



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DEL HOTEL KHIPU ISQON EN OLLANTAYTAMBO”**

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

**Presentado por**

**Sr. Romell Wilmer Carrillo Mendez**

**Sr. Franz Felix Chavez Cabeza**

**Sr. Mikel Aritz Lizarzaburu Petrozzi**

**Sra. Maria Elizabeth Meneses Ahumada**

**Srta. Geraldine Aylim Sagastegui Tamayo**

**Asesor: Alejandro Flores Castro**

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

**Lima, febrero de 2021**

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias, por la paciencia y el apoyo brindado.

Agradecemos a nuestros queridos profesores y, en especial, al profesor Alejandro Flores Castro, por su tiempo, dedicación y orientación.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo desarrollar el plan estratégico para los próximos cinco años de un hotel *ecolodge* de cuatro estrellas, ubicado en el Valle Sagrado de Ollantaytambo, provincia de Urubamba, Cusco, el cual incluye servicios de alojamiento, alimentación y servicios turísticos. Para ello, se ha tomado, como referencia, la información de los últimos seis años de operación del hotel.

El análisis incluye todas las áreas del hotel y recoge la problemática del contexto actual generado por el Covid-19, lo que constituye un desafío para el rubro hotelero, siendo el turismo uno de los sectores más afectados por la pandemia.

El plan estratégico contempla dos fases: contingencia 2020-2021 y reactivación 2022-2024. La primera tiene como objetivo lograr la sostenibilidad del negocio y la segunda recuperar los niveles de venta y rentabilidad del hotel.

La estrategia competitiva se basa en el enfoque en diferenciación y la estrategia corporativa tiene un enfoque en diversificación horizontal complementaria.

La propuesta de valor del hotel *ecolodge* radica en brindar al viajero una interacción con la naturaleza y la cultura local, ofreciéndole un ambiente cálido y acogedor. Adicionalmente, se contará con un restaurante de cocina novoandina y un servicio de hospedaje de calidad con atención personalizada, proyectando accesibilidad, confianza y una experiencia sensorial.

La evaluación económica del proyecto se calculará en función del flujo de caja incremental, el cual está basado en los estados de ganancias y pérdidas con plan estratégico versus sin plan estratégico. Con el presente trabajo, se espera lograr un VAN económico y financiero de alrededor de tres millones de soles. Al finalizar el año 2024, se espera cumplir los objetivos financieros de un crecimiento de venta del 12% versus el 2019, llevar el rendimiento de ventas a alrededor del 30%, un ROE mayor al 9% y una ocupabilidad por encima del 70%.

El presente plan estratégico está basado en la diversificación del modelo de negocio, eficiencia de costos y alta calidad de servicio, demostrando que se puede generar crecimiento de la mano de la comunidad, cuidando el medio ambiente y realizando un turismo responsable.

## Índice

<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa .....</b>	<b>2</b>
1. Consideraciones generales .....	2
2. Objetivos .....	2
2.1 Objetivo general.....	2
2.2 Objetivos específicos.....	2
3. Breve historia de la empresa .....	3
4. La empresa en la actualidad .....	3
5. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	4
6. Definición del problema que enfrenta la empresa.....	4
7. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	5
8. Alcance de la propuesta.....	5
9. Limitaciones de la propuesta.....	5
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>6</b>
1. Análisis del macroentorno.....	6
1.1 Entorno político.....	6
1.2 Entorno económico .....	7
1.3 Entorno social.....	8
1.4 Entorno ecológico .....	8
1.5 Entorno tecnológico .....	9
1.6 Entorno global.....	10
1.7 Entorno legal .....	11
2. Análisis del microentorno .....	12
2.1 Identificación, evolución y características de la industria.....	12
2.2 Fuerzas de Porter.....	14
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	14
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	14
2.2.3 Amenazas de nuevos competidores.....	15

2.2.4 Amenazas de productos sustitutos.....	15
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	16
3. Matriz de evaluación de factores externos .....	16
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>17</b>
1. Modelo de negocio.....	17
1.1 Clientes.....	17
1.2 Propuesta de valor .....	17
1.3 Comunicación .....	17
1.4 Canal de distribución.....	18
1.5 Ingresos .....	18
1.6 Actividades clave .....	18
1.7 Recursos.....	18
1.8 Socios clave.....	19
1.9 Costos.....	19
2. Cadena de valor.....	19
2.1 Actividades primarias.....	20
2.1.1 Marketing y ventas .....	20
2.1.2 Personal de contacto.....	20
2.1.3 Soporte físico y habilidades .....	20
2.1.4 Servicio al cliente.....	20
2.1.5 Clientes.....	21
2.2 Actividades de apoyo .....	21
2.2.1 Gestión de recursos humanos .....	21
2.2.2 Administración y finanzas.....	21
2.2.3 Infraestructura y ambiente.....	21
2.2.4 Abastecimiento.....	21
3. Análisis de las áreas funcionales de la empresa .....	22
4. Gerencia .....	22
5. Área comercial .....	22
6. Operaciones.....	23
7. Administración y finanzas.....	25
8. Recursos humanos.....	26
9. Análisis VRIO.....	27
9.1 Análisis de recursos y capacidades .....	27
9.2 Identificación de la ventaja competitiva.....	27

9.3 Estrategia competitiva .....	28
<b>Capítulo IV. Perfil del consumidor.....</b>	<b>29</b>
1. Características del consumidor de turismo en el Perú.....	29
1.1 Turista nacional.....	29
1.2 Turista internacional.....	31
2. Análisis del consumidor .....	33
2.1 Análisis del turista ecológico .....	34
2.2 Análisis del consumidor que visita Cusco.....	35
2.2.1 Turista local.....	35
2.2.2 Turista extranjero .....	35
3. Conclusiones .....	35
4. Perspectiva actual bajo la coyuntura de Covid-19 .....	36
4.1 Recopilación de información .....	36
4.2 Estimación de la demanda potencial para la ocupación del hotel .....	36
4.3 Supuestos de la nueva propuesta de valor .....	38
4.4 Propuesta de valor .....	39
4.5 Plan de actividades a desarrollar .....	39
5. Proyección de la demanda en los próximos 12 y 36 meses.....	40
5.1 Antecedentes .....	40
5.2 Factores .....	42
5.3 Proyecciones .....	42
6. Conclusiones .....	44
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>45</b>
1. Misión .....	45
2. Visión .....	45
3. Objetivos .....	45
3.1 Objetivo general.....	45
3.2 Objetivos específicos.....	45
4. Situación actual .....	46
5. Fase de contingencia .....	46
5.1 Alcance temporal .....	46
5.2 Objetivos estratégicos .....	47
5.2.1 Rentabilidad .....	47
5.2.2 Crecimiento .....	47

5.2.3 Sostenibilidad.....	47
5.3 Supuestos de las bases de operatividad.....	47
5.4 Escenarios previstos.....	48
5.4.1 Análisis del contexto 2020-2021.....	48
5.4.2 Elaboración de escenarios.....	49
5.5 Acciones estratégicas.....	50
5.6 Dotación de recursos.....	50
5.7 Presupuesto.....	51
5.7.1 Plan de operaciones.....	51
5.7.2 Plan de gastos de venta y marketing.....	51
5.7.3 Plan de recursos humanos.....	52
5.7.4 Presupuesto de gastos financieros.....	52
6. Fase de reactivación.....	53
6.1 Alcance temporal.....	53
6.2 Visión.....	53
6.3 Estrategia competitiva.....	53
6.4 Estrategia corporativa.....	53
6.4.1 Matriz de estrategia de crecimiento.....	54
6.5 Objetivos estratégicos.....	54
6.5.1 Rentabilidad.....	54
6.5.2 Crecimiento.....	54
6.5.3 Sostenibilidad.....	54
6.6 Supuestos de la base de operatividad.....	55
6.7 Escenarios previstos.....	55
6.7.1 Análisis del contexto.....	55
6.7.2 Elaboración de escenarios.....	56
6.8 Acciones estratégicas.....	56
<b>Capítulo VI. Planes funcionales.....</b>	<b>57</b>
1. Plan de marketing.....	57
1.1. Objetivo.....	57
1.2. Estrategias.....	58
1.2.1 Segmentación.....	58
1.2.2 Posicionamiento.....	58
1.3 Acciones estratégicas.....	59
1.3.1 Servicio.....	59

1.3.2 Precio.....	59
1.3.3 Plaza .....	59
1.3.4 Promoción .....	59
1.3.5 Personas.....	60
1.3.6 Procesos.....	60
1.3.7 Evidencia física .....	60
1.4 Presupuesto .....	60
2. Plan de operaciones.....	60
2.1 Objetivo.....	61
2.2 Estrategia.....	63
2.3 Acciones estratégicas .....	63
2.3.1 Elaboración del plan de experiencia sensorial cinco sentidos.....	63
2.3.2 Implementación de protocolos de seguridad, limpieza y sanitización del hotel .....	64
2.3.3 Eficiencias para la reducción de costos .....	64
2.3.4 Responsabilidad social .....	65
2.3.5 Incorporación de productos novoandinos y cocina gourmet en la carta del restaurante ....	66
2.4 Dotación de recursos .....	66
2.5 Presupuesto .....	66
3. Plan de recursos humanos .....	66
3.1 Objetivo.....	66
3.2 Estrategia.....	68
3.3 Acciones estratégicas .....	68
3.4 Dotación de recursos .....	68
3.5 Presupuesto .....	68
4. Plan de Finanzas.....	69
4.1 Objetivo.....	69
4.2 Supuesto de proyecciones .....	70
4.3 Proyecciones financieras .....	71
4.4 Análisis financiero.....	74
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>76</b>
1. Conclusiones .....	76
2. Recomendaciones.....	76
<b>Bibliografía .....</b>	<b>77</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>81</b>

**Nota biográfica ..... 104**

## Índice de tablas

Tabla 1. Entorno político.....	6
Tabla 2. Entorno económico .....	7
Tabla 3. Entorno social.....	8
Tabla 4. Entorno ecológico .....	9
Tabla 5. Entorno tecnológico .....	9
Tabla 6. Entorno global.....	10
Tabla 7. Entorno legal.....	11
Tabla 8. Características principales del turista local .....	35
Tabla 9. Características principales del turista extranjero.....	35
Tabla 10. Número de trabajadores de la unidad minera Constancia .....	37
Tabla 11. Número de trabajadores de la unidad minera Las Bambas .....	37
Tabla 12. Clientes potenciales.....	37
Tabla 13. Plan de actividades .....	39
Tabla 14. Gastos financieros del hotel Khipu Isqon .....	52
Tabla 15. Acciones estratégicas .....	56
Tabla 16. Objetivos del plan de marketing.....	57
Tabla 17. Objetivos del plan de operaciones.....	62
Tabla 18. Objetivos del plan de recursos humanos .....	67
Tabla 19. Objetivos del área de finanzas – fase de contingencia .....	69
Tabla 20. Objetivos del área de finanzas – fase de reactivación .....	70
Tabla 21. Proyecciones financieras .....	71
Tabla 22. Estado de ganancias y pérdidas (sin plan estratégico) .....	71
Tabla 23. Estado de ganancias y pérdidas con plan estratégico .....	72
Tabla 24. Balance con plan estratégico .....	72
Tabla 25. Flujo de caja sin plan estratégico .....	73
Tabla 26. Flujo de caja con plan estratégico .....	73
Tabla 27. Flujo de caja incremental .....	75
Tabla 28. Cálculo de VAN y costo de oportunidad .....	75
Tabla 29. Ratios financieros.....	75

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Perfil estratégico del hotel Khipu Isqoon.....	4
Gráfico 2. Porcentaje de turistas internacionales que visitaron el Perú (2014 – 2018).....	13
Gráfico 3. Evolución de los arribos a hospedajes (millones) .....	13
Gráfico 4. Distribución hotelera por categoría en Cusco .....	14
Gráfico 5. Cadena de valor.....	20
Gráfico 6. Retorno total para el accionista (%).....	22
Gráfico 7. Evolución de las ventas.....	23
Gráfico 8. Gasto anual en marketing.....	23
Gráfico 9. Gasto anual de mantenimiento.....	24
Gráfico 10. Nivel de calidad .....	24
Gráfico 11. Nivel de ocupación vs. capacidad instalada.....	25
Gráfico 12. EBIDTA.....	25
Gráfico 13. Valor de mercado de las acciones (en soles).....	26
Gráfico 14. Gasto anual de capacitación.....	26
Gráfico 15. Rotación de personal (%).....	27
Gráfico 16. Nivel de estrés del personal.....	27
Gráfico 17. Turista nacional.....	30
Gráfico 18. Distribución de gastos del turista nacional.....	31
Gráfico 19. Llegada de turistas vs. ingreso de divisas .....	31
Gráfico 20. Perfil del turista internacional .....	32
Gráfico 21. Lugar de procedencia de los turistas internacionales .....	32
Gráfico 22. Preferencia de tipo de hotel por parte de los turistas.....	33
Gráfico 23. Promedio de gasto de turistas extranjeros.....	33
Gráfico 24. Principales indicadores Perú .....	41
Gráfico 25. Perú: PBI del sector turismo .....	41
Gráfico 26. Arribos de turistas a Cusco .....	42
Gráfico 27. Pernoctaciones de turistas en Cusco .....	43
Gráfico 28. Proyección de la demanda.....	43
Gráfico 29. Supuestos del contexto 2020 - 2021.....	49
Gráfico 30. Acciones estratégicas por área .....	50
Gráfico 31. Matriz de estrategia de crecimiento .....	54
Gráfico 32. Supuestos del contexto 2022 - 2024.....	55
Gráfico 33. Cálculo del WACC .....	74

## Índice de anexos

Anexo 1. Rivalidad entre competidores .....	82
Anexo 2. Análisis de las fuerzas de Porter.....	84
Anexo 3. Matriz EFE .....	86
Anexo 4. Estructura organizacional .....	87
Anexo 5. Análisis VRIO .....	88
Anexo 6. Información de mineras .....	90
Anexo 7. Proyección de la demanda minera .....	91
Anexo 8. Canvas - propuesta de valor.....	92
Anexo 9. Costo de mano de obra .....	94
Anexo 10. Medidas sanitarias de bioseguridad.....	94
Anexo 11. Elaboración de escenarios .....	95
Anexo 12. Presupuestos de la fase de contingencia .....	97
Anexo 13. Presupuestos de la fase de reactivación .....	99
Anexo 14. Costeo de servicio hotelero.....	101

## **Introducción**

Khipu Isqon es un hotel nacional ubicado en el Valle Sagrado de Ollantaytambo, en la ciudad de Urubamba en el Cusco. Se caracteriza por ser innovador y original, lo cual permite que se tenga una experiencia única a un precio de mercado competitivo. Inició sus operaciones en el mercado local en el año 2014, brindando un servicio de alojamiento y restaurante a concesión con una infraestructura moderna y un ambiente familiar para turistas nacionales y extranjeros que practican deportes de aventura y turismo convencional. Se encuentra categorizado como un hotel *ecolodge* de cuatro estrellas.

Históricamente, el Perú ha venido teniendo un crecimiento significativo de la actividad turística, debido, principalmente, a la intensa promoción de los atractivos ubicados en las diversas regiones del país. Sin embargo, a partir de marzo del 2020, como consecuencia de la cuarentena sanitaria que se impuso debido a la pandemia ocasionada por la propagación del virus Sars-CoV-2 (Covid-19), el sector turismo recibió un gran impacto de manera inmediata y de gran severidad. Asimismo, el gobierno peruano, como ha ocurrido en otras partes del mundo, ordenó fuertes medidas restrictivas para evitar una mayor propagación del virus, como el cierre completo de fronteras, lo que ha causado la paralización casi completa del turismo.

Dada la coyuntura, a partir de 2020 se trabajará en un plan de contingencia del negocio y de flujos de caja que permitan evitar la ruptura de la cadena de pagos, cubriendo los gastos operativos. En esta etapa, el enfoque será dirigido al sector corporativo minero que requiera de un alojamiento temporal para su personal en cuarentena, con altos estándares de calidad basados en protocolos de seguridad, brindándole tranquilidad y bienestar emocional. Para 2022, se tiene planificado incrementar la venta a través de la inclusión del turista nacional e internacional, lo que preparará el terreno para recuperar los flujos normales de operación.

Esto permitirá fortalecer la capacidad de adaptación y la toma de decisiones necesarias para operar en entornos globales de gran variabilidad, teniendo como objetivo ser un negocio sólido, sostenible y rentable para los accionistas. La exigencia de esta propuesta de valor impulsa a la búsqueda de una identidad original y, con ello, de coherencia en las decisiones, las cuales son excelencia en servicio al cliente, condiciones confortables, experiencias únicas, pero garantizando la eficiencia en costos, de manera que los rendimientos económicos e indicadores financieros estén a la altura de lo esperado.

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

### **1. Consideraciones generales**

El presente trabajo busca realizar una investigación y evaluación de la situación actual del hotel Khipu Isqon en una coyuntura particular y adversa ocasionada por la pandemia de Covid-19, el cual ha generado la paralización total del sector.

El hotel Khipu Isqon cuenta con una sede ubicada en el valle sagrado de Ollantaytambo a 60 km de Cusco, con más de seis años de funcionamiento. Se encuentra dirigido principalmente a turistas extranjeros, los cuales llegan al Perú atraídos por conocer Machu Picchu. En ese sentido, Ollantaytambo se convierte en la parada obligatoria para todo turista que quiera descubrir una de las siete maravillas del mundo, lo que favorece el turismo en la zona.

Para la creación de la propuesta de valor se ha considerado el análisis de aspectos internos de la organización, así como factores externos y las tendencias actuales. Estas se encuentran marcadas por un alto grado de incertidumbre y temor a contagio ocasionado por la pandemia, lo que conlleva establecer un plan pensado en la seguridad de las personas, esparcimiento al aire libre, áreas naturales, actividades que promuevan la interacción sin riesgo, en donde el aspecto ecológico y ambiental toma mayor peso a la hora de decidir viajar y hospedarse en un lugar seguro.

Esta propuesta incluye una inversión que facilite el logro de los objetivos del hotel a corto y largo plazo, los cuales garantizarán el retorno de la misma durante el ejercicio de los próximos cinco años.

### **2. Objetivos**

#### **2.1 Objetivo general**

Elaborar un plan estratégico para el hotel Khipu Isqon para el periodo 2020-2024, el cual permita mejorar el nivel de ingresos y lograr un valor actual neto económico del proyecto positivo de alrededor de S/ 3.000.000.

#### **2.2 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis de los factores internos de la organización para definir su situación actual.
- Realizar un análisis de los factores externos en el que se desarrolla el negocio hotelero para definir su alcance e impacto.

- Proponer estrategias para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo del hotel.
- Realizar un análisis financiero que soporte las estrategias propuestas y demuestre rentabilidad al finalizar el periodo.

### **3. Breve historia de la empresa**

Khipu Isqon inicia sus operaciones en enero 2014, bajo la concepción de un hotel *ecolodge*, principalmente por la ubicación privilegiada que tiene en el corazón de Ollantaytambo, un lugar dotado de encanto ancestral y natural, motivo por el cual la preservación y el respeto por el medio ambiente se convirtió en uno de los objetivos más importantes.

Desde la apertura del hotel hasta la fecha, se ha contado con una participación diversa de huéspedes en cada temporada, arrojando un promedio de 69% de ocupación. Las ventas evidencian inconsistencias año tras año, por lo que se debe trabajar en una agresiva estrategia de precios, acompañada de una buena campaña de marketing que pueda atraer un mayor número de clientes. Respecto del EBITDA, el hotel ha tenido una evolución desfavorable en los últimos dos años, sobre todo en épocas de invierno, lo que hizo que se terminara con un promedio anual sobre las ventas de 25%.

### **4. La empresa en la actualidad**

Khipu Isqon es una empresa peruana de inversión privada creada en el año 2014, que opera un hotel *ecolodge* de cuatro estrellas con cincuenta habitaciones, ubicado en Ollantaytambo, en el Valle Sagrado de los Incas, en la provincia de Urubamba, departamento de Cusco. Su filosofía es el respeto y la conservación del medio ambiente. Presta el servicio de alojamiento y restaurante a concesión, ofreciendo en sus instalaciones experiencias únicas de contacto con la naturaleza y con la cultura local. El hotel está dirigido a viajeros que quieren salirse de las rutas habituales y que se preocupan por el medio ambiente.

Hasta el año 2019, la empresa tuvo un crecimiento continuo, generando rentabilidad a sus accionistas con una ocupación promedio del 69%. Sin embargo, 2020 se convirtió en el peor año de la historia del turismo peruano, como consecuencia de la pandemia causada por el Covid-19, lo cual ha generado una disminución de la demanda de viajeros nacionales e internacionales, motivo por el cual se ha optado por migrar el enfoque de negocio hacia un nuevo cliente. Es así como se ha pensado en atender a diversas unidades mineras, ofreciéndoles opciones corporativas hasta el año 2021. En vista de la coyuntura de la pandemia, se prevé que el crecimiento se recuperará con intensidad recién en el año 2022, cuando se espera que la pandemia esté bajo control, se abran los puertos y los aeropuertos, funcione debidamente el

transporte terrestre y haya políticas de gobierno para impulsar el turismo. Según Mincetur, los viajes, en la llamada nueva normalidad, vendrán acompañados de un cambio en las percepciones y los hábitos del viajero internacional y nacional, y estas condiciones deberán tomarse en cuenta para la fase de reactivación del negocio.

## 5. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Para desarrollar el perfil estratégico de la empresa, se han identificado los factores clave del modelo de negocio y aquellas actividades de cada uno de los factores mencionados. Luego de ello, se ha hecho una valoración en la escala de Likert, yendo desde muy negativo a muy positivo.

