 11. Análisis VRIO

Análisis VRIO					
Factores	V	R	I	O	Ventaja competitiva
Recursos					
Recursos humanos					
Personal altamente calificado	✓			✓	3
Personal con conocimiento multifunción	✓	✓		✓	3
Personal enfocado en el cliente	✓			✓	2
Personal altamente fidelizado y comprometido	✓	✓	✓	✓	4
Recursos físicos					
Terreno e instalaciones – mismo propietario	✓		✓	✓	3
Habitaciones temáticas y versátiles	✓	✓		✓	3
Instalaciones comunes para multiservicios	✓			✓	2
Plataforma de conectividad óptima	✓	✓	✓	✓	4
Recursos organizacionales					
Imagen corporativa de excelencia	✓		✓	✓	3
Conocimiento del cliente	✓		✓	✓	3
Iniciativas ecosostenibles	✓	✓	✓		3
Capacidades					
Capacidad técnica					
Inmediatez de soporte técnico/tecnológico	✓	✓		✓	3
Conocimiento técnico compartido	✓	✓			2
Capacidad comercial					
Publicidad dirigida	✓		✓	✓	3
Construir reputación en nuevas generaciones	✓	✓			2
Capacidad de innovación					
Innovar constantemente	✓	✓	✓	✓	4
Flexibilidad ante los cambios	✓	✓	✓	✓	4
Iniciativas innovadoras a través de inputs del cliente	✓			✓	2

Fuente: Elaboración propia

6. Ventajas competitivas

Se identifica que el Hotel Boutique Merlott posee personal altamente comprometido y de muy baja rotación, lo cual no se encuentra frecuentemente en el mercado. Esta fidelidad a la empresa es construida orgánicamente a través del tiempo, sin estar sujeta a incrementos salariales extraordinarios.

Nuestra capacidad innovadora y camaleónica nos permite realizar cambios constantemente sin afectar nuestros resultados, destacándonos por nuestra versatilidad.

Sobre nuestras ventajas competitivas por explotar, tenemos en la mayoría, la característica de ser imitable, por lo que debemos trabajar en la ejecución de estas ventajas para seguir personalizándolas de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Por último, debemos trabajar en el fortalecimiento de algunas ventajas, consideramos importante resaltar la de construir un posicionamiento en la mente de futuros consumidores del servicio, ya que al ser un hotel que construye su reputación sobre la base de la experiencia del servicio y conocimiento del cliente, debemos reforzar nuestra imagen innovadora para ser capaces de atraer a un público cada vez más joven.

7. Estrategia competitiva

Luego del análisis realizado a través de este capítulo y en concordancia con las ventajas competitivas que presenta el Hotel Boutique Merlott, se identifica que existe un nivel alto de singularidad percibida por el huésped, donde la atención al cliente y el modo en el que el personal lo centra como objetivo principal es un distintivo de nuestra marca.

Además, nuestros recursos de conectividad y la flexibilidad que el hotel tiene generalizada en toda la organización le permiten brindar soluciones efectivas y en tiempo récord, lo cual se traduce en el alto índice de satisfacción del cliente y en las encuestas NPS, en donde casi el 100 % nos recomienda, lo cual fue muy valorado en el análisis de *benchmarking*.

Todos estos aspectos han generado un factor diferenciador donde participan distintos sectores de la industria y optan por un servicio como el que brinda el hotel.

En conclusión y tomando como base la matriz de estrategia competitiva de Michael Porter, nuestra estrategia competitiva es de diferenciación. Mayor detalle se verá en el capítulo VI.

8. Elaboración de la matriz EFI

La evaluación de factores internos (EFI) como herramienta de auditoría interna (David 2003), nos permitirá identificar los factores de éxito del hotel y qué tan bien estamos explotando estas fortalezas y tomando acción en las oportunidades

Tabla 12. Matriz EFI

N°	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas				
1	Ubicación del hotel, teniendo un alto nivel de acceso y conectividad	10 %	4	0,40
2	Atención personalizada, centrando al cliente como objetivo primordial y respondiendo óptimamente a los requerimientos de este	12 %	4	0,48
3	Alto nivel de satisfacción del cliente, llevándonos a casi un 100 % de indicador de recomendación de nuestros clientes	13 %	4	0,52
4	Mantenimiento de las habitaciones e instalaciones en óptimas condiciones	11 %	3	0,33
5	Flexibilidad en el nivel de respuesta al cliente	10 %	3	0,30
6	Innovación de iniciativas o planes tácticos a partir de la escucha activa de lo que los clientes solicitan	7 %	4	0,28
7	Conocimiento de nuestros clientes a nivel personalizado	9 %	3	0,27
Debilidades				
1	El tamaño del hotel frente a nuestros competidores más sólidos es menor; por ende, la amplitud de las áreas comunes también	8 %	2	0,16
2	El posicionamiento de nuestra marca, frente a nuestros competidores más sólidos, es menor.	10 %	3	0,30
3	Aún existe una oportunidad de mejora en la estrategia comercial que nos permita mayor difusión de la marca.	10 %	3	0,30
Total		100 %		3,34

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el resultado final del análisis EFI, nos encontramos con un valor alto en cuanto a la posición que tenemos en nuestras fortalezas y debilidades. Siendo este mayor a 2,5, se identifica que reconocemos el valor de nuestras fortalezas y mantenemos un sistema organizado sobre la base del cumplimiento natural de estos.

Por un lado, nuestras fortalezas están siendo altamente optimizadas; sin embargo, hacer frente a nuestras debilidades tiene limitaciones de tiempo, ya que la mayoría se contrarrestarían con planes de inversión a largo plazo.

9. Conclusiones

Luego de analizar las variables internas del Hotel Boutique Merlott, se han evidenciado las fortalezas relativas a la atención que reciben nuestros clientes y el trato personalizado, destacando la flexibilidad ante los cambios y recapitalización de *inputs* adquiridos a través de la comunicación activa con los huéspedes.

Además, la ubicación del hotel se encuentra privilegiada, demostrando la conectividad que tiene y la accesibilidad hacia lugares de interés en el entorno.

Otra fortaleza a destacar a comparación de su competencia fue predisposición de los clientes en recomendar al hotel luego de tener la experiencia de hospedarse. El indicador fue cercano al 100 % (NPS).

Asimismo, el trabajo que el hotel viene realizando en materia de conectividad y mantenimiento de sus instalaciones de internet aunado con el servicio interno de soporte técnico, brindan al cliente una respuesta ágil ante las necesidades de trabajar desde el hotel.

En cuanto a las debilidades, estas giraron en torno al tamaño de las instalaciones comunes en comparación con sus competidores más sólidos. Otra de sus debilidades es también relativa al posicionamiento de la marca, ya que el hotel no cuenta con el apalancamiento de un grupo de poder ni una marca estratégica asociada.

Por último, se identificó que se deberá trabajar en formar identidad en los clientes futuros, tratando de llegar a través de las redes sociales a los próximos consumidores del servicio.

Capítulo V. Segmentación del cliente

El objetivo de este capítulo es identificar, de acuerdo al perfil del consumidor, el segmento que tendrá que atender el Hotel Boutique Merlott en este escenario de pandemia.

1. Factores de segmentación

De acuerdo con la segmentación señalada en el Canvas (ver capítulo IV), describimos el perfil del cliente del Hotel Boutique Merlott sobre la base de los niveles descritos líneas abajo.

1.1 Nivel socioeconómico

De acuerdo con esta clasificación, podemos identificar que nuestro cliente es de los segmentos A y B, aunque podemos inferir que, en un menor porcentaje, también acceden a los servicios de un nivel socioeconómico menor, motivados por un espíritu aspiracional de alojarse en un hotel de 4 estrellas.

En el 2019, solo el 4 % de turistas nacionales tiene un gasto mayor a los S/ 600,00 y solo el 2 % reserva en un hotel de 4 a 5 estrellas. Por el lado del turista extranjero, el 18 % se hospedaron en un hotel de 4 a 5 estrellas (Promperú 2019a).

Tabla 13. Información turista nacional y extranjero

Llegadas a Lima	Sexo	Estado civil	Grado de instrucción	Ocupación laboral	Hospedaje en hotel	Promedio de estadía	Gasto promedio
Turista Nacional	52 % Femenino 48 % Masculino	51% Casado o Conviviente	70 % Estudios Superiores	42 % Trabajador independiente	19 %	4 días	S/ 4760
Turista Extranjero	57 % Masculino 43 % Femenino	54% Casado o Conviviente	81 % Estudios Superiores*	64 % Sector privado	18 %	10 días	US\$ 1,041 -1,700

*El resto secundaria o carrera técnica.

Fuente: Promperú 2019a y 2019b. Elaboración propia

Teniendo en cuenta que los viajes internacionales aún tienen restricciones, se desprende de este factor que si se quiere llegar a captar más clientes turistas nacionales, se deberá volver el producto más accesible. Aun así, se presume que el segmento no migrará al sector C durante la pandemia, por lo tanto, se mantienen los resultados.

1.2 Nivel generacional (grupos de edad)

De acuerdo con la tabla adjunta, durante el periodo de pandemia, se intuye que las generaciones X y Y se mantendrán constantes.

Tabla 14. Generaciones en el Perú

Generaciones en el Perú	Ingresos	Comportamiento				Compras	Actividades en tiempo libre
		Actividad	Ahorra	Bancarizado	Smartphonero		
Generación Z (13 a 20 años)	48 % Propina Padres	65 % Estudia	85 %	26 %	47 %	85 % Enfoque en nuevos Productos	Salir al parque, hacer ejercicio, ir casa de amigos/familiares
Generación Y (21 a 35 años)	59 % Salario quincenal o mensual	84 % Trabaja	79 %	46 %	62 %	89 % Enfoque en ofertas	Salir a comer, hacer ejercicio, ir al cine
Generación X (36 a 59 años)	51 % Salario quincenal o mensual	84 % Trabaja	56 %	46 %	42 %	76 % Busca su marca favorita (implica que lo busque en otro lado)	Salir a comer, ir a parques

Fuente: Ipsos 2019. Elaboración propia

1.3 Nivel demográfico

Dentro el enfoque de nivel demográfico, exceptuando la edad, podemos identificar a turistas de ambos sexos, como también grado de instrucción, peruanos y extranjeros.

Respecto a los factores demográficos, teniendo en cuenta que el turista extranjero aún tiene restricciones para ingresar al Perú, se evidencia en el turista nacional una disminución del nivel de formación profesional y un aumento de los trabajadores independientes.

1.4 Nivel geográfico

Nuestro consumidor a nivel geográfico, antes pandemia, era el turista interno y externo, conceptualizándolos turista de negocios y turista de placer. Los turistas nacionales que viajan a Lima son principalmente de la región costera del Perú. Por otro lado, el turista extranjero que viaja a Perú proviene de los siguientes países: Chile (30 %), Estados Unidos (15 %), Ecuador

(7 %), Colombia y Brasil (5 % y 4 %, respectivamente), otros no representan más del 4 % de concentración (Promperú 2019b).

El aspecto geográfico, durante la pandemia, cambiará drásticamente, ya que el lugar al que corresponderán los clientes del Hotel Boutique Merlott serán, principalmente, de las provincias del Perú. Además, aquellos huéspedes que pernoctaban en el hotel por motivos de trabajo, podrían ser reemplazados por huéspedes locales, con necesidades adaptadas a la situación Covid-19.

1.5 Nivel psicográfico (estilos de vida)

De acuerdo con este componente que es nivel psicográfico, podemos decir que el consumidor del Hotel Boutique Merlott tiene una característica conductual y psicológica muy similar, por no decir que es una regla exacta.

1.5.1 Estilos de vida

De acuerdo con Arellano Consultores (2017), podemos determinar estilos de vida reactivos y estilos de vida proactivos, de los cuales nos enfocamos en el estilo de vida del componente proactivo en los consumidores. A continuación, se describirán solo aquellos que coinciden con la segmentación de clientes del Hotel Boutique Merlott:

1.5.2 Estilo de vida sofisticados

Nivel de ingreso alto, valoran la innovación y la imagen personal.

1.5.3 Estilo de vida progresistas

Son emprendedores y valoran el avance en sus líneas de carrera. Son extremadamente prácticos y modernos.

1.5.4 Estilo de vida modernas

Mujeres con tendencia al consumo y al avance personal.

Gráfico 6. Estilos de vida



Fuente: Arellano Consultores 2017

Los estilos de vida proactivos aún podrían mantenerse, teniendo en cuenta la similitud generacional entre ambos tipos de turistas. Además, sigue siendo de este grupo de estilos de vida proactivos que están dispuestos a invertir por obtener mayor grado de confort en sus actividades rutinarias.

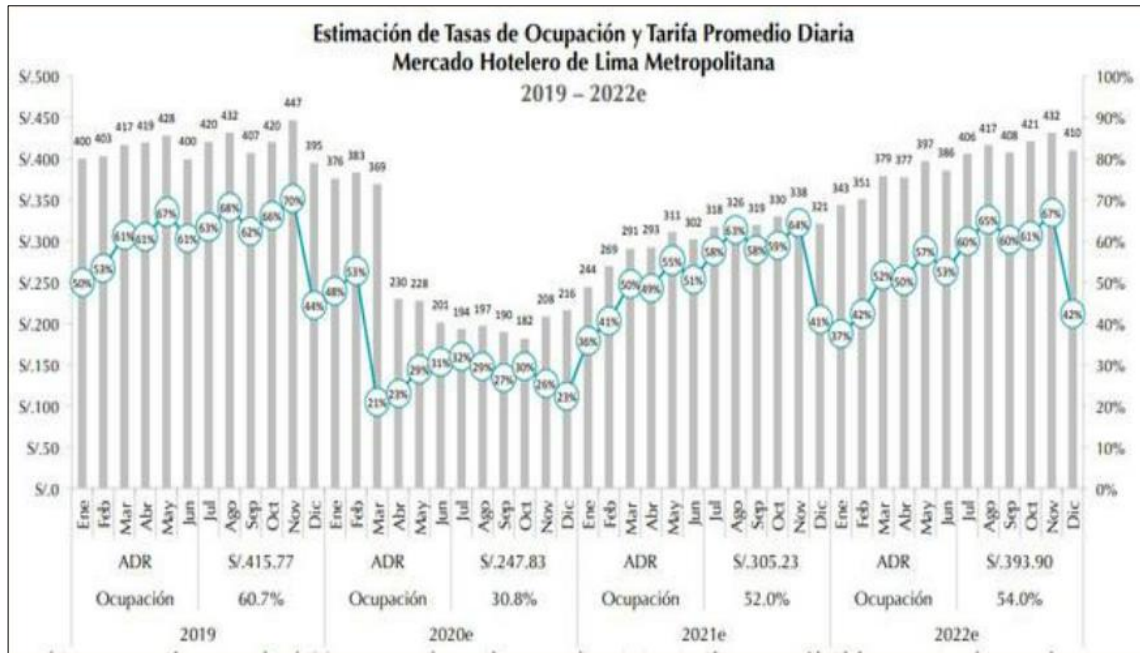
2. Estimación de la demanda

Para definir la ocupabilidad del Hotel Boutique Merlott durante esta pandemia se tienen distintas limitaciones, por lo que se definió construir una estimación a partir del mes de junio del presente año (2020).

A través de la estimación realizada por la Sociedad de Hoteles del Perú (2020), se toman la siguiente información:

- Ocupabilidad promedio mensual de los hoteles sería: junio 31 %, julio 32 %, agosto 29 %, setiembre 27 %, octubre 30 %, noviembre 26 %, diciembre 23 %.
- El promedio de junio 20 a diciembre 20 del 28,28 %

Gráfico 7. Estimación de tasas de ocupación, tarifa promedio diaria, Lima



Fuente: Sociedad de Hoteles del Perú 2020

El Hotel cuenta con 55 habitaciones; por lo que se asume el supuesto de que, contando con menos habitaciones, la ocupabilidad se encuentra por encima del promedio, teniendo como ventaja competitiva la ubicación céntrica.

En la estimación de la demanda para los 7 últimos meses del 2020 se asumió que el cliente principal sería el proveniente de las Unidades Mineras y Productivas, por lo que se asignó un mínimo porcentaje a los demás tipos de productos, sustentado en los resultados del turismo nacional y su elección de hoteles de 4 y 5 estrellas.

Tabla 15. Ocupabilidad proyectada

Ocupabilidad	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Reserva actual	22 %	22 %	3 %	14 %	21 %	23 %	22 %
Pre venta	38 %	39 %	6 %	44 %	41 %	41 %	45 %
For work			2 %	2 %	0 %	0 %	0 %
Convenios Corp.			35 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Fuente: Elaboración propia

Además, se asumió que la pre-venta se dilataría aún más por el escenario actual de incertidumbre.

A las reservas de *for work* se les asignó un porcentaje mayor, debido a la tendencia que se está presentando, basándonos en la entrevista sostenida con Roxana Arteaga del Hotel Westin Lima. Para mayor detalle ver anexo 2.

Tabla 16. Ocupabilidad mensual 2020

Ocupabilidad	Base	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Reserva actual	22 %	12 %	17 %	3 %	0 %	0 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
Preventa	39 %	29 %	35 %	7 %	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
<i>For work</i>							2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %
Convenios Corp.							35 %	35 %	35 %	35 %	35 %	35 %	35 %

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, sobre la base de la entrevista sostenida con Roxana Arteaga, del Hotel Westin Lima, decidimos asignar el 35 % de nuestras habitaciones específicamente a este nuevo segmento, teniendo en cuenta que los grupos oscilan entre 10 y 20 personas instaladas al mismo tiempo, asignamos este porcentaje.

Para los siguientes años, se estima realizar un plan de recuperación sobre la base del mantenimiento de tarifas con descuento a los clientes, que se detallará más adelante en el plan de marketing.

3. Conclusiones

De acuerdo con el análisis realizado por factores de segmentación, podemos inferir que nuestro público objetivo habitual es de nivel socioeconómico A y B, que a nivel generacional se encuentra entre los grupos denominados como generación X y generación *millennial*, con un estilo de vida moderno y proactivo.

Además, contamos con dos tipos de turistas: extranjeros y nacionales. Sin embargo, las restricciones fronterizas imposibilitan el ingreso de los clientes habituales a los hoteles de cuatro y cinco estrellas. Es por esta razón que el huésped nacional se vuelve nuestro eje en el proceso de recuperación económica para los siguientes años.

Asimismo, durante la pandemia y dadas las restricciones mencionadas, surge la oportunidad de atender a un nuevo público objetivo, en este caso la fuerza laboral de las unidades mineras y productivas, las cuales toman una mayor relevancia, convirtiéndose en nuestro principal cliente durante este periodo.

Teniendo en cuenta este cambio geográfico absoluto de nuestros clientes y las restricciones producto de la pandemia, será necesario analizar las nuevas necesidades que surjan, además de adaptar nuestros servicios a este público. Más adelante, en el capítulo VI, desarrollaremos las alternativas que posee el hotel para cubrir las expectativas de los nuevos huéspedes.