**Gráfico 1. Perfil estratégico del hotel Khipu Isqoon**

Factor	Actividad clave	MN	N	E	P	MP
Factores productivos	Capacidad de hospedaje					
	Control de calidad					
	Productividad					
	Infraestructura					
	Operatividad					
Factores comerciales	Nivel de precios					
	Canales de distribución					
	Publicidad y promoción					
	Cuota de mercado					
	Imagen de marca					
Factores financieros	Fuerza de ventas					
	Equilibrio financiero					
	Costes financieros					
	Rentabilidad de inversiones					
Factores de recursos humanos	Solvencia financiera					
	Motivación de los trabajadores					
	Clima laboral					
	Rotación voluntaria					
	Nivel de formación					

Fuente: Elaboración propia (2020), con base en Guerras Martín y Navas López (2015).

Del gráfico del perfil estratégico se puede deducir que las estrategias y los planes funcionales deben orientarse a mejorar principalmente las brechas en los factores comerciales y financieros.

## 6. Definición del problema que enfrenta la empresa

El bajo nivel de ocupación que presentó el hotel no permitió cubrir los gastos operativos en las temporadas bajas, lo cual ha conllevado una baja rentabilidad anualizada. Todo esto se ve magnificado por la actual coyuntura internacional que se vive a raíz de la pandemia ocasionada por el Covid-19, que ha golpeado de manera contundente el turismo.

## **7. Enfoque y descripción de la solución prevista**

Se elaborará un plan acorde con la coyuntura actual, que conste de dos fases: 1. Plan de contingencia de veinticuatro meses postpandemia Covid-19, enfocado en la atención del nuevo cliente de unidades mineras, con el que se espera mantener un flujo constante de reservas que permitan al hotel subsistir mientras el sector turismo se encuentre desactivado. 2. Plan estratégico de recuperación a tres años, dirigido hacia la estrategia con enfoque en diferenciación y una estrategia operativa orientada a la eficiencia de gastos y costos. Con esto se buscará atraer a un nuevo tipo de turista, a través de una propuesta de valor repotenciada que permita recuperar los niveles de ocupación prepandemia en las temporadas altas y aumentar el flujo de turistas en las temporadas bajas.

## **8. Alcance de la propuesta**

La presente investigación tiene como objetivo realizar un planeamiento estratégico para un hotel ecológico en el valle de Urubamba, en el departamento de Cuzco. Para ello, se realizó el análisis externo, el interno y el del comportamiento del cliente. Asimismo, se hicieron estimaciones financieras que garantizaran la solidez y el retorno de la inversión esperada de los accionistas.

El alcance de la presente tesis tiene como fin proponer los planes de trabajo de cada área funcional, la validación del impacto de cada una de las acciones del plan con los objetivos centrales del negocio y el alineamiento con el presupuesto financiero general, a fin de garantizar el retorno económico esperado.

## **9. Limitaciones de la propuesta**

La presente investigación ha tenido algunas limitaciones, como se detalla a continuación, sobre todo en lo que respecta a la búsqueda de información actualizada del sector en el país y la incertidumbre causada por la pandemia del Covid-19.

1. Falta de actualización de los datos sobre las visitas de turistas a nivel de provincias y distritos.
2. Falta de actualización de datos sobre la cantidad de hoteles por categoría y a nivel de provincias y distritos.
3. Claridad en las proyecciones de las soluciones médicas para contrarrestar los efectos de la enfermedad del Covid-19.
4. Claridad en las proyecciones económicas del país y el mundo.
5. Claridad en las proyecciones del flujo de turistas extranjeros y los cambios en su comportamiento postpandemia.

## Capítulo II. Análisis externo

En el presente análisis se ha recogido información sobre los principales indicadores y proyecciones del país desde el año 2014 al 2020. Luego de revisar dicha información, se observó que el panorama había cambiado debido a la gran incertidumbre ocasionada por la pandemia del Covid-19. El objetivo es mostrar cuáles son las condiciones y las variables externas que rigen en la actualidad en el país, de tal forma que se puedan conocer las reglas de juego y el impacto que tendrán en el sector turismo. Para ello, se presentará el análisis del macroentorno y microentorno.

### 1. Análisis del macroentorno

Para el análisis del macroentorno se van a analizar las principales variables, dentro de las cuales se encuentra el entorno político, el legal, el económico, el social, el ecológico, el tecnológico y el global al mes de setiembre del 2020.

#### 1.1 Entorno político

En el análisis acerca del entorno político, se tomó en cuenta los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 1. Entorno político**

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Sistema laboral	Abril 2020: el gobierno aprobó el uso de la suspensión perfecta de labores, asignando un pago de 760 soles a todos los trabajadores que se vieron afectados por la disposición. <sup>1</sup>	Caída de los ingresos. Contracción económica.	A
Pago de tributos	Criterios del Tribunal Fiscal y de la Corte Suprema aprobaron la prórroga del pago de tributos. <sup>2</sup>	Aumento de liquidez.	O

---

<sup>1</sup> Sarmiento, Jair y Alcalá, Christian (2020). "Las empresas públicas que podrán aplicar licencia sin goce de haber".

<sup>2</sup> Garrigues.com (2020). "COVID-19: Medidas tributarias adoptadas por el Gobierno peruano ante la crisis sanitaria"

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Estabilidad política	Pese a disolución del Congreso, la aprobación del presidente Martín Vizcarra se ubicó en 87%, así como la confianza internacional, debido al buen manejo de la crisis. Sin embargo, se podría generar incertidumbre respecto de la continuidad de los planes de Gobierno en el próximo periodo constitucional, que se inicia en julio de 2021. Respecto del Congreso, la población no percibe que le aporte valor a la gestión del Gobierno. <sup>3</sup>	Ahuyenta inversionistas.	A

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 1.2 Entorno económico

En el análisis acerca del entorno económico, se consideró los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y la valoración sobre la oportunidad o la amenaza que representan.

**Tabla 2. Entorno económico**

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/ Amenaza
PBI	Para el año 2017 hubo una caída; sin embargo, la economía se recuperó en 2018 y creció 4%. En 2019 se mantuvo en 2.16% y se cree que para el 2020 podría caer a 2.2%. <sup>4</sup>	Aumento de desempleo y pobreza.	A
Inflación	Desde el 2017 hasta el 2019 el IPC ha tenido una variación porcentual de 2.08, cerrando en 2019 en 2.14%. El sistema financiero y las empresas estiman un nivel de 2.2% <sup>5</sup> al cierre de 2020.	Mayor precio de productos /Pobreza.	A
Tipo de cambio	Para 2020, se ubica entre 3.40 y 3.45 soles por dólar. Para 2021 y 2022 las expectativas del dólar se sitúan entre 3.35 y 3.40 soles. En 2019 cierra en 3.32 y en la actualidad en 3.44 soles. <sup>6</sup>	Inflación, riesgo cambiario crediticio.	A
Sector turismo	El PBI del turismo muestra una participación en la generación de riqueza del país de 3.66% en el 2019 y una tasa de crecimiento anual de 3.83%. Frente a la actual coyuntura de la pandemia, se espera una caída entre el 60% y 80% de turistas en el Perú.	Menor PBI Desempleo Pobreza.	A

Fuente: Elaboración propia, 2020.

<sup>3</sup> Canaln.pe (2020). “Martín Vizcarra: Aprobación del mandatario se ubica en 87 %, según Ipsos”

<sup>4</sup> Eleconomistaamerica.pe (2020). “Economía y coronavirus: Perú crecerá 2.1% el 2020”

<sup>5</sup> Eleconomistaamerica.pe (2020). “Economía y coronavirus: Perú crecerá 2.1% el 2020”

<sup>6</sup> Eleconomistaamerica.pe (2020). “Economía y coronavirus: Perú crecerá 2.1% el 2020”

### 1.3 Entorno social

En el análisis acerca del entorno social, se tomó en cuenta los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

**Tabla 3. Entorno social**

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/ Amenaza
Índice demográfico	El Perú tiene una población de 32 millones 131 mil 400 habitantes. Se estima que en el año 2021 se llegará a 33 millones 35 mil habitantes, y habrá estas tasas de crecimiento en los siguientes años: 2022: 0.95%, 2027: 0.87% y 2032: 0.76%. <sup>7</sup>	Incremento de demanda	O
PEA	Actualmente el empleo formal en el país se mantiene en 27,4% a nivel nacional, mientras que el empleo informal se ubica en 72,6%. <sup>8</sup> PEA = 5.230.300 personas. Junio 2020: la tasa de desempleo en el país es de 13.1% de la PEA.	Desempleo	A
Índice de pobreza	Hacia el año 2018, la economía se recuperó y creció 4% y la pobreza se redujo a 20.5%. <sup>9</sup> El índice de pobreza afectó al 20.2% de la población en 2019. <sup>10</sup>	Aumento de pobreza	A

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 1.4 Entorno ecológico

En el análisis acerca del entorno ecológico, se consideró los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y la valoración sobre la oportunidad o la amenaza que representan.

---

<sup>7</sup> INEI (2019). “Perú tiene una población de 32 millones 131 mil 400 habitantes al 30 de junio del presente año”

<sup>8</sup> INEI (2020) en Gestión. “Empleo informal en el país sigue creciendo más que el formal”

<sup>9</sup> Pérez, Silvia (2020) en Gestión. “En el Perú hay más de 1.5 millones de hogares en riesgo de volver a la pobreza tras el coronavirus”

<sup>10</sup> INEI (2020) en RPP Noticias. “Nivel de pobreza en el Perú se redujo levemente en el 2019”

**Tabla 4. Entorno ecológico**

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/ Amenaza
ONU- Organización de las Naciones Unidas	El gobierno peruano está trabajando y se ha proyectado a cumplir, para el 2030, con la agenda que aprobó la ONU en el año 2015 sobre el desarrollo sostenible, que incluye el combate al cambio climático y la defensa del medio ambiente.	Promueve el aumento del número de llegadas de turistas internacionales.	O
Constitución Política del Perú	En sus artículos 67 y 68, determina la política del ambiente, que promueve el uso sostenible de sus recursos naturales y la conservación de la diversidad biológica y de las áreas naturales protegidas.	Conservación del medio ambiente y de las áreas naturales protegidas.	O
Minam / Mincetur	Entes rectores cuyas funciones son las de diseñar, establecer, ejecutar y supervisar la política nacional del sector ambiental, así como los responsables de los temas de comercio exterior del Estado peruano y la promoción del turismo.	Marco legal y soportes necesarios para el fortalecimiento del turismo.	O

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 1.5 Entorno tecnológico

En el análisis acerca del entorno tecnológico, se consideró los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y la valoración sobre la oportunidad o la amenaza que representan.

**Tabla 5. Entorno tecnológico**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/ Amenaza
1	Agencias en línea (OTA, por sus siglas en inglés: <i>online travels agencies</i> ).	Innovar a lo largo de la cadena de valor, incluyendo nuevas soluciones, por ejemplo bitcoins y realidad virtual.	Suscribirse con los líderes mundiales en reservas de alojamiento <i>online Booking</i> y Trivago, entre otras.	O

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/ Amenaza
2	GDS es el acrónimo de Global Distribution System.	Es una red informática grande y a la vez una herramienta de reserva que transfiere el inventario y las tarifas de los hoteles a los agentes de viajes y les permite realizar reservas.	Es utilizado por varios segmentos de viajes y sirve a muchas compañías diferentes, incluyendo aerolíneas, operadores de tierra y hoteles, entre otras.	O
3	Soluciones de comercio electrónico, o <i>e-commerce</i> .	Pilar fundamental de reservas y compras a través de la red.	El Perú se encuentra experimentando un rápido crecimiento en los últimos años.	O

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 1.6 Entorno global

En el análisis acerca del entorno global, se tomó en cuenta los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y la valoración sobre la oportunidad o la amenaza que representan.

**Tabla 6. Entorno global**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/ Amenaza
1	Covid-19 en el mundo	El 11 de marzo de 2020 la OMS determina en su evaluación que el Covid-19 podía caracterizarse como una pandemia. Covid-19 es una enfermedad causada por el virus Sars-CoV-2.	El turismo fue la industria que recibió el mayor impacto de manera inmediata y con gran severidad. Esto se reflejó en la cancelación y la postergación de viajes corporativos y de familia. El mundo ha tomado fuertes medidas restrictivas, como el cierre de fronteras, lo que ha causado una paralización casi completa del turismo mundial.	A

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/ Amenaza
2	Covid-19 en el Perú	En el Perú, el turismo enfrenta la peor crisis en su historia y el inicio de su recuperación no tiene fecha clara. Se han impuesto medidas de aislamiento social obligatorio y cierre de fronteras.	Se estima que la llegada de turistas por vía aérea podría caer más del 60% de lo previsto en 2020. El impacto final sobre esta industria, que equivale a casi el 4% del PBI total, es incierto, así como en la viabilidad financiera de muchas empresas vinculadas a la industria del turismo.	A

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 1.7 Entorno legal

En el análisis acerca del entorno legal, consideramos los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y la valoración sobre la oportunidad o la amenaza que representan.

**Tabla 7. Entorno legal**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/ Amenaza
1	Decreto Supremo N.º 003-210 Mincetur del 16.01.2010.  Decreto Supremo N.º 009-2017-Mincetur, 31.07.2017.	Promueve, incentiva y regula el desarrollo sostenible de la actividad turística a nivel nacional, regional y local, en coordinación con los distintos actores que vinculados al sector, incluyendo la actividad artesanal como parte del turismo.	Generación de valor sostenible en el tiempo para el turismo y aporte para el desarrollo económico y social del país.	O
2	Decreto Legislativo N.º 919, 06.06.2001: beneficios tributarios orientados a incentivar el turismo receptor.	Inafectación del impuesto general a las ventas - IGV de los servicios de alojamiento y alimentación adquiridos en el país por sujetos no domiciliados.	Solicitar la devolución del saldo a favor materia del beneficio del IGV (SFMB), lo cual generará caja y capital de trabajo para la operación del hotel.	O

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/ Amenaza
3	Reglamento de establecimientos de hospedaje – Decreto Supremo N.º 001-2015-Mincetur, 09.06.2015.	Establece las disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión de los establecimientos de hospedaje.	Establece la clasificación de hotel, apart-hotel, hostel y albergue, que podrán ser ostentados por los establecimientos que cumplan con los requisitos de infraestructura.	O
5	Plan estratégico nacional de Turismo (PENTUR) 2025.	Guía para alcanzar un turismo sostenible en el Perú como herramienta de desarrollo económico-social del país.	Utilización como herramienta para la evaluar la tendencia de viaje del turista nacional y extranjero.	O

Fuente: Elaboración propia, 2020

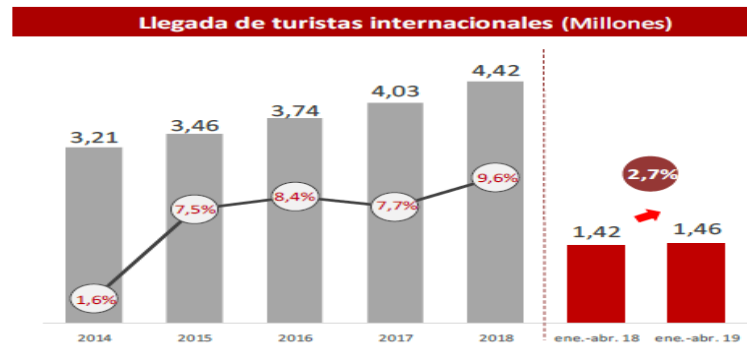
## 2. Análisis del microentorno

Esta sección muestra principalmente el análisis del sector turismo e industria hotelera del país y contiene información sobre las características de la industria, las fuerzas de Porter y la matriz de evaluación de factores externos. Dicha información permitirá tener una visión general y argumentos firmes para afirmar la sostenibilidad de este negocio.

### 2.1 Identificación, evolución y características de la industria

Para el análisis del microentorno, se decidió poner el foco de atención en el sector hotelero, específicamente el de tres y cinco estrellas. Este sector viene experimentando un desarrollo sostenido, con tasas promedio de crecimiento anual respecto de la llegada de turistas internacionales por encima de 7.5% en los últimos años (hasta 2018). En el año 2018, el Perú recibió 4.42 millones de turistas internacionales.

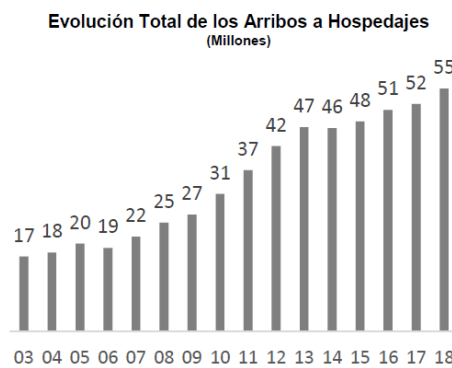
**Gráfico 2. Porcentaje de turistas internacionales que visitaron el Perú (2014 – 2018)**



Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones, Mincetur/VMT/DGIETA, 2019.

La gran mayoría, específicamente el 60% de turistas, viene de países de Latinoamérica, siendo Chile (+5.1%), Ecuador (20%), Bolivia (25%) y EE. UU. (+5.8%) los mercados con mayor movimiento durante los cuatro primeros meses de 2019 (Mincetur/VMT/DGIETA, 2019). El arribo de huéspedes a los establecimientos de hospedaje colectivo viene incrementándose en los últimos años a una tasa promedio de 5% anual, lo cual genera una oportunidad para el negocio.

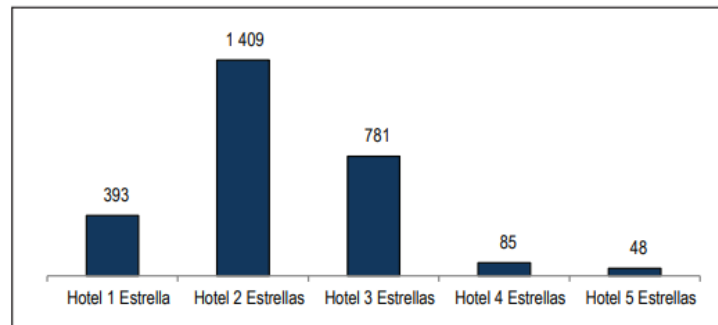
**Gráfico 3. Evolución de los arribos a hospedajes (millones)**



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). “Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje 2018 / Directorio de Establecimientos de Hospedaje 2018”.

La tasa neta de ocupación de los hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas son las mayores de la clasificación de categorías de hoteles. En el Perú existe una baja oferta de hoteles de cuatro estrellas, lo cual es una oportunidad para poder invertir en esta categoría de hotel.

**Gráfico 4. Distribución hotelera por categoría en Cusco**



Fuente: Ministerio de Comercio exterior y Turismo (2019). “Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje”.

La afluencia turística mensual al parque arqueológico de Machu Picchu sigue siendo líder en cuanto al nivel de visitas y viene creciendo todos los años a una tasa promedio de 12%.<sup>11</sup>

## **2.2 Fuerzas de Porter**

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

La mayoría de los insumos, materiales y servicios requeridos por el hotel cuenta con un abanico amplio de oferta, motivo por el cual los proveedores tienen bajo poder de negociación. Por otro lado, los servicios (luz, agua, internet, cable y telefonía) tienen, en su mayoría, una regulación que de cierta forma estandariza los precios entre los proveedores de estos. Todo esto permite concluir que no hay gran influencia por parte de los proveedores para incrementar los costos del servicio ni producir desabastecimiento. Por lo tanto, el costo de cambio del proveedor es bajo.

### **2.2.2 Poder de negociación de los clientes**

Hay que considerar que los principales clientes del hotel pueden estar segmentados en tres grandes grupos: turistas, operadores turísticos y agencias de viajes. Dentro del grupo de turistas, se cuentan los nacionales y los internacionales. La mayoría de los turistas elige el establecimiento en el que se hospedará con base en recomendaciones que encuentran en línea en sitios especializados (Tripadvisor<sup>12</sup>, Booking<sup>13</sup>, Xpedia<sup>14</sup> y Trivago<sup>15</sup>, entre otros.) o de acuerdo con las ventajas competitivas que el establecimiento ofrezca y satisfaga sus necesidades. Debido

---

<sup>11</sup> Ministerio de Cultura (2020) en INEI. “Afluencia turística nacional mensual al parque arqueológico de Machu Picchu.

<sup>12</sup> Sitio web estadounidense que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes. También incluye foros de viajeros.

<sup>13</sup> Agregador de tarifas de viaje y un metabuscador de viajes para reservas de alojamiento.

<sup>14</sup> Agencia de viajes en internet que permite reservar billetes de avión, hoteles, alquilar vehículos, cruceros y adquirir paquetes vacacionales, entre otros servicios.

<sup>15</sup> Empresa de tecnología transnacional alemana especializada en servicios y productos relacionados con internet en los campos de hoteles, alojamiento y metabúsqueda.

a la gran cantidad de turistas, a la dispersión que estos presentan y a que, en general, el ticket promedio individual no es significativo con respecto del nivel de ventas del hotel, se puede deducir que el poder de negociación de este grupo es bajo.

Por otro lado, está el grupo de operadores turísticos y agencias de viajes que, generalmente, efectúan una negociación con base en volúmenes de compra importantes. Estos tienen un poder de negociación medio alto, ya que, pese a que se negocian precios beneficiosos para ellos, permiten ocupar gran disponibilidad de las habitaciones, generando rentabilidad y sostenibilidad al negocio.

### **2.2.3 Amenazas de nuevos competidores**

La ciudad de Cusco es uno de los destinos preferidos para todos los turistas, debido a la gran cantidad de paisajes y monumentos históricos que tiene. Por ello, el nivel de amenaza de nuevos competidores es alto. Sin embargo, hay una serie de barreras que se tiene que superar para poder implementar un hotel en dicha localidad, tal como se detalla a continuación:

- Necesidad de capital financiero para la implementación de infraestructura y equipamiento.
- Terrenos disponibles en la localidad de Cusco: actualmente, y conforme a la ley 28296 Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación,<sup>16</sup> es indispensable que se obtenga un certificado de inexistencia de restos arqueológicos, emitido por el Ministerio de Cultura.
- Trámites de licenciamiento: tomando en cuenta la ubicación, la gestión municipal puede tardar varios meses para que sea satisfactoria.
- La competitividad de las cadenas actuales de hoteles, ya que estos obtienen grandes beneficios y eficiencias debido a las economías de escala.

### **2.2.4 Amenazas de productos sustitutos**

Las principales fuentes de competencia para el mercado hotelero suelen ser el alquiler de habitaciones o viviendas. En la actualidad, existen plataformas colaborativas que brindan dichos servicios en línea, como Airbnb.<sup>17</sup> Si bien la experiencia es muy distinta a la de un servicio tipo *ecolodge*, en donde se busca un mayor contacto con la naturaleza de forma sostenible, el auge y el apogeo de dicho sector podría ocasionar un nivel medio de amenaza para el hotel.

---

<sup>16</sup> Congreso de la República (2004). Ley 28296

<sup>17</sup> Plataforma de software dedicada a la oferta de alojamientos a particulares y turistas, mediante la cual los anfitriones pueden publicitar y contratar el arriendo de sus propiedades a huéspedes.

Por otro lado, entre el gran grupo de sustitutos, están las cadenas clásicas y convencionales de hoteles, los hoteles de menor categoría, los hostales y los albergues. Estos últimos tres grupos atienden a un sector diferente del mercado, por lo que el nivel de amenaza es bajo; sin embargo, las cadenas clásicas y convencionales de hoteles pueden significar un nivel medio de amenaza para el hotel Khipu Isqon.

### **2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes**

Actualmente hay gran cantidad de hoteles *ecolodge* posicionados en la ciudad de Cusco (ver anexo 1). Postpandemia Covid-19, se espera que la demanda por este tipo de establecimientos crezca, ya que el contacto con lo natural será más valorado y se priorizarán los espacios abiertos frente a los clásicos ambientes cerrados de los hoteles convencionales. Al haber mayor demanda por este tipo de servicio, se espera un crecimiento sostenible del mercado, lo cual permitirá a los hoteles una significativa cuota de clientes para su distribución. La valorización de los factores que se han tomado en cuenta para efectuar el análisis de las 5 fuerzas de Porter se encuentra en el anexo 2.

### **3. Matriz de evaluación de factores externos**

La matriz EFE (ver anexo 3) permite identificar oportunidades y amenazas mediante la utilización de entrevistas de expertos, determinando un total de veintiún factores y obteniendo un puntaje total de 2.59. Esto permite interpretar que aún hay muchas oportunidades para aprovechar, minimizando los posibles efectos adversos de las amenazas externas, lo que obliga a valerse de la coyuntura actual para que se convierta en una oportunidad de cambio para este sector, explotando las características atractivas y disruptivas que propone este hotel *ecolodge* e incorporando las nuevas tendencias que exigirán los turistas, entre las cuales están la seguridad y la higiene, lo cual significará un desafío de diferenciación.

### **Capítulo III. Análisis interno**

El presente análisis corresponde a la gestión realizada por el equipo gerencial que trabajo, entre los años 2014 y 2019, en una estrategia de enfoque en diferenciación. El objetivo es mostrar cuáles son los atributos o las capacidades que tuvo la empresa en dichos años. Se presentará el modelo de negocio, la cadena de valor, las actividades de las áreas funcionales, el análisis VRIO y la estrategia competitiva que siguió el hotel.

#### **1. Modelo de negocio**

El *ecolodge* está ubicado en Ollantaytambo y ofrece una experiencia de contacto directo con la naturaleza, comprometido con el medio ambiente y la comunidad.

##### **1.1 Clientes**

El servicio que ofrece el *ecolodge* está dirigido a los siguientes segmentos:

- Turista nacional con conciencia sobre la preservación y la protección del patrimonio cultural y natural, que busque tranquilidad y contacto con la naturaleza y desee conservar el medio ambiente y tener calidad y seguridad en el servicio.
- Agencias de viaje nacionales e internacionales, mayoristas y minoristas.
- Empresas de los diversos sectores económicos del país y del exterior.
- Turista internacional, cuyo perfil es conocer la naturaleza, la cultura y la gastronomía del Perú.

##### **1.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor del hotel radica en brindar al viajero una interacción con la naturaleza y la cultura local, ofreciéndole un ambiente cálido y acogedor, basado en un servicio de hospedaje de calidad con atención personalizada, proyectando accesibilidad, confianza y una experiencia sensorial. Adicionalmente, se ofrece un servicio de restaurante gestionado por un concesionario de primera calidad en cuanto al producto y la atención, el cual funciona dentro de las instalaciones. Todo esto se ve reflejado en la herramienta Canvas para el sector turismo (ver anexo 8).

##### **1.3 Comunicación**

El hotel cuenta con canales de comunicación propios o de terceros. Con respecto de los canales de comunicación propios, estos funcionan a través de los ejecutivos del área comercial y de la página web institucional de la empresa. En cuanto a los canales de comunicación de terceros,

estos se consiguen en las agencias de viaje mayoristas y minoristas, la suscripción a través de los líderes mundiales en reservas de alojamiento *online* como Booking, Trivago y Expedia, en las redes sociales, como Facebook, y a través de publicidad de prensa y plataformas locales.

#### **1.4 Canal de distribución**

El hotel cuenta con canales de distribución de forma directa e indirecta. Con relación a los canales directos, estos son a través de reservas de alojamiento en la página web institucional, intermediarios en plataformas virtuales denominadas Global Distribution Systems (GDS) o mediante la atención de los ejecutivos del área comercial. Con respecto de los canales indirectos, estos son a través de las reservas hechas por las agencias de viaje *online* o físicas, tanto mayoristas como minoristas.

#### **1.5 Ingresos**

Los ingresos del *ecolodge* provienen de la venta del servicio de alojamiento.

#### **1.6 Actividades clave**

Las siguientes actividades clave son requeridas para brindar el servicio y el producto ofrecido al viajero:

- Eficiencia en la gestión de marketing y ventas.
- Gestión de reservas y servicio al cliente.
- Alto nivel de calidad en la prestación del servicio, operaciones e infraestructura.
- Administración y finanzas.
- Gestión de recursos humanos y capacitación.
- Sistemas y tecnología.
- Desarrollar un turismo sostenible para la conservación del medio ambiente.

Las actividades clave serán analizadas posteriormente en la sección cadena de valor.

#### **1.7 Recursos**

Los recursos esenciales de la empresa son los siguientes:

- Recurso humano altamente calificado.
- Óptima infraestructura y mantenimiento amigable con el medio ambiente.
- Marca peruana de hotel pionera en experiencia vivencial.
- Tecnología.
- Recursos financieros.

- Cultura organizacional enfocada en la calidad, la excelencia al servicio y el cuidado del medio ambiente.

### **1.8 Socios clave**

Los socios clave de la empresa importantes para la operación son estos:

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Mincetur (Promperú).
- Ministerio del Ambiente – Minam.
- Ministerio de Cultura.
- Gobiernos regionales y locales.
- Asociaciones y gremios de turismo (Canatur, Ahora, Cámara de Comercio).
- Agencias nacionales e internacionales (mayoristas y minoristas).
- Proveedores de alimentos y bebidas, suministros de limpieza y servicios.
- Proveedores de servicios básicos, comunicaciones, tecnología y activos fijos.

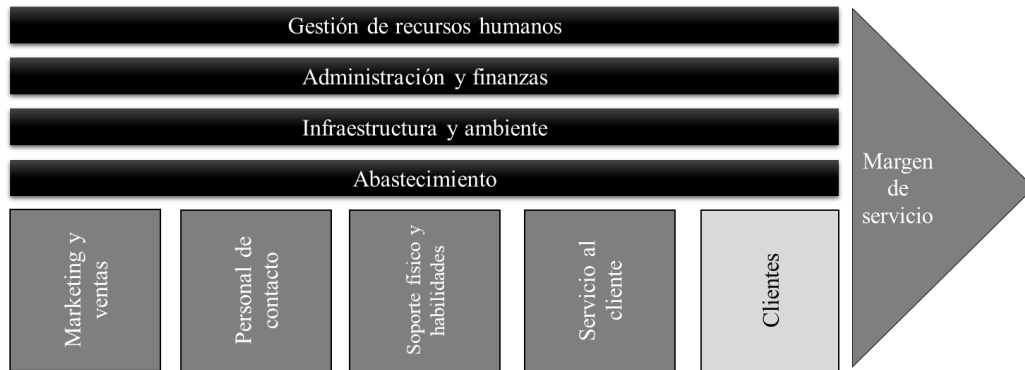
### **1.9 Costos**

La estructura de costos está conformada por las remuneraciones del personal (operaciones y administrativos), los gastos de capacitación, los servicios generales, los insumos de alimentos y bebidas, los impuestos laborales, los impuestos municipales, los gastos de ventas y marketing, los gastos de seguridad y mantenimiento y los gastos de alquiler.

## **2. Cadena de valor**

La elaboración de la cadena de valor del hotel está basada en los conceptos desarrollados por Michael Porter. Con base en el modelo, se definieron las actividades primarias y de apoyo, con el objetivo de alinear los procesos a las principales actividades. Sin embargo, el concepto desarrollado por Michael Porter se analiza principalmente para negocios que implican la producción de un elemento tangible. Por ello, para la presente investigación, se ha considerado la cadena de valor para una empresa de servicios, apoyada en la literatura de Gustavo Alonso (2008) en su artículo académico “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”.

**Gráfico 5. Cadena de valor**



Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Pierre Eglie y Eric Langeard (1987).

## **2.1 Actividades primarias**

### **2.1.1 Marketing y ventas**

Se realizan actividades con el objetivo de incrementar las ventas y la exposición de la marca al público objetivo, entre las cuales están las siguientes: inteligencia comercial y promociones, análisis de precios, alianzas comerciales, campañas de comunicación y publicidad, gestión de reservas, ventas directas, comercio digital, venta por agencias y *fam trips*.

### **2.1.2 Personal de contacto**

Se refiere al personal que tiene interacción directa con el cliente con el objetivo de otorgar la prestación del servicio y maximizar la calidad de este. Entre ellos, se puede mencionar a los siguientes: personal del equipo de ventas, personal de la recepción, personal de asistencia a la habitación, personal del restaurante y guías de entretenimiento en el hotel y en localidades externas.

### **2.1.3 Soporte físico y habilidades**

Hace referencia a los elementos que complementan la prestación del servicio y determinan la calidad de la atención y la experiencia ofrecida al cliente: medios de pago, diseño de habitaciones, vestido de muebles en habitación y salas comunes, vajilla, calidad de alimentos y bebidas.

### **2.1.4 Servicio al cliente**

Son los procesos que buscan maximizar el nivel de calidad de la experiencia del cliente en su interacción con los servicios del hotel. Están los siguientes: *check-in*, *check-out*, servicio de

habitación, servicio de alimentación, experiencia con la naturaleza, servicio de limpieza y encuestas de satisfacción a clientes.

### **2.1.5 Clientes**

Los clientes representan la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta: clientes fidelizados, nuevos clientes y clientes segmentados.

## **2.2 Actividades de apoyo**

### **2.2.1 Gestión de recursos humanos**

Al ser un servicio en el cual la atención al cliente es una actividad primaria, gestionar a las personas en búsqueda de tener el personal idóneo para el puesto adecuado y en el tiempo adecuado es una actividad de soporte fundamental. Dentro de los procesos más importantes están el reclutamiento y la selección, la inducción, la capacitación, la gestión del rendimiento, el desarrollo de personal, el clima laboral y el compromiso, la cultura organizacional, la seguridad, la salud y el medio ambiente.

### **2.2.2 Administración y finanzas**

Se trata de las actividades que comprenden el planeamiento, el control y el seguimiento de la situación contable y financiera de la compañía, con el objetivo de emitir un análisis claro que permita la toma de decisiones en favor de la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio. También se distribuyen las tareas y las funciones de cada área y se garantiza el alineamiento de los procesos al plan estratégico del negocio.

### **2.2.3 Infraestructura y ambiente**

Son las actividades que comprenden el espacio físico donde se desarrolla la actividad de prestación de los servicios y el mantenimiento constante de toda la capacidad instalada del hotel, así como la remodelación necesaria de la infraestructura con el objetivo de generar un ambiente único y de conexión con la naturaleza.

### **2.2.4 Abastecimiento**

Se refiere a las actividades que permiten asegurar el abastecimiento de los suministros necesarios para la operación del hotel, tales como equipamiento, compra de insumos para alimentación, utensilios y equipos de bioseguridad. Asimismo, incluye el control de inventarios para garantizar la continuidad del negocio y el control de calidad respectivo.

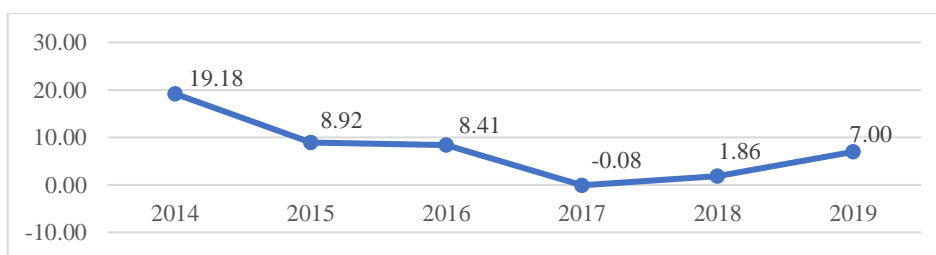
### 3. Análisis de las áreas funcionales de la empresa

A continuación, se detallarán las principales áreas con las que cuenta el hotel y sus principales funciones y actividades, así como los logros. En el anexo 4 se muestra la estructura organizacional bajo la que opera el hotel Khipu Isqon.

### 4. Gerencia

Es liderada por el gerente general, quien se encarga de orquestar los planes con las jefaturas, asegurando un adecuado despliegue de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (ver anexo 4). Esta área se encarga de sostener y llevar el control de los principales indicadores económicos de rentabilidad y retorno al accionista durante su periodo de gestión. A continuación, se puede apreciar la evolución del porcentaje del retorno total para el accionista en los últimos seis años.

**Gráfico 6. Retorno total para el accionista (%)**



Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en los resultados obtenidos del simulador CESIM de Harvard Business Publishing Education.

### 5. Área comercial

La misión del área comercial es definir la estrategia con la que se podrán optimizar los ingresos de la empresa, generando mayor producción al hotel. Se encarga de validar la disponibilidad de habitaciones que habrá en los próximos periodos, de tal forma que se pueda negociar y firmar acuerdos de ventas anticipados con las diversas agencias de viajes y agencias de reserva por internet. En el periodo vigente, se encarga de fijar la tarifa para las ventas que se exhibirán en el mostrador del hotel para clientes individuales. El principal indicador para el área comercial es el ingreso generado a raíz de las ventas, cuyo performance se puede ver en el gráfico a continuación.

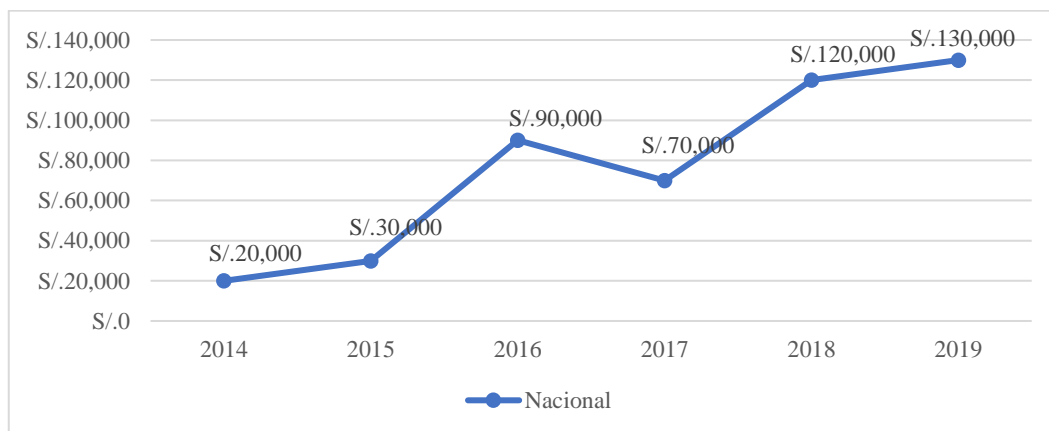
**Gráfico 7. Evolución de las ventas**



Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en resultados obtenidos del simulador CESIM de Harvard Business Publishing Education.

Asimismo, se encarga del diseño de la imagen y la marca del hotel, así como de su posicionamiento en el mercado, para lo cual deberá generar diversas campañas de marketing y publicidad que permitan afianzar y dar a conocer la propuesta de valor al público objetivo. A continuación, se detalla la variación del gasto que se ha ejecutado en marketing.

**Gráfico 8. Gasto anual en marketing**



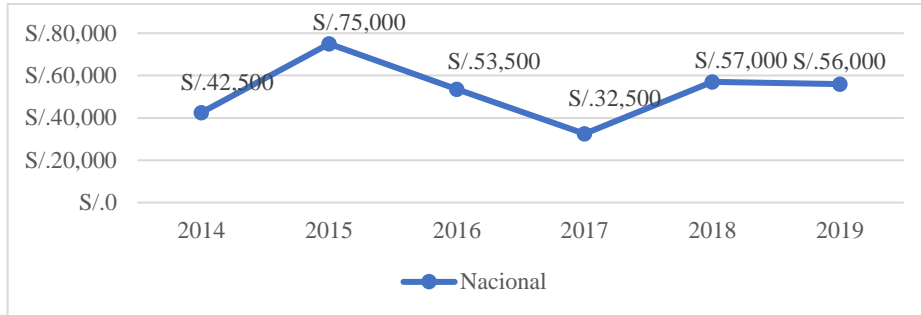
Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en resultados obtenidos del simulador CESIM de Harvard Business Publishing Education.

## 6. Operaciones

Es el área que se encarga directamente de la atención al cliente y de dar soporte a todas las actividades necesarias para poder brindar el servicio con eficiencia y con un adecuado nivel de calidad. Entre sus principales funciones, se encuentran las de efectuar cambios en la capacidad instalada del hotel y mantener una adecuada condición y nivel de las instalaciones a través del

mantenimiento y la renovación. En el siguiente gráfico se detalla el presupuesto ejecutado para el mantenimiento del hotel.

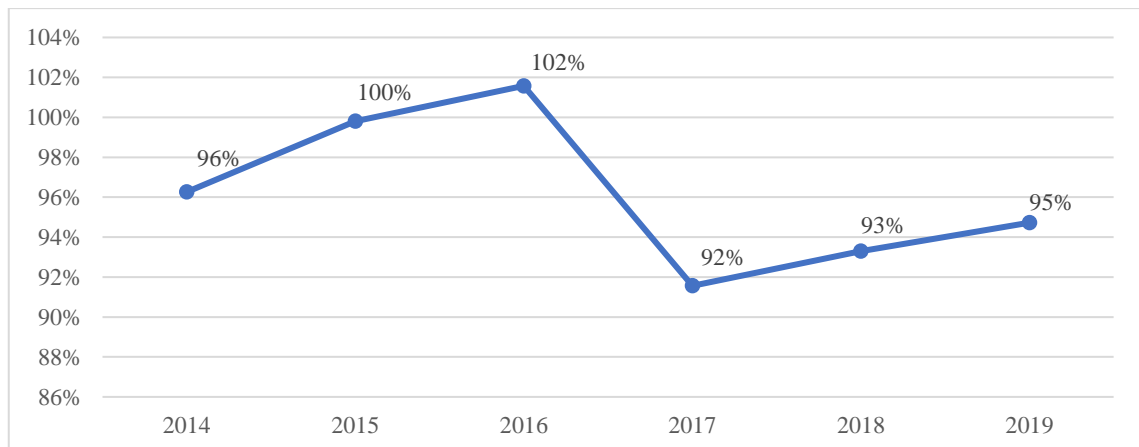
**Gráfico 9. Gasto anual de mantenimiento**



Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en resultados obtenidos del simulador CESIM de Harvard Business Publishing Education.

Asimismo, esta área tiene a cargo la recepción del hotel, donde se ofrecen los servicios de *check-in* y *check-out* de los clientes, así como la atención de reclamos y la coordinación y gestión de las diversas dudas y solicitudes que puedan tener los mismos. También se encarga de las tareas complementarias que hay en el hotel, siendo estas las de sistemas, *house-keeping* y cocina. El nivel de calidad de la atención que se le brinda al cliente es responsabilidad de esta área, cuyo performance se detalla en el siguiente gráfico.

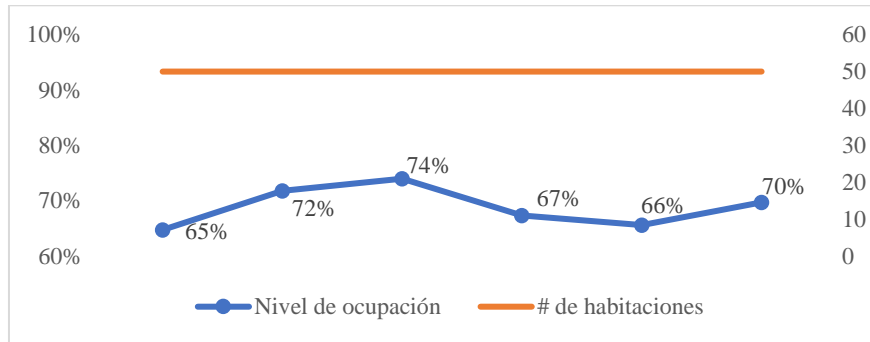
**Gráfico 10. Nivel de calidad**



Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en resultados obtenidos del simulador CESIM de Harvard Business Publishing Education.

Finalmente, se puede apreciar el índice de concurrencia que ha tenido el hotel, a través de otro de los principales indicadores, que permitirá obtener un registro del alcance de la demanda de habitaciones de la operación hotelera.