Capítulo VI. Planeamiento estratégico

En este capítulo desarrollamos un planeamiento estratégico para los siguientes años, comprendidos desde el presente año hasta el 2024. Se considera, para el segundo semestre del 2020, enfocarnos como objetivo principal en la generación de caja, buscando cumplir como mínimo las obligaciones financieras sin necesidad de apalancarse con entidades bancarias. A partir de enero de 2021, cuando se prevé que contemos con el inicio de una reactivación económica local sostenida, se plantearán estrategias de marketing para impulsar la visibilidad del hotel frente a sus principales competidores. En ese sentido, se prevé que a finales del 2024 contemos con un posicionamiento más sólida en el mercado, que soporte la recuperación financiera del hotel luego de la crisis económica.

1. Visión

Ser el mejor hotel boutique del Perú en los próximos 10 años, llegando a ser reconocidos a nivel nacional e internacional por nuestros altos estándares de calidad en el servicio, atención personalizada y objetivos de desarrollo sostenible.

2. Misión

Brindar momentos de calidad a cada uno de los huéspedes, llevando una oferta de valor centralizada en la personalización del servicio y experiencia única según la necesidad de cada uno de nuestros usuarios, maximizando el valor al accionista y reduciendo el impacto ambiental.

3. Valores corporativos

- ✓ Orientación al servicio: Extendiéndolo desde todos los niveles de la organización hasta el último de los colaboradores, logrando así nuestra autenticidad en la comunicación con nuestros clientes.
- ✓ Respeto: A cada miembro de nuestra cadena de valor, respetando su trabajo y balance de vida personal, siendo parte de su crecimiento y desarrollo.
- ✓ Honestidad: Cultivando la transparencia en nuestros procesos, acciones y planes futuros.
- ✓ Proactividad: Acercándonos a las necesidades de nuestros clientes por medio del conocimiento y escucha activa. Llegando a estar un paso delante de las necesidades de nuestros huéspedes.

- ✓ Innovación: reinventando las formas de ofrecer nuestros servicios con la identidad de siempre buscando la mejora continua.
- ✓ Ecosostenibilidad: Mitigando nuestra huella de carbono y siendo capaces de esquematizar un plan a largo plazo que nos permita ser considerados ecoamigables.

4. Definición de objetivos

4.1. Objetivo general

Asegurar la continuidad del negocio durante el desenlace de la pandemia (2020) y posterior generación de valor (2021-2024), a través de una estrategia acorde con las fortalezas y oportunidades de mejora, conservando la misión y los valores del Hotel Boutique Merlott, manteniendo el posicionamiento de la marca y maximizando la utilización de recursos y capacidades actuales.

4.2. Objetivos estratégicos

- Objetivos de crecimiento
 - OE1. Crecimiento de ventas progresivo del 6 % en el año 2024
 - OE2. Aumento del coeficiente de ocupación de manera progresiva hasta un 67 % para el año 2024
 - OE3. Mejorar la tarifa promedio por habitación progresivamente hasta un mínimo de S/ 242.0 en el año 2024
- Objetivos de rentabilidad
 - OE4. EBITDA: 38 %
 - OE5. Margen bruto: 82 %
 - OE6. Margen neto: 17 %
- Objetivos de sostenibilidad:
 - OE7. Cumplimiento del plan “camino a la ecosostenibilidad” al 90 % en el año 2024
 - OE8. Eficiencias en procesos e innovación de manera continua

5. Descripción de escenarios

Luego del análisis del macroentorno y asumiendo un panorama de crisis sin precedentes como es la pandemia del Covid-19, se deberá tomar acción en el caso que esta desaceleración económica continúe hasta el 2021. Este plazo fue fijado sobre la base del desenlace internacional de países que iniciaron el confinamiento antes que el Perú y asumiendo que la reactivación económica se dará paulatinamente, durante los próximos meses (de julio 2020 en adelante); considerando que, desde que inició la pandemia hasta la fecha de cierre de este análisis (junio 2020), las medidas de confinamiento se vienen levantando periódicamente.

5.1. Fase de continuidad del negocio (junio de 2020 – diciembre de 2020)

5.1.1. Escenario con continuidad

En este escenario se propone superar la crisis a través del uso de recursos y capacidades que el hotel posee actualmente de manera creativa a través del desarrollo de nuevas líneas de negocio, con la flexibilidad necesaria para aprovechar las oportunidades que se puedan presentar en esta coyuntura. Asimismo, ante una crisis sin precedentes se establece como postulado el mantener un mínimo de inversión requerida para la implementación de los planes de acción, teniendo en cuenta el riesgo que demanda salir de la estrategia competitiva que los ha mantenido con excelentes resultados hasta antes de la pandemia.

5.1.2. Escenario sin continuidad

Este segundo escenario propone el cierre de operaciones, considerando mitigar el efecto de mayores pérdidas y sobreendeudamiento financiero. Asimismo, hacer frente a sus obligaciones de pago a acreedores, personal y deuda financiera. Cabe resaltar que existen aspectos cualitativos que se deberán tomar en cuenta en el desarrollo de este escenario. Mayor detalle en los capítulos VII y VIII.

5.2. Fase de generación de valor (2021–2024)

En esta fase se desarrollan estrategias que le permitan al Hotel Boutique Merlott la recuperación de los niveles de ingreso que mantenían hasta antes del inicio de la pandemia. Las estrategias planeadas en este segundo periodo se describen en el siguiente capítulo.


6. Formulación de la estrategia

Para identificar las estrategias que seguiremos en este escenario de Covid-19, realizaremos las siguientes matrices: matriz FODA cruzado, matriz interna – externa, matriz de la estrategia principal y matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).

6.1. Matriz FODA cruzado

Esta matriz fue elaborada con la información de los resultados de las matrices EFE y EFI.

Tabla 17. Matriz FODA cruzado

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Ubicación del Hotel, teniendo un alto nivel de acceso y conectividad.	D1	El tamaño del Hotel frente a nuestros competidores más sólidos es menor; por ende, la amplitud de las áreas comunes también.	
	F2	Atención personalizada, centrando al cliente como objetivo primordial y respondiendo óptimamente a los requerimientos de este.	D2	El posicionamiento de nuestra marca, frente a nuestros competidores más sólidos, es menor.	
	F3	Alto nivel de satisfacción del cliente, llevándonos a casi un 100 % de indicador de recomendación de nuestros clientes.	D3	Aún existe una oportunidad de mejora en la estrategia comercial que nos permita mayor difusión de la marca.	
	F4	Mantenimiento de las habitaciones e instalaciones en óptimas condiciones.			
	F5	Flexibilidad en el nivel de respuesta al cliente.			
	F6	Innovación de iniciativas o planes tácticos a partir de la escucha activa de lo que los clientes solicitan.			
	F7	Conocimiento de nuestros clientes a nivel personalizado.			
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS OFENSIVAS (EO)		ESTRATEGIAS REACTIVAS (ER)	
O1	Aplazamiento y fraccionamientos Tributarios	EO1	Impulsar el “branding” del Hotel a través del Marketing Digital, dándole una identidad en redes sociales basada en contenidos (Inbound Marketing)	DO1	Publicidad enfocada a resaltar los beneficios de estar en un lugar exclusivo a comparación de lugares masivos.
O2	Programas del Gobierno para reactivación.	EO2	Plan de mantenimiento y remodelación enfocado en la prevención.	DO2	Independizar la imagen del Restaurante del Hotel, creando una identidad de marca autónoma.
O3	Política Monetaria expansiva	EO3	Alianzas estratégicas con agencia de viajes, centros culturales, entre otros	DO3	Crear vínculo con las generaciones más jóvenes a través de nuestras buenas prácticas eco-sostenibles.
O4	Principales indicadores macroeconómicos estables.	EO4	Adherir a nuestros servicios dinámicas experienciales relativos a la gastronomía.	DO4	Gobierno de Gestión de Costos (Cost Management) a través del Área de Procuraduría y Política de Compras.
O5	Reactivación de los sectores minero y pesca en junio 2020	EO5	Establecer nuevos protocolos de salud y seguridad en la Política de Atención al Cliente.	DO5	Centrar nuestra recuperación a través de las nuevas necesidades de los sectores minero y pesquero.
O6	Perú es un país culturalmente rico	EO6	Mejorar el Sistema de Marketing Integrado (IMC) a través de la optimización de herramientas digitales.	DO6	Alianzas estratégicas con las entidades medioambientales.
O7	Amplia gama en Gastronomía	EO7	Establecimiento de la filosofía IWS (Integrated Working System) enfocada a las tareas diarias y protocolos de salud y seguridad.		
O8	Aumento de inversión en Ciencia y Tecnología por parte del Estado	EO8	Captación de nuevos clientes a través de canal directo.		
O9	Mayor acceso a internet	EO9	Capacitar constantemente al personal y capitalizar el conocimiento interno.		
O10	Mejores precios (Internet, telefonía fija y 4G)	EO10	Participación activa en la elaboración de la Política Eco – Sostenible y elaboración del Reglamento Interno.		
O11	Intensión del Estado por promover el reciclaje y cuidado ambiental. Política nacional del ambiente.	EO11	Publicidad basada en “engagement” y factor emocional resaltando nuestras buenas prácticas.		
O12	Mayor inversión del Gob. En energías renovables.	EO12	Capacitación constante en el área de Prestación de Servicios.		
O13	Consciencia Ecológica en las nuevas generaciones	EO13	Impulsar constantemente la supervisión sistemática y el liderazgo autónomo de cada colaborador.		
O14	Leyes de protección al trabajador	EO14	Sistema de reconocimientos no remunerados relativos a la excelencia en el servicio e innovación. (medición de desempeño, evaluaciones 360, etc).		
O15	Normativas y protocolos de Bioseguridad.	EO15	Establecimiento de la Política Eco – Sostenible y elaboración del Reglamento Interno.		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (EA)		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (ED)	
A1	Incertidumbre Política	EA1	Impulsar el desarrollo tecnológico en las soluciones de servicio al cliente. (ERP)	ED1	Reforzar la seguridad de la información y base de datos del Hotel.
A2	Alto nivel de Pobreza	EA2	Reducción de Tarifas del Hotel durante la pandemia.	ED2	Publicidad basada en “engagement” y factor emocional resaltando nuestras buenas prácticas, imagen de preocupación por el desarrollo sostenible de los peruanos.
A3	Sistema Sanitario y de Seguridad deficiente	EA3	Trasladar el Home Office al Hotel Office destacando las ventajas de la privacidad del Hotel a través de Marketing Digital.	ED3	Repotenciar el uso de las redes sociales del Hotel.
A4	Aumento de Phishing	EA4	Mantenimiento de programas de fidelización de clientes.		
A5	Falta de infraestructura tecnológica en entidades del Estado	EA5	Protocolos de atención al público.		
A6	Diversidad de plataformas digitales	EA6	Gestionar eficientemente los recursos del Hotel, y además implementar un plan de innovación integral que signifiquen ahorros en costos y gastos.		
A7	Aumento de la tasa de desempleo, caída de empleo formal	EA7	Establecimiento de líneas de sucesión inmediata y a largo plazo.		
A8	Se estima una contracción de la economía importante (turismo)	EA8	Difusión interna y externa de las Políticas y cultura organizacional del Hotel.		
A9	Falta de consciencia: sostenibilidad ambiental.				

Fuente: Elaboración propia

Si bien identificamos las diversas estrategias, priorizamos y otorgamos un mayor enfoque a las estrategias resaltadas, las cuales estaríamos tomando como premisa para el presente análisis, para la fase de continuidad, y en especial, para la fase de generación de valor.

6.2. Matriz Peyea: posición estratégica y evaluación de la acción

Mediante la siguiente matriz analizamos qué estrategias convergen de los factores internos y externos analizados en el capítulo III y las ventajas competitivas del capítulo IV, además de considerar su fuerza financiera.

Tabla 18. Matriz Peyea

Análisis interno			
Fuerza financiera (FF)	Calificación	Ventaja competitiva (VC)	Calificación
Buen comportamiento financiero	4	Ubicación del hotel	-1
Terreno e Instalaciones: Mismo propietario	5	Conocimiento del cliente	-1
Flujo de caja positivo post Covid-19	5	Flexibilidad de respuesta	-1
Oportunidad de financiamiento	4	Nivel de conectividad	-2
		Imagen corporativa	-2
Promedio	4,5	Promedio	-1,4
Análisis externo			
Estabilidad del ambiente (EA)	Calificación	Fortaleza de la industria (FI)	Calificación
Disminución de la demanda	-5	Acceso a tecnologías de información	5
Coyuntura de pandemia	-6	Disponibilidad de recursos	4
Restricción de viajes internacionales	-5	Oportunidad en el sector minero, pesquero y energético.	5
Disminución del PBI	-5		
Plan de Reactivación del Gobierno	-2		
Promedio	-4,6	Promedio	4,7

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenidos los promedios, los ejes resultantes son los siguientes:

VC + FI Eje X 3,3

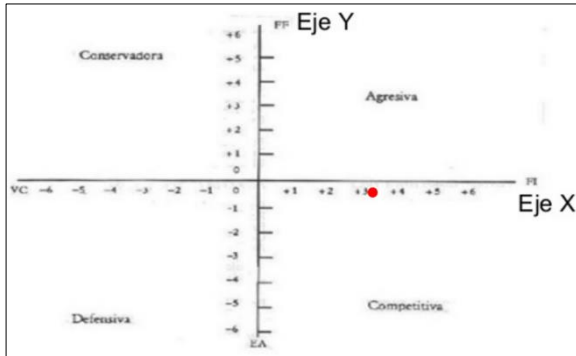
FF + EA Eje Y -0,1

Al graficar en la matriz Peyea (Rowe *et al.* 1982) el resultado se ubica en el cuadrante “Competitivo”, que consiste en aplicar las siguientes estrategias:

- Integración vertical y horizontal
- Penetración del mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto

- Formación de empresas de riesgo compartido

Gráfico 8. Ubicación de los cuatro cuadrantes (Peyea)

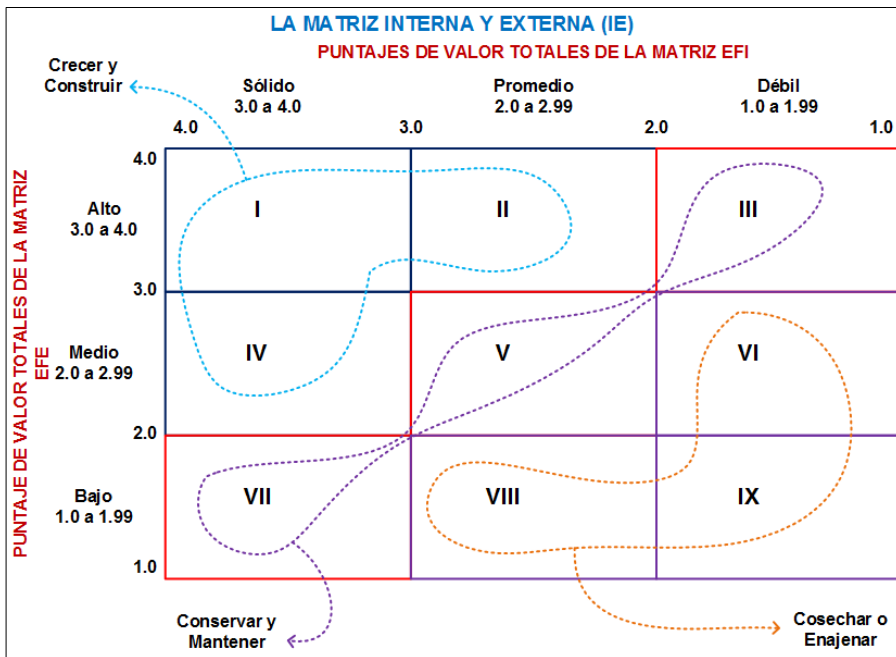


Fuente: Elaboración propia

6.3. Matriz interna-externa

De acuerdo con los resultados de la matriz EFE (2,78) y EFI (3,34), podemos definir la zona donde nuestra estrategia deberá dirigirse.

Gráfico 9. Matriz interna-externa (IE)



Fuente: Elaboración propia

Sobre la base de la puntuación obtenida, el cuadrante que representa los resultados obtenidos en las evaluaciones EFI y EFE es el IV, donde la estrategia es “crecer y construir”. Las estrategias intensivas que se recomiendan para estos cuadrantes son: penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos o estrategias integradoras: integración directa, hacia atrás y horizontal.

6.4. Matriz de la gran estrategia

Esta matriz se obtiene del resultado de la matriz Peyea, analizada anteriormente. Esto determina el cuadrante de posición en la que nuestra estrategia principal debe estar ubicada.

Gráfico 10. Matriz de la estrategia principal



Fuente: Christensen *et al.* 1976

Los resultados obtenidos en la matriz Peyea fueron los siguientes:

Eje X: 3,3
Eje Y: -0,1

Sobre la base del cuadrante IV, donde se establece el punto convergente del análisis, tenemos tres estrategias resultantes:

- a) **Diversificación relacionada:** Cuando existe similitud en las nuevas unidades de negocio o nuevos productos, permite aumentar los ingresos y reducir los riesgos. Incluir un nuevo producto en un nuevo mercado también demanda establecer cambios internos.
- b) **Diversificación no relacionada:** Forma más radical de diversificación, modelo multinegocio. Ingreso a otra industria no relacionada con la actual.

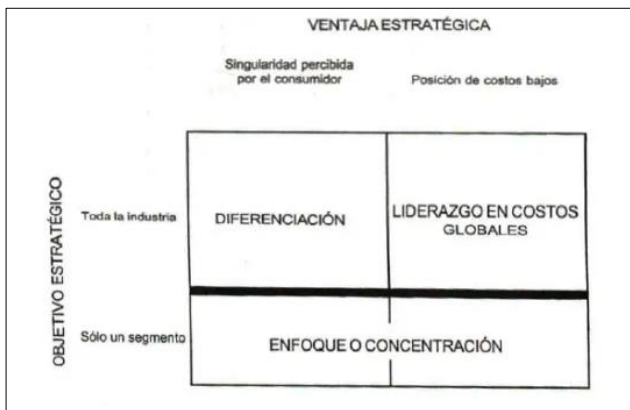
- c) Alianzas estratégicas: Sociedad con otra empresa para lograr objetivos en conjunto buscando eficiencias en sus recursos e inversiones y mitigando el riesgo de modo compartido.

7. Estrategia competitiva

Como fue mencionado en el capítulo IV, luego de haber realizado el análisis VRIO, nuestra estrategia competitiva se encarga de dar un valor diferencial en el servicio que brinda el Hotel Boutique Merlott. Además, esta singularidad de un servicio personalizado es valorada por nuestros clientes y consideramos que, a largo plazo, en la fase de generación de valor, mantendremos estrategia en la forma más pura.

Sin embargo, durante los siguientes meses estaremos adaptando nuestras acciones a un solo segmento que apalancará el volumen de huéspedes recibidos durante la pandemia. Esto quiere decir que, habiendo identificado en el capítulo anterior la oportunidad de responder a una demanda generada por la pandemia, estaremos enfocados hasta el final del año en este segmento de clientes: unidad de minería, energía y pesca.

Gráfico 11. Estrategias competitivas genéricas



Fuente: Porter 1985

Nuestras herramientas de marketing nos permitirán continuar con nuestra filosofía de atención personalizada; sin embargo, brindaremos este valor diferencial a nuestro nuevo segmento *target*.

Una vez que este periodo de resiliencia termine o sea normalizado, volveremos a adaptarnos, con la flexibilidad que nos identifica para volver a toda la industria y seguir generando valor.