**Gráfico 11. Nivel de ocupación vs. capacidad instalada**

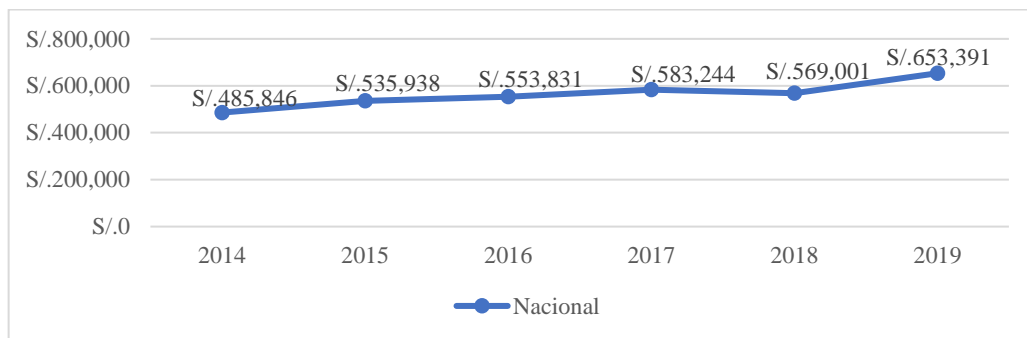


Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en resultados obtenidos del simulador CESIM de Harvard Business Publishing Education.

## 7. Administración y finanzas

La principal función es la de velar por el correcto uso del recurso financiero y material que tiene la empresa. Asimismo, es la encargada de gestionar, evaluar y controlar todas las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos financieros, económicos y logística empresarial. Por otro lado, es el área responsable de hacer la evaluación financiera de los productos crediticios, la administración de fondos de inversión y la gestión de la tesorería. Uno de los principales indicadores que permitirá conocer la salud financiera de la empresa es el EBITDA, cuyo performance se puede apreciar a continuación.

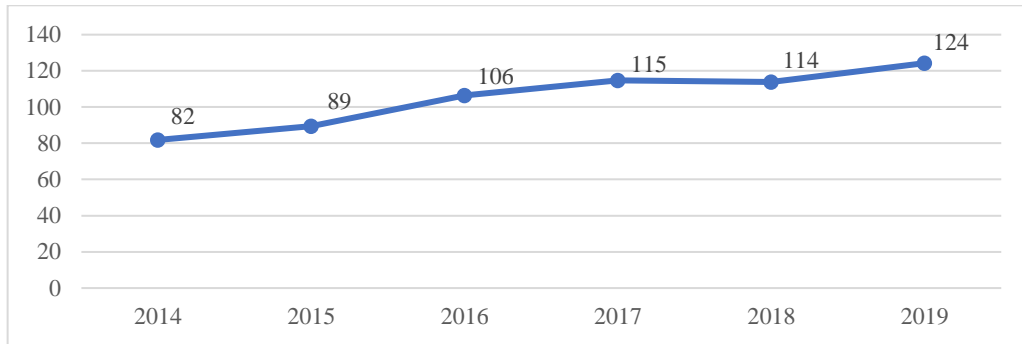
**Gráfico 12. EBIDTA**



Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en resultados obtenidos del simulador CESIM de Harvard Business Publishing Education.

Otro de los indicadores principales gestionados por el área financiera es el precio de las acciones. En el siguiente gráfico se muestra la evolución del valor de mercado de las acciones de la empresa.

**Gráfico 13. Valor de mercado de las acciones (en soles)**

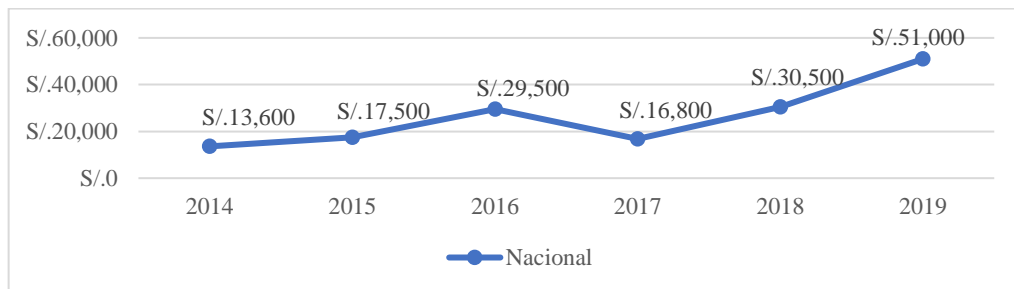


Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en resultados obtenidos del simulador CESIM de Harvard Business Publishing Education.

## 8. Recursos humanos

Es el área encargada de efectuar la selección, el reclutamiento, la retención, la capacitación y el desarrollo de los colaboradores de la organización. Adicionalmente, se encarga de la evaluación del desempeño del personal para garantizar los estándares de calidad mínimos requeridos por la administración. En línea con esto, se efectúa la propuesta de capacitaciones para cumplir un plan de desarrollo adecuado. A continuación, se detalla el nivel de inversión ejecutado en este rubro.

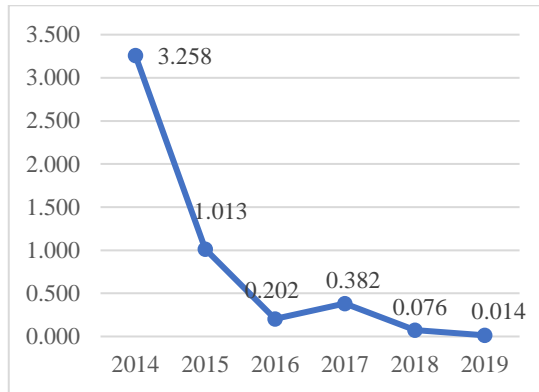
**Gráfico 14. Gasto anual de capacitación**



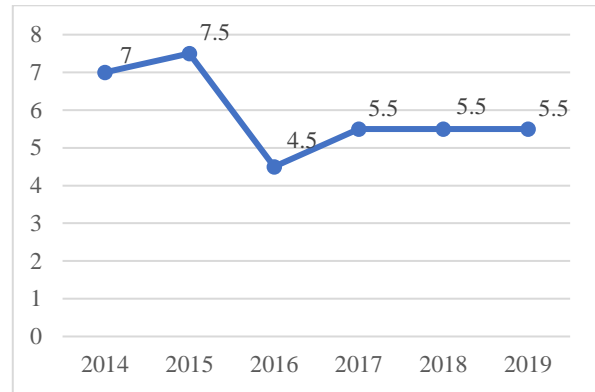
Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en resultados obtenidos del simulador CESIM de Harvard Business Publishing Education.

Otra función elemental del área de recursos humanos es la de establecer el salario base del personal fijo y permanente, así como los porcentajes de incremento salarial que tendrán. Todo esto, sumado a una adecuada gestión del nivel de estrés laboral, permitirá mantener un alto nivel de retención por parte de los colaboradores. A continuación, se muestra el performance de estos indicadores clave para el área de recursos humanos.

**Gráfico 15. Rotación de personal (%)**



**Gráfico 16. Nivel de estrés del personal**



Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en resultados obtenidos del simulador CESIM de Harvard Business Publishing Education.

Asimismo, se encarga de mantener el balance entre el personal permanente y el temporal, de tal forma que el conocimiento pueda ser transmitido y el nivel de calidad de atención al cliente no se vea afectado.

## **9. Análisis VRIO**

Se ha realizado una tabla con los principales recursos y capacidades del hotel, calificándolo de acuerdo con los cuatro criterios fundamentales: valor, singularidad, imitable y organización.

### **9.1 Análisis de recursos y capacidades**

Dentro de la evaluación, se identificó los nueve principales recursos y las ocho capacidades, valorados en función del performance del hotel, desde la apertura hasta la actualidad. Entre los de mayor impacto y desempeño, destacan los siguientes: infraestructura óptima y original, ubicación privilegiada, experiencia diferenciadora y uso de recursos ecosostenibles (ver anexo 5).

### **9.2 Identificación de la ventaja competitiva**

Dentro del análisis VRIO, se determinó que los principales recursos y capacidades que representan la ventaja competitiva sostenible de diferenciación son los siguientes: infraestructura y mantenimiento enfocados en una propuesta acogedora y rústica, en medio de la naturaleza y la tranquilidad de Ollantaytambo. Asimismo, además de la ubicación privilegiada del hotel, se cuenta con una atención personalizada que permite brindar a los huéspedes una experiencia diferenciadora, facilitando el máximo contacto con la naturaleza, los deportes de aventura, el acceso al biohuerto y la interacción con productores artesanales.

### **9.3 Estrategia competitiva**

Khipu Isqon es un hotel que puso especial énfasis en una estrategia agresiva de enfoque en diferenciación, orientada hacia la tecnología y la innovación, con una propuesta basada en la máxima satisfacción de los clientes a través de una experiencia de interacción con la naturaleza y la cultura local.

## **Capítulo IV. Perfil del consumidor**

El objetivo del presente capítulo es definir las principales características que tiene el consumidor de turismo en el Perú, así como los principales detalles del consumidor de turismo ecológico. Este análisis corresponde a las actividades de turismo comprendidas principalmente entre los años 2017 y 2019; sin embargo, también se considerará información de años anteriores para poder analizar tendencias. Asimismo, se toma en cuenta la perspectiva actual bajo la coyuntura del Covid-19, lo que permitirá sentar las bases para las proyecciones de ventas que la empresa pueda realizar en el futuro.

### **1. Características del consumidor de turismo en el Perú**

Existen dos grandes grupos de consumidores de turismo en el Perú: el turista nacional y el turista internacional. Cada grupo posee características muy diferenciadas, así como motivaciones distintas que los impulsa a tomar la decisión de iniciar un viaje.

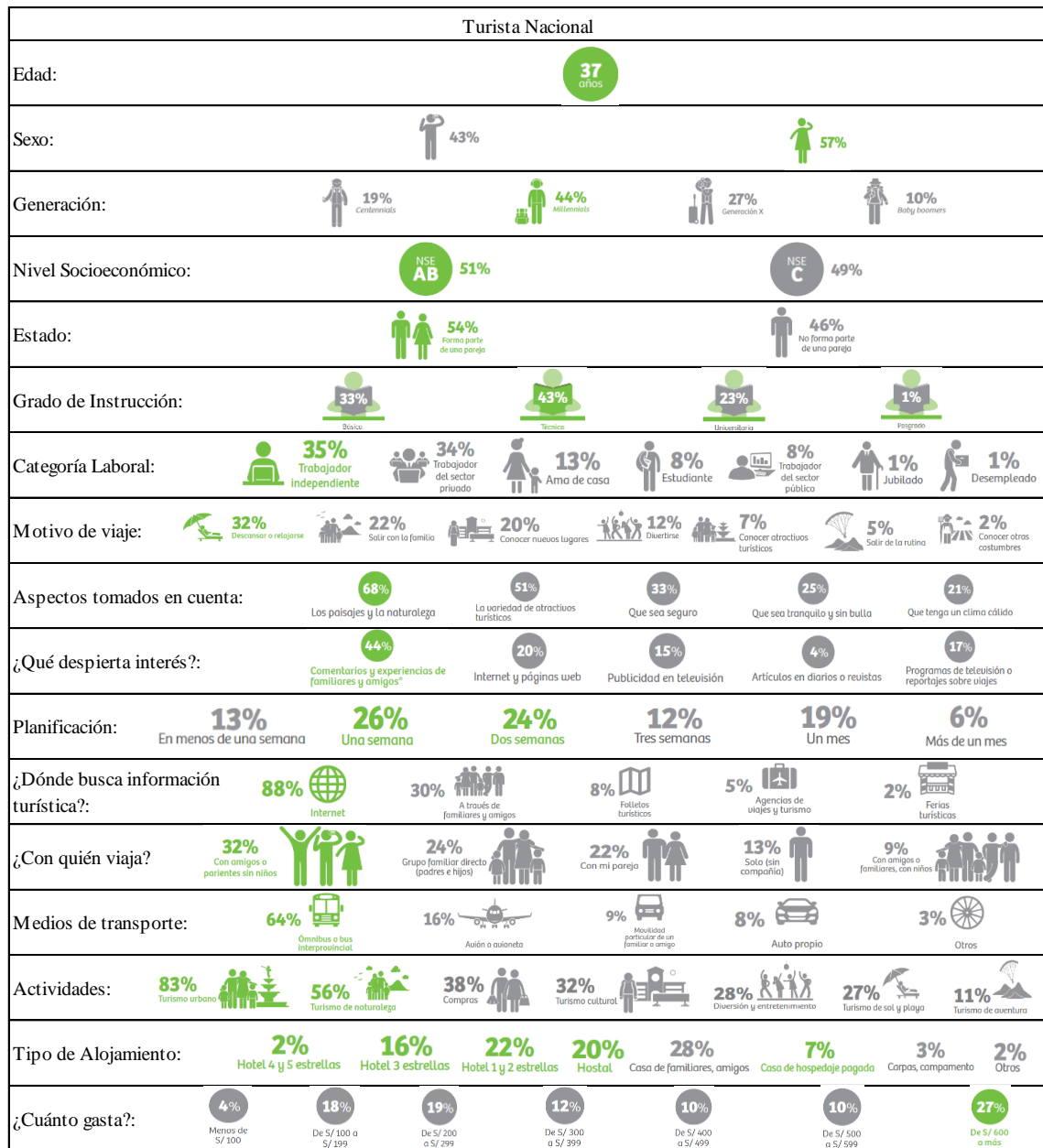
#### **1.1 Turista nacional**

La actividad turística nacional ha venido experimentando un continuo crecimiento en los últimos cinco años, principalmente debido a la relación que tiene con el desarrollo económico y social. En el año 2018 se realizaron alrededor de 45.5 millones de viajes por turismo al interior del país<sup>18</sup>. El turista nacional tiene el siguiente perfil.

---

<sup>18</sup> Promperú, (2018)

**Gráfico 17. Turista nacional**



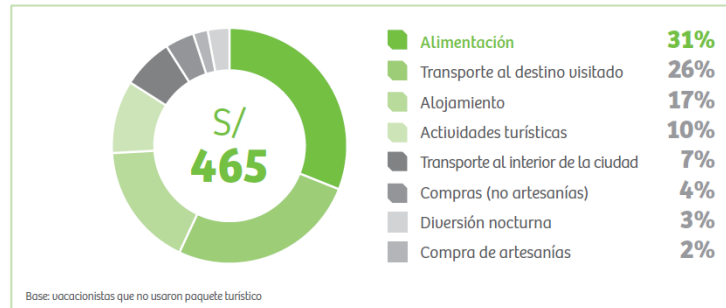
Fuente: Promperú (2018)

En cuanto a las preferencias de destino de los turistas nacionales, en primer lugar se encuentra Lima, y Cusco está en la lista como uno de los primeros cinco destinos más visitados por este grupo.

El gasto promedio vacacional del turista nacional es de S/ 465 nuevos soles por viaje, lo que implica un gasto diario de S/ 117 nuevos soles, tomando en cuenta que el promedio de estadía es de cuatro noches. Para quienes visitaron un destino fuera de su región de residencia, el gasto por viaje se elevó a S/ 593 nuevos soles, mientras que para los que viajaron dentro de su región

significó en promedio S/ 230 nuevos soles. A continuación, se muestra cómo el turista nacional distribuye sus gastos durante su viaje.

**Gráfico 18. Distribución de gastos del turista nacional**

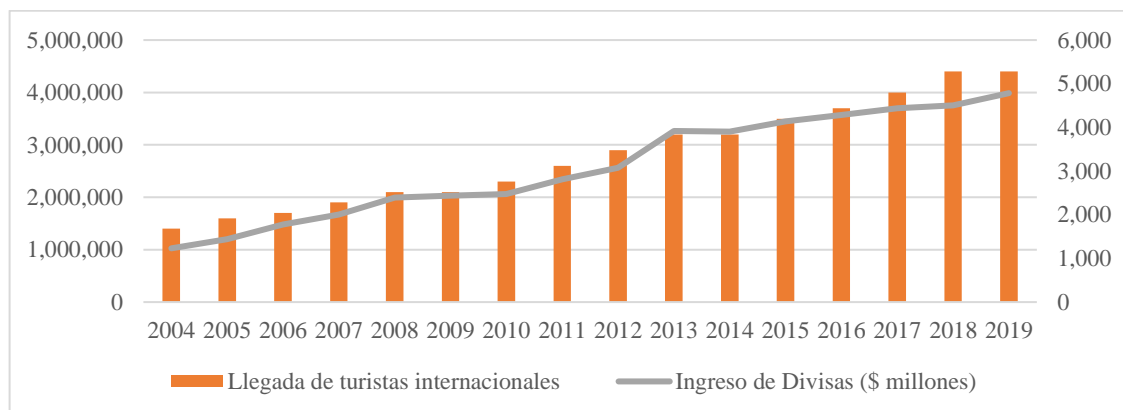


Fuente: Promperú (2018)

## 1.2 Turista internacional

A diferencia del turismo nacional, el sector internacional ha sufrido un leve estancamiento en el año 2019. El número de viajeros extranjeros fue similar al registrado en 2018, año en el que sí hubo un aumento significativo de turistas en un 10%, comparado con el año anterior. A pesar de que el número de viajeros se mantuvo, se puede apreciar que el ingreso de divisas generado por este grupo creció. A continuación, se puede ver la evolución del ingreso de divisas con la llegada de turistas internacionales de 2004 a 2019.

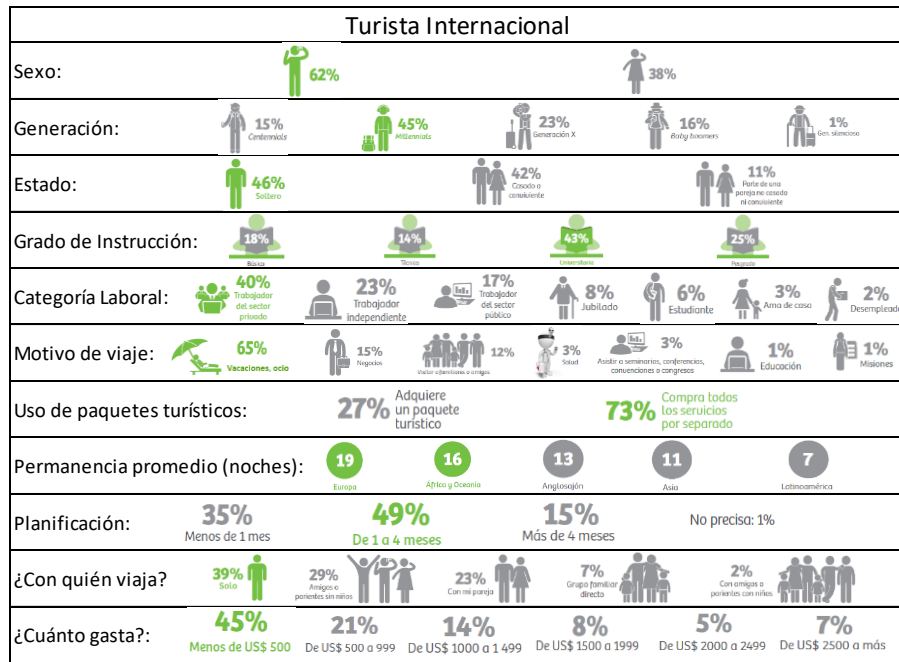
**Gráfico 19. Llegada de turistas vs. ingreso de divisas**



Fuente: Mincetur (2020)

El turista extranjero tiene el siguiente perfil.

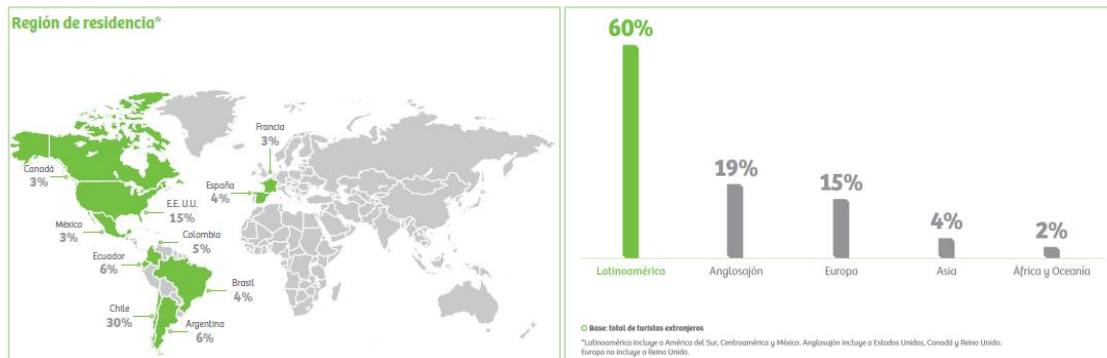
**Gráfico 20. Perfil del turista internacional**



Fuente: Promperú (2018)

La gran mayoría de los turistas extranjeros provienen de Latinoamérica, en especial del vecino país de Chile. Otro gran porcentaje de visitantes es estadounidense, como se aprecia a continuación.

**Gráfico 21. Lugar de procedencia de los turistas internacionales**



Fuente: Promperú (2018)

En cuanto a los establecimientos para el hospedaje del turista extranjero, se constató que los hoteles de entre una y tres estrellas son los que mayor concurrencia tienen y son los preferidos por quienes viajan por recreación u ocio. Sin embargo, para quienes viajan por motivos de negocio, los hoteles de cuatro y cinco estrellas tienen una alta demanda.

**Gráfico 22. Preferencia de tipo de hotel por parte de los turistas**

	Vacaciones, recreación u ocio	Visitar a familiares o amigos	Negocios
Hotel 4 o 5 estrellas	21%	11%	69%
Hotel u hostel 3 estrellas	37%	16%	25%
Hotel u hostel 1 o 2 estrellas	36%	19%	5%
Albergue u hostel	16%	6%	3%
Camping	10%	2%	3%
Casa de familiares o amigos	7%	68%	3%
Casa / Departamento rentado o alquilado / Airbnb	6%	6%	5%
Lodge	3%	1%	0%

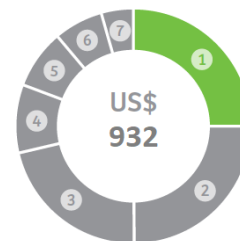
Fuente: Promperú (2018)

Dentro de las regiones más visitadas por los turistas internacionales, Lima sigue teniendo una preferencia importante frente a las demás, principalmente por ser la capital del país. En un segundo lugar está el Cusco que, como se sabe, es altamente concurrida por su riqueza arqueológica y por albergar a una de las siete nuevas maravillas del mundo moderno, como lo es Machu Picchu.

Finalmente, el gasto promedio vacacional que destina un turista extranjero es de US\$ 932 dólares, lo que implica un gasto diario de US\$ 93 dólares, tomando en cuenta que el promedio de estadía es de diez noches.

**Gráfico 23. Promedio de gasto de turistas extranjeros**

1 Alojamiento	25%
2 Restaurantes y alimentación	25%
3 Atractivos y actividades turísticas	21%
4 Compras	9%
5 Transporte entre ciudades	8%
6 Traslados internos en las ciudades visitadas	7%
7 Otros	4%



Fuente: Promperú (2018)

## 2. Análisis del consumidor

En el capítulo anterior se indicó que el turista extranjero y nacional era un hombre joven, con estudios técnico-superiores y con altos ingresos económicos, que disfrutaba sus vacaciones conociendo las zonas arqueológicas, culturales y la oferta gastronómica. En este segmento se analizará al potencial cliente durante el periodo 2017-2018, a los ecoturistas nacionales y

extranjeros y se determinará cuáles son sus principales características e intereses al momento de decidir por un nuevo destino.

## **2.1 Análisis del turista ecológico**

El hotel ecológico Khipu Isqon se encuentra ubicado en Ollantaytambo y está concebido principalmente para un consumidor ecológico. Se trata de viajeros que tienen como propósito fundamental la interacción, el conocimiento y la contemplación de la naturaleza y la participación en su conservación. Prefieren visitar áreas poco perturbadas por el hombre y suelen buscar prácticas de entendimiento y sensibilización cultural.<sup>19</sup>

Dentro de sus principales intereses, están los que se detalla a continuación:

- Tener contacto directo con la naturaleza.
- Conocer diferentes formas de entender y vivir la vida.
- Dispuestos a aprender, siempre activos y dinámicos.
- Generalmente educados y con algún conocimiento previo sobre el destino, el recurso a visitar y las posibles actividades a realizar.
- Cuidadosos de su condición física y anímica. Prefieren el contacto directo con la comunidad y buscan establecer lazos de amistad.
- Prefieren un servicio personalizado y con alta calidad.
- Están dispuestos a colaborar con iniciativas para un mejor manejo de desechos, reducción del consumo de agua y energía y otros esfuerzos para disminuir el impacto negativo.

Según el último estudio sobre el ecoturismo en el Perú, se destaca que es un destino clave para este tipo de turismo, debido a que es uno de los países considerado con más biodiversidad del mundo. De acuerdo con National Geographic, el país ocupa el segundo lugar del mundo con mayor biodiversidad, solo superado por Madagascar (Andina, 2020). Asimismo, ocho de cada diez turistas extranjeros hacen viajes relacionados con la naturaleza del país, y la práctica más común es visitar áreas o reservas naturales.

Según el perfil analizado, el turista que realiza actividades relacionadas con naturaleza suele tener, en promedio, 37 años, es residente de Latinoamérica, hombre, soltero y con estudios universitarios. Su estancia media suele ser de unas trece noches y el gasto total, sin tener en

---

<sup>19</sup> Entorno Turístico.com (2021). "Perfil del ecoturista".

cuenta el rubro de transporte para su traslado al país, es de 1.429 dólares, es decir, 110 dólares diarios aproximadamente.

## 2.2 Análisis del consumidor que visita Cusco

A continuación, se analizará las características de los turistas nacionales y extranjeros que visitaron Cusco en 2018, atraídos por su encanto, historia, centros arqueológicos y cultura.

### 2.2.1 Turista local

**Tabla 8. Características principales del turista local**

% turista nacional	% género masculino	% género femenino	Entre 25 y 34 años	Entre 45 y 64 años	Nivel socioeconómico	Gasto promedio diario	Tiempo de visita
20%	60%	40%	30%	31%	61% A/B	USDS 60 por persona	6 días

**Lugar de procedencia**

Lima	Resto de ciudades
67.00%	33.00%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 2.2.2 Turista extranjero

A continuación, se presenta data acerca de las principales características de los turistas extranjeros que visitaron el Perú en 2018.

**Tabla 9. Características principales del turista extranjero**

% turista extranjero	% turista nacional	% género masculino	% género femenino	Entre 25 y 60 años	Instrucción universitaria	Gasto promedio diario	Tiempo de visita	Método de búsqueda
80%	20%	60%	40%	60%	79%	S/ 180 por persona	7 días	61% agencias

**Lugar de procedencia**

Europa	Norteamérica	Sudamérica	Otros
30.40%	29.50%	27.90%	12.20%

**Tipo de hotel**

Tres estrellas	Cuatro o cinco estrellas	Otros
35%	25%	40%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 3. Conclusiones

Se puede concluir que el perfil del consumidor ecoturista que visita Cusco es un viajero joven, extranjero, proveniente básicamente de Europa y Norte América, con estudios superiores, que gusta de viajar solo o entre amigos. Busca tener una experiencia cercana con la naturaleza, interacción con las personas, es respetuoso del medio ambiente y, por ello, está dispuesto a invertir un poco más que un turista promedio, hospedándose en hoteles de cuatro y cinco estrellas.

#### **4. Perspectiva actual bajo la coyuntura de Covid-19**

El sector turismo es uno de los más golpeados por la pandemia. Las consecuencias no solo son la disminución de la demanda de viajeros, sino además la transformación de sus comportamientos y costumbres, los cuales se analizará en el presente trabajo de investigación.

Un factor importante para considerar es que en el Perú la crisis económica tendrá una caída mayor comparada con el resto de los países del mundo, básicamente por los factores de desigualdad e informalidad que no permiten tener bases sólidas para la ejecución de un plan de rescate económico.

Para poder hacer frente a esta crisis que viene atravesando el sector, se ha optado por migrar el enfoque de negocio hacia un nuevo cliente, de tal forma que se pueda atender a diversas unidades mineras, ofreciéndoles opciones corporativas de hospedaje.

##### **4.1 Recopilación de información**

Para el entendimiento del mecanismo de operación de las unidades mineras, se utilizó la metodología basada en el sistema de entrevistas al personal clave de dos de las minas más importantes cercanas al hotel, las que se perfilan como potenciales clientes: Mina Constancia y Mina Las Bambas. Es así como se realizó una investigación de las principales características y necesidades de proyecto de estas unidades mineras de la compañía Stracon mediante sendas entrevistas a sus administradores (ver anexo 6).

En ambos casos se pudo conocer que las empresas mineras preferían hoteles de 50 a más habitaciones y que tengan implementados protocolos de bioseguridad. Para ello contratan el servicio de alojamiento por periodos de tres, seis y doce meses, reservando el hotel por completo y con exclusividad para la compañía minera.

##### **4.2 Estimación de la demanda potencial para la ocupación del hotel**

Para estimar la demanda potencial, se enfocó el análisis en dos unidades mineras, Constancia y Las Bambas, debido a que son las minas dentro del área de influencia del hotel y con las que se tiene acceso a mayor información.

Se consideró importante presentar el número de personas por unidad minera y empresas contratistas. En la actualidad, la unidad minera Constancia contrata el 100% de los hoteles en la ciudad de Cusco; sin embargo, en el caso de la unidad minera Las Bambas, solo un 30% contrata en la ciudad de Cusco, debido a la ubicación geográfica de la mina y la proporción del

personal que tiene domicilio en Cusco y zonas aledañas. El otro 70% de hoteles que contratan está ubicado en Arequipa y Lima.

**Tabla 10. Número de trabajadores de la unidad minera Constancia**

<b>Mina Constancia</b>	<b>Número de trabajadores</b>
Hudbay – titular minero	500
Stracon – contratista minero	400
Contratista minero	400
Manpower – contratista minero	250
New Rest – contratista minero	100
<b>Total</b>	<b>1.650</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla 11. Número de trabajadores de la unidad minera Las Bambas**

<b>Mina Las Bambas</b>	<b>N.º de trabajadores</b>	<b>N.º de trabajadores potenciales (30%)</b>
MMG – titular minero	2.000	600
Contratista minero 1	1.020	306
Contratista minero 2	600	180
Contratista minero 3	500	150
Contratista minero 4	480	144
Contratista minero 5	400	120
Contratista minero 6	350	105
Contratista minero 7	350	105
Contratista minero 8	300	90
<b>Total</b>	<b>6.000</b>	<b>1.800</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La estrategia comercial que se aplicará está enfocada en cerrar la negociación de la disponibilidad completa del hotel con un contratista de una de las unidades mineras que cuenten con un rango de entre 300 y 500 trabajadores (debe tomarse en cuenta que se organizan logísticamente en periodos semanales de 25 a 42 trabajadores, velando que no supere la capacidad de 50 habitaciones por día). Según la investigación realizada, los clientes potenciales son cinco contratistas, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 12. Clientes potenciales**

<b>Mina Constancia</b>	<b>Número de trabajadores</b>
Hudbay – titular minero	500
Stracon – contratista minero	400
Contratista minero	400
MMG – titular minero	600
Contratista minero 1	306
<b>Total</b>	<b>2.206</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para la estimación de la demanda, se analizó la organización de un contratista minero, de tal forma que permita establecer el número de noches de ocupación al mes que el hotel deberá cubrir. El desarrollo del análisis está basado en una unidad minera que tiene alrededor de cuatrocientas personas. Esta se agrupa en tres guardias, divididas en cantidades iguales de trabajadores. Asimismo, cada guardia se divide en cuatro grupos, divididos en igual número, los cuales se transportan semanalmente al hotel (ver anexo 7).

A raíz del análisis, se puede concluir que la demanda potencial que se debe cubrir, en caso de que se cierre un contrato con una contratista minera de 400 personas, es de 933 noches al mes, lo cual representa un 62% de ocupación constante. Adicionalmente, se debe mantener habitaciones disponibles para contingencias y emergencias, con lo cual se llegaría a asegurar un 80% de ocupación.

#### **4.3 Supuestos de la nueva propuesta de valor**

Antes de revisar la nueva propuesta de valor, se ha realizado una investigación de las necesidades que tienen los nuevos clientes directos e indirectos, es decir, las unidades mineras y los trabajadores de estas. Las conclusiones a las que se llegó son estas:

- El encierro en un hotel aumenta el nivel de ansiedad, estrés y puede causar depresión.
- Los trabajadores están inconformes con las condiciones actuales de los hoteles.
- Las empresas mineras tienen la intención de hospedar a sus trabajadores en hoteles con mejores condiciones de seguridad.
- Las empresas mineras tienen la intención de hospedar a sus trabajadores en hoteles que cuenten con ambientes y programas que propicien el bienestar y la salud mental.
- Se han extendido los sistemas de rotación de trabajo en las unidades mineras. Antes de la pandemia, tenían sistemas de días de trabajo por descanso de 14x7 o 21x7, pero hoy en día los sistemas están en una proporción de 42x14, 30x10 y hasta 63x63. Esto ha traído, como consecuencia, un incremento en el nivel de estrés de los trabajadores y ha propiciado un ambiente de fatiga, menor bienestar, menor rendimiento y productividad y el deterioro de la salud física y mental.
- Existe el riesgo de que los grupos de sindicatos laborales puedan realizar paralizaciones, lo cual impactaría económicamente en las unidades mineras.
- Existe el riesgo de muerte por suicidio por parte de los trabajadores del sector, lo cual podría impactar la reputación del hotel y de la unidad minera negativamente.

#### 4.4 Propuesta de valor

Luego de analizar los supuestos mencionados en el punto anterior, es importante ofrecer una propuesta de valor que calce con las expectativas del nuevo cliente. Para ello, se ha desarrollado el Canvas para el sector minero (ver anexo 8).

Propuestas:

- Altos estándares de seguridad e higiene.
- Experiencia relajante.
- Alta calidad en el servicio y alimentación.
- Infraestructura confortable y de espacios abiertos.

#### 4.5 Plan de actividades a desarrollar

Para poder elaborar propuestas de actividades, se ha tomado en cuenta la propuesta de valor, los requerimientos de los nuevos clientes y los supuestos anteriormente mencionados. Luego de este análisis, se ha desarrollado el siguiente cuadro sinóptico de apoyo:

**Tabla 13. Plan de actividades**

Supuestos	Propuesta de solución	Actividades
a) El encierro en un hotel aumenta el nivel de ansiedad, estrés y puede causar depresión.	Reducir el nivel de ansiedad y estrés, a través de la creación de programas que aumenten la recreación de los huéspedes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer programas de ejercicios de relajación</li> <li>2. Implementar un programa de caminatas al aire libre (Valle del Urubamba)</li> <li>3. Colocar equipos de entrenamiento físico (gimnasio).</li> <li>4. Tener paquetes de entretenimiento televisivo potentes.</li> <li>5. Garantizar las herramientas de conexión virtual entre compañeros y familiares.</li> </ol>
b) Se han extendido los sistemas de rotación de trabajo en las unidades mineras. Antes de la pandemia tenían sistemas de días de trabajo por descanso de 14 x 7 o 21 x 7 y hoy en día los sistemas están en una proporción de 42 x 14, 30 x 10 y hasta 63 x 63. Esto aumentó el nivel de estrés de los trabajadores y propicia un ambiente de fatiga, menor bienestar, menor rendimiento y productividad y el empeoramiento de la salud física y mental.		
c) Existe el riesgo de que los grupos de sindicatos laborales puedan realizar paralizaciones, lo cual impactaría económicamente a las unidades mineras.		
d) Los trabajadores están inconformes con las condiciones de los hoteles actuales (aburrimiento).		
e) Existe el riesgo de muerte por suicidio por parte de los trabajadores del sector, lo cual podría impactar en la reputación de la unidad minera.		

Supuestos	Propuesta de solución	Actividades
f) Las empresas mineras tienen la intención de hospedar a sus trabajadores en hoteles con mejores condiciones de seguridad.	Garantizar el cumplimiento de los protocolos y estándares de seguridad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un protocolo de seguridad que minimice las probabilidades de contagio.</li> <li>2. Plan de comunicación sobre las reglas de seguridad para los huéspedes del hotel.</li> <li>3. Reforzar la capacitación del personal en protocolos de seguridad.</li> <li>4. Implementar una zona especial para personal infectado que incluya la infraestructura que facilite la adecuación de los protocolos médicos.</li> </ol>
g) Las empresas mineras tienen la intención de hospedar a sus trabajadores en hoteles que cuenten con ambientes y programas que propicien el bienestar y salud mental.	Propiciar un ambiente de relajación y conexión con la naturaleza.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar talleres de cocina, arte, danza y ajedrez para huéspedes del hotel.</li> <li>2. Implementar clases de yoga para todos los huéspedes del hotel.</li> <li>3. Programa de charlas con <i>tips</i> para la salud mental.</li> <li>4. Programa de siembra y cosecha de productos orgánicos en la zona agrícola del hotel.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Las principales actividades que aportan a la propuesta de valor están relacionadas con la mejora de la condición física y salud mental del huésped.

## 5. Proyección de la demanda en los próximos 12 y 36 meses

### 5.1 Antecedentes

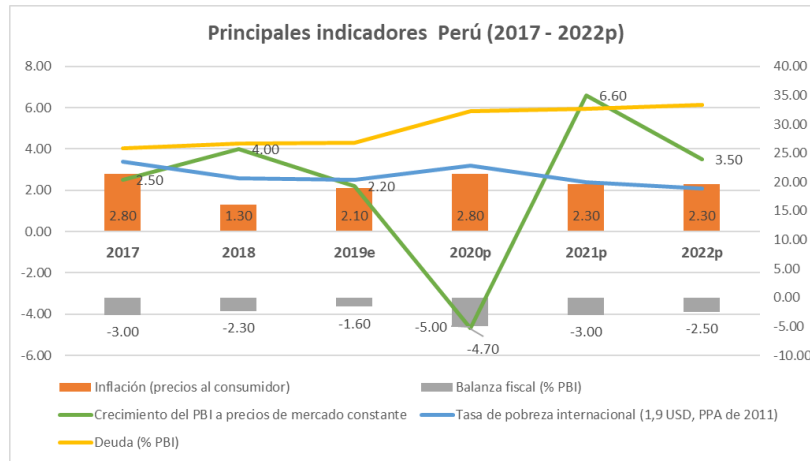
Durante el año 2021, se mantendrá la estrategia de trabajo con el sector corporativo de unidades mineras y, a lo largo del año 2022, la estimación de la demanda estará basada en los indicadores de arribos de turistas de forma global al Perú y se mantendrá un pequeño porcentaje de participación para el sector corporativo.

Respecto del sector turismo, que ha sido el más golpeado por esta crisis, este ha tenido una ligera recuperación luego de las medidas adoptadas por el gobierno y los gremios para encontrar alternativas, como en el caso del sector hotelero que migró a dar alojamiento de cuarentena a turistas y compatriotas luego de su retorno al país. Asimismo, el transporte turístico también empezó a brindar un servicio alternativo de transporte para el personal de las empresas, todo bajo exigentes medidas de bioseguridad.

El comportamiento de los indicadores macroeconómicos, como el producto bruto interno (PBI), ha sido estimado acorde con el impacto de la pandemia del Covid-19 de 2020. Esta caída de la actividad económica afectará sobremanera a la población urbana menos calificada y vulnerable.

En vista de la naturaleza del shock, se prevé que el crecimiento se recupere con intensidad en 2022. La prudente gestión macroeconómica que viene mostrando el gobierno, brindará soporte de amplios amortiguadores fiscales, monetarios y externos para mitigar el impacto del shock.

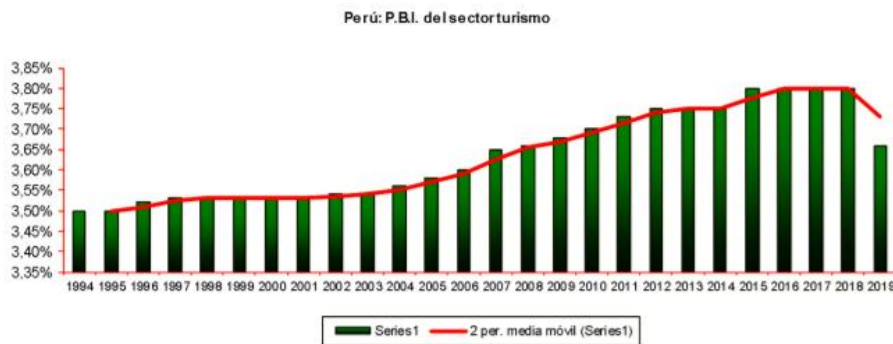
**Gráfico 24. Principales indicadores Perú**



Fuente: Banco Mundial (2020), “Práctica Mundial de Macroeconomía, Comercio e Inversión y Práctica Mundial de Pobreza y Equidad”.

Por otro lado, el componente de turismo ha tenido importante participación del PBI, con un constante crecimiento de alrededor 3%, en promedio. Esto se ha visto afectado por la pandemia y su estimación dependerá de la rápida recuperación del sector, luego de que se logre controlar la pandemia, abrir los puertos y los aeropuertos, activar el transporte terrestre y contar con políticas de gobierno para impulsarlo.

**Gráfico 25. Perú: PBI del sector turismo**



Fuente: Marsano, José (2019). “Turismo en Cifras Perú: P.B.I. del Sector Turismo”

## 5.2 Factores

Los factores que van a favorecer la recuperación del sector son los que el gobierno y los gremios turísticos están trabajando.

- Entrega de bonos y accesibilidad de fondos, como el FAE-Mype y Reactiva Perú, a las empresas de turismo en 2020.
- Normativa que anuncia el ingreso gratuito a sitios turísticos, en el marco de la reactivación del turismo interno.
- Normativa que autoriza a los vehículos de turismo a hacer los traslados de trabajadores a sus centros laborales.
- Proceso agresivo de formalización de las empresas de turismo.
- Capacitaciones sobre la operación turística y el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.
- Nueva ley de agencias de viaje (agencias de viaje virtuales).

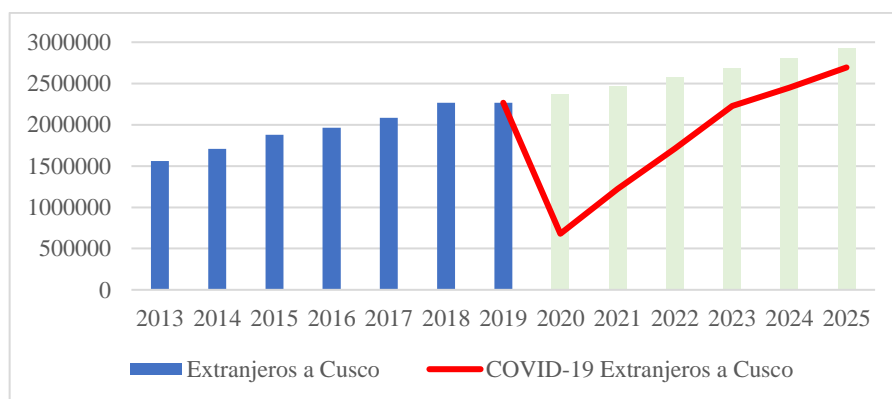
Sin embargo, se mantienen algunos desafíos para lograr esta recuperación:

- La necesidad de que el gobierno tome en cuenta las propuestas de los gremios para un mayor apoyo tributario, laboral y financiero al sector turismo.
- En el 2020 se ha producido un alto índice de despidos de trabajadores del sector turismo y, a medida que pasa el tiempo, estas empresas siguen gastando sus pocos ahorros.
- Se mantiene pendiente la revisión del proyecto de la nueva ley de turismo.