8. Estrategia corporativa

Luego de haber analizado el resultado de las matrices que convergen entre los factores internos y externos del hotel, y explorar las estrategias propuestas en la matriz de la estrategia principal hemos optado por seguir la estrategia de diversificación relacionada, realizando adaptaciones de nuestros recursos para responder a la demanda con nuevos productos.

El motivo principal para optar por esta estrategia es el tiempo que estamos estimando en las fases y asumiendo que estaremos hasta diciembre de 2020 con limitaciones para atender a nuestro segmento *core*, tendremos que realizar adaptaciones dentro de nuestros recursos y capacidades con la mínima inversión que esto represente.

Estas adaptaciones se evaluarán una vez terminado el periodo de resiliencia, ya que en la nueva fase de generación de valor estamos evaluando nuestros resultados y adaptándolos a la nueva normalidad.

Capítulo VII. Planes funcionales

Luego de definir la estrategia en el capítulo VI, los planes funcionales guiarán el cumplimiento de cada uno de sus objetivos; implementando procesos y destinando recursos eficientes para el cumplimiento de estos. En esta sección presentaremos las acciones estratégicas de marketing, operaciones y recursos humanos.

1. Plan de marketing

Para poder alcanzar los objetivos del planeamiento estratégico ha sido necesario replantear las estrategias de marketing a fin de soportar un proceso exitoso para los siguientes cuatro años; sin embargo, a pesar de la coyuntura actual, nuestra principal estrategia sigue siendo la diferenciación y personalización de nuestros servicios como valor agregado hacia nuestros huéspedes.

1.1. Definición de estrategias funcionales

Tabla 19. Establecimiento de objetivos y estrategias de marketing

Objetivos estratégicos	Meta mínima (2024)	Plan de marketing
Crecimiento		
OE1. Crecimiento en ventas	6,0 %	E1. Adherir a nuestros servicios dinámicas experienciales relativos a la gastronomía.
OE2. Coeficiente de ocupación	67 %	E2. Publicidad basada en <i>engagement</i> y factor emocional resaltando nuestras buenas prácticas, imagen de preocupación por el desarrollo sostenible de los peruanos.
OE3. Tarifa media por habitación	S/ 242	E3. Impulsar el <i>branding</i> del hotel a través del marketing digital, dándole una identidad en redes sociales basada en contenidos (<i>inbound marketing</i>).
		E4. Mantenimiento de programas de fidelización de clientes.
		E5. Captación de nuevos clientes a través de canal directo.
		E6. Alianzas estratégicas con agencia de viajes, centros culturales, entre otros
Rentabilidad		
OE4. EBITDA	38 %	E7. Mejorar el sistema de marketing integrado (IMC) a través de la optimización de herramientas digitales
OE5. Margen bruto	82 %	
OE6. Margen neto	17 %	
Sostenibilidad		
OE7. Cumplimiento del plan “Camino a la ecosostenibilidad”	90 %	E8. Difusión interna y externa de las políticas y cultura organizacional del hotel
OE8. Eficiencias en procesos e innovación de manera continua	40 %	E9. Creación de contenido a la medida, a través de la interacción en nuestros clientes en los canales <i>online</i>

Fuente: Elaboración propia

1.2. Formulación estratégica de marketing

La estrategia de marketing, para las dos fases planteadas, se encuentra enfocada en el cliente, de acuerdo con el análisis realizado previamente. En ese sentido, y de acuerdo con las conclusiones del capítulo IV, continuaremos desarrollando nuestras ventajas competitivas a través de la estrategia de diferenciación. Sin embargo, hasta lograr el control de esta pandemia, concentraremos los esfuerzos del hotel para lograr convenios corporativos con las empresas mineras, pesqueras y de energía, ofreciendo las instalaciones del Hotel Boutique Merlott para la cuarentena de sus trabajadores a precios competitivos; de esta manera mantendremos la imagen del hotel vigente durante el escenario pandémico y alcanzaremos los niveles de venta proyectados durante el 2020.

Nuestro foco durante la fase de generación de valor (2021-2024) mantendrá la segmentación detallada en el capítulo V.

1.3. Acciones estratégicas – fase continuidad

Durante la fase de continuidad se ha identificado la oportunidad de generar volumen a través de contratos corporativos con empresas de los sectores minero, pesquero y energético, cuya necesidad de albergar en cuarentena a sus colaboradores nace durante la crisis del Covid-19. A pesar de que estos colaboradores no se encuentran, específicamente, dentro de nuestro *target*, hoy se perfilan como nuestro principal consumidor, por lo que, hasta finales del presente año 2020, estaremos enfocando el servicio de alojamiento a este segmento, impulsando la generación de contratos corporativos con plazos no menores a tres meses, donde el flujo de ingresos sea continuo y nos permita autogestionar los recursos y capacidades que poseemos.

Sobre la base de las estrategias mencionadas en el plan de marketing, el hotel estará enfocado en las mismas estrategias de la fase de generación de valor a excepción de las siguientes:

- E1. Adherir a nuestros servicios dinámicas experienciales relativos a la gastronomía
- E6. Alianzas estratégicas con agencia de viajes, centros culturales, entre otros

Serán retomadas a partir del próximo año, donde tomarán mayor relevancia las actividades exteriores acompañadas por tours culturales, de entretenimiento y gastronómicos.

Sin embargo, es una prioridad del negocio obtener un posicionamiento diferenciado y de contenido emocional en las comunidades y redes sociales, destacando el destino del presupuesto al marketing digital y difusión de buenas prácticas que tendrán continuidad durante y después de la pandemia.

Tabla 20. Presupuesto de marketing – fase continuidad

Actividades	Recursos	Presupuesto 2020
E2. Publicidad basada en <i>engagement</i> y factor emocional resaltando nuestras buenas prácticas, imagen de preocupación por el desarrollo sostenible de los peruanos		S/ 49.820,00
Grilla de contenido	Propio	S/ 0,00
Publicaciones por semana (4).	Agencia	S/ 27.360,00
Pauta digital	Redes sociales	S/ 13.680,00
Campañas, <i>storyteller</i> , webinar, testimonio. Material fotográfico	Agencia/Propio	S/ 8.780,00
E3. Impulsar el <i>branding</i> del hotel a través del marketing digital, dándole una identidad en redes sociales basada en contenidos (<i>inbound marketing</i>).		S/ 22.200,00
<i>Community manager</i>	Agencia	S/ 11.400,00
Contenido blogs: ecosostenibilidad, hospedaje en tiempos de Covid	Propio	S/ 10.800,00
E5. Captación de nuevos clientes a través de canal directo.		S/ 37.620,00
Descuento sobre tarifa regular	Bonificación	S/ 37.620,00
Programas corporativos	Descuentos	
E7. Mejorar el IMC a través de la optimización de herramientas digitales		S/ 19.510,00
Implementaciones Web	Agencia	S/ 4.560,00
Renders, vistas 3D	Agencia	S/ 9.250,00
Tour virtual	Agencia	S/ 5.700,00
E8. Difusión interna y externa de las políticas y cultura organizacional del hotel		S/ 22.800,00
Campaña: Camino a la ecosostenibilidad	Agencia	S/ 7.600,00
Campaña: Todos somos líderes (recursos humanos)	Agencia	S/ 7.600,00
Campaña: Reconocimiento interno (colaboradores)	Propio	S/ 0,0
Campaña: IWS (operaciones)	Agencia	S/ 7.600,00
E9. Creación de contenido a la medida, a través de la interacción en nuestros clientes en los canales online.		S/ 41.190,00
Investigación de mercado	Agencia	S/ 17.100,00
Programación	Agencia	S/ 9.270,00
Pauta digital	Redes sociales	S/ 14.820,00
		S/ 193.140,00

Fuente: Elaboración propia

1.4. Acciones estratégicas – fase de generación de valor

1.4.1. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento estará enfocada en posicionar el hotel como la opción número uno en la mente del cliente, resaltando la propuesta de valor enfocada en el trato personalizado e instalaciones de calidad. Para mayor referencia ver anexo 5.

De acuerdo con las proyecciones financieras, el hotel ofrecerá precios competitivos para los próximos cuatro años (2021-2024) en relación con los precios históricos y competencia directa, incrementando la ocupabilidad del mismo. Los atributos que resaltarán son:

- Eficiencia en sus procesos, desde el primer contacto de venta hasta el registro de salida
- Alto nivel de exclusividad, ubicación, atención e infraestructura
- Trato personalizado, al ser un hotel boutique el huésped podrá sentirse atendido de manera especial
- Precios competitivos frente a los demás hoteles de San Isidro
- Restaurante dentro del hotel con precios competitivos

1.5.Estrategia de mezcla de marketing

Para el desarrollo de la mezcla de marketing, nos enfocaremos en los atributos de cada P de servicio (Kotler y Keller 2016), en las estrategias de cada una y sus planes de acción. Asimismo, se encontrará que cada estrategia tiene más de una P desarrollada con planes específicos.

1.5.1. Plaza

Uno de nuestros principales objetivos es incrementar los clientes estratégicos y establecer relaciones a largo plazo (crecimiento). En ese aspecto, buscaremos tener mayor visibilidad en eventos de empresas transnacionales y nacionales, así como estar presente en ferias de viajes y turismo para tener un mayor alcance con los clientes finales. Por otro lado, como consecuencia de la coyuntura Covid-19, el mundo digital ha cobrado mayor relevancia y participación para las ventas en línea; considerando esta nueva oportunidad, reforzaremos los canales de ventas digitales y acompañaremos de manera personalizada al cliente en este proceso para que se sienta cada vez más familiarizado.

Los servicios que se brindan en el hotel se realizan y gestionan a través de varios elementos que están estrechamente relacionados, motivando que la sinergia logre procesos mucho más eficientes, entre ellos:

- Flujo de información y promoción: Se desarrolla enfocado en los clientes, a través de canales de contacto directos como página web, plataforma de atención en el hotel, vía telefónica o correo electrónico, así como también a través de los canales indirectos ofrecidos por medio de terceros.
- E5: Captación de nuevos clientes a través de canal directo

Los nuevos clientes accederán a un tarifario diferenciado de descuentos, distintos al programa de fidelización (puntos). Además, los clientes corporativos tendrán un beneficio mayor a medida que integren más colaboradores hospedados.

- E4: Mantenimiento de programas de fidelización de clientes

Para los clientes que ya conozcan nuestro hotel, estaremos impulsando los programas de fidelización, enviando promociones y descuentos a nuestros clientes de manera personalizada.

- La E7: Mejorar el IMC a través de la optimización de herramientas digitales

A través de canales de venta secundarios, socios estratégicos, como son los portales web; por ejemplo: despegar.com, Tripadvisor, Booking, Expedia o Trivago.

- E6 Alianzas estratégicas con agencia de viajes, centros culturales, entre otros

Agencias de viaje como socios estratégicos, por lo que estaremos fidelizándolos a través de metas mensuales, considerando un “bono de éxito” al final del año.

- Flujo de servicio: El servicio del Hotel Boutique Merlott se realizará exclusivamente en las instalaciones del mismo hotel. Para aquellos casos donde se desarrolle un paquete promocional y el servicio incluya un tour gastronómico o paseo cultural, se realizará un testeo previamente para garantizar que la percepción de servicio no se pierda con nuestros aliados estratégicos.
- Flujo de negociación: Se realizan acuerdos con los canales de venta y la relación es directa con los clientes, tomando en cuenta para la comunicación en la negociación variables como el tiempo de estadía o número de noches contratadas, temporada, frecuencia, forma de pago entre otros.

1.5.2. Precio

En el año 2021 hemos considerado necesario mantener los precios del 2020, y a partir del 2022 ir incrementándolo anualmente en 9 % para poder mantener la ocupabilidad en los promedios históricos prepandemia.

Nuestros precios históricos siempre estuvieron por encima del promedio de nuestra competencia directa; sin embargo, en la ecuación P x Q (precio por cantidad) que se considera en este sector, se estará restableciendo la confianza del huésped y será necesario incentivar a nuestros potenciales clientes a optar por una alternativa diferenciada por calidad, al mismo costo o incluso menor a la de nuestra competencia. Esta decisión fue tomada sobre la base de dos estrategias principales:

- E5. Captación de nuevos clientes a través de canal directo.
- E2. Publicidad basada en *engagement* y factor emocional resaltando nuestras buenas prácticas, imagen de preocupación por el desarrollo sostenible de los peruanos.

Sobre la última estrategia mencionada, hoy creemos que el desconocimiento y la falta de experiencia con el hotel de algunos potenciales huéspedes, impiden que apuesten por nuestra propuesta de valor; consideramos que, dándoles una oportunidad de acceder al servicio siendo competitivos en el precio, nos dará la oportunidad que el cliente apueste en el futuro por nosotros a pesar del alza paulatina que realizaremos anualmente acercándonos a niveles pre pandemia.

1.5.3. Promoción y educación

De acuerdo al diseño y administración de la comunicación integrada de marketing (IMC), esta se desarrollará con un enfoque en las comunicaciones digitales, integrando un contenido o mensaje que sea coherente, consistente, continuo y complementario. Para la elección de campañas promocionales y temáticas de estas, se estará centrando el esfuerzo en las siguientes estrategias:

- E1. Adherir a nuestros servicios dinámicas experienciales relativos a la gastronomía.
 - Paquetes promocionales que incluyan experiencias gastronómicas dentro y fuera del hotel.
 - Promociones específicas para huéspedes que incentiven el consumo del restaurante del hotel.
- E2. Publicidad basada en “engagement” y factor emocional resaltando nuestras buenas prácticas, imagen de preocupación por el desarrollo sostenible de los peruanos.
 - Promociones de contenido emocional, donde se establezca un vínculo de familiaridad. Para el 2021, se han definido las siguientes temáticas de promoción:
 - Identidad peruana. (“Sabemos lo que pasaron todos los peruanos, nos complace entregar lo mejor para ustedes”).
 - Identidad de lucha y logro, calidad humana. (“Volvemos con los mejores estándares de calidad y nuestro equipo de siempre”).

- Empatía laboral. (“No hay mejor lugar que nuestro hogar, te esperamos cuando necesites trabajar, prometemos ocupar el segundo puesto”).
- Relax, vacaciones. (3 campañas fotográficas, que destaque los lugares turísticos)
- E3. Impulsar el *branding* del hotel a través del marketing digital, dándole una identidad en redes sociales basada en contenidos (*inbound marketing*).
- Publicación de blogs mensuales: turísticos, ventajas de un hotel boutique, identidad del Hotel Boutique Merlott, *home office* desde un hotel, entre otros.
- E6. Alianzas estratégicas con agencia de viajes, centros culturales, entre otros.
- Paquetes promocionales que incluyan tours *full day* en museos, plazas, teatros, etc.
- E9. Creación de contenido a la medida, a través de la interacción en nuestros clientes en los canales *online*.
- Google Display dirigido a la página web, blogs y redes sociales con promociones por generar indicadores de vanidad: *likes*, compartir publicaciones, etc.
- Promociones específicas para clientes que se conozca su comportamiento: uso de habitaciones para teletrabajo, descuento en consumo de restaurante, descuentos en compras en tiendas de San Isidro, descuento por número de huéspedes (corporativo), entre otros.

En esta implementación se considerarán las siguientes variables.

- Publicidad

De acuerdo a la estrategia promocional, enfocamos nuestros esfuerzos en el desarrollo de nuestra comunicación publicitaria, según los siguientes factores de estudio.

Objetivos generales de promoción:

- Branding
- Mayor interacción
- Incentivar la venta adelantada de alojamiento

Selección de canales:

- Canales de comunicación personal (clientes)
- Canales de comunicación no personal (masivo)

Administración del proceso de las comunicaciones de marketing (IMC):

- Cobertura asistida (a cuántas personas llegamos)
- Contribución al objetivo (cómo impacto en las ventas)
- Objetivo común (marca y ventas)
- Complementariedad
- Versatilidad (modelo adaptable a otras campañas)
- Costo (inversión de tiempo y recursos)

1.5.4. Proceso

Es necesario tener visibilidad y control de todos los procesos que brinden una experiencia satisfactoria a nuestros clientes. Un proceso mal diseñado puede entregar una experiencia lenta y burocrática, lo cual puede ser decepcionante para los clientes.

- Entradas y salidas: Las acciones que se ejecutan al momento de la interacción con nuestros clientes, las cuales tienden a variar dependiendo del momento en el que se brinda el servicio (reserva, *check-in*, servicio a la habitación, toma de pedidos, gimnasio, servicio de movilidad, servicio de restaurant y *check-out*).
- E8. Difusión interna y externa de las políticas y cultura organizacional del hotel

Las campañas realizadas internamente para difundir nuestra cultura organizacional, política del hotel, esfuerzos por mantener la salud y la seguridad del trabajador de manera óptima y el plan que tenemos previsto para nuestro desarrollo ecosostenible, serán aunadas a la experiencia del cliente en el proceso. Se tiene previsto colocar material publicitario de estas iniciativas en el *counter* de *check-in* y *check-out* promoviendo la lectura y conocimiento del hotel y de sus buenas prácticas. También se habilitará material publicitario en las instalaciones de mayor afluencia: ascensores, corredores, etc.

En todos los casos, cada trabajador se encargará de ser embajador de la marca, brindándole información al cliente sobre lo que significa la campaña, al entregar el material publicitario o al responder las preguntas del cliente sobre el artículo recibido.

1.5.5. Personas

A pesar de los avances tecnológicos, la calidad del trato personal o trato personalizado es la forma más cálida y segura de generar relaciones duraderas y construir un servicio que nos diferencie de otros hoteles.

Las actitudes y habilidades de los empleados son el eje principal de este punto, para poder brindar un servicio de calidad por parte de los empleados o colaboradores, se desarrolla un trabajo muy estrecho con el área de recursos humanos, que debe poner especial atención en la selección de talentos, capacitación y motivación del personal, para el desarrollo de habilidades interpersonales y una actitud positiva.

El personal, luego de las campañas publicitarias internas mencionadas, se vuelve embajador de la marca. Dado que los colaboradores de atención al cliente se encuentran en contacto con los huéspedes, serán evaluados a través del programa “Cliente incógnito”, liderado por el área de marketing, en donde conjuntamente con el área de operaciones, se revisará continuamente las tácticas de mejora en el servicio.

1.5.6. Producto

El Hotel Boutique Merlott mantendrá como eje principal la estadía y alojamiento de sus clientes, teniendo en la misma infraestructura servicios de restaurante y hotel *office*. El producto, que para este caso es “el servicio”, propone distintas percepciones del mismo servicio que permiten englobar necesidades diferentes:

- Alojamiento: Para esta necesidad se ofrecen los servicios de reserva de habitación inmediata y de preventa, así como la modalidad de hotel *for work*, donde se presenta el servicio enfocado en el equipamiento que posee en torno al trabajo de oficina.
- Restaurante: Este servicio es utilizado por los huéspedes y personas externas. Posee un tarifario de productos y el comensal puede ser atendido con la misma cultura de personalización del hotel.
- Lavandería, spa, entre otros con costo adicional: Estos servicios se caracterizan por brindar al huésped la opción de no tener que salir del hotel para cubrir necesidades adicionales y evitar el traslado (ahorro de tiempo).
- Otras instalaciones disponibles sin costo: La naturaleza de estos servicios (gimnasio, estación de café, piscina, etc.) tiene la intención de brindar confort al cliente durante su estadía.