## 5.3 Proyecciones

La demanda turística de la ciudad de Cusco ha mostrado una tendencia sostenible de crecimiento; sin embargo, con el efecto Covid-19, se estima el siguiente comportamiento:

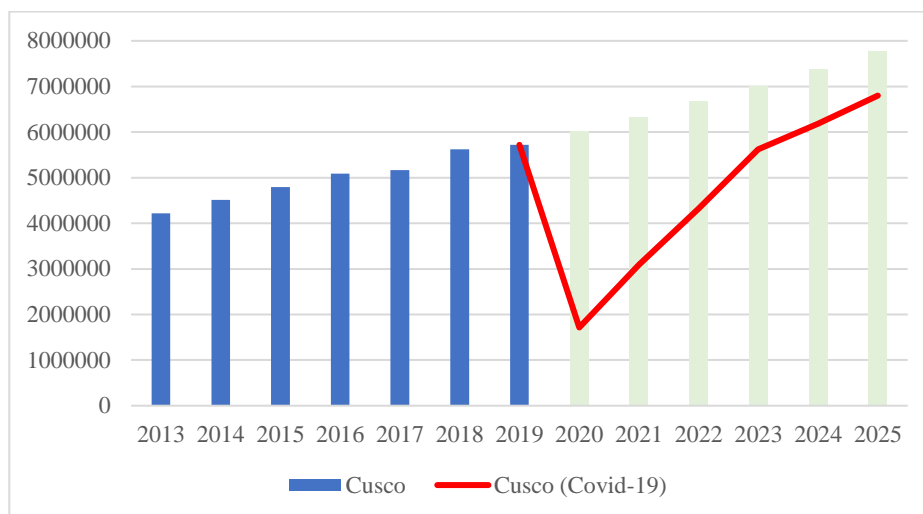
**Gráfico 26. Arribos de turistas a Cusco**



Fuente: Elaboración propia, 2020, con base a en cifras proyectadas por Mincetur (2019).

Asimismo, con relación al crecimiento de las pernoctaciones en establecimientos de hospedaje en la ciudad del Cusco, se observará un notorio impacto en 2020 y una recuperación en los próximos años.

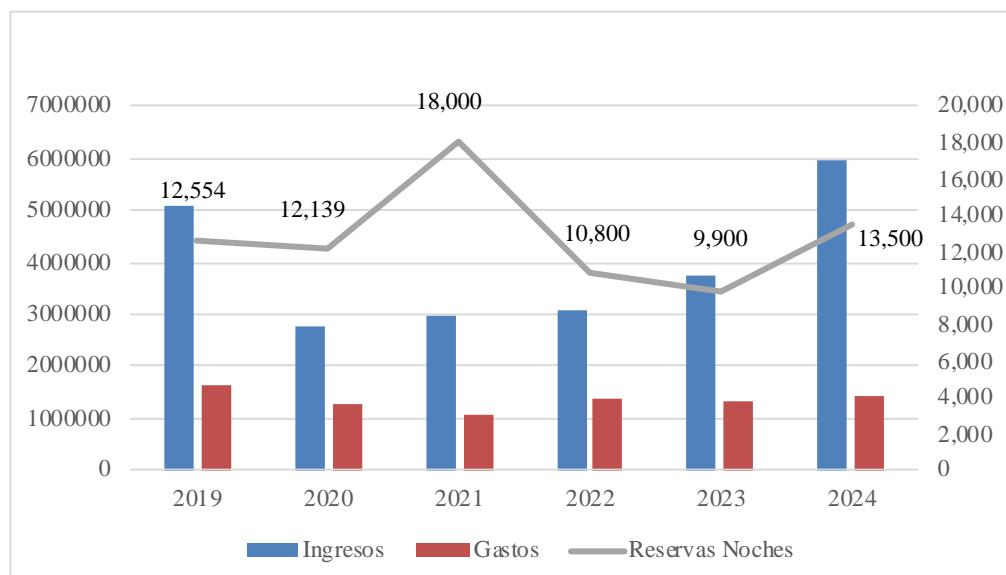
**Gráfico 27. Pernoctaciones de turistas en Cusco**



Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en cifras proyectadas por Mincetur (2019).

Con base en las cifras descritas anteriormente, se ha estimado la proyección de ingresos, gastos y reservas del hotel para los próximos años.

**Gráfico 28. Proyección de la demanda**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 6. Conclusiones

- El turista nacional tiene, en promedio, 37 años y educación técnica. Su principal fuente de motivación es la recreación, salir con la familia y conocer nuevos lugares. Llega a pernoctar alrededor de 4 noches por viaje, para lo cual está dispuesto a desembolsar un promedio de S/ 465 nuevos soles.
- El turista nacional que visita Cusco representa alrededor del 20% del turismo total y 67% proviene de Lima. Generalmente son mujeres entre los 25 y 64 años, del nivel socio económico A/B y con estudios universitarios. El motivo principal de su viaje radica en conocer las diferentes zonas arqueológicas que ofrece Cusco.
- La mayoría de los turistas internacionales son *millennials* con educación superior provenientes de Chile y Estados Unidos. Prefieren viajar solos, la mayoría de las veces, y dedican alrededor de 10 noches en promedio, gastando alrededor de US\$ 930 por viaje.
- El turista internacional que visita Cusco representa el 80% de los visitantes, en su mayoría de Norteamérica, Sudamérica y Europa. 60% es de sexo masculino y 40% femenino, de entre 25 y 44 años. Generalmente tienen instrucción universitaria y un alto ingreso económico, por lo que prefieren hospedarse en hoteles de 3 a 5 estrellas. Su principal motivo de viaje es por vacaciones y para conocer zonas turísticas
- Los ecoturistas prefieren visitar áreas poco perturbadas por el hombre y suelen buscar prácticas de entendimiento y sensibilización cultural, estando en contacto con la comunidad. Por ello, están dispuestos a pagar un poco más que otros turistas.
- La mayor fuente de ingresos del sector turístico en la región Cusco proviene de los turistas extranjeros, por lo cual la reactivación se estima que se iniciará en 2022.

## **Capítulo V. Planeamiento estratégico**

Dada la coyuntura ocasionada por la pandemia del Covid-19 y el alto nivel de incertidumbre que esta genera, se ha visto en la necesidad de llevar el plan estratégico en dos fases: fase de contingencia y fase de reactivación. Cada fase tendrá su propio alcance temporal, objetivos estratégicos, supuestos de operatividad, escenarios, acciones estratégicas y proyección financiera, de tal forma que se pueda ir tomando las medidas necesarias, según el desarrollo y el progreso de la pandemia en el territorio nacional.

### **1. Misión**

Ofrecer una experiencia inolvidable a través de la conexión con la naturaleza, el conocimiento de la cultura peruana y un excelente nivel de servicio, generando bienestar en los clientes, la comunidad y el medio ambiente.

### **2. Visión**

Ser reconocidos como la cadena de hoteles con la mejor experiencia sensorial a nivel nacional e internacional, fomentando el turismo vivencial y responsable hacia el 2030.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Recuperar el nivel de venta y rentabilidad del negocio, con base en la eficiencia, sin perder la esencia de la propuesta de valor.

#### **3.2 Objetivos específicos**

El hotel presentará cuatro objetivos específicos, los cuales serán tomados como los pilares para el futuro desarrollo del plan estratégico:

- Lograr un nivel de satisfacción del cliente del 90%.
- Lograr un clima laboral por encima del 85%.
- Lograr una rentabilidad financiera (ROE) por encima del 10%.
- Mantener el compromiso de cuidar el medio ambiente y ser socialmente responsables con la comunidad.

#### **4. Situación actual**

Durante el primer trimestre del año 2020, las operaciones se realizaron de acuerdo con el comportamiento habitual en materia de ventas respecto del periodo anterior y con una ocupabilidad promedio de 69%. Esto significó un ingreso total en ventas de S/ 1.271.411,92 que provino de una demanda internacional y nacional soportada en una estructura de personal de dieciocho colaboradores (ver anexo 9).

Para lograr el cumplimiento de los objetivos generales, se ha determinado la implementación de un plan estratégico dividido en dos fases: la fase de contingencia, cuyo alcance temporal es de 21 meses, y la fase de reactivación, que durará 36 meses. A continuación, se explicarán ambos planes, de tal forma que se tenga una clara comprensión de las propuestas definidas para cada una de estas.

#### **5. Fase de contingencia**

El objetivo principal de la fase de contingencia es enfocarse en la supervivencia de la operación, ya que, por motivos de emergencia sanitaria, se decretó cuarentena nacional, lo cual paralizó la operación turística. Esto conllevó la inmovilización de personas y el estancamiento del ciclo económico del país y obligó el cierre temporal de operaciones del hotel durante el periodo de abril a junio. debido a ello, se deberán sentar las bases y trazar los lineamientos necesarios para sobrellevar la crisis y prepararse para la fase de reactivación.

Entre abril y junio se tomaron decisiones orientadas a la reducción de costos laborales, lo cual incluyó acogerse a los beneficios que la legislación peruana promovió a favor de la sostenibilidad de las empresas, entre los cuales están los siguientes:

- Suspensión perfecta de labores del 50% del personal temporal.
- Reducción de salarios al 50%.
- Eliminación de contrataciones con terceros.
- Aplicación del préstamo Reactiva Perú.

A partir del mes de julio, el hotel reactivó sus operaciones bajo la modalidad de hospedaje para personal del sector minero en periodo de cuarentena.

##### **5.1 Alcance temporal**

El alcance temporal de la fase de contingencia se extenderá de abril de 2020 a diciembre de 2021 (21 meses calendario), para entrar a la fase de reactivación.

## **5.2 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos para la fase de contingencia están orientados a cubrir los costos necesarios para mantener la operación activa, minimizar las pérdidas y dar un mensaje de reactivación y reinversión a todos los fidelizados y potenciales clientes. Para ello, se han clasificado los objetivos en tres grupos: rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad. Esto ayudará considerablemente a superar esta fase sin perder de vista la esencia y la visión.

### **5.2.1 Rentabilidad**

- Dada la coyuntura, se espera tener una rentabilidad baja.
- Lograr los ingresos necesarios para poder cubrir los costos de operación del hotel que permita alcanzar el punto de equilibrio del EBITDA.

### **5.2.2 Crecimiento**

- En este periodo no se espera tener crecimiento.
- Alcanzar una tasa de ocupación del hotel que permita cubrir la capacidad operativa.

### **5.2.3 Sostenibilidad**

- Se busca la supervivencia de la empresa.
- Mantener el alto grado de satisfacción de los clientes.
- Garantizar las condiciones de seguridad y el cumplimiento de protocolos sanitarios.
- Garantizar la retención laboral del personal clave del hotel.

## **5.3 Supuestos de las bases de operatividad**

Se ha identificado que, con la reactivación del sector minero, se requerirá capacidad de hospedaje para el proceso de ingreso y salida de minas de los trabajadores. Para esto, se ha evaluado a las minas aledañas (Constancia, Anta Pacay y Las Bambas), pues podrían ser potenciales clientes. Se toma en cuenta los siguientes supuestos base:

1. Reactivación de los diversos sectores económicos, con lo que se garantizaría el flujo económico de la población.
2. Habilitación del sector transporte:
  - Local: a partir del 22 de junio de 2020, los pases laborales y vehiculares, que eran de uso obligatorio para la movilización, quedaron sin efecto, según informó el

ministro de defensa, Walter Martos.<sup>20</sup> Con esta medida, las personas pudieron movilizarse con mayor libertad dentro de los dominios de sus localidades.

- Regional: tanto los vuelos nacionales como el transporte terrestre interprovincial reanudarían sus actividades hacia la primera quincena de julio, luego de la respectiva validación de protocolos de bioseguridad establecidos por el Minsa.<sup>21</sup>
3. Reducción de las tasas de contagio e implementación de medidas sanitarias y protocolos de bioseguridad<sup>22</sup> (ver anexo 10).

#### **5.4 Escenarios previstos**

Para la elaboración de los posibles escenarios, se ha visto necesario contextualizar las circunstancias por las que atraviesa el país debido a la pandemia, así como recoger las estimaciones futuras, las cuales, en su conjunto, generarán un impacto directo al hotel, determinando la continuidad del negocio.

##### **5.4.1 Análisis del contexto 2020-2021**

El 2020 se vio marcado por una alta incertidumbre, debido al desarrollo de la enfermedad, pérdidas en la economía del país y un débil sistema de salud. Respecto al panorama previsto para 2021, se estiman eventos más optimistas que en el año 2020, los cuales se detallan en la siguiente línea de tiempo.

---

<sup>20</sup> Gestión (2020). “Desde este lunes quedan sin efecto los pases laborales y vehiculares, anuncia el ministro de Defensa”

<sup>21</sup> Ministerio de Transporte y Comunicaciones en Gestión (2020). “MTC: vuelos nacionales se reanudarían en la primera quincena de julio”.

<sup>22</sup> Baz, Javier (2020). “Análisis de protocolos y medidas sanitarias tomadas por grupos hoteleros internacionales frente a Covid-19”.

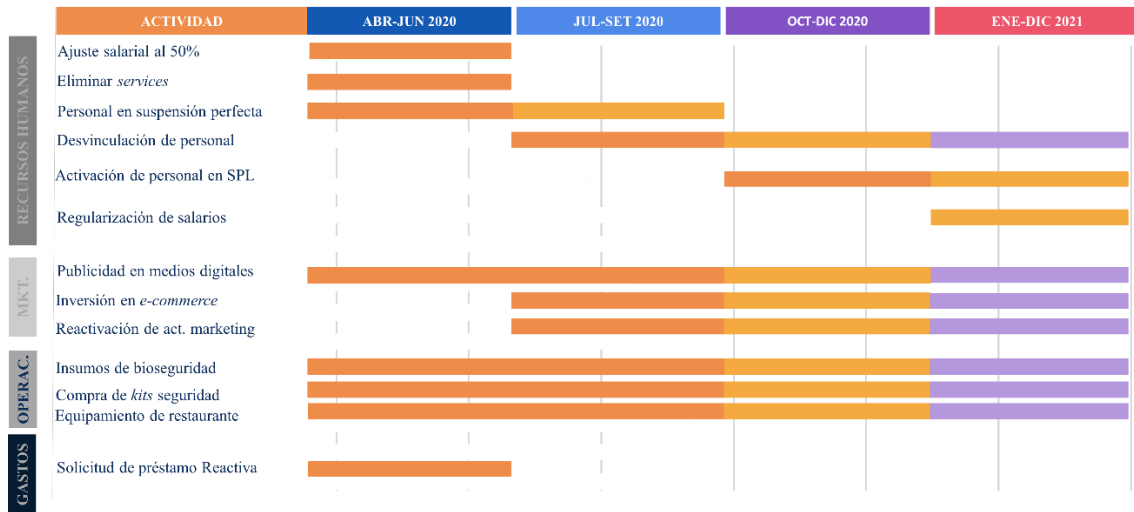


mercado. Debido a la alta tasa de ocupabilidad (100%) que ofrece esta alternativa, se consideró que era la mejor opción para este año (ver anexo 11).

### 5.5 Acciones estratégicas

En el contexto actual, se observan condiciones que plantean escenarios previstos con alto grado de incertidumbre respecto de la recuperación del sector turismo. Debido a ello, se han ejecutado acciones estratégicas que permitan ser más eficientes económicamente durante este periodo.

**Gráfico 30. Acciones estratégicas por área**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 5.6 Dotación de recursos

Considerando que la empresa se encuentra en fase de contingencia, se debe contar con los siguientes recursos, para poder mantener la operación por el tiempo que dure la pandemia y garantizar la confianza y la seguridad por parte del viajero:

- Implementar los protocolos de bioseguridad para los colaboradores y los viajeros.
- Adquirir suministros e implementos para la limpieza y la salubridad de oficinas, habitaciones e infraestructura.
- Capacitar al personal operativo y administrativo sobre los protocolos de bioseguridad que deben practicar en el desempeño de sus funciones.
- Contratar un servicio de transporte o una agencia de transporte terrestre para los traslados de los viajeros.

- Preparar campañas de publicidad virtuales para mantener viva la presencia de la imagen del *ecolodge* en la mente de los clientes, a través de *news letters* o promociones para compra de reservas flexibles por anticipado.
- Acogerse al programa Reactiva Perú.<sup>23</sup>

## **5.7 Presupuesto**

Para poder ejecutar las acciones estratégicas definidas en el punto anterior, se ha establecido los siguientes presupuestos para cada área operativa:

### **5.7.1 Plan de operaciones**

El presupuesto elaborado para este plan se encuentra en el anexo 12. Los objetivos de operaciones para la fase de contingencia son los siguientes:

1. Garantizar el control y la bioseguridad en el hotel.
2. Reducir costos a través de una operación eficiente.
3. Reactivar el restaurante bajo una administración propia para el servicio de alimentación de mineros.

### **5.7.2 Plan de gastos de venta y marketing**

El presupuesto elaborado para este plan se encuentra en el anexo 12. Vinculado con los gastos necesarios, producto de la venta, el equipo gerencial busca los siguientes objetivos:

1. Mantener el recordatorio de la marca del hotel en su público objetivo.
2. Priorizar la inversión en publicidad a través de medios digitales.
3. Fortalecer la plataforma de *e-commerce*.
4. Mantener niveles de gasto de ventas y marketing acordes con las necesidades.

Se ha priorizado que durante la fase de contingencia se mantenga la publicidad a través de los medios digitales y se fortalezca el comercio electrónico, preparándose para la fase de reactivación. Asimismo, se han considerado los gastos de transporte para el personal del área comercial que realizará los contratos con las mineras. Finalmente, la asesoría está vinculada con los gastos de relacionamiento con personal clave de las empresas mineras y las coordinaciones durante la estadía.

---

<sup>23</sup> Ministerio de Economía y Finanzas (2020).

### 5.7.3 Plan de recursos humanos

El presupuesto de este plan se encuentra en el anexo 12 El presupuesto elaborado tiene como alcance, principalmente, el rubro de costo de mano de obra para la operatividad del hotel. En línea con lo señalado, los objetivos de recursos humanos para esta fase de contingencia son los siguientes:

1. Reestructuración organizacional, revisión de los puestos realmente necesarios en la fase de reactivación y con probabilidad de baja de contratación en la fase de reactivación.
2. Fusión de funciones y responsabilidades de puestos administrativos con el objetivo de reducir el número de posiciones.
3. Revisión de posiciones que pasarían a un estado de suspensión perfecta temporalmente.
4. Capacitación en los nuevos protocolos de seguridad para prevenir el contagio.
5. Realización de un plan de comunicación interna para la difusión de los planes de seguridad y el reforzamiento de los puntos principales de seguridad (consejos, *tips*).
6. Programa de liderazgo para fortalecer las competencias de los líderes en tiempos de cambios y crisis financiera.

### 5.7.4 Presupuesto de gastos financieros

- Se continúa honrando los pagos del préstamo a largo plazo, con una deuda al término del ejercicio del año 2019 de S/ 8.175.038, en un plazo de quince años, a una TEA de 5.73%, con una entidad financiera supervisada por la SBS.
- En mayo de 2020, se decidió solicitar un préstamo bajo el programa Reactiva Perú, a un plazo de dos años y con un periodo de gracia de doce meses, de tal forma que se puedan atender las necesidades de capital de trabajo que enfrenta la empresa ante el impacto del Covid-19 y asegurar la continuidad en la cadena de pagos durante la fase de contingencia.

**Tabla 14. Gastos financieros del hotel Khipu Isqon**

Gastos financieros	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Préstamo LP	S/804,033	S/458,743	S/431,791	S/409,929	S/387,911	S/364,446
Préstamo Reactiva	S/ -	S/14,287	S/5,730	S/6,686	S/940	S/ -
<b>Total</b>	<b>S/804,033.16</b>	<b>S/473,029.44</b>	<b>S/437,521.18</b>	<b>S/416,614.25</b>	<b>S/388,850.64</b>	<b>S/364,445.73</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **6. Fase de reactivación**

### **6.1 Alcance temporal**

El alcance temporal de la fase de reactivación será de 36 meses calendario, desde enero de 2022 hasta diciembre de 2024.

### **6.2 Visión**

Ser reconocidos como el hotel con la mejor experiencia sensorial a nivel nacional e internacional, fomentando el turismo vivencial y responsable hacia el 2030.

### **6.3 Estrategia competitiva**

Se ha elegido la estrategia de enfoque en diferenciación, debido a que se orienta a un determinado nicho de mercado. Asimismo, es un hotel de tipo *ecolodge* que busca diferenciarse de la competencia, otorgando una gran experiencia sensorial que impacte positivamente en el bienestar del huésped a través de la conexión con la naturaleza. Por lo tanto, el cliente es un turista de vivencia que se apasiona por la cultura y la naturaleza.

- Experiencia vivencial a través de un programa de actividades para el turista, que incluye el contacto con artesanos y agricultores de la comunidad y la transmisión, a través de las instalaciones, de la cultura y el encanto de Ollantaytambo.
- Hotel con tendencia de responsabilidad social, trabajando en favor de la comunidad y medio ambiente, comprometido con la reducción del consumo energético y el reciclaje.
- Intercambio cultural, poniendo en vitrina el talento de los artesanos de Cusco, promoviendo la cultura de la ciudad a través de ferias y visitas a los lugares emblemáticos de la ciudad, a través de las agencias de turismo locales.
- Acabados de primera calidad para ofrecer una estancia cómoda a los huéspedes.

### **6.4 Estrategia corporativa**

Se implementará una estrategia de diversificación horizontal complementaria, debido a que se va a reforzar el posicionamiento del restaurante, complemento del proyecto hotelero.

### 6.4.1 Matriz de estrategia de crecimiento

Gráfico 31. Matriz de estrategia de crecimiento

		Servicios	
		Tradicional	Nuevos
Mercados	Tradicional	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, basada en la matriz de crecimiento de Igor Ansoff (1957)

- Posicionar el restaurante del hotel.
- Establecer alianzas con aerolíneas, bancos y empresas de fidelización.

## 6.5 Objetivos estratégicos

### 6.5.1 Rentabilidad

- Lograr una utilidad neta por encima del 30%.
- Lograr que el retorno total acumulado para el accionista sea superior al 10%.

### 6.5.2 Crecimiento

- Alcanzar una tasa de ocupación del hotel superior al 70%.
- Crecimiento de ventas de 10%.