Nos enfocaremos en las siguientes estrategias:

- E1. Adherir a nuestros servicios dinámicas experienciales relativas a la gastronomía
- Mejora de variedad en la carta del restaurante.
- Incluir días específicos en que se destaque un plato principal de la carta. Para esto se utilizará material impreso y digital (QR) en las cartas.

- E2. Publicidad basada en *engagement* y factor emocional, resaltando nuestras buenas prácticas, imagen de preocupación por el desarrollo sostenible de los peruanos
- Material de comunicación basado en la reducción de recursos y ecosostenibilidad. Estos serán colocados en lugares claves de la habitación e instalaciones comunes.

- E3. Impulsar el *branding* del hotel a través del marketing digital, dándole una identidad en redes sociales basada en contenidos (*inbound marketing*).
- En los blogs de temática: “Conoce el hotel”, se incluirá información sobre la calidad de los servicios brindados.

1.5.7. Posicionamiento

Nuestra estrategia de posicionamiento es de diferenciación (Porter 1985) por lo que la imagen del servicio en la mente del consumidor debe proyectar: calidad, servicio personalizado, seguridad, confort, entre otros. Para lograr mantener esta imagen posicionada en la mente del consumidor, nos enfocaremos en las siguientes estrategias:

- E2. Publicidad basada en *engagement* y factor emocional resaltando nuestras buenas prácticas, imagen de preocupación por el desarrollo sostenible de los peruanos.
- Campañas difundidas por medios digitales y presenciales. Incluir material fotográfico de nuestros colaboradores que esté relacionado con el entorno laboral y la ecosostenibilidad
- Publicidad *search engine marketing* (SEM) con palabras de interés relacionadas a los valores corporativos del hotel

- E3. Impulsar el *branding* del hotel a través del marketing digital, dándole una identidad en redes sociales basada en contenidos (*inbound marketing*)
- Elaboración del *59nclu book* para lanzamiento de campañas por medios digitales. Lenguaje de marca: cercano, familiar, solidario
- Coherencia en el lanzamiento de campañas digitales

- E7. Mejorar el IMC a través de la optimización de herramientas digitales
- Utilización de la omnicanalidad para una mejor experiencia del usuario y poder de recordación de la marca

- E8. Difusión interna y externa de las políticas y cultura organizacional del hotel
- Integración del huésped al momento de campaña de difusión. Mencionado anteriormente, a través de información de la campaña y entrega de material publicitario

- E9. Creación de contenido a la medida, a través de la interacción en nuestros clientes en los canales *online*
- A través de los insights recolectados en las encuestas de satisfacción de servicio e información brindada por nuestro personal, se capitalizará la información obtenida para lograr una publicidad enfocada en las necesidades de los huéspedes y potenciales huéspedes con la comunicación enfocada a los valores corporativos y las ventajas competitivas del hotel.

Tabla 21. Presupuesto del plan de marketing – generación de valor

Actividades	Recursos	Presupuesto 2021	Presupuesto 2022	Presupuesto 2023	Presupuesto 2024
E1. Adherir a nuestros servicios dinámicas experienciales relativos a la gastronomía		S/ 47.800,00	S/ 47.800,00	S/ 61.000,00	S/ 83.000,00
Publicidad en línea (anuncios y búsquedas)	Propio	S/ 27.800,00	S/ 27.800,00	S/ 33.000,00	S/ 40.000,00
Publicaciones en comunidades web de marca	Agencia	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00	S/ 13.000,00	S/ 23.000,00
Social media	Redes sociales	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00	S/ 15.000,00	S/ 20.000,00
E2. Publicidad basada en <i>engagement</i> y factor emocional resaltando nuestras buenas prácticas, imagen de preocupación por el desarrollo sostenible de los peruanos		S/ 60.000,00	S/ 60.000,00	S/ 74.000,00	S/ 70.000,00
Grilla de contenido	Propio	S/ 18.000,00	S/ 18.000,00	S/ 18.000,00	S/ 20.000,00
Publicaciones por semana (4).	Agencia	S/ 18.000,00	S/ 18.000,00	S/ 24.000,00	S/ 21.000,00
Pauta digital	Redes sociales	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00	S/ 13.000,00	S/ 15.000,00
Campañas, <i>storyteller</i> , webinar, testimonio. Material fotográfico	Agencia/Propio	S/ 14.000,00	S/ 14.000,00	S/ 19.000,00	S/ 14.000,00
E3. Impulsar el <i>branding</i> del hotel a través del marketing digital, dándole una identidad en redes sociales basada en contenidos (<i>inbound marketing</i>).		S/ 15.000,00	S/ 15.000,00	S/ 15.000,00	S/ 15.000,00
<i>Community manager</i>	Agencia	S/ 5.000,00	S/ 5.000,00	S/ 5.000,00	S/ 5.000,00
Contenido blogs: ecosostenibilidad, hotel <i>home office</i> , SST, otros	Propio/agencia	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00
E4. Mantenimiento de programas de fidelización de clientes		S/ 33.000,00	S/ 32.000,00	S/ 33.000,00	S/ 32.000,00
<i>Mailing</i> . Comunicaciones y descuentos	Propio	S/ 10.000,00	S/ 9.000,00	S/ 10.000,00	S/ 9.000,00
Programa de puntos	Descuentos	S/ 23.000,00	S/ 23.000,00	S/ 23.000,00	S/ 23.000,00

Actividades	Recursos	Presupuesto 2021	Presupuesto 2022	Presupuesto 2023	Presupuesto 2024
E5. Captación de nuevos clientes a través de canal directo		S/ 15.000,00	S/ 25.000,00	S/ 25.000,00	S/ 25.000,00
Descuento sobre tarifa regular	Bonificación	S/ 15.000,00	S/ 15.000,00	S/ 15.000,00	S/ 15.000,00
Programas corporativos	Descuentos		S/ 10.000,00	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00
E6. Alianzas estratégicas con agencia de viajes, centros culturales, entre otros.		S/ 22.800,00	S/ 37.000,00	S/ 28.800,00	S/ 28.800,00
Marketing móvil	Agencia	S/ 4.700,00	S/ 7.000,00	S/ 4.700,00	S/ 4.700,00
“Bonos de éxito” – por objetivo	Agencia	S/ 11.100,00	S/ 15.000,00	S/ 11.100,00	S/ 11.100,00
Comarketing con centros culturales	Agencia	S/ 7.000,00	S/ 15.000,00	S/ 13.000,00	S/ 13.000,00
E7. Mejorar el IMC a través de la optimización de herramientas digitales		S/ 27.000,00	S/ 35.000,00	S/ 38.000,00	S/ 51.000,00
Implementaciones Web	Agencia	S/ 7.000,00	S/ 12.000,00	S/ 15.000,00	S/ 18.000,00
Renders, vistas 3D	Agencia	S/ 7.000,00	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00	S/ 18.000,00
Tour virtual	Agencia	S/ 13.000,00	S/ 13.000,00	S/ 13.000,00	S/ 15.000,00
E8. Difusión interna y externa de las Políticas y cultura organizacional del Hotel.		S/ 35.000,00	S/ 45.000,00	S/ 45.000,00	S/ 35.676,40
Campaña: Camino a la ecosostenibilidad	Agencia	S/ 10.000,00	S/ 15.000,00	S/ 15.000,00	S/ 10.000,00
Campaña: Todos somos líderes (RRHH)	Agencia	S/ 10.000,00	S/ 15.000,00	S/ 15.000,00	S/ 10.000,00
Campaña: Reconocimiento interno (colaboradores)	Propio	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00
Campaña: IWS (operaciones)	Agencia	S/ 5.000,00	S/ 5.000,00	S/ 5.000,00	S/ 5.676,40
E9. Creación de contenido a la medida, a través de la interacción en nuestros clientes en los canales online		S/ 62.000,00	S/ 62.560,00	S/ 62.528,00	S/ 65.968,00
Investigación de mercado	Agencia	S/ 13.000,00	S/ 13.000,00	S/ 13.000,00	S/ 15.000,00
Programación	Agencia	S/ 8.000,00	S/ 8.000,00	S/ 8.000,00	S/ 9.440,00
Pauta digital	Redes sociales	S/ 9.000,00	S/ 9.000,00	S/ 9.000,00	S/ 9.000,00
NPS	Agencia	S/ 12.000,00	S/ 16.560,00	S/ 16.560,00	S/ 16.560,00
Encuestas de satisfacción	Propio	S/ 10.000,00	S/ 9.000,00	S/ 8.968,00	S/ 8.968,00
Cliente incógnito	Agencia	S/ 10.000,00	S/ 7.000,00	S/ 7.000,00	S/ 7.000,00
		S/ 317.600,00	S/ 359.360,00	S/ 382.328,00	S/ 406.444,40

Fuente: Elaboración propia

2. Plan de operaciones

De acuerdo con los objetivos estratégicos, el plan de operaciones está, principalmente, enfocado en la satisfacción de los clientes y la eficiencia en el proceso operativo. En ambos casos, se busca maximizar el uso de los recursos y reducir pérdidas; de ese modo se contribuirá con la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Asimismo, se detallarán los planes que a realizar durante los siguientes meses de la fase de continuidad hasta iniciar la fase de generación de valor.

2.1. Definición de estrategias funcionales

Tabla 22. Establecimiento de objetivos y estrategias de operaciones

Objetivos estratégicos	Meta mínima (2024)	Plan de operaciones	Presupuesto 2021	Presupuesto 2022	Presupuesto 2023	Presupuesto 2024
Crecimiento						
OE1. Crecimiento en ventas	6,0 %	E1. Protocolos de atención al público E2. Plan de mantenimiento y remodelación enfocado en la prevención	S/ 408.640,00	S/ 438.696,00	S/ 468.591,68	S/ 488.421,26
OE2. Coeficiente de ocupación	67 %					
OE3. Tarifa media por habitación	S/ 242					
Rentabilidad						
OE4. EBITDA	38 %	E3. Impulsar el desarrollo tecnológico en las soluciones de servicio al cliente. (ERP) E4. Gestionar eficientemente los recursos del hotel, y además implementar un plan de innovación integral que signifiquen ahorros en costos y gastos. E5. Gobierno de gestión de costos (<i>cost management</i>) a través del área de procuraduría y política de compras. E6. Estandarización de procesos rutinarios y no críticos.	S/ 2.000,00	S/ 2.000,00	S/ 2.000,00	S/ 2.000,00
OE5. Margen bruto	82 %		S/ 52.200,00	S/ 69.600,00	S/ 69.600,00	S/ 69.600,00
OE6. Margen neto	17 %		NA	NA	NA	NA
Sostenibilidad						
OE7. Cumplimiento del plan "Camino a la ecosostenibilidad"	90 %	E7. Participación activa en la elaboración de la política ecosostenible y elaboración del reglamento interno	NA	NA	NA	NA
OE8. Eficiencias en procesos e innovación de manera continua	-	E8. Establecimiento de la filosofía <i>integrated working system</i> (IWS) enfocada a las tareas diarias y protocolos de salud y seguridad E9. Establecer nuevos protocolos se salud y seguridad	S/ 12.600,00	S/ 13.230,00	S/ 13.891,50	S/ 14.586,08

Objetivos estratégicos	Meta mínima (2024)	Plan de operaciones	Presupuesto 2021	Presupuesto 2022	Presupuesto 2023	Presupuesto 2024
		en la política de atención al cliente				

Fuente: Elaboración propia

2.2. Acciones estratégicas – fase de continuidad

Durante los siguientes seis meses, las acciones estratégicas estarán alineadas al plan estratégico de generación de valor; sin embargo, el presupuesto no contemplará, durante este periodo, una inversión mayor a la de sus propias obligaciones como: servicios generales, alquileres, mantenimiento, entre otros.

Además, a continuación, detallamos las acciones de contingencia hasta diciembre del 2021.

- Se realizarán los pagos de servicios para continuar la operatividad, así como los gastos de mantenimiento, alquiler y compras de equipo de protección personal (EPP), incluidos los materiales e insumos correspondientes al nuevo protocolo de Covid-19.
- Con respecto al pago del alquiler, se renegoció con el propietario (accionista) trasladar el 30 % de lo correspondiente al año 2020, pagándolo durante el año 2021 y considerando una tasa de interés.

Tabla 23. Presupuesto de alquiler 2021

Detalle a pagar por alquiler 2021 (S/)			
Monto mensual pre-Covid-19	36.250,00	(Reducción alquiler 30 % en 2020)	
Diferencia no pagada	10.875,00		
TEA	7 %		
TEM	0,57 %		
Intereses	61,49		
Monto adicional por pagar 2021	10.936,49		
Meses no pagados	98.428,40		
Monto a pagar en el 2021	S/ 533.428,40		(S/ 435,000.00 tarifa 2020 + excedente)

Fuente: Elaboración propia

- Dentro de los “esfuerzos de reducción de costes” se mantendrán los planes cuyo presupuesto ya se encontraban comprometidos y entregando resultados sostenidos.
- Se elaborará la política y el protocolo de atención al público consolidando las buenas prácticas valoradas por el huésped (ver anexo 4).

- Rondas de inspección del personal para identificar daños justificables de reparación (correctivos).
- Mapeo de mantenimientos correctivos de años anteriores con la intención de trasladarlos como preventivos; estos últimos son considerados de menor costo.
- Mapeo de actividades rutinarias y no rutinarias y darles una valoración de criticidad. El equipo responsable de realizar este análisis será liderado por el área de operaciones; sin embargo, se solicitará el apoyo de equipos multifuncionales para desafiar el status quo de las revisiones.
- El gerente de operaciones iniciará las capacitaciones a la primera línea de capacitación que, durante la fase de generación de valor, se difundirá con todos los equipos de trabajo.
- El equipo de compras, a través de la política de compras, revisará el presupuesto general de todas las áreas en búsqueda de iniciativas de ahorro que no tengan implicancia en la disminución de calidad del servicio.
- Mapeo de iniciativas de innovación a través de equipos multifuncionales con foco en dos objetivos: iniciativas de eficiencia y reducción de impacto ambiental.

2.3. Acciones estratégicas – fase de generación de valor

La fase de generación de valor será el escenario de aplicación de aquellas estrategias que han sido evaluadas, mapeadas y consideradas para el cumplimiento de objetivos estratégicos detallados en líneas anteriores.

- E1. Protocolos de atención al público
- E9. Establecer nuevos protocolos de salud y seguridad en la política de atención al cliente

Los protocolos de atención al público contemplan los detalles que no deben ser obviados en el establecimiento de contacto con los huéspedes. Durante este periodo, los protocolos ya fueron establecidos bajo el escenario de pandemia, por lo que se mantendrán las buenas prácticas incluso después que inicie la nueva normalidad.

Se asegurará que el nuevo protocolo no merme la atención que pueda recibir el huésped, buscando alternativas para continuar:

- El distanciamiento social
- Desinfección de zonas y pertenencias
- Menor contacto en *check-in* y *check-out*

Para cumplir esta iniciativa se está destinando un presupuesto en EPP (equipos de protección personal) que incluye los kits de desinfección destinados a nuestros huéspedes y las indumentarias destinadas a nuestro personal de atención al cliente, además de insumos necesarios para el cumplimiento del protocolo.

Además del protocolo de atención al público, se encuentra la política general del hotel, donde se muestra el don de servicio y la orientación hacia el cliente como parte de la cultura organizacional (ver anexo 4).

- E2. Plan de mantenimiento y remodelación enfocado en la prevención

Durante el 2020 se realizó un levantamiento de planes correctivos que se habían ejecutado en el pasado y se comprobó que el costo de los mantenimientos correctivos era, en promedio, un 30 % más costoso que el mantenimiento preventivo.

En ese sentido, se tomó la decisión de planificar los mantenimientos que podrían dar lugar a correcciones futuras estableciendo una nueva programación y, a la vez, utilizar el ahorro logrado durante cada año para remodelar los ambientes del hotel y lograr mayor modernidad percibida por los clientes; asimismo, incluir procesos de fumigación periódica.

Tabla 24. Presupuesto de mantenimiento 2021-2024

Mantenimiento – servicios generales	2021	2022	2023	2024
Agua	11.550	12.128	12.734	13.371
Arbitrios municipales	8.900	9.123	9.351	9.584
Celulares	7.800	7.800	7.800	7.800
Energía eléctrica	31.207	32.767	34.406	36.126
Licencia municipal	12.000	12.000	12.000	12.000
Internet – cable	14.477	17.372	20.847	25.016
Telefonía fija	11.890	11.890	11.890	11.890
Mantenimiento preventivo	96.543	177.926	236.441	246.256
Mantenimiento correctivo	197.768	138.535	100.654	99.765
Mantenimiento maquinaria y equipo	10.605	13.256	16.570	20.712
Mantenimiento vehículos	7.900	7.900	7.900	7.900
	S/ 410.640,00	S/ 440.696,00	S/ 470.591,68	S/ 490.421,26

Fuente: Elaboración propia

- E3. Impulsar el desarrollo tecnológico en las soluciones de servicio al cliente
- E6. Estandarización de procesos rutinarios y no críticos

Teniendo en cuenta el valor que perciben los clientes al contar con una respuesta inmediata, se priorizó la creación de un software propio como apoyo de automatización en la programación de tareas rutinarias de acuerdo a la dotación.

La implementación del *software* fue desarrollada por el equipo de soporte de sistemas del hotel y permite reducir las jornadas de trabajo de los trabajadores, generando una mayor cobertura de tareas, reduciendo el estrés laboral de los colaboradores y pudiendo cumplir un mayor número de tareas sin aumentar la dotación.

El *software* comunica a través de una pantalla de TV el listado de tareas y el responsable de estas, grabando el contenido histórico, lo cual facilita el seguimiento y autosupervisión del equipo de trabajo. Los costos de mantenimiento fueron incluidos en el presupuesto de mantenimiento, teniendo en cuenta que no superan los S/ 2.000,00 anuales.

- E4. Gestionar eficientemente los recursos del hotel e implementar plan de innovación integral
- E5. Gobierno de gestión de costos (*cost management*) y política de compras

Basados en la premisa inicial, el objetivo principal será lograr eficiencia y capitalizar los ahorros logrados, convirtiéndolos en nuevas iniciativas que demanden un gasto adicional para ejecutarlos. Además de contar con un presupuesto para este tipo de iniciativas en la línea “Esfuerzo por reducción de costes” en el ejercicio anual.

Para lograr el compromiso de todos los colaboradores en la búsqueda de nuevas iniciativas, se contemplarán beneficios “no salariales”, los cuales son relativos a tiempo libre y balance de vida laboral y personal. El colaborador que destaque con la mejor iniciativa de ahorro tendrá la oportunidad de contar con este tiempo libre sin perjuicio de sus vacaciones o sueldo. Esto será posible gracias a la automatización y cobertura de tareas rutinarias, que fue mapeada en el 2020.

Complementado la estrategia número cuatro (E4), el área de compras será responsable de desafiar los presupuestos de cada área buscando el beneficio del hotel y logrando obtener una mejor calidad del presupuesto, colocándolo en las iniciativas que entregan mayor rentabilidad a corto, mediano y largo plazo. Para poder ejecutar esta iniciativa, será necesario el cumplimiento de la política de compras, donde se colocarán “candados” a las compras permitiendo así el mapeo de estas y los proveedores que tengan mayor relevancia en la distribución del gasto.