### 6.5.3 Sostenibilidad

- Mantener la satisfacción de los clientes por encima del 90%.
- Mantener el clima laboral por encima del 85%.
- Cumplir los protocolos sanitarios y condiciones de seguridad al 95%.
- Cumplir las estrategias para la reducción del impacto ambiental e inclusión social al 90%.

## 6.6 Supuestos de la base de operatividad

Para la fase de reactivación, se tienen en consideración los siguientes supuestos:

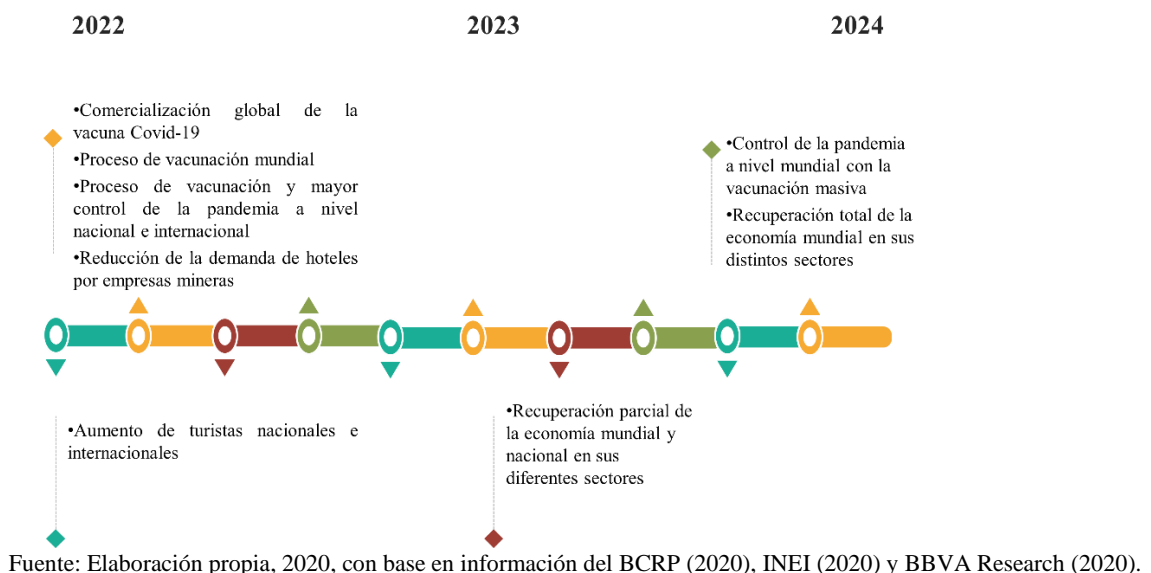
1. Vacuna Covid-19: a la fecha son varias las vacunas candidatas que se vienen desarrollando en diversos países para contrarrestar la pandemia ocasionada por este nuevo coronavirus. Son aproximadamente 200 los grupos los que se encuentran trabajando en todo el mundo y, de estos, 140 están siendo seguidos por la Organización Mundial de la Salud. Según los expertos, es altamente probable contar con una vacuna efectiva disponible para mediados de 2021.<sup>24</sup>
2. Apertura al turismo interno y receptivo a partir del 2022: se espera que con la apertura de los aeropuertos internacionalmente, el desarrollo de la vacuna a nivel mundial y la reducción de la tasa de infección y contagio, el Perú sea eximido de la lista de los países más riesgosos<sup>25</sup>, con lo que se podría recuperar el atractivo turístico de la zona por parte de los viajeros extranjeros, los cuales son la mayor fuente de ingresos para el sector.

## 6.7 Escenarios previstos

### 6.7.1 Análisis del contexto

El periodo se ve marcado por el control de la pandemia, así como el inicio de la recuperación económica nacional e internacional.

**Gráfico 32. Supuestos del contexto 2022 - 2024**



<sup>24</sup> BBC.com (2020). “Vacuna contra la Covid-19: cuáles están más avanzadas en la carrera por combatir el coronavirus (y por qué aún queda un largo camino)”.

<sup>25</sup> CDC.gov (2021). “COVID-19 in Peru”

### 6.7.2 Elaboración de escenarios

Se ha determinado que la vacuna es un factor condicionante para definir el enfoque del cliente con el que se trabajará. Por tal motivo, se está considerando que durante el año 2021 se va a continuar con el enfoque de oferta para unidades mineras y a partir del año 2022, en adelante, el hotel reactivará su operación normal dirigida a turistas nacionales e internacionales.

### 6.8 Acciones estratégicas

En el contexto actual, hay condiciones que plantean escenarios previstos con alto grado de incertidumbre respecto de la recuperación del sector turismo. Por ello, se ha ejecutado acciones estratégicas que permitan ser más eficientes económicamente durante estos periodos.

**Tabla 15. Acciones estratégicas**

Tipo de estrategia	Estrategia	Acciones estratégicas
<b>Estrategia competitiva enfoque en diferenciación</b>	Experiencia vivencial (en las instalaciones y los alrededores, tours, programa de actividades para el turista, contacto con la comunidad artesanos y agricultores).	1. Implementar un programa de experiencia del usuario, que incluya actividades de conexión con la naturaleza y la comunidad del valle. 2. Modificar el diseño de interiores del hotel buscando crear un ambiente que refleje misticismo, cultura incaica, naturaleza y exclusividad.
	Hotel con enfoque de responsabilidad social (con la comunidad y medio ambiente, manejo de residuos, reducción del consumo de agua y energía).	1. Programa de reclutamiento y formación para el personal de la localidad. 2. Implementación de programa de reciclaje de residuos en el hotel; charlas de inducción en reciclaje para huéspedes.
	Acabados del hotel de primera calidad y cuidado de la naturaleza.	1. Mantenimiento y adquisición de activos. 2. Adquisición de equipos de reducción energética.
<b>Estrategias corporativas</b>	Posicionar el restaurante del hotel.	1. Plan de marketing para promocionar el restaurante del hotel. 2. Implementación de una carta con productos novoandinos.
	Nuevo segmento de negocio, nuevas fuentes de ingreso.	1. Plan comercial para la búsqueda de eventos corporativos de planeamiento estratégico, visitas internacionales, conferencias internacionales y viajes de promoción, entre otros.
	Alianza con aerolíneas, bancos y empresas de fidelización.	1. Realizar mejoras en el proceso comercial, generando alianzas con los socios de interés en la cadena de turismo. 2. Implementación de un programa de fidelización en el que los clientes acumulen puntos canjeables por consumo en el hotel.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Capítulo VI. Planes funcionales

En función de los supuestos y acciones estratégicas de la fase de reactivación, se presenta a continuación los planes funcionales 2022-2024. En este capítulo se desarrollarán los objetivos, la estrategia, las acciones estratégicas, la dotación de recursos y los presupuestos de cada una de las principales áreas del hotel, con lo que se podrá asegurar la correcta implementación esquematizada en el capítulo anterior.

### 1. Plan de marketing

La complicada situación que se ha presentado debido a la crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19 ha obligado al hotel a definir un nuevo plan de marketing más personalizado, dinámico y flexible. Se deben considerar las nuevas necesidades, requisitos y exigencias que demandará el cliente, así como un adecuado canal para comunicarlos.

#### 1.1. Objetivo

El objetivo general es posicionar al hotel Khipu Isqon en el segmento hotelero ecolodge de cuatro estrellas como una experiencia única, vivencial y amigable con el medio ambiente. Esto se logrará a través de una estrategia comercial y publicitaria enfocada principalmente en medios digitales. A continuación, se presentan los objetivos del plan de marketing.

**Tabla 16. Objetivos del plan de marketing**

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Acción
Rentabilidad	Alcanzar una estadía promedio de tres noches por cliente al cuarto año.	Número noches promedio por cliente	Desarrollo de programas de fidelidad, paquete de descuentos, promociones y convenios con diversas empresas
Rentabilidad	Alcanzar la meta de 30% de ventas por canal directo.	% de reservas canal directo	Nuevo sistema web de reservas Refuerzo de reservas vía canal telefónico / e-mail / recepción Campañas de marketing digital y tradicional <i>FamTrips</i> y alianzas
Crecimiento	Alcanzar un nivel de ocupación del 50%, 60% y 70% a corto, mediano y largo plazo, respectivamente.	Ratio de ocupación	
Crecimiento	Lograr un crecimiento en ventas superior al 10% anual.	% de crecimiento en ventas	
Sostenibilidad	Posicionar la marca entre los cinco mejores hoteles de la ciudad de Cusco en TripAdvisor.	Ranking TripAdvisor	Nueva página web Campañas de marketing digital a través de RR.SS. Contacto con <i>influencers</i> para relanzamiento / mantenimiento de marca
Sostenibilidad	Alcanzar 30.000 seguidores en el <i>fan page</i> al quinto año.	Número de seguidores en <i>fan page</i>	
Sostenibilidad	Lograr un nivel de satisfacción de clientes superior al 90%.	Índice de satisfacción de clientes	Atención personalizada y de calidad; Infraestructura ecoamigable de primer nivel

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **1.2. Estrategias**

A continuación, se detallan las estrategias de segmentación y posicionamiento que seguirá Khipu Isqon, de tal forma que se puedan establecer los mercados meta y la propuesta central de valor que el hotel ofrecerá.

### **1.2.1 Segmentación**

Se aplicará marketing concentrado, lo que quiere decir que se enfocarán los esfuerzos en grupos de clientes delimitados de la siguiente manera:

1. Geográfica: ubicada en Ollantaytambo, provincia de Urubamba, Cusco.
2. Demográfica: hombres y mujeres de nacionalidad extranjera, principalmente, en el rango de edad de 25 a 50 años y nivel socioeconómico A-B.
3. Psicográfica: disfruta de viajar solo o en pareja y conservar el medio ambiente.
4. Conductual: experiencias con la naturaleza, poblados locales y gastronomía del país.
5. Corporativo: profesionales que tienen que viajar a la localidad por motivos laborales.

### **1.2.2 Posicionamiento**

Se ha decidido emplear una estrategia de posicionamiento basada en los beneficios<sup>26</sup>. El principal beneficio que brinda el hotel es la capacidad de conectar con la naturaleza y transmitir la sensación de paz y tranquilidad que buscan los viajeros, otorgándoles un descanso placentero y reconfortante debido a su privilegiada ubicación en el Valle Sagrado de Urubamba. Otro de los principales beneficios son los programas de turismo vivencial, con los que, a través de la conexión con lugares místicos y ancestrales, permitirá a los huéspedes purificar sus almas y recargarse de energía. Todo esto hará posible que se generen recuerdos y experiencias únicas. Además, las medidas de seguridad permitirán construir una relación de confianza, amistad y bienestar por parte de los viajeros.

La marca se logrará posicionar a través del uso de diversos medios digitales y redes sociales, generando una comunicación activa con potenciales clientes. Asimismo, se contactará con diversos *influencers* que vivan la experiencia y la den a conocer en sus canales.

---

<sup>26</sup> Pérez, Ana (2017) en OBS. “Cinco estrategias para el posicionamiento de una marca”.

### **1.3 Acciones estratégicas**

A continuación, se definirán las siguientes estrategias para cada uno de los componentes del marketing *mix*, de tal forma que se tomen en consideración las variables involucradas en el ofrecimiento de un servicio intangible.

#### **1.3.1 Servicio**

Khipu Isqon brinda el servicio de hospedaje *ecolodge* de cuatro estrellas como actividad principal para la empresa. Adicionalmente, ofrece el servicio de alimentación en el restaurante que se encuentra dentro de las instalaciones del mismo hotel.

#### **1.3.2 Precio**

Se ha optado por una estructura de precios que sea acorde con la oferta y la demanda que se generará en la fase de reactivación post Covid-19. Asimismo, se efectuó un análisis de mercado tomando como referencia a los principales competidores (ver anexo 1). Los precios son los siguientes:

- Tarifa turista directo: S/ 350
- Tarifa turista indirecto (agencias de viaje): 20% menos que la tarifa directa
- Tarifa turismo OTA: 20% menos que la tarifa directa
- Tarifa corporativa: 10% menos que la tarifa directa

#### **1.3.3 Plaza**

El servicio de alojamiento se dará en las instalaciones del hotel Khipu Isqon, ubicado en el Valle Sagrado de Ollantaytambo, provincia de Urubamba, Cusco. Los clientes tendrán a su disponibilidad los servicios descritos con anterioridad a través de los siguientes canales de venta, de forma directa o indirecta, mediante los cuales podrán efectuar sus reservas: recepción, central telefónica, *e-mail*, *web site*, sistemas globales de distribución, ejecutivos de ventas, agencias de viaje *offline* y OTA.

#### **1.3.4 Promoción**

La estrategia publicitaria se enfocará en diversos medios digitales y tradicionales:

- *Web site*: la página web del hotel será renovada y se mantendrá actualizada, de tal forma que sea la primera fuente de comunicación de promociones, novedades y posicionamiento de marca.
- Marketing digital con el objetivo de atraer potenciales clientes:

- Campañas vía *mailing*.
- Generación de contenido en las principales redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube y Pinterest, entre otras).
- Posicionamiento SEO y SEM en las principales agencias OTA y buscadores *online*.
- *Influencers* que den a conocer la marca.
- Publicidad tradicional: *telemarketing*, revistas especializadas, radio y televisión, espacios publicitarios, SMS.
- *FamTrips* y alianzas para los diversos operadores turísticos, agencias de viajes y medios de comunicación.
- Se efectuarán diversos programas de fidelidad, paquetes de descuento, promociones y convenios con diversas empresas del medio y con las principales aerolíneas.

### **1.3.5 Personas**

Se detallará en el plan de recursos humanos, en el punto 4 del presente capítulo.

### **1.3.6 Procesos**

Se detallará en el plan de operaciones en el punto 4 del presente capítulo.

### **1.3.7 Evidencia física**

Cuenta con una infraestructura rústica integrada a la naturaleza, con poco impacto en el medioambiente, decorado con motivos regionales, grandes áreas de esparcimiento, camas cómodas y equipamiento que harán sentir al huésped en total confianza y con seguridad.

## **1.4 Presupuesto**

Se busca cumplir con los objetivos planteados al inicio del presente plan y se propone ejecutar las acciones estratégicas descritas en el punto anterior. Para ello, se deberá incurrir en el presupuesto anual un promedio de S/ 52.600. El detalle se puede apreciar en el anexo 13.

## **2. Plan de operaciones**

A continuación se detallan las áreas que la componen:

- Operaciones: el hotel ofrece un servicio de hospedaje los 365 días del año, durante las 24 horas del día y un servicio de restaurante de lunes a domingo de 6 a.m. a 10 p.m. Cuenta con manuales y procedimientos de todas las áreas, tanto de funcionamiento como de servicio.

- Infraestructura: cuenta con un terreno de 5.000 m<sup>2</sup>, distribuidos en tres bloques de tres pisos cada uno. Dentro de las áreas están la recepción, el lobby, los almacenes, la lavandería, las áreas de descanso, el estacionamiento, el jardín, el huerto, las oficinas administrativas, el restaurante y la sala de conferencias. Posee cincuenta habitaciones distribuidas de la siguiente manera: una suite, dos junior suites, cinco triples, dieciocho simples matrimoniales y veinticuatro dobles.
- Logística: se cuenta con el área de compras, la cual se divide en compras *food* y *non food*. La primera está dirigida al abastecimiento de insumos para el restaurante y la segunda para las adquisiciones como mobiliario, enseres mayores y menores para la operación, maquinarias, equipos y repuestos para mantenimiento, entre otros.
- Responsabilidad social: tiene como principal objetivo preservar el medio ambiente y ejercer turismo responsable de la mano de la comunidad. Para ello, se desarrollan estrategias de sostenibilidad que permitan un equilibrio entre las dimensiones sociales, las ambientales y las económicas, tales como sistemas de ahorro energético (paneles solares y tratamiento de aguas residuales) y trabajo de la mano con productores locales para la obtención de alimentos y otros insumos requeridos.

## **2.1 Objetivo**

El objetivo general es brindar un servicio de calidad que supere las expectativas de los huéspedes a través de la excelencia operativa y generar rentabilidad a través de una gestión eficiente.

**Tabla 17. Objetivos del plan de operaciones**

Objetivo estratégico	Objetivos específicos	Indicador de medición	Acciones estratégicas
Sostenibilidad	Lograr una satisfacción del cliente por encima del 90%.	Índice de satisfacción a clientes	Encuestas y entrevistas a clientes.
			Implementar correcciones en el hotel y acondicionarlo.
			Elaboración de protocolos y nuevos sistemas de verificación de las áreas.
			Capacitación y sensibilización del personal.
Sostenibilidad	Garantizar protocolos de seguridad e inocuidad máxima en el hotel, reduciendo las probabilidades de contagio.	Índice de cumplimiento de protocolos sanitarios	Actualización de procedimientos de seguridad, control de personal y huéspedes.
			Adquisición de nuevos equipos de limpieza para habitaciones y ambientes.
			Capacitación y sensibilización del personal.
Rentabilidad	Reducción del 50% de gastos y costos a través de una operación eficiente.	Utilidad bruta	Reducción de merma de productos perecibles.
			Aumento de rotación de inventarios y control del valorizado.
			Cumplimiento del mantenimiento preventivo al 90%.
			Reducción del 20% de mantenimiento correctivo.
			Reducción de rotura de menaje.
Sostenibilidad	Reducción del impacto ambiental y mayor inclusión social.	Reducción de gasto energético / EBITDA	Sistema de calefacción solar con ventanas de vidrio.
			Adquisición de sensores de movimiento para luz y agua.
			Utilizar suministros de limpieza inocuos para el medio ambiente.
			Incorporar elementos reciclables y <i>amenities</i> en habitaciones.
			Implementar la gestión de desechos orgánicos como medios de abono para nuestros jardines y huertos.
Sostenibilidad	Incrementar en 20% la participación de proveedores locales en proyectos y requerimientos del hotel.	Número de proveedores locales	Trabajar con proveedores locales para el plan de renovación de infraestructura y mantenimiento del hotel, así como para la compra de alimentos requeridos en restaurante.
			Se promoverán las ferias de productores locales dentro del hotel, lo que incluye artesanos de ropa, calzado y joyas, así como agricultores y alianzas con agencias de turismo locales.
Sostenibilidad	Incrementar la contratación de pobladores de Ollantaytambo, de 50% a 80%.	Número de trabajadores locales	Promover empleo y desarrollo en la comunidad a través de programas de formación en hotelería, cursos de inglés y concursos para empleo.
			Impulsar programas en la comunidad para mejorar la calidad del agua y de la salud.
Crecimiento	Incrementar la venta en 30% a través de la generación de ingresos por restaurante.	Crecimiento de ventas	Equipamiento de restaurante con elementos ecoamigables.
			Se impulsará una carta con mayor consumo de alimentos locales.
			Incorporar alimentos orgánicos en el menú.
			Capacitación de personal en servicio al cliente y desarrollo de nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **2.2 Estrategia**

- Implementación del plan de experiencia cinco sentidos.
- Implementación de nuevos protocolos de limpieza, operaciones y atención al cliente.
- Ajuste de presupuestos y control de gastos en todas las líneas de operaciones.
- Equipar el hotel con nuevos sistemas de eficiencia energética y ambiental.
- Incrementar el número de proveedores locales.
- Incorporar productos novoandinos y cocina gourmet en la carta del restaurante.

## **2.3 Acciones estratégicas**

### **2.3.1 Elaboración del plan de experiencia sensorial cinco sentidos**

La finalidad es lograr que la estancia de cada uno de los huéspedes sea única, emocional e inolvidable. Para ello, se debe trabajar en un método de verificación sensorial permanente, para tener la certeza de que las instalaciones, los productos y los servicios garanticen una experiencia positiva. El ser humano es sobre todo sensorial; lo que se percibe por la vista, el olfato, el gusto y el tacto es lo que crea una imagen del entorno, antes de que se utilice la racionalidad.

- Vista: el contacto visual con el cliente, mientras mantiene una comunicación, transmite importancia y confianza, lo que hace que se sienta valorado. Asimismo, el 80% de la información que recibimos y retenemos es visual; por lo tanto, los mensajes claros e impactantes son los que más se recuerdan.
- Oído: utilizar un tono de voz alegre y amigable transmite positividad a los huéspedes. Asimismo, se debe tener en cuenta que el volumen y el estilo de la música también despiertan emociones y actitudes en ellos.
- Olfato: los recuerdos olfativos son los que más perduran y generan sensaciones, por lo que es importante proveer el aroma adecuado en cada ambiente.
- Gusto: junto con el olfato, este es uno de los sentidos que más se recuerdan; por ello, es importante elaborar productos ganadores en sabor y calidad para el deleite del paladar de los huéspedes.
- Tacto: todo lo que puede ser corroborado a través de las manos siempre generará más confianza, por lo cual es importante que el cliente experimente el confort de las instalaciones.

El plan contempla las siguientes fases:

- Fase 1: se recogerán las necesidades y las preferencias de los clientes, así como sus opiniones respecto de su experiencia en el hotel a través de encuestas y entrevistas.

- Fase 2: contempla la revisión del hotel para la corrección de las oportunidades encontradas y la adaptación.
- Fase 3: elaboración de protocolos y nuevos sistemas de verificación.
- Fase 4: Capacitación y sensibilización del personal.

El alcance de este plan será integral, involucrando a todas las áreas del hotel para lograr un monitoreo sensorial permanente de las instalaciones, protocolos de seguridad, calidad del restaurante y atención al cliente, de tal manera que pueda garantizarse una experiencia positiva y memorable en los huéspedes.

### **2.3.2 Implementación de protocolos de seguridad, limpieza y sanitización del hotel**

Como parte de las medidas sanitarias, se redoblarán los sistemas de limpieza a través de la actualización del *check list* de limpieza y la sanitización de todos los ambientes. Esto incluye nuevos sistemas de limpieza con vapor, con cloro o con lámparas UV por habitación, así como filtros de aire en áreas comunes o de alto tránsito, garantizando la inocuidad de las instalaciones.