Principalmente, la política de compras se compone por tres prácticas al realizar una compra descentralizada:

- Solicitar dos cotizaciones hasta el monto de S/ 5.000,00; a partir de este monto hasta los S/ 25.000,00. Se deberán solicitar tres cotizaciones.
 - A partir de los S/ 25.000,00, las contrataciones deberán ser centralizadas por el área de compras, pudiendo llegar a licitar los bienes o servicios adquiridos por estos montos anuales.
 - El área de compras fungirá de auditor ante órdenes de compra que no hayan cumplido el debido proceso, así como aquellas que no hayan contado con la aprobación pertinente para ser ejecutadas.
 - Finalmente, los ahorros entregados durante los periodos anuales serán considerados como montos disponibles para realizar compras de alta rotación y fácil despacho, las cuales se ejecutarán a fines de cada año.
- E7. Participación activa en la elaboración de la política ecosostenible y elaboración del reglamento interno

El plan elaborado en respuesta a esta estrategia se llama “Camino a la ecosostenibilidad”, el cual busca crear consciencia en cada uno de los miembros que conforman el Hotel Boutique Merlott. El objetivo principal de este plan, además de crear consciencia, es fijar las bases necesarias para ser considerados como hotel ecológico bajo la certificación LEED (Leadership in Energy & Environmental Design).

Este programa mencionado, puede aumentar entre 1 % y 4 % de los costos durante los primeros años, reduciendo el impacto a largo plazo debido al desarrollo sustentable de los cambios físicos y de recursos energéticos (Hotel Perú News 2018).

Bajo un programa de puntos, se logra obtener una calificación como hotel ecológico; nuestra meta a largo plazo es lograr la inversión necesaria a través de la redistribución de costos mencionada en los puntos anteriores. Esta meta sería lograda a fines del 2026, por lo cual hoy no se considera un *target* definido en nuestros planes estratégicos.

Gráfico 12. Puntos por implementaciones realizadas LEED



Fuente: Hotel Perú News 2018

- E8. Establecimiento de la filosofía IWS enfocada en las tareas diarias y protocolos de salud y seguridad

La filosofía de sistemas de trabajo integrados fue propuesta por Procter & Gamble (2020) en su intento de reducir pérdidas en el área de operaciones. Esta compañía fue pionera en centralizar los sistemas de trabajo estableciendo un punto de contacto interárea y a través de todos los niveles de jerarquía.

Es importante mencionar que esta metodología fue escogida gracias al sentido de compromiso que demanda esta gestión y a la cultura de sistema que ejercita en el desempeño del sistema de control, que está alineado a la búsqueda de un liderazgo sistémicos en el ambiente de trabajo.

La metodología IWS se encarga de estandarizar procesos y evitar pérdidas de tiempo y sobrecostos, abarcando ocho pilares:

- Personas: Creando perfiles adaptados a la necesidad de cada posición de trabajo y construyendo la tubería de desarrollo en la que se conoce quién ocupará la siguiente posición de línea de carrea en el mediano y largo plazo.
- Planta: Como se mencionó anteriormente, esta filosofía fue propuesta por Procter & Gamble. Debemos adaptarla a las necesidades del negocio enfocado en el servicio, por lo que en este pilar se deberá desarrollar manuales sobre los principales errores y fallas en el desempeño del servicio, dando respuestas con un único criterio, normalizando la cultura organizacional.
- Proveedores y contratistas: Se realiza un mapeo de nuestros actuales proveedores y reciben una categoría, donde es más sencillo contar con alternativas para todas las necesidades del

- hotel y, al mismo tiempo, nos permite evaluarlos de acuerdo a los indicadores de relevancia. Esto último podrá ser utilizado a favor en la implementación del plan de sostenibilidad.
- Riesgos: Este pilar nos permite crear conciencia a través de auditorías rotativas y advierte a los trabajadores sobre posibles daños o riesgos en la ejecución de sus labores. Toma lugar la evasión de incidentes como previsión de accidentes futuros.
 - Documentos de revisión: Se realizan para la utilización de equipos y maquinarias de trabajo, invitando a los colaboradores a revisar cada uno de estos equipos antes de ser utilizados, comprobando el buen estado y evitando paralizaciones por fallas mecánicas o accidentes de trabajo.
 - Auditorías e inspecciones: Este pilar será trabajado de modo no invasivo, invitando a cada colaborador a ser auditor rotativo, creando una cultura de trabajo sólida y preocupada por el trabajo que realizan los demás.
 - Accidentes de trabajo: Será colocado como un indicador de interés general y se documentará para conocer la causa raíz del incidente o accidente y comunicando a todo el personal cómo ocurrió y cómo pudo evitarse.
 - Mejoras del negocio: Este último pilar es la consecuencia de la implementación de todos los pilares. Teniendo en cuenta la metodología de trabajo que consiste en crear puntos de reunión diaria donde se revisen los resultados fuera del objetivo diario y se comuniquen a tiempo variables del día como ausencia del personal, incidentes, fallos en el cumplimiento del protocolo de atención, etc. Toda esta información será compartida con el equipo de trabajo buscando un aprendizaje sólido y unísono, lo cual trae como beneficio una capacitación constante y automática sobre el criterio en la resolución de problemas, reducción de accidentes e incidentes (tiempo perdido) y, por último, una mayor automatización de funciones rutinarias y foco en la solución con respuestas integradas e innovadoras.

Esta implementación suele tardar entre 4 y 12 años, por lo que el camino hacia el cambio será realizado de modo integral con los demás planes de trabajo y con la misma iniciativa de capitalización y redistribución de gastos.

3. Plan de recursos humanos

Dado que el Hotel Boutique Merlott es un negocio enfocado en la atención personalizada, son de vital importancia las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos para crear una cultura de servicio al cliente a través del desarrollo del talento al personal y de la capitalización del

conocimiento adquirido, en ese sentido, se implementarán estrategias para el logro de los objetivos.

3.1. Definición de estrategias funcionales

Tabla 25. Establecimiento de objetivos, estrategias y presupuesto de recursos humanos

Objetivos Estratégicos	Meta mínima (2024)	Plan de Administración y RRHH	Presupuesto 2021	Presupuesto 2022	Presupuesto 2023	Presupuesto 2024
CRECIMIENTO						
OE1. Crecimiento en ventas	6.0%	E1. Capacitación constante en el área de Prestación de Servicios. E2. Impulsar constantemente la supervisión sistemática y el liderazgo autónomo de cada colaborador.	S/49,600	S/56,560	S/56,560	S/56,560
OE2. Coeficiente de ocupación	67%					
OE3. Tarifa media por habitación	S/ 242					
RENTABILIDAD						
OE4. EBITDA	38%	E3. Sistema de reconocimientos no remunerados relativos a la excelencia en el servicio e innovación. (medición de desempeño, evaluaciones 360, etc).	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
OE5. Margen Bruto	82%					
OE6. Margen Neto	17%					
SOSTENIBILIDAD						
OE7. Cumplimiento del Plan "Camino a la Eco-Sostenibilidad"	90%	E4. Establecimiento de la Política Eco - Sostenible y elaboración del Reglamento Interno.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
OE8. Eficiencias en Procesos e Innovación de manera continua.	-	E5. Establecimiento de líneas de sucesión inmediata y a largo plazo. E6. Capacitar constantemente al personal y capitalizar el conocimiento interno.	S/20,000	S/20,000	S/20,000	S/20,000
Total			S/69,600	S/76,560	S/76,560	S/76,560

Fuente: Elaboración propia

3.2. Acciones estratégicas – fase de continuidad

La gestión del área de recursos humanos ha sido crucial para mantener la continuidad del Hotel Merlott Boutique en muchos frentes. El primero es el clima laboral, que se vio afectado por la incertidumbre del sector y el cierre de operaciones por dos meses para cumplir con lo dispuesto por el Gobierno. Dada esta coyuntura es que el área de recursos humanos inicia un proceso de comunicación permanente con el personal, reforzando el liderazgo de la dirección general. Como segundo frente, el desarrollo del plan de reducciones de sueldos y desvinculación laboral de personal temporal para el resto del año 2020.

Otro de nuestros objetivos principales es la formulación de las medidas de prevención y contagio del Covid-19, además de la coordinación de las capacitaciones de bioseguridad a todo nuestro personal para la reapertura de las operaciones en junio de 2020; de este modo, podremos cumplir con las medidas restrictivas por parte del Gobierno y salvaguardar la salubridad del personal y de los clientes. En ese sentido, debíamos contar con protocolos, procedimientos y políticas para el ingreso al hotel, recepción, pasadizos, escaleras, etc., además de acondicionar las áreas con insumos de desinfección y señalización.

Estas acciones podrán apalancar las alianzas estratégicas con las empresas mineras e industriales que buscamos conseguir para generar un flujo de caja positivo con el objetivo de mantener la continuidad del negocio.

3.3. Acciones estratégicas – fase de generación de valor

En esta fase nos enfocamos en el desarrollo de nuevas competencias del personal para soportar la estrategia del hotel y la creación de valor.

- E1. Capacitación constante en el área de prestación de servicios
 - Implementar un plan de formación del personal y de actualización para cubrir las expectativas que cada puesto requiere y, como consecuencia, infundir una cultura de empoderamiento para la toma de decisiones. Esta acción impactará directamente a favor de la experiencia del cliente, el cual no dudará en volver a demandar de nuestros servicios o recomendarnos en cuanto la oportunidad se presente.
 - Replantear los perfiles e identificar qué capacidades necesitar especializar o desarrollar.
- E2. Impulsar constantemente la supervisión sistemática y el liderazgo autónomo de cada colaborador
 - Implementar un programa de *Everyone's a leader* (cualquiera puede ser un líder), donde los promotores del cambio sean los líderes formales e informales a través de la capacitación de sus sucesores con miras a largo plazo, logrando un horizonte claro para el crecimiento profesional del personal. Enfoque en desarrollo de habilidades blandas que los perfiles requieran.
- E3. Sistema de reconocimientos no remunerados relativos a la excelencia en el servicio e innovación

- Desarrollar el proceso de evaluación de desempeño con objetivos cuantificables y retroalimentaciones constantes (mediciones de desempeño, evaluaciones 360, etc.).
 - Implementar programa de empleado estrella, que sea reconocido de forma pública dentro del hotel, además de que cuando un empleado sea reconocido al final del año al menos tres veces se otorgue un día de descanso.
- E4. Establecimiento de la política ecosostenible y elaboración del reglamento interno
- Establecer reuniones periódicas con los líderes de la empresa, quienes mantienen un firme compromiso en el cumplimiento y mejora constante del plan “Camino a la ecosostenibilidad” del Hotel Boutique Merlott. Desarrollo de iniciativas y enfoque en una permanente comunicación a todo el personal, que ayuden a concientizar el impacto de nuestras actividades hacia el medio ambiente. Asimismo, contar con acciones preventivas como, el reciclaje consciente, el uso de bolsas reutilizables, la minimización de contaminación acústica, entre otros.
 - Establecer en el reglamento interno que nos permite definir las normas de convivencia durante la permanencia del hotel.
- E5. Establecimiento de líneas de sucesión inmediata y a largo plazo
- Definir claramente los roles desde la perspectiva de la cadena de valor y las actividades primarias y de apoyo, delimitando los niveles de responsabilidad de cada posición.
 - Identificación de talento a través de los programas detallados como parte de la estrategia E3 del presente acápite.
 - Implementar programa de “*Train the trainees*” para desarrollar competencias a largo plazo que ayuden al plan de sucesión.
- E6. Capacitar constantemente al personal y capitalizar el conocimiento interno
- Desarrollar un plan de capacitaciones para todas las áreas del hotel de acuerdo con sus puestos que generen eficiencias y ahorros a corto y largo plazo.
 - Con el programa de “*Train the trainees*” podremos maximizar la capitalización del conocimiento adquirido.

Capítulo VIII. Plan financiero

Este capítulo tiene por objetivo plasmar cuantitativamente las estrategias descritas en el capítulo VI, tomando en consideración los objetivos plasmados en dicho acápite.

1. Estados financieros y flujo de caja 2018–2019

A modo referencial, se contempla los años cerrados 2018 y 2019 como periodos históricos previos a la pandemia Covid-19 y tomando en consideración las limitaciones de la propuesta planteadas en el capítulo II.

1.1.Estado de pérdidas y ganancias

Ver anexo 6.

1.2.Balance general

Ver anexo 7.

1.3.Análisis financieros prepandemia

Para el presente análisis se toma en consideración ratios de gestión financiera descritos en la siguiente tabla.

Tabla 26. Ratios financieros 2018-2019

Principales Ratios Financieros	Anual 2018	Anual 2019
Ventas		
Variación Y/Y	7.0%	6.0%
Ratios de Liquidez		
Ratio corriente	7.10	9.61
Ratios de Rentabilidad		
Margen Bruto	82.6%	82.9%
Margen Operativo	36.4%	37.7%
Margen Neto	15.5%	16.6%
Rentabilidad de los activos (ROA)	4.1%	4.7%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	7.3%	8.0%
Ratios de Apalancamiento		
Total Pasivo/Patrimonio	0.77	0.71

Fuente: Elaboración propia

- Comportamiento de ventas: Si bien las ventas denotan una ligera caída en el año 2019, mantienen un comportamiento de crecimiento constante en rangos entre el 7-6 %. Este crecimiento va de la mano con una estrategia de inversión permanente en marketing e infraestructura, lo que permite mantener indicadores de ocupabilidad promedio del 60 %.
- Liquidez: Se puede apreciar ratios saludables, situándose por encima de 1, lo cual nos indica que la empresa mantiene una importante capacidad para asumir sus obligaciones en el corto plazo.
- Rentabilidad: Dichos indicadores se muestran de manera ascendente, con un ligero incremento en el último año, como consecuencia de un mayor enfoque en servicios que generan una mayor rentabilidad tales como ventas a través de reservas actuales (en comparación de la pre venta a través de mayoristas), así como mayor impulso al negocio de alimentos y bebidas.
- Solvencia (apalancamiento): El Hotel Boutique Merlott ha sido consistente en el pago de sus deudas en el transcurso de los años, con lo cual se puede apreciar niveles de apalancamiento por debajo de 1, lo cual denota un estado financiero saludable y le permite tener una mayor maniobra para adquirir préstamos en caso requiera expandirse.

2. Presupuesto prepandemia

Al cierre del año 2019, la empresa mantuvo un saldo de caja de S/ 1,77 millones. En los meses de enero y febrero del 2020 se mantuvo una actividad dentro de los parámetros normales. En el mes de marzo 2020, se viene denotando el impacto de la pandemia a nivel mundial y de repercusión a nivel local, lo cual nos lleva a una reducción en ingresos mayor al 90 %. Los siguientes meses de abril y mayo no cuentan con actividad comercial. En dicho punto, se consume alrededor de S/ 980 mil como consecuencia de los costos fijos y gastos asociados a la operación, lo cual deja un saldo de caja para el inicio de operaciones en junio 2020 de S/ 796 mil.

Tabla 27. Estado de flujo de efectivo acumulado enero – mayo 2020

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO MONEDA PEN	Real 2019	Enero - Mayo 2020
EBITDA	2,545,933	-853,610
Financiación y gastos (gasto financieros)	-560,692	-215,368
Impuestos directos	-480,732	0
Cambio en el capital de trabajo	15,499	88,881
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	0	293,159
Cambios en cuentas por pagar (aum + / dism -)	15,498	-204,278
Flujo neto de efectivo por operaciones	1,520,007	-980,097
Instalaciones	-	-
Flujo neto de efectivo por inversiones	-	-
Cambios en los pasivos a largo plazo (aum. + / dism. -)	-348,000	-
Cambios en préstamos a corto plazo (aum. + / dism. -)	-	-
Dividendos pagados	-522,000	-
Flujo neto de efectivo por financiación	-870,000	-
Aumento (+) o disminución (-) neto en efectivo y equivalentes de efectivo	650,007	-980,097
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del período	1,126,396	1,776,404
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	1,776,404	796,307

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias planteadas permitirán generar ingresos para afrontar los costos y gastos asociados a la operativa, con lo cual se otorga, como primer paso, una continuidad del negocio y posteriormente una recuperación de la mano con una estrategia de generación de valor.

3. Supuestos generales para proyecciones

Se realiza las proyecciones sobre la base de las siguientes premisas en el año 2020:

- Se toma la decisión de salir del territorio internacional, incluye el contrato de arrendamiento. Asimismo, se reducen gastos relacionados al cierre de dicho local, entre los principales gastos de personal.
- Con respecto a los ingresos, entre enero y marzo de 2020, se evidencia una caída en afluencia de turistas representado en una reducción de ventas en alrededor del 70 % (vs. enero-marzo de 2019). Los meses de abril y mayo no se realiza actividad económica.
- Sin inversión en Capex. Se mantiene el número de 55 habitaciones.
- Alquiler de habitaciones a nivel nacional: Durante los siguientes 9 meses a partir de abril 2020, se pagará el 70 % del arrendamiento mensual. La diferencia de 30 % se cancelará durante el año 2021, junto con el alquiler de dicho periodo e incluido el interés generados (se considera una TEA del 7 %). Para los siguientes años se considera un incremento del alquiler a razón del 5 % anual.

- Reducción de sueldo en un 25 % durante los siguientes 9 meses a partir de abril 2020. Los sueldos se normalizan en el año 2021.
- Gasto administrativo proporcional a la ocupabilidad proyectada como consecuencia del uso de energía, aire acondicionado y lavandería.
- Reperfilamiento de la deuda de largo plazo a 10 años con periodo de gracia (solo pago de intereses) hasta diciembre 2020. Se considera una tasa efectiva anual del 5,3 %.
- No se toma deuda financiera adicional.
- Levantamiento de restricciones fronterizas producto de la pandemia en enero de 2021.
- No se considera fraccionamientos tributarios.
- Por el momento, no habrá reparto de utilidades, se realizará una evaluación con resultados del año 2024.
- Los montos son expresados en soles (PEN).
- El impuesto a la renta es del 30 % y el impuesto general a las ventas es de 18 %.

3.1. Supuestos para proyecciones bajo escenario con estrategia

Para el año 2020 (periodo pandemia), se considera lo siguiente:

- Bajo el presente escenario y como resultado del presente planeamiento estratégico, durante los últimos seis meses del año 2020, se incursiona en nuevos servicios alternos dentro la línea de negocio, tales como convenio corporativo, *for work* y restaurante *delivery*. Para mayor detalle, ver anexo 8.
- Con respecto a los ingresos, entre enero y marzo se evidencia una caída en la afluencia de turistas, lo cual se traduce en una reducción de ventas en alrededor del 70 % (vs. mismo periodo 2019). Los meses de abril y mayo no se tiene actividad económica. A partir del mes de junio se inicia la actividad con una ocupabilidad promedio anual de alrededor del 40 % (convenios corporativos 35 %, reserva actual 3 % y *for work* 2 %).
- Se considera la aplicación de una penalización en las tarifas de alojamiento en rangos alrededor del -60,3 % (se considera precios ponderado de alojamiento).
- Se reduce en más el 53 % el presupuesto en marketing para el año 2020 (vs. 2019); sin embargo, se considera un presupuesto mayor en comparación con el escenario sin estrategia, con la finalidad de impulsar los nuevos servicios.
- Reducción del 13,9 % en gastos de mantenimiento considerando la ocupabilidad anual estimada del 40 %.

Para los siguientes años 2021-2024 se considera:

- Recuperación de ventas, considerando levantamiento de restricciones fronterizas y reactivación de la economía, llegando a una ocupabilidad anual promedio del 60 %. Si bien se considera un incremento de ventas importante respecto al año 2020, si comparamos las ventas con el año 2019, se considera una caída de ventas en -29,5 % como consecuencia de la salida del mercado internacional.
- En lo referente al precio, se considera un incremento promedio anual a razón del 50 %, 23 %, 4 % y 2 %, respectivamente, por los siguientes años (se considera precios ponderados de alojamiento).
- Para los siguientes años se considera un presupuesto en marketing importante requerido para desarrollar las acciones contempladas en el plan de marketing.
- En lo referente a los gastos de mantenimiento, se considera un incremento del 26,8 % en comparación con el año 2019.

Mayor detalle de los supuestos se encuentra en el anexo 9.

3.2. Supuestos para proyecciones bajo escenario sin estrategia

Para el año 2020 (periodo pandemia), se considera lo siguiente:

- Bajo el presente escenario, no se incursiona en nuevas líneas de negocio.
- Ventas impactadas considerablemente por la poca demanda generada por pandemia. Ocupabilidad promedio anual de 8 %.
- Se considera misma aplicación de penalización en tarifas de alojamiento que escenario con estrategia.
- Se reduce en más de 72 % el presupuesto en marketing para el año 2020 (vs. 2019).
- Reducción en 78 % en gastos de mantenimiento considerando la baja ocupabilidad de dicho periodo (vs. 2019).

Para los siguientes años 2021-2024 se considera:

- Recuperación de ventas, considerando levantamiento de restricciones fronterizas y reactivación de la economía. Ocupabilidad promedio anual por encima del 50 %.
- En lo referente al precio, se considera el mismo incremento promedio anual que en el escenario con estrategia.
- Se considera un presupuesto en marketing moderado por debajo del promedio utilizado en los años 2018 y 2019.

- En lo referente a los gastos de mantenimiento, se considera un incremento del 26 % (vs. 2019), requerido como consecuencia de no haber realizado mantenimientos en el periodo de pandemia y dada la recuperación de los índices de ocupabilidad.

Otros supuestos se indican en el anexo 9

4. Análisis del flujo de caja

Para efectos del presente análisis, se considera como periodos a evaluar los años comprendidos en la fase de generación de valor (2021-2024).

4.1. Escenario con estrategia

Tabla 28. Flujo de caja proyectado 2021-2024

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO MONEDA PEN	Proy 2021	Proy 2022	Proy 2023	Proy 2024
EBITDA	1,138,587	1,548,732	1,695,862	1,839,278
Impuestos directos	-98,930	-235,411	-293,698	-351,622
Cambio en el capital de trabajo	-16,635	-23,367	-27,110	16,698
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	-26,991	-10,055	-16,077	12,798
Cambios en cuentas por pagar (aum + / dism -)	10,355	-13,312	-11,033	3,900
Flujo de Caja Económico	1,023,021	1,289,954	1,375,053	1,504,354
Financiación y gastos (gasto financieros)	-426,018	-381,230	-334,067	-284,405
Cambios en los pasivos a largo plazo (aum. + / dism. -)	-845,069	-889,858	-937,020	-986,682
Cambios en préstamos a corto plazo (aum. + / dism. -)	-	-	-	-
Dividendos pagados	-	-	-	-
Flujo de Caja Financiero	- 248,067	18,867	103,966	233,266
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del período	738,959	490,892	509,759	613,725
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	490,892	509,759	613,725	846,991

COK	10.70%
VAN Econ.	3,992,150

WACC	7.84%
VAN Finan.	41,568

Fuente: Elaboración propia

El análisis respectivo denota un flujo financiero positivo a partir del año 2022 hacia adelante como consecuencia de la aplicación de estrategias definidas en el presente plan.

Para el cálculo del VAN económico se considera el COK, y para el cálculo del VAN financiero se considera el WACC. Para mayor referencia sobre el cálculo del COK y WACC, ver anexo 10.

Para una vista integral de la situación financiera, se incluye estados financieros y su comportamiento del periodo 2020 al 2024 en el anexo 11.

4.2. Escenario sin estrategia

Tabla 29. Flujo de caja proyectado 2021-2024

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO MONEDA PEN	Proy 2021	Proy 2022	Proy 2023	Proy 2024
EBITDA	840,903	1,233,245	1,364,947	1,492,433
Impuestos directos	-9,625	-140,765	-194,424	-247,568
Cambio en el capital de trabajo	14,397	-45,811	-3,115	16,209
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	-72,327	-8,555	-13,063	11,842
Cambios en cuentas por pagar (aum + / dism -)	86,724	-37,256	9,948	4,367
Flujo de Caja Económico	845,674	1,046,669	1,167,408	1,261,074
Financiación y gastos (gasto financieros)	-426,018	-381,230	-334,067	-284,405
Cambios en los pasivos a largo plazo (aum. + / dism. -)	-845,069	-889,858	-937,020	-986,682
Cambios en préstamos a corto plazo (aum. + / dism. -)	-	-	-	-
Dividendos pagados	-	-	-	-
Flujo de Caja Financiero	- 425,413	- 224,418	- 103,679	- 10,014
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del período	367,438	-57,975	-282,394	-386,073
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	-57,975	-282,394	-386,073	-396,087

COK	10.70%
VAN Econ.	3,318,352
WACC	7.84%
VAN Finan.	- 677,534

Fuente: Elaboración propia

El análisis respectivo denota un flujo financiero negativo en todos los periodos evaluados e incluso se puede apreciar un flujo de caja acumulado negativo, lo cual condiciona la continuidad de operaciones de la empresa. En este escenario, la empresa no es capaz de continuar operando.

5. Análisis de flujo de caja incremental

Tabla 30. Flujo de caja incremental proyectado 2021-2024

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO MONEDA PEN		Proy 2021	Proy 2022	Proy 2023	Proy 2024
Flujo de Caja Económico		297,684	315,487	330,915	346,844
Flujo de Caja Financiero		177,346	243,285	207,645	243,280

COK	10.70%
VAN Econ.	1,001,255

WACC	7.84%
VAN Finan.	719,102

Fuente: Elaboración propia

El análisis del flujo incremental denota el impacto positivo, tomando en cuenta el impacto positivo del escenario con estrategia.

Conclusiones y recomendaciones

- Tras evaluar los dos escenarios en la fase de continuidad y resiliencia, se tomó la decisión de darle continuidad al negocio, sobre la base de los resultados financieros analizados y variables cualitativas como: posicionamiento de la marca, relaciones a largo plazo con nuestros socios estratégicos, condiciones laborales de nuestro personal, entre otros. Esto, aunado a la identificación del nuevo cliente de cuarentena por Covid-19 (sector minero, pesquero y energético) se vuelve una oportunidad de mantener nuestro servicio vigente.
- Se recomienda que el Hotel Boutique Merlott continúe desarrollando sus ventajas competitivas identificadas en el capítulo IV. A pesar de que el cliente al que deberá atender durante la pandemia no representa el segmento A y B acostumbrado, el estándar de servicio deberá continuar siendo personalizado y de acuerdo a los estándares acostumbrados.
- De acuerdo con los resultados del análisis del plan financiero con estrategia, se obtuvo como resultado flujos positivos e incrementales a partir del año 2022 hasta el año 2024. Al realizar el análisis de valor actual neto (VAN) observamos valores positivos tanto en el flujo económico como el financiero, a pesar de no haber generado flujos de caja durante los periodos 2020 y 2021. Cabe recalcar que, dada la gestión previa a la pandemia, se logró mantener importantes niveles de liquidez que sirvieron como punto de partida para afrontar esta coyuntura.
- La estrategia competitiva de diferenciación se mantiene para las dos fases estudiadas (continuidad y generación de valor); sin embargo, durante los próximos seis meses se redireccionarán esfuerzos para obtener el volumen necesario en la operación a través de los contratos con las empresas de los sectores ya mencionados.
- Para la respuesta de servicio que el hotel mantendrá durante la fase de continuidad y la fase de generación de valor no se realizarán mayores modificaciones de infraestructura, el Hotel Boutique Merlott ya contaba con habitaciones equipadas con mobiliario de oficina detallado en el capítulo IV. Esto quiere decir que la inversión adicional para operar en estos entornos cambiantes será por la compra de materiales e insumos relacionados con la protección ante el Covid-19. Cabe resaltar que la intensificación en las acciones estratégicas de marketing digital era una tarea pendiente ante los cambios del entorno previos a la pandemia, lo que se evidenció de manera relevante después de esta.

- En la identificación de ventajas competitivas, a través del análisis VRIO, se identificó más de una variable que es valiosa; sin embargo, disminuye su valor al ser fácilmente imitable para algunas de ellas. Se recomienda al Hotel Boutique Merlott intensificar estas variables mencionadas en el capítulo IV con la intención de transformar estas variables en únicas y difíciles de imitar, como ya lo ha logrado respecto al “trato personalizado”.
- Dentro de las variables cruzadas con su competencia en el capítulo IV, se identificó como debilidad el tamaño del hotel; sin embargo, se recomienda evaluar en el futuro el punto óptimo de tamaño del negocio en donde les permita conservar el relacionamiento personalizado con sus clientes.
- El posicionamiento de la marca frente a otros competidores, incluso cadenas hoteleras, fue identificado como una debilidad que tendrán que responder con las estrategias elaboradas en el plan estratégico. Se recomienda evaluar los resultados de *awareness* (conocimiento de clientes y potenciales clientes) posterior a la ejecución del plan estratégico y el presupuesto invertido en marketing digital.
- Se recomienda, finalmente, actualizar y revisar constantemente cómo afectan, positiva o negativamente, las fases de reactivación económica en el mercado peruano, ya que podrían recapitalizarse oportunidades de nuevos segmentos o, por el contrario, podría alertar un rebrote pandémico más agresivo.

Bibliografía

Alonso, Gustavo (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. Palermo Business Review No. 2. En: *Universidad de Palermo*. 2008. Fecha de consulta: 10/08/2020. <https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf>.

Antamina (2019). “Reporte de sostenibilidad 2019”. Reportes de sostenibilidad. En: *Antamina*. 2020. Fecha de consulta: 20/12/2020. <<https://www.antamina.com/reportes-de-sostenibilidad/>>.

Arellano Consultores (2017). “Los estilos de vida”. Estilo de vida. En: *Arellano*. 2017. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/>>.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2020a). “Reporte de Inflación”. Publicaciones y seminarios. En: *Banco Central de Reserva del Perú*. Fecha de consulta: 19 de junio de 2020. Fecha de consulta: 20/06/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>>.

BCRP (2020b). “Informe macroeconómico: II trimestre 2020”. Notas de Estudio del BCRP No.59. En: *Banco Central de Reserva del Perú*. 20 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 15/09/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-59-2020.pdf>>.

BCRP (2020c). “Bonos del tesoro EE.UU a 10 años %”. Estadísticas. En: *En Banco Central de Reserva del Perú*. Setiembre de 2020. Fecha de consulta: 09/10/2020. <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html/1997-01-14/2020-10-08/>>.

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Estados Unidos: Journal of Management, no. 17.

Christensen, C. R., Berg, N. A., y Salter, M. S. (1976). *Policy formulation and administration: A casebook of top-management problems in business*. Estados Unidos: Editorial Homewood, Ill: R.D. Irwin.

David, Fred (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª ed. México: Pearson Educación de México.

Diario Gestión (2020a). “Precios al consumidor en Lima Metropolitana cayeron 0.27% en junio”. Economía. En: *Diario Gestión*. 1 de julio de 2020. Fecha de consulta: 20/07/2020. <<https://gestion.pe/economia/precios-al-consumidor-en-lima-metropolitana-cayeron-027-en-junio-inflacion-ipc-noticia/?ref=gesr>>.

Diario Gestión (2020b). “Fraudes en línea se disparan este año en Perú ante mayor uso de Internet”. Economía. En: *Diario Gestión*. 08 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 13/08/2020. <<https://gestion.pe/peru/fraudes-en-linea-se-disparan-este-ano-en-peru-ante-mayor-uso-de-internet-noticia/>>.

Hotel Perú News (2018). “Certificación LEED: 4 mitos de los hoteles ecológicos”. Noticias. En: *Hotel Perú News*. 09 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 20/12/2020. <<https://hotelperunews.com/certificacion-leed-4-mitos-de-los-hoteles-ecologicos/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020a). “Informe Técnico”. Catálogo de Publicaciones y Servicios. En: *Instituto de Estadística e Informática*. Agosto de 2020. 13 de Setiembre de 2020. Fecha de consulta: 16/09/2020. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_empleo-nacional-abr-may-jun-2020.pdf>.

INEI (2020b). “El 40.1% de los hogares del país tuvo acceso a internet en el primer trimestre del 2020”. Notas de Prensa No 090. En: *Instituto de Estadística e Informática*. 25 de junio 2020. Fecha de consulta: 13/07/2020. <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np_90_2020.pdf>.

Ipsos (2019). “Generaciones en el Perú”. Innovación y Conocimiento. En: *Ipsos*. 14 de febrero de 2019. Fechas de consulta: 10/08/2020. <<https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru>>.

Jones, L., Palumbo, D. y Brown, D. (2020). “Gráficos BBC: El virus en la economía mundial”. En: *MiningPress*. 30 de junio de 2020. Fecha de consulta 3/07/2020. <<http://miningpress.com/coronavirus/330526/graficos-bbc-el-virus-en-la-economia-mundial>>.

Kotler, P. y Keller, L. (2016). *Marketing Management*. 15ª ed. Estados Unidos. Editorial Pearson.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2020a). “COVID-19: “El sector Turismo no está solo”. Noticias. En: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. 23 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 20/06/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/109877-covid-19-el-sector-turismo-no-esta-solo>>.

Mincetur (2020b). “Acciones realizadas en el marco del COVID-19”. Comisiones 2020 – Turismo. En: *Congreso de la República*. Mayo de 2020. Fecha de consulta: 20/06/2020. <http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Turismo/files/1_mincetur.pdf>.

Mincetur (2020c). “Reportes de turismo – Reporte mensual de turismo Abril 2020”. Informes y publicaciones. En *Mincetur*. 22 de junio de 2020. Fecha de consulta: 30/06/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/706450-reportes-de-turismo-reporte-mensual-de-turismo-abril-2020>>.

Ministerio de Energía y Minas [Minem] (2019). “El mayor potencial de generación solar esta en el norte y sur del país”. Nota de Prensa. En: Plataforma Digital Única del Estado Peruano. 11 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 20/06/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/68504-el-mayor-potencial-de-generacion-solar-esta-en-el-norte-y-sur-del-pais>>.

Organización de Naciones Unidas [ONU] (2020). “El turismo fue devastado por el covid-19 y debe ser reconstruido de una manera más amigable con el planeta”. Noticias asuntos económicos. En: ONU. 25 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 07/09/2020. <<https://news.un.org/es/story/2020/08/1479432>>.

Organización Mundial del Turismo [UNWTO] (2020). “Las cifras de turistas internacionales podrían caer un 60-80% en 2020”. Noticias. En: *UNWTO*. 07 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 20/06/2020. <<https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>>.

Osiptel (2020). “El acceso a internet de los hogares peruanos se incrementó más de 283% de 2012 a 2019”. Noticias. En: *Osiptel*. 29 de setiembre 2020. Fecha de consulta: 05/10/2020. <<https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/osiptel-el-acceso-a-internet-de-los-hogares-peruanos-se-incremento-mas-de-283-de-2012-a-2019/>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Estados Unidos: Editorial: John Wiley & Sons.

Procter & Gamble (2020). “P&G’s Integrated Work System – IWS”. Innovation. En: *P&G*. 2020. Fecha de consulta: 20/12/2010. <<https://us.pg.com/innovation/#Our-Programs>>.

Perú Travel (2020). “Acerca de Perú”. Panorama General. En: *Perú Travel*. Año 2020. Fecha de consulta: 08/06/2020. <<https://www.peru.travel/es/acerca-de-peru/turismo>>.

Porter, Michael E. (1985). *Estrategias competitivas Cap. 4V. 2009 ed.* Madrid: Editorial Ediciones Pirámide.

Promperú (2019a). “Perfil del vacacionista nacional 2019”. Biblioteca de reportes. En: *Promperú*. 2019. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://www.promperu.gob.pe/turismoin/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20vacacionista%20nacional&url=~/Uploads/infografias/1086/Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202019.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas>>.

Promperú (2019b). “Perfil del turista extranjero 2019”. Conoce al turista extranjero. En: *Promperú*. 2019. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>>.

Rowe, A., Mason, R. y Dickel, K. (1982). *Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach*. Estados Unidos. Editorial: Rda Addison-Wesley.

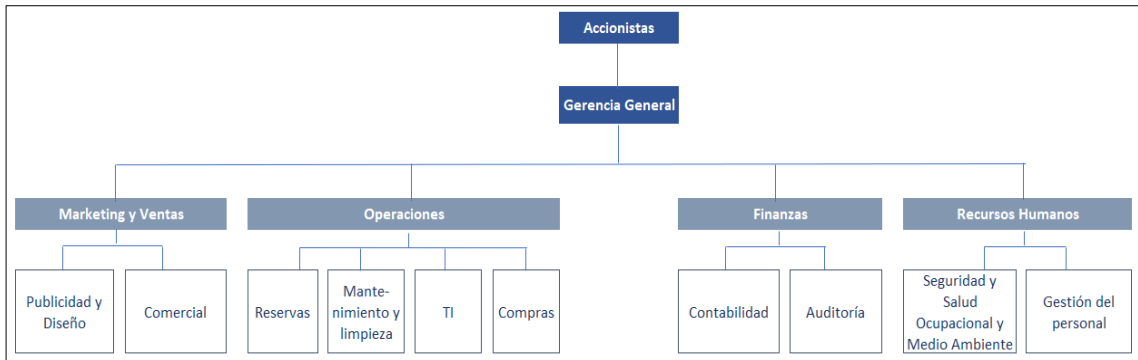
Scotiabank del Perú SAA, Departamento de Estudios Económicos (2020). “Viviendo un Periodo Histórico”. Reporte Macroeconómico Especial. En: *Scotiabank del Perú*. Mayo de 2020. Fecha de consulta: 20/06/2020. <<https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/reportes/macroeconomico/2020/20201905.pdf>>.

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comexperú] (2020). “El avance en competitividad digital del Perú está limitado por capacidades gubernamentales para la transformación digital”. Publicaciones Semanario 1046. En: *Comexperu*. 09 de octubre de 2020. Fecha de consulta: 13/10/2020. <<https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-avance-en-competitividad-digital-del-peru-esta-limitado-por-capacidades-gubernamentales-para-la-transformacion-digital>>.

Sociedad de Hoteles del Perú (2020). “Hoteles proyectan que nivel de ocupación promedio será del 51% en el 2021”. Economía. En: *Diario Gestión*. 09 de diciembre de 2020. Fecha de consulta: 20/12/2020. <<https://gestion.pe/economia/hoteles-proyectan-que-nivel-de-ocupacion-promedio-sera-del-52-en-el-2021-noticia/?ref=gesr>>.

Anexos

Anexo 1. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Entrevista Roxana Arteaga – vía Google Meet

El pasado martes 06 de octubre del presente año se entrevistó a la Gerente de Administración y Finanzas del Hotel Westin Lima, centrando la entrevista en el impacto que el hotel ha tenido durante los últimos meses, tras desencadenarse una pandemia sin precedentes (Covid-19).

Dentro de la información brindada, se refieren los siguientes datos para nuestro análisis:

- Precios:

La oferta hotelera hoy se encuentra amenazada por la baja demanda que obliga a los competidores a reducir sus tarifas, aun así, esta se encuentra maximizando los beneficios diferenciales que pueden otorgar, ya que de esto depende que el volumen de huéspedes no se sacrifique.

Las tarifas que puedes encontrar en el hotel Westin se encuentran en el rango de:

Counter \$ 150 – \$ 220

Fuerza Laboral (corporativo) \$ 40 – \$ 50

Hotel Office (8am – 6pm) \$ 70

Hotel Office (inc. Noche) \$ 107

- Dotación Personal:

Roxana mencionó que en el rubro hotelero existe un factor de conversión entre el número de recursos que se necesitan para la atención por número de habitaciones.

5 estrellas	1	Por cada habitación, 1 personal de staff
4 estrellas	0.7	Por cada habitación, 0.7 personal de staff
5/4 estrellas (Covid-19)	0.5	Por cada habitación, 0.5 personal de staff

Actualmente, el Westin ha mantenido al 50 % de su personal, incluyendo al personal de los hoteles que no están abiertos al público. Además, el salario de cada trabajador ha sido reducido hasta en el 50 % desde el mes de mayo.

- **Protocolos Covid-19:**

El Hotel Westin pertenece a la cadena hotelera Marriott, donde existen políticas, protocolos y prácticas que se establecen de modo general para todas las franquicias y sucursales.

Actualmente, los hoteles en provincia fueron cerrados durante la pandemia, manteniendo abiertos al público los hoteles en el casco urbano de Lima.

La distancia personal es parte del protocolo diario, en cada habitación se instala un software (Marriott) en los televisores de la habitación donde se comunica al huésped información de: horarios, menú, servicios disponibles, acceso de internet, etc.

La alimentación está incluida en la tarifa de la habitación; el menú es llevado directamente a cada habitación, evitando aglomeración en las áreas comunes.

Actualmente, el costo Covid-19 por huésped es de \$ 7.00 diarios; comprometiendo los gastos de insumos de limpieza, equipos de protección personal, entre otros de la misma naturaleza.

- **Huéspedes:**

Antes que se desencadene la pandemia, el Hotel Westin, mantenía un porcentaje mayor al 70 % de huéspedes extranjeros ejecutivos; actualmente, el porcentaje varía mes a mes y ubica un 60 % a huéspedes de cuarentena minera, pesquera, energética y afines; este grupo de clientes inició su estadía en grupo de 10 a 20 personas, aumentando progresivamente hasta ocupar más de 11 pisos, actualmente.

Un 15 % huéspedes de hotel office que no necesariamente pernoctan en el hotel y el resto varía entre mandos medios con necesidad de hospedarse por motivos de trabajo y huéspedes de estadía por ocio, en menor proporción.

- **Restaurante:**

El Hotel Westin tiene 3 restaurantes: Market 770, Restaurante Maras y Salar Bar; de estos, solo dos han abierto sus puertas al público en general, quedando cerrado el Restaurante Maras por motivos de marca y posicionamiento.

Respecto a los dos restaurantes abiertos, el mayor porcentaje corresponde al consumo en salón, mientras que un porcentaje menor al 15 % es atendido bajo la modalidad de delivery (propio) y entrega para llevar (Rappi, Glovo, cliente final).

La utilidad del restaurante oscila entre el 45 % – 50 %

- **Mantenimiento:**

Las iniciativas de ahorro del Hotel Westin han impactado no solo en el personal, sino también en los mantenimientos preventivos y correctivos; siendo hoy ejecutados solo los mantenimientos correctivos y aquellos preventivos que comprometen la salud y seguridad física del personal y huéspedes.

La entrevista concluyó en que existen varios negocios del rubro hotelero que han ido soportando la crisis; sin embargo, muchos de ellos por no contar con un inmueble propio se han visto en la necesidad de liquidar sus activos y suspender las actividades. Además, Roxana nos comentó que se prevé que el Westin no se recuperará económicamente a los niveles pre-Covid-19 hasta mediados del 2023.

Anexo 3. Entrevista Abraham Pickmans Spadaro – vía llamada móvil

El pasado miércoles 2 de septiembre del presente año, nos comunicamos con el Gerente de Tienda de La Bonbonniere, sede San isidro.

- **Dotación personal:**

Actualmente, el restaurante opera con 4 personas (antes de la pandemia eran de 6 a 7 personas), las cuales se encargan de: cocina fría, cocina caliente y postres, caja/counter y empaque/atención en mesa.

- Atención en mesa y reparto:

Actualmente, la atención es de lunes a sábado de 9am a 8pm.

El 70 % de los clientes del día se reciben en mesa y el 30 % con entrega a domicilio. La modalidad de reparto es mediante una aplicación llamada In Driver donde tienen una tarifa corporativa que trasladan al cliente con un precio de S/. 10.00 para cualquier distrito dentro de Lima moderna (San Isidro, Magdalena, Jesús María, entre otros).

El ticket promedio es de S/. 70.00 (un plato y un postre).

Los ingresos diarios por ventas en la sede San Isidro oscilan entre S/. 6,000.00 y S/. 8,000.00 desde mediados de agosto teniendo una tendencia creciente.

Iniciaron el reparto de comida desde el 4 de julio del presente y la atención en mesa desde el 21 de julio del presente.

Tienen entre 25 y 30 pedidos por modalidad “reparto” al día.

Entre 85 y 110 pedidos en sus diferentes modalidades al día.

- Marketing:

La inversión en Marketing Digital, especialmente en redes sociales, es alrededor de S/. 2,000.00; Abraham atribuye el éxito post pandemia al conocimiento de la marca y fidelidad de sus comensales.

Contaban con una base de datos inicial de números celulares con los que impulsaron promociones focalizadas en sus clientes.

La entrevista concluyó en un comentario hacia sus competidores, donde se mostró enfático en identificar que habían logrado sobrellevar la pandemia debido a que los locales eran propios y que existía una fidelización de sus clientes con la marca.

Anexo 4. Políticas de Atención y Protocolo Covid-19

Política de atención al cliente

Objetivo: Establecer pautas de conducta para ofrecer un servicio diferenciado a los clientes.

Alcance: A todo el personal del Hotel Boutique Merlott

Consideraciones Generales:

1. Saludar antes de emitir cualquier tipo de mensaje.
2. Saludar a los huéspedes al encontrarlos en las instalaciones.
3. Practicar la escucha activa y lenguaje cálido y claro.
4. Mostrar cortesía y disponibilidad ante cualquier requerimiento.
5. Cuidar siempre la imagen personal.
6. Siempre buscar una solución y responder con amabilidad.
7. Aprender de cada uno de nuestros clientes y convertir una queja en una oportunidad de mejora.
8. Mostrar una actitud positiva y abierta a buscar alternativas ante lo desconocido.
9. Reconocer las habilidades y conocimientos de los compañeros de trabajo y aprender de ellos.
10. Respetar a todas las personas que nos rodean y trabajar en equipo.
11. Mostrar siempre interés por el huésped y responder con proactividad a sus necesidades.
12. Conocer ampliamente la zona geográfica y zonas turísticas para poder brindar información a los huéspedes.
13. Toda información brindada por el huésped deberá ser tomada como insight.
14. Comprobar la información del huésped después de ser recibida.
15. El personal ayudará siempre en el traslado y acomodación del equipaje, salvo el huésped indique lo contrario.

Política general del hotel

Objetivo: Establecer normas para una correcta atención al cliente.

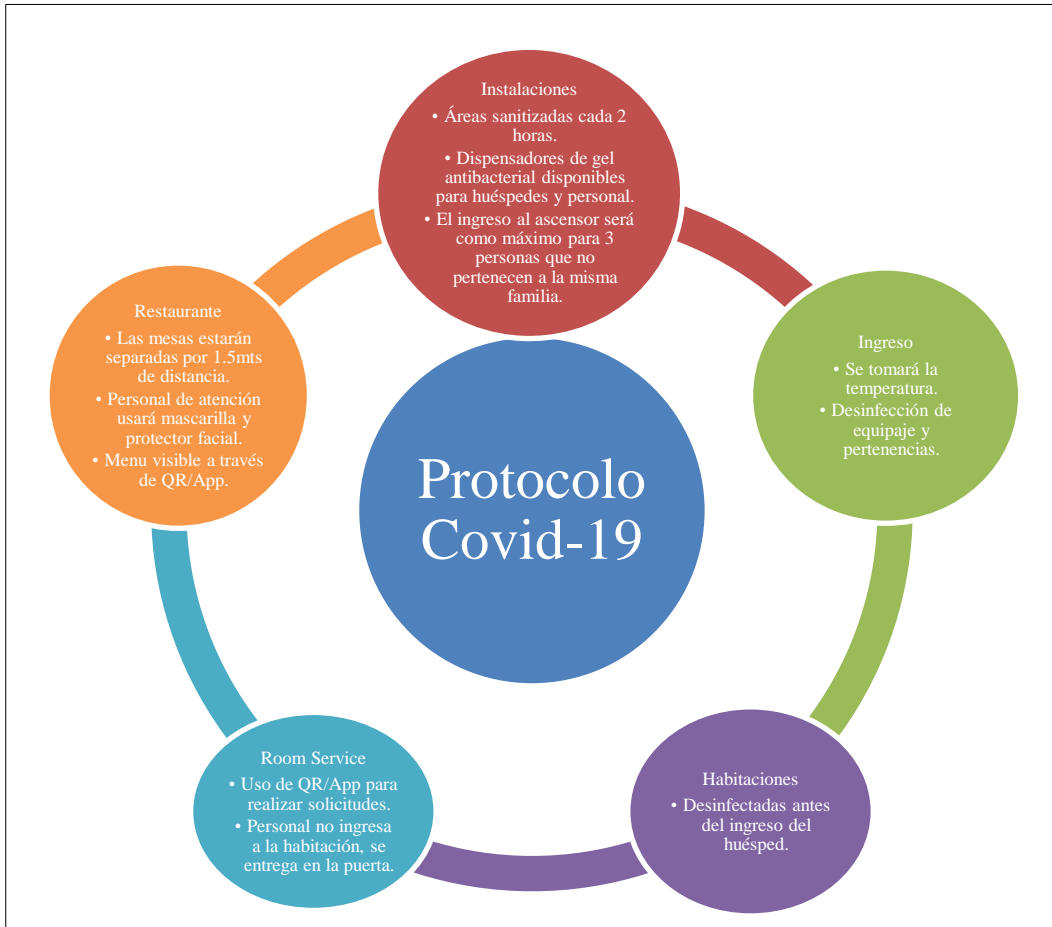
Alcance: A todo el personal del Hotel Boutique Merlott

Consideraciones generales:

1. El personal debe mostrar amabilidad siempre y mediante cualquier medio de contacto.
2. El horario de ingreso a las habitaciones es a las 14:00 horas y el de salida a las 12:00 horas. De tener disponibilidad de habitaciones se podrá ingresar antes o salir después del horario establecido.
3. Todo huésped será registrado antes del ingreso a la habitación.

4. No se brindará información específica de los huéspedes a terceras personas.
5. Se encuentra prohibido fumar dentro de las habitaciones.
6. Cualquier reclamo o queja será anotado en presencia del huésped.
7. Las pertenencias encontradas en las habitaciones serán entregadas a Recepción y se tomará contacto con el cliente para almacenar los objetos hasta su recojo.
8. Si no hay disponibilidad de habitaciones se ofrecerán alternativas.
9. Se evitarán ruidos que puedan perturbar la tranquilidad de los huéspedes.
10. Antes de ingresar a una habitación siempre se deberá tocar la puerta y esperar autorización en el ingreso.
11. Durante toda la estadía en el hotel, el personal estará atento a las necesidades de los clientes.
12. La satisfacción del cliente durante su estadía es nuestro principal objetivo.
13. Cada miembro del equipo de trabajo es embajador de nuestra marca.
14. El personal es responsable de supervisar su propio trabajo; sin embargo, el equipo sirve de soporte en el levantamiento de observaciones.
15. Se deberá cuidar que cada espacio se encuentre libre de elementos que puedan causar incidentes o accidentes.
16. Cancelaciones: se podrán realizar hasta 48 horas antes del día de la reserva sin estar sujeto a cobro de penalidad del 100 %; salvo reservas por medio de paquetes promocionales sujetos a restricciones y penalidades distintas y especificadas en los medios de publicidad.
17. Privacidad y seguridad de la información: el Hotel Boutique Merlott posee los más altos estándares en el mantenimiento de ética y valores morales, además del control y buenas prácticas del uso de datos.
18. Los mantenimientos preventivos de los equipos y de los muebles del hotel deberán realizarse con periodicidad, de tal manera, podremos contar con todas las instalaciones aptas para el uso oportuno de los clientes y además de evitar generar sobre costos en caso tengamos que realizar algún mantenimiento correctivo o el reemplazo por un equipo o mueble nuevo.
19. Cada observación realizada sobre el mantenimiento de la infraestructura deberá ser trasladada al área correspondiente para ser subsanada en el menor tiempo posible o máximo en 48 horas.
20. En caso suceda cualquier incidente fortuito en la infraestructura del hotel que ponga en posible peligro la integridad de los clientes se procederá a señalizará de manera inmediata el suceso por el equipo encargado.

Protocolo considerado en la política general ante la situación de Covid-19



Anexo 5. Canvas – nuevo modelo de negocio, Covid-19

8.Socios Clave	6.Actividades Clave	1.Propuesta de Valor	3.Relación con el cliente	2.Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de Viaje. • Proveedores de insumos y productos Premium. • Proveedor de sistemas (web, redes y soporte técnico) • Agencia de publicidad presencial y digital. • Clientes: corporativos y personas naturales. • Proveedor de servicio de lavandería. • Proveedores de servicios técnicos y mantenimiento de instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Plan de Marketing y ventas (Digital) • Mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones. • Control de calidad. • Seguridad y Salud del Trabajo: Protocolos Covid-19. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel de categoría 4 estrellas. • Atención personalizada. • Alto nivel de respuesta ante las necesidades del cliente. • Habitaciones temáticas y cómodamente equipadas, versátiles como ambiente de trabajo. • Altos estándares de calidad y protocolos sanitarios. 	<p>Directa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales. • Venta directa y post venta. • Página web. • Base de clientes frecuentes. <p>Indirecta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geográficamente: Peruano • Edad: 30 – 55 • Sexo: Mujeres Hombres • Estilos de vida: Pre Venta, Recepción y For Work (Minoría): Sofisticados Modernos Progresistas • Convenios Corporativos (Nuevo Segmento): N/A • Tipo de persona: Natural (Minoría)
	<p>7.Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal altamente calificado, de confianza y permanente. • Marca del Hotel. • Base de datos de clientes. • Insumos y amenidades de primera calidad. 		<p>4.Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concursos de Licitación • Redes: Facebook Instagram Twitter LinkedIn Whatsapp 	

8.Socios Clave	6.Actividades Clave	1.Propuesta de Valor	3.Relación con el cliente	2.Segmentos de clientes
	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura Organizacional. • Habitaciones cómodamente equipadas. • Comunicación personalizada del hotel hacia los clientes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Página Web: Propia • Online: Webinar • Recomendaciones boca-oído. 	Jurídica (Nuevo Segmento) <ul style="list-style-type: none"> • Sector: Todos (Minoría) Minería, Energía y Pesca (Nuevo Segmento)
9.Estructura de costos		5.Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Costos Fijos (Planilla y Servicios) • Costos Variables (Impuestos, comisiones de ventas, insumos de vanidad/amenidad) • Costos directos de administración y operación • Costos indirectos (Publicidad, transporte) 		Tipos de Ingreso: <ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento (Convenios Corporativos) • Alojamiento (Pre Venta – Recepción) • For Work • Restaurante (comida y bebidas) • Servicios adicionales: lavandería 		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Estado de pérdidas y ganancias histórico (2018-2019)

ESTADO DE RESULTADOS MONEDA PEN	Real 2018	Real 2019
Ingresos por ventas		
Alojamiento Local		
Reserva actual	1,540,440	1,663,992
Pre venta	2,380,320	2,548,260
Alojamiento Internacional	1,650,240	1,650,240
Restaurant (Alimentos y Bebidas)	801,792	895,752
Total ingresos	6,372,792	6,758,244
Gastos de personal		
Permanentes	683,040	706,167
Temporales	41,760	41,760
Costes directos	382,368	405,495
Beneficio bruto	5,265,624	5,604,822
	83%	83%
Otros gastos operativos		
Administración	566,892	557,713
Marketing	365,400	417,600
Pagos de alquiler	1,631,250	1,631,250
Despidos y contratación	1,988	2,675
Capacitación del personal	79,344	69,635
Esfuerzos de reducción de costes	56,376	56,376
Mantenimiento	247,080	323,640
Total gastos	2,948,330	3,058,889
EBITDA	2,317,294	2,545,933
	36%	38%
Depreciación	382,800	382,800
EBIT	1,934,494	2,163,133
Financiación y gastos		
Ingresos por intereses	47,013	71,887
Costes con intereses sobre préstamos a largo plazo	573,549	632,579
Costes con intereses sobre préstamos de corto plazo	-	-
Beneficios antes de impuestos	1,407,959	1,602,441
Impuestos directos	422,388	480,732
Beneficio neto para el período	985,571	1,121,709
	15%	17%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Balance general histórico (2018-2019)

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA MONEDA PEN	Real 2018	Real 2019
Activos		
Activo no circulante		
Propiedad, planta y equipo	22,337,250	21,954,450
Activo circulante		
Cuentas comerciales por cobrar	293,159	293,159
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,126,396	1,776,404
Total activos	23,756,805	24,024,013
Patrimonio		
Capital social	5,795,420	5,795,420
Ganancias acumuladas	6,664,038	7,127,609
Beneficio neto del período	985,571	1,121,709
Total Patrimonio	13,445,029	14,044,738
Pasivos no circulantes		
Préstamos a largo plazo	10,111,923	9,763,923
Pasivo circulante		
Préstamos a corto plazo	-	-
Cuentas comerciales por pagar	199,854	215,352
Total pasivo	10,311,777	9,979,275
Total Patrimonio y Pasivos	23,756,805	24,024,013

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Restaurante *delivery*, *coworking* y convenios con empresa privada

Ante la reducción de huéspedes producto de la pandemia, se vio por conveniente diversificar servicios sin salirnos del giro del negocio y que esto no implique una inversión adicional con la finalidad de obtener flujos adicionales que permitan la continuidad del negocio. En ese sentido, a continuación, se detallan dichos servicios:

Restaurante *delivery*

El hotel actualmente cuenta con un restaurante que atiende desde las 8am hasta las 12pm en dos modalidades: atención en mesa y entrega a la habitación de platos a la carta. Adicional al servicio recurrente, se incluye el servicio de entrega a domicilio.

Al respecto, se menciona las principales ventajas:

- A junio 2020, ya se encuentra reactivado el manejo de este giro de negocio y no depende de mecanismos complejos como: reapertura de fronteras, aforos, espacios confinados, etc.
- El personal dedicado a la cocina podría capacitar a los demás para centralizar el apoyo a esta actividad.
- Puede desactivarse de modo ágil sin realizar una inversión adicional.

- La atención se estaría realizando bajo la modalidad de delivery, en este caso se estaría utilizando como proveedor de dicho servicio a In driver y entrega para llevar (Rappi, Glovo, cliente final). Se tomó como referencia el sistema utilizado por la Bombonniere (anexo 3)

A continuación, se detalla los gastos incurridos para la activación de este nuevo servicio:

Presupuesto de Restaurante – Adaptación efecto Covid-19

#	Restaurante	Tipo	Cantidad	Precio unitario S/	Total S/
1	Adaptación del área de restaurantes	Fijo (primer mes)	1	3.000	3.000
3	Insumos alimentarios	Variable	9.100	16,24	147.784
4	Insumos descartables	Variable	9.100	1,37	12.467
5	EPP	Fijo	1	7.656	7.656
Total					170.907

Fuente: Elaboración propia

Datos referenciales proporcionados en entrevista con La Bonbonniere (Anexo 3)

Consideraciones:

- Presupuesto se considera para la activación de dicho servicio por el periodo correspondiente a la fase de continuidad (junio a diciembre 2020).
- Para efectos del análisis se diferencian los insumos requeridos para este servicio de los insumos del restaurante.
- Se considera como un gasto puntual la adaptación del restaurante en lo referente a señalizaciones y protección física.
- Todo lo relacionado a EPP incluyen los requerimientos necesarios para efectos de protección por Covid-19.
- El ticket promedio de S/ 69,00
- No se requiere de personal adicional

Hotel Boutique *for work* (coworking)

Servicio distinto e innovador que permitirá, además de nuestros clientes habituales, ingresar un nuevo segmento de clientes con necesidades distintas e incluso complementarias.

Se trata de un servicio diferenciado para clientes que vienen desempeñando actividades bajo el sistema de trabajo a distancia (remoto, teletrabajo y otros) y deseen contar con un lugar apropiado para continuar sus labores, con la comodidad necesaria, cumpliendo parámetros ergonómicos y las condiciones adecuadas para poder realizar sus actividades de manera óptima y eficiente.

Al respecto, se menciona las principales ventajas:

- Se cuenta con la infraestructura disponible y la administración no representa una mayor complejidad en la adaptación.
- Inversiones menores para habilitar este tipo de producto. Compra de dos multifuncionales (impresoras, escáner centralizados, entre otros). Costo estimado S/ 1.000
- No requiere de un presupuesto adicional considerable puesto que los cuartos ya cuentan con una mesa escritorio y sillas ergonómicas, además de conexiones wifi de alta calidad. De contar con una mayor receptividad en los siguientes 3, 6 y 9 meses (periodos de evaluación de acuerdo a los escenarios planteados para) se consideraría adicional un equipo multifuncional.

Beneficios de huésped

Acceso a los diversos servicios del hotel, entre ellos el gimnasio, internet, *pack* de útiles, impresiones y copias, café e infusiones ilimitadas, estacionamiento para un vehículo, uso de habitación máximo de dos personas, descuentos de 20 % en restaurante.

Tarifas para considerarse:

- US\$ 60.00 por ½ día (Uso por 5 horas).
- US\$ 70.00 por el día. (Uso 10 horas).
- US\$ 340.00 por semana (5 días)

* Tarifas incluye IGV

*Servicios comprendido entre 8 a.m. y 6 p.m.

Se permitirá flexibilidad en el periodo de alquiler, pudiendo ser por medio día, días y/o semana.

*Se tomó referencia servicio brindado por Casa Andina Hoteles – Casa Andina Work.

Convenios corporativos

Oportunidad detectada como parte de la reactivación económica del sector minero, energético y pesquero, dada esta nueva necesidad producto de la pandemia de minimizar los contagios del personal a través del confinamiento luego de que efectúen viajes nacionales.

A modo referencial, considerando uno de los principales actores del sector minero: Antamina cuenta con una fuerza laboral de 2.768 empleados (Antamina, 2019), de los cuales solo el 42 % provienen de la misma región. Asimismo, los principales actores en el sector, cuentan con oficinas

centralizada en la ciudad de Lima razón por la cual existe una importante demanda de personal que radica en la región de Lima y regiones vecinas.

Al respecto, se menciona las principales ventajas:

- Se cuenta con la infraestructura disponible y se considera adecuación a protocolos de seguridad para hacer frente al Covid-19.
- No requiere de un presupuesto adicional al ya contemplado en lo referente a EPP (equipos de protección personal) que incluye los kits de desinfección destinados a nuestros huéspedes y las indumentarias destinadas a nuestro personal de atención al cliente, además de insumos necesarios para el cumplimiento del protocolo.
- Se considera una persona por habitación.
- Para efectos de nuestra proyección se destina una ocupabilidad del 35 % solo para esta nueva línea de negocio.
- Se considera que para el año 2021 ya no se requerirá dichos servicios con la aparición de la vacuna, lo cual se eliminará esta necesidad de confinamiento.

Tarifas a considerarse

- US\$ 40.00 por el día

Tarifa presionada a la baja con respecto a las tarifas usualmente contempladas para los servicios usuales del hotel, como consecuencia de la creación de esta importante demanda y considerando la necesidad de poder contar con un flujo que permita la continuidad de las empresas del sector.

Anexo 9. Análisis de variables para proyecciones

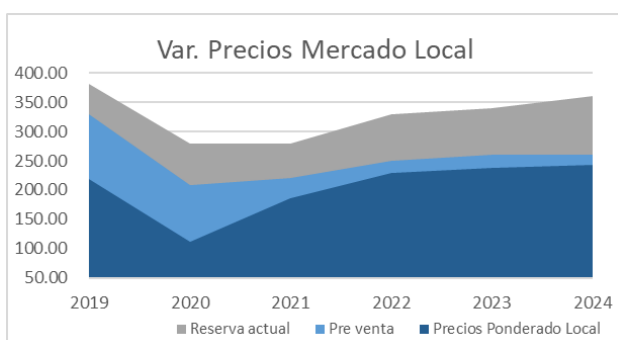
Escenario con estrategia

Mix Ventas	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Comp% Ventas							
Alojamiento Local	62%	62%	60%	78%	81%	81%	81%
Reserva actual	24%	25%	10%	22%	33%	34%	33%
Pre venta	37%	38%	14%	53%	48%	47%	48%
For work	0%	0%	3%	3%	0%	0%	0%
Convenios Corp.	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%
Alojamiento Internacional	26%	24%	3%	0%	0%	0%	0%
Restaurant (Alimentos y Bebidas)	13%	13%	37%	22%	19%	19%	19%



Ocupabilidad	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Alojamiento Local (Ocupabilidad)	60%	61%	46%	60%	62%	64%	67%
Reserva actual	22%	22%	3%	14%	21%	23%	22%
Pre venta	38%	39%	6%	44%	41%	41%	45%
For work			2%	2%	0%	0%	0%
Convenios Corp.			35%	0%	0%	0%	0%
Alojamiento Internacional (Ocupab)	60%	60%	8%	0%	0%	0%	0%

Precios Prom	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Alojamiento Local							
Reserva actual	389.00	382.00	280.00	280.00	330.00	340.00	360.00
Pre venta	348.00	330.00	208.80	220.00	250.00	260.00	260.00
For work	-	-	271.50	271.50	-	-	-
Convenios Corp.	-	-	139.00	-	-	-	-
<i>Precios Ponderado Local</i>	<i>224.01</i>	<i>218.48</i>	<i>111.80</i>	<i>185.50</i>	<i>228.43</i>	<i>237.62</i>	<i>242.96</i>
Alojamiento Internacional	382.00	382.00	382.00	-	-	-	-
<i>Precios Ponderado Internacional</i>	<i>98.92</i>	<i>93.28</i>	<i>11.86</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>

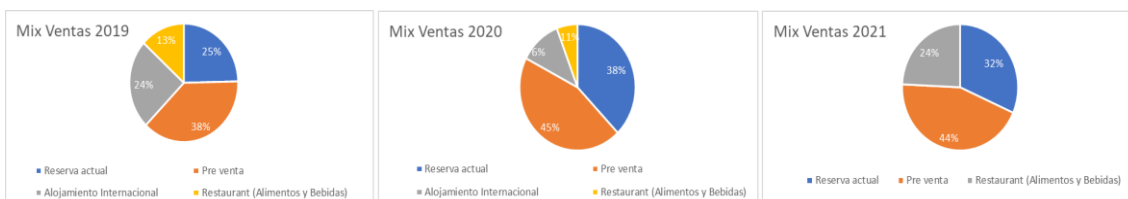


*Variaciones en precios se mantienen en ambos escenarios

Principales Ratios Financieros	Anual 2018	Anual 2019	Proy 2020	Proy 2021	Proy 2022	Proy 2023	Proy 2024
Ventas							
Variación Y/Y	7.0%	6.0%	-74.6%	109.5%	16.7%	7.6%	6.1%
Ratios de Liquidez							
Ratio corriente	7.10	9.61	5.49	3.92	4.41	5.52	6.80
Ratios de Rentabilidad							
Margen Bruto	82.6%	82.9%	72.9%	82.4%	82.5%	82.5%	82.8%
EBITDA	36.4%	37.7%	-34.8%	31.6%	36.8%	37.5%	38.3%
Margen Neto	15.5%	16.6%	-86.7%	6.4%	13.1%	15.1%	17.1%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	7.3%	8.0%	-11.9%	1.8%	4.1%	4.9%	5.5%
Ratios de Apalancamiento							
Total Pasivo/Patrimonio	0.77	0.71	0.79	0.71	0.61	0.52	0.42

Escenario sin estrategia

Mix Ventas							
Comp% Ventas	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Alojamiento Local	62%	62%	83%	76%	79%	79%	80%
Reserva actual	24%	25%	38%	32%	36%	38%	39%
Pre venta	37%	38%	45%	44%	43%	42%	41%
Alojamiento Internacional	26%	24%	12%	0%	0%	0%	0%
Restaurant (Alimentos y Bebidas)	13%	13%	6%	24%	21%	21%	20%



Ocupabilidad	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Alojamiento Local (Ocupabilidad)	60%	61%	8%	50%	52%	54%	56%
Reserva actual	22%	22%	3%	18%	20%	22%	23%
Pre venta	38%	39%	5%	32%	32%	32%	33%
Alojamiento Internacional (Ocupab)	60%	60%	8%	0%	0%	0%	0%

Principales Ratios Financieros	Real 2018	Real 2019	Proy 2020	Proy 2021	Proy 2022	Proy 2023	Proy 2024
Ventas							
Variación Y/Y	-	6.0%	-93.2%	584.4%	16.5%	7.1%	5.7%
Ratios de Rentabilidad							
Margen Bruto	82.6%	82.9%	15.5%	77.7%	77.9%	77.8%	78.1%
Margen Operativo	36.4%	37.7%	-212.9%	26.6%	33.5%	34.6%	35.8%
Margen Neto	15.5%	16.6%	-406.4%	0.7%	8.9%	11.5%	13.9%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	7.3%	8.0%	-15.4%	0.2%	2.6%	3.5%	4.3%
Ratios de Apalancamiento							
Ratio de Endeudamiento	0.77	0.71	0.81	0.75	0.65	0.56	0.46

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Tasa de descuento - costo promedio ponderado del capital

Desde el punto de vista de la empresa, el WACC es el costo de los recursos al operar, pero para el inversionista y acreedor es el rendimiento esperado. Este indicador es calculado sobre la base de dos fuentes de financiamiento, a través de los recursos de terceros que es conocido como deuda y a través de recursos propios.

La fórmula es la siguiente:

$$WACC = K_e * \left(\frac{E}{D + E} \right) + K_d * (1 - T) * \left(\frac{D}{D + E} \right)$$

Donde:

K_e = Costo de capital del accionista

E = Valor del patrimonio

K_d = Costo de deuda

D = Valor de deuda

T = Tasa de impuestos

$(E/(E+D))$ = Patrimonio / (patrimonio + deuda)

$(D/(E+D))$ = Deuda / (patrimonio + deuda)

El costo de la deuda (K_d) es la tasa de financiación obtenida de los créditos, préstamos o emisión de deuda, en nuestro caso es la siguiente:

Pasivo financiero NO corriente	
TNA PEN	Deuda en miles MO
5.30%	9,763,923

Por otro lado, para el cálculo del K_d debemos tener en consideración el escudo fiscal que se está generando por el gasto de intereses financieros, ya que son deducibles de impuestos y por lo tanto disminuye los impuestos por pagar por la empresa. En ese sentido, utilizamos el impuesto a la renta de 29.5 %.

Para hallar el costo de capital (K_e) utilizamos el modelo CAPM con la siguiente fórmula:

$$R_i = R_f + \beta_i * (R_m - R_f)$$

Por otro lado, para la tasa libre de riesgo (R_f) se consideró la tasa de rendimiento de los Bonos Soberanos del Tesoro EE. UU. con vencimiento a 10 años, 3.72 % (BCRP, 2020c).

Prima por riesgo de mercado:

Date updated:	01 January 2020
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu
What is this data?	Historical returns: Stocks, Bonds & T.Bills with prer US companies
Home Page:	http://www.damodaran.com
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm

Arithmetic Average Historical Return	S&P 500 (includes	Return on 10 years T. Bond	Stocks - T.Bonds
1928-2019	11.57%	5.15%	6.43%

El β representa el riesgo sistémico, es decir es la sensibilidad que tienen los activos de una empresa ante fluctuaciones de su sector o mercado. En esta oportunidad, utilizamos la beta desapalancado del sector hotelero dado por Damodaran, el siguiente paso fue apalancar la beta tomando en cuenta el ratio D/E y la tasa impositiva para la siguiente fórmula:

$$\text{beta desapalancado} * (1 + (D/E) * (1 - \text{Tasa impositiva}))$$

Como resultado obtuvimos una beta apalancado de 1.32

Con respecto a la estructura de capital y deuda según los resultados de los EEEF 2019, se tiene:

Patrimonio/(Deuda+Patrimonio)	58.99%
Deuda/(Deuda+Patrimonio)	41.01%

Finalmente, considerando los datos descritos anteriormente, se tiene un WACC de 7.84 %

Cálculo del WACC	Porcentaje	Fuente
Tasa libre de riesgo(Rf)	3.72%	Promedio del rendimiento de los Bonos Soberanos de EEUU a 10 años
Prima por Riesgo de Mercado (E(Rm)-Rf)	6.43%	Damodaran Data Base - Geometric Average
Beta desapalancado	0.89	Damodaran - Beta del Sector Hotelero
Beta apalancado	1.32	Con data de la empresa
Riesgo País	1.29%	BCRP-Banco Central de Reserva del Perú
Ke = Rf + β(E(Rm)- Rf)	10.70%	
Patrimonio/(Patrimonio+Deuda)	0.59	Promedio de estructura Deuda-Patrimonio
Deuda/(Patrimonio+Deuda)	41.01%	Promedio de estructura Deuda-Patrimonio
Costo Promedio de deuda	5.30%	Obligaciones Financieras
Tasa efectiva de impuestos	29.50%	Impuesto a la Renta
Kd	3.74%	
WACC	7.84%	

Anexo 11. Estados financieros con estrategia (2020-2024)

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO MONEDA PEN	Proy 2020	Proy 2021	Proy 2022	Proy 2023	Proy 2024
EBITDA	-598,073	1,138,587	1,548,732	1,695,862	1,839,278
Financiación y gastos (gasto financieros)	-510,142	-426,018	-381,230	-334,067	-284,405
Impuestos directos	-	-98,930	-235,411	-293,698	-351,622
Cambio en el capital de trabajo	70,770	-16,635	-23,367	-27,110	16,698
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	270,671	-26,991	-10,055	-16,077	12,798
Cambios en cuentas por pagar (aum + / dism -)	-199,901	10,355	-13,312	-11,033	3,900
Flujo neto de efectivo por operaciones	-1,037,445	597,002	908,725	1,040,986	1,219,949
Instalaciones	-	-	-	-	-
Flujo neto de efectivo por inversiones	-	-	-	-	-
Cambios en los pasivos a largo plazo (aum. + / dism. -)	-	-845,069	-889,858	-937,020	-986,682
Cambios en préstamos a corto plazo (aum. + / dism. -)	-	-	-	-	-
Dividendos pagados	-	-	-	-	-
Flujo neto de efectivo por financiación	-	-845,069	-889,858	-937,020	-986,682
Aumento (+) o disminución (-) neto en efectivo y equivalentes	-1,037,445	-248,067	18,867	103,966	233,266
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del período	1,776,404	738,959	490,892	509,759	613,725
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	738,959	490,892	509,759	613,725	846,991

ESTADO DE RESULTADOS MONEDA PEN	Proy 2020	Proy 2021	Proy 2022	Proy 2023	Proy 2024
Ingresos por ventas					
Alojamiento Local					
Reserva actual	174,394	776,160	1,372,140	1,548,360	1,568,160
Pre venta	241,164	1,916,640	2,029,500	2,110,680	2,316,600
For work	54,877	107,514	-	-	-
Convenios Corp.	561,908	-	-	-	-
Alojamiento Internacional	53,368	-	-	-	-
Restaurant (Alimentos y Bebidas)	633,360	801,792	801,792	865,935	917,891
Total ingresos	1,719,071	3,602,106	4,203,432	4,524,975	4,802,651
Gastos de personal					
Permanentes	349,579	419,072	481,886	522,059	537,718
Temporales	-	-	-	-	-
Costes directos	115,579	216,126	252,206	271,499	288,159
Beneficio bruto	1,253,912	2,966,908	3,469,340	3,731,418	3,976,774
	73%	82%	83%	82%	83%
Otros gastos operativos					
Administración	525,612	432,253	504,412	542,997	576,318
Gastos relacionados a negocio Restaurante (Solo COV)	163,251	-	-	-	-
Marketing	193,140	317,600	359,360	382,328	406,444
Pagos de alquiler	606,281	533,428	456,750	479,588	503,567
Despidos y contratación	23,072	-	-	-	-
Capacitación del personal	21,968	69,600	76,560	76,560	76,560
EPPs	7,656	12,600	13,230	13,892	14,586
Esfuerzos de reducción de costes	32,364	52,200	69,600	69,600	69,600
Mantenimiento	278,640	410,640	440,696	470,592	490,421
Total gastos	1,851,984	1,828,321	1,920,608	2,035,556	2,137,497
EBITDA	-598,072	1,138,587	1,548,732	1,695,862	1,839,278
	-34.8%	32%	37%	37%	38%
Depreciación	382,800	382,800	382,800	382,800	382,800
EBIT	-980,872	755,787	1,165,932	1,313,062	1,456,478
Financiación y gastos					
Ingresos por intereses	12,172	59,450	59,450	59,450	59,450
Costes con intereses sobre préstamos a largo plazo	522,315	485,468	440,680	393,517	343,855
Costes con intereses sobre préstamos de corto plazo	-	-	-	-	-
Beneficios antes de impuestos	-1,491,014	329,768	784,703	978,995	1,172,073
Impuestos directos	-	98,930	235,411	293,698	351,622
Beneficio neto para el período	-1,491,014	230,838	549,292	685,296	820,451
	-87%	6.4%	13.1%	15.1%	17.1%

Fuente: Elaboración propia