El plan contempla las siguientes fases:

- Fase 1: actualización de procedimientos de seguridad, control de personal y huéspedes.
- Fase 2: adquisición de nuevos equipos de limpieza para habitaciones y ambientes.
- Fase 3: capacitación del personal.

### **2.3.3 Eficiencias para la reducción de costos**

Se realizarán acciones de control en todas las áreas, buscando minimizar los gastos innecesarios, reajustando metas y presupuestos. A continuación, se detallan las estrategias:

- Reducción de elementos no esenciales de las habitaciones (elementos decorativos, cojines, revistas y colchas).
- Restaurante con reservaciones y uso de cartas digitales (menor número de personal, reajuste del rol de posiciones).
- Ajuste de gastos y caja chica para área de operaciones.
- Reducción de merma de productos perecibles.
- Aumento de rotación de inventarios y control semanal de inventario valorizado.
- Cumplimiento del mantenimiento preventivo al 90%.
- Reducción del 20% de mantenimiento correctivo.
- Reducción de rotura de menaje.

### 2.3.4 Responsabilidad social

En cuanto a la responsabilidad social, se tienen mapeadas las siguientes estrategias:

- Equipamiento del hotel con nuevos sistemas de eficiencia energética y ambiental:
  - Calefacción, ventanas con vidrios que dejen entrar los rayos solares cuando hace frío y que no permita que la habitación se caliente en temporada de verano.
  - Adquisición de sensores de movimiento para luz y agua.
  - Utilizar suministros de limpieza inocuos para el medio ambiente.
  - Incorporar elementos reciclables (menaje en restaurante y *amenities* en habitaciones).
  - Gestión de desechos orgánicos como medios de abono para los jardines y huertos.
- Incremento del número de proveedores locales y apoyo a la comunidad: la cartera del área de compras y logística cuenta con 60% de proveedores de materiales y de productos comestibles provenientes de Cusco y 40% de Lima, debido al costo de los productos, la calidad y la variedad. Sin embargo, como parte del plan social con la comunidad, se trabajarán las siguientes medidas que incentiven mayor participación de proveedores locales.
  - Se acompañará al agricultor en las mejoras de cosecha para obtener una mejor calidad de producto a través de capacitaciones de BPM <sup>27</sup> y HACCP<sup>28</sup>.
  - Se promoverán las ferias de productores locales dentro del hotel, lo que incluirá a artesanos de prendas de vestir, calzado y joyas, así como a agricultores.
  - Se desarrollarán alianzas con las agencias de turismo locales para impulsar el desarrollo local y promocionar la cultura.
  - Se impulsará una carta con mayor consumo de alimentos locales.
  - Se asesorará a proveedores locales para el plan de renovación de infraestructura y mantenimiento, trabajando de la mano con arquitectos de Lima y artesanos cusqueños.
  - Se promoverá el empleo y el desarrollo de la comunidad a través de programas de formación en hotelería. Actualmente, el 90% de los trabajadores provienen de Cusco; sin embargo, solo el 50% vive en Ollantaytambo, debido a que no cuentan con experiencia laboral en hoteles ecológicos de cuatro estrellas o no tienen dominio del idioma inglés, por lo que este plan buscará brindarles cursos de

---

<sup>27</sup> BPM: Buenas prácticas de manufactura.

<sup>28</sup> Hazard Analysis and Critical Control Point.

formación hotelera desde cero, fomentando, de esta manera, el empleo y la línea de carrera.

- Se impulsarán programas para mejorar la calidad del agua y la salud en la comunidad, a través de capacitaciones anuales en compañía del gobierno regional y local.

### **2.3.5 Incorporación de productos novoandinos y cocina gourmet en la carta del restaurante**

Se contempla el relanzamiento del restaurante para turistas tomando en cuenta las siguientes acciones:

- Se equipará el restaurante con elementos ecoamigables.
- Se impulsará una carta con mayor consumo de alimentos locales.
- Se incorporarán alimentos orgánicos en el menú.
- Se capacitará al personal en atención al cliente y desarrollo de nuevos productos.

Con esta propuesta de estrategia complementaria, se estima generar 30% de ingresos adicionales para el hotel, lo que, en general, supone un crecimiento total de ventas por encima del 10%.

## **2.4 Dotación de recursos**

El detalle de los costos hoteleros se puede apreciar en el anexo 14.

## **2.5 Presupuesto**

El presupuesto total de operaciones incluye todos los costos necesarios para el despliegue exitoso del plan estratégico descrito (ver anexo13).

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

### **3.1 Objetivo**

El objetivo general es lograr un alto desempeño enfocado en el servicio al cliente, la motivación y el compromiso con la compañía, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través del ofrecimiento de un servicio de calidad que tome en cuenta la experiencia del cliente como eje central del negocio.

**Tabla 18. Objetivos del plan de recursos humanos**

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Acción
Rentabilidad	Tener a la persona correcta para la posición correcta.	Resultados de evaluación de desempeño del personal.	Seleccionar al personal idóneo con base en el modelo de competencias de la compañía
Sostenibilidad	Fortalecer las competencias de todo el personal relacionadas con servicio al cliente.	Resultado de encuesta de satisfacción al cliente.	Implementar y desarrollar un programa de capacitación orientado a la excelencia en atención y servicio al cliente.
Sostenibilidad	Incrementar el nivel de compromiso de los trabajadores a través de una propuesta de valor que incluya compensación, reconocimiento, desarrollo y calidad de vida.	% de personal con remuneración variable alineado a objetivos.	1. Establecer un sistema de evaluación de desempeño con base en objetivos, competencias y resultados, acompañado de un sistema de compensación.  2. Implementar y desarrollar programas de compensación, reconocimiento, desarrollo, calidad de vida y salud mental para los trabajadores
Rentabilidad	Lograr índices de alto desempeño en los trabajadores, reforzando la cultura de altos estándares en productividad y rendimiento.	% de personal reconocido y % de personal con alto desempeño.	
Rentabilidad	Desarrollar un programa de beneficios de bajo costo y alto impacto, que genere compromiso y retención de los colaboradores.	Resultados de encuesta de compromiso y clima laboral.	
Sostenibilidad	Promover el cuidado de la salud física y mental de los trabajadores a través del fortalecimiento de programas de calidad de vida y salud mental.	Resultados de encuesta de salud mental.	
Sostenibilidad	Fortalecer el liderazgo en la compañía.	% de mejora en encuesta de liderazgo, sobre la línea base.	Implementar y desarrollar un programa de liderazgo a través de la medición y el desarrollo de las competencias del modelo del hotel.
Rentabilidad	Garantizar la optimización, digitalización y sistematización de los procesos de recursos humanos.	% de ejecución del sistema operativo de GH.	Digitalizar la gestión de recursos humanos, disminuyendo los tiempos y agilizando la gestión e interacción de los trabajadores en todos los procesos del hotel.
Sostenibilidad	Tener al personal preparado para ejecutar los nuevos procedimientos de salud en el contexto actual de Covid-19.	Horas de capacitación per cápita de trabajadores vs. el mes/año anterior.	Capacitar a todo el personal en los nuevos protocolos de seguridad.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **3.2 Estrategia**

La propuesta de valor de este negocio radica en otorgar una experiencia única y sensorial al cliente. Esto se logra a través de la combinación de espacios físicos, materiales y un componente clave, como es la interacción de los huéspedes con el personal que presta el servicio. Por ello, se coloca como eje fundamental el bienestar físico y mental de los trabajadores, a través de programas que impacten en el compromiso y alto desempeño.

### **3.3 Acciones estratégicas**

A continuación, se describen las estrategias para el logro de los objetivos planteados:

- Seleccionar al personal idóneo con base en el modelo de competencias de la compañía.
- Implementar y desarrollar un programa de capacitación orientado a la excelencia en la atención y el servicio al cliente.
- Establecer un sistema de evaluación de desempeño basado en objetivos, competencias y resultados, acompañado de un sistema de compensación.
- Implementar y desarrollar programas de compensación, reconocimiento, desarrollo, calidad de vida y salud mental para los trabajadores.
- Implementar y desarrollar un programa de liderazgo a través de la medición y el desarrollo de las competencias del modelo del hotel.
- Digitalizar la gestión de recursos humanos, disminuyendo los tiempos y agilizando la gestión y la interacción de los trabajadores en todos los procesos del hotel.
- Capacitar a todo el personal en los nuevos protocolos de seguridad.
- Ofrecer desarrollo profesional a través de planes de carrera que consideren rotación de puestos a fin de propiciar capacidades multitareas y planes de sucesión para el nivel gerencial y las jefaturas.

### **3.4 Dotación de recursos**

La estructura organizacional en la etapa de reactivación ha sufrido variaciones respecto de la etapa de contingencia, debido a que la estimación de la ocupación promedio para los años 2022 a 2024 es 60%. Asimismo, el panorama laboral vuelve a la normalidad y desaparece la figura de suspensión perfecta de labores y reducción salarial (ver anexo 4).

### **3.5 Presupuesto**

El presupuesto total de recursos humanos para el primer año de operación es de S/ 608.020, el cual se divide en los programas necesarios para fortalecer la gestión de recursos humanos (S/

20.500) y gastos de remuneraciones del personal (S/ 587.520). El detalle de los gastos de remuneraciones de la organización se puede apreciar en el anexo 13.

#### 4. Plan de Finanzas

Los lineamientos y las acciones basados en las estrategias en las fases de contingencia y reactivación se presentarán en términos de ingresos, egresos, flujos de caja y ratios.

##### 4.1 Objetivo

El objetivo general es realizar un análisis financiero que soporte las estrategias propuestas y demuestre rentabilidad al finalizar la implementación del plan estratégico, de tal forma que se logre asegurar la continuidad del negocio durante el periodo de contingencia, contener la pérdida económica, producto de la crisis que ha generado la pandemia Covid-19 al turismo y, a su vez, sentar las bases para una rápida recuperación en la fase de reactivación. A continuación, se desarrollan los objetivos específicos que serán evaluados con sus respectivos indicadores financieros.

**Tabla 19. Objetivos del área de finanzas – fase de contingencia**

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Acciones
De rentabilidad	Dada la coyuntura, se espera tener una rentabilidad baja.  Lograr los ingresos necesarios para poder cubrir los costos de operación del hotel que permitan alcanzar como mínimo el punto de equilibrio (EBITDA $\geq$ 0).	EBITDA	Buscar nuevo segmento de clientes (minerías, proyectos de obras públicas). Diversificación del modelo de negocio. Acceder a beneficios ofrecidos para el sector turismo, financieros (préstamo Reactiva Perú), laboral (suspensión perfecta de labores).
De crecimiento	En este periodo no se espera tener crecimiento. Alcanzar las ventas por encima del punto de equilibrio que permitan cubrir los costos totales. La venta debe ser mayor o igual de S/ 2.050.000 para los años 2020 y 2021.	Ventas	Control de gastos. Optimización de costos. Implementación de procedimientos de control interno
De sostenibilidad	Se busca la supervivencia de la empresa. El objetivo es contener la pérdida producto del impacto de la coyuntura para la continuidad del negocio. Con el plan estratégico se busca alcanzar una pérdida cercana a cero.	Utilidad neta (periodos 2020 y 2021)	Diversificación al segmento corporativo (minerías).

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla 20. Objetivos del área de finanzas – fase de reactivación**

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Acciones
De rentabilidad	Lograr que el retorno total acumulado para el accionista al final del proyecto sea del 10%. Un VAN positivo de aproximadamente S/ 3.000.000 del proyecto (con plan estratégico vs. sin plan estratégico).	ROE, VAN	Incentivos de ventas para agencias de viaje. Participar en ferias internacionales para posicionar la marca. Impulsar la reserva <i>online</i> a través de la página web.
De crecimiento	Alcanzar una tasa de ocupación del hotel en el segmento turistas superior al promedio de 70%.	% de ocupación del hotel	Plan de marketing orientado a mantener la ocupabilidad proyectada.
De sostenibilidad	Mantener la diversificación de segmentos de clientes frente a un potencial retorno a contingencia. Consolidación de la propuesta de cinco sentidos y programas de bienestar emocional.	Ventas corporativas	Alianzas corporativas con tarifas preferenciales. Programa de fidelización de clientes. Encuestas de satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2020

#### 4.2 Supuesto de proyecciones

Con base en los objetivos establecidos previamente, se han definido supuestos y condiciones que argumentan el escenario financiero económico esperado del plan. Es importante mencionar que la base de supuestos iniciales contempla el resultado del ejercicio al 2019 del hotel y se han tomado las consideraciones según el contexto de cada fase.

- El inicio de operaciones data del año 2014 y tiene como fase previa al plan estratégico hasta el año 2019.
- El plan estratégico del proyecto está contemplado desde el 1 de enero del 2020 hasta el 31 de diciembre del 2024.
- Todas las cifras están expresadas en soles (S/) y estas no incluyen el impuesto general de ventas (IGV). Para el caso de conversión de moneda de dólares americanos a soles, se ha utilizado la tasa de 3.5 soles por dólar.
- La depreciación anual se mantiene según los datos de la fase previa en S/ 350.000.
- El impuesto a la renta es de 29.5%.
- A partir del año 2020 se reactiva la operación del restaurante con administración propia, el cual estuvo a concesión por seis años.
- Se solicitará un préstamo bajo el programa Reactiva Perú, a un plazo de dos años y con un periodo de gracia de doce meses.

### 4.3 Proyecciones financieras

Para iniciar con la construcción de las proyecciones, se muestra a continuación la estructura de ventas proyectada, las tarifas y la ocupabilidad esperada bajo los escenarios de aplicación del plan estratégico y del escenario de no ejecutar ninguna acción.

**Tabla 21. Proyecciones financieras**

Escenario sin plan estratégico						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos por hospedaje (turismo)</b>						
Ingresos por hospedaje (turismo)	S/5,084,837.62	S/1,271,411.92	S/ -	S/1,035,000.00	S/2,160,000.00	S/4,410,000.00
Tarifa (S)	S/405.04			S/115.00	S/200.00	S/350.00
Ocupabilidad (noches)	12,554	3,139	0	9,000	10,800	12,600
% de ocupabilidad del total capacidad	69.75%			50.00%	60.00%	70.00%
<b>Ingreso por restaurante</b>						
Tarifa x plato (S)	S/	S/	S/ -	S/	S/ -	S/ -
<b>Total de ingresos</b>	<b>S/5,084,837.62</b>	<b>S/1,271,411.92</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/1,035,000.00</b>	<b>S/2,160,000.00</b>	<b>S/4,410,000.00</b>
Escenario con plan estratégico						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos por hospedaje (corporativo/minería)</b>						
Ingresos por hospedaje (turismo)	S/5,084,837.62	S/1,271,411.92	S/ -	S/1,800,000.00	S/2,700,000.00	S/4,410,000.00
Tarifa (S)	S/405.04			S/250.00	S/300.00	S/350.00
Ocupabilidad (noches)	12,554	3,139	0	7,200	9,000	12,600
% de ocupabilidad del total capacidad	69.75%			40.00%	50.00%	70.00%
<b>Ingresos por hospedaje (corporativo/minería)</b>						
Tarifa (S)	S/	S/115.00	S/115.00	S/115.00	S/160.00	S/200.00
Ocupabilidad (noches)	0	9,000	18,000	3,600	900	900
% de ocupabilidad del total capacidad	0.00%			20.00%	5.00%	5.00%
<b>Ingreso por restaurante</b>						
Tarifa x plato (S)	S/	S/450,000.00	S/900,000.00	S/864,000.00	S/891,000.00	S/1,350,000.00
<b>Total de ingresos</b>	<b>S/5,084,837.62</b>	<b>S/2,756,411.92</b>	<b>S/2,970,000.00</b>	<b>S/3,078,000.00</b>	<b>S/3,735,000.00</b>	<b>S/5,940,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

A continuación, se presentan los estados de resultados (P&L) en los escenarios de aplicación del plan estratégico y sin plan estratégico.

**Tabla 22. Estado de ganancias y pérdidas (sin plan estratégico)**

Estado de ganancias y pérdidas	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	S/5,084,838	S/1,271,412	S/ -	S/1,035,000	S/2,160,000	S/4,410,000
Costo de ventas	S/1,155,807	S/159,070	S/ -	S/568,123	S/722,606	S/809,777
Utilidad bruta	S/3,929,030.96	S/1,112,341.91	S/ -	S/466,876.80	S/1,437,393.60	S/3,600,223.20
Gastos administrativos	S/1,187,164	S/760,524	S/553,561	S/1,327,542	S/1,275,344	S/1,359,964
Gastos de ventas	S/455,000	S/120,370	S/7,800	S/13,600	S/13,600	S/13,600
Depreciación	S/350,000	S/350,000	S/350,000	S/350,000	S/350,000	S/350,000
<b>EBIT</b>	<b>S/1,936,867.44</b>	<b>-S/118,551.60</b>	<b>-S/911,361.00</b>	<b>-S/1,224,265.17</b>	<b>-S/201,550.40</b>	<b>S/1,876,659.20</b>
Gastos financieros	S/804,033	S/473,029	S/437,521	S/416,614	S/388,851	S/364,446
Utilidad antes de impuestos	S/1,132,834.28	-S/591,581.04	-S/1,348,882.18	-S/1,640,879.42	-S/590,401.04	S/1,512,213.47
Impuesto a la renta	S/334,186	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/446,103
Utilidad neta	S/798,648.17	-S/591,581.04	-S/1,348,882.18	-S/1,640,879.42	-S/590,401.04	S/1,066,110.50
<b>EBITDA US \$</b>	<b>S/2,286,867.44</b>	<b>S/231,448.40</b>	<b>-S/561,361.00</b>	<b>-S/874,265.17</b>	<b>S/148,449.60</b>	<b>S/2,226,659.20</b>
EBITDA % ventas	44.97%	18.20%	0.00%	-84.47%	6.87%	50.49%

Fuente: Elaboración propia, 2020

**Tabla 23. Estado de ganancias y pérdidas con plan estratégico**

Estado de ganancias y pérdidas	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	S/5,084,838	S/2,756,412	S/2,970,000	S/3,078,000	S/3,735,000	S/5,940,000
Costo de ventas	S/1,155,807	S/741,341	S/984,996	S/902,932	S/946,321	S/1,258,362
<b>Utilidad bruta</b>	<b>S/3,929,030.96</b>	<b>S/2,015,070.71</b>	<b>S/1,985,004.00</b>	<b>S/2,175,068.16</b>	<b>S/2,788,678.80</b>	<b>S/4,681,638.00</b>
Gastos administrativos	S/1,187,164	S/1,146,784	S/995,545	S/1,327,542	S/1,275,345	S/1,359,964
Gastos de ventas	S/455,000	S/140,170	S/71,600	S/69,600	S/60,600	S/60,600
Depreciación	S/350,000	S/350,000	S/350,000	S/350,000	S/350,000	S/350,000
<b>EBIT</b>	<b>S/1,936,867.44</b>	<b>S/378,117.64</b>	<b>S/567,858.74</b>	<b>S/427,926.44</b>	<b>S/1,102,734.01</b>	<b>S/2,911,074.33</b>
Gastos financieros	S/804,033	S/473,029	S/437,521	S/416,614	S/388,851	S/364,446
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/1,132,834.28</b>	<b>-S/94,911.80</b>	<b>S/130,337.56</b>	<b>S/11,312.18</b>	<b>S/713,883.36</b>	<b>S/2,546,628.60</b>
Impuesto a la renta	S/334,186	S/ -	S/38,450	S/3,337	S/210,596	S/751,255
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/798,648.17</b>	<b>-S/94,911.80</b>	<b>S/91,887.98</b>	<b>S/7,975.09</b>	<b>S/503,287.77</b>	<b>S/1,795,373.16</b>
<b>EBITDA US\$</b>	<b>S/2,286,867</b>	<b>S/728,118</b>	<b>S/917,859</b>	<b>S/777,926</b>	<b>S/1,452,734</b>	<b>S/3,261,074</b>
<b>EBITDA % ventas</b>	<b>44.97%</b>	<b>26.42%</b>	<b>30.90%</b>	<b>25.27%</b>	<b>38.90%</b>	<b>54.90%</b>

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se presenta el balance del proyecto con la aplicación del plan estratégico.

**Tabla 24. Balance con plan estratégico**

Activo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cuentas por cobrar	S/333,159.14					
Caja	S/3,747,079.82	S/4,865,128.89	S/4,341,412.33	S/3,511,023.05	S/3,446,501.75	S/5,146,015.84
Activo fijo	S/21,399,891.00	S/21,455,360.00	S/21,589,611.00	S/21,662,629.00	S/21,748,647.00	S/21,748,647.00
Depreciación acumulada	-S/1,925,000.00	-S/2,275,000.00	-S/2,625,000.00	-S/2,975,000.00	-S/3,325,000.00	-S/3,675,000.00
<b>Activo fijo neto</b>	<b>S/19,474,891.00</b>	<b>S/19,180,360.00</b>	<b>S/18,964,611.00</b>	<b>S/18,687,629.00</b>	<b>S/18,423,647.00</b>	<b>S/18,073,647.00</b>
<b>Total activo</b>	<b>S/23,555,129.96</b>	<b>S/24,045,488.89</b>	<b>S/23,306,023.33</b>	<b>S/22,198,652.05</b>	<b>S/21,870,148.75</b>	<b>S/23,219,662.84</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>						
Deuda	S/8,453,943.75	S/9,094,683.48	S/8,397,580.95	S/7,355,252.57	S/6,609,479.50	S/6,163,620.43
<b>Total pasivo</b>	<b>S/8,453,943.75</b>	<b>S/9,094,683.48</b>	<b>S/8,397,580.95</b>	<b>S/7,355,252.57</b>	<b>S/6,609,479.50</b>	<b>S/6,163,620.43</b>
Aportes de capital	S/5,828,726.75	S/5,828,726.75	S/5,828,726.75	S/5,828,726.75	S/5,828,726.75	S/5,828,726.75
Utilidades Retenidas	S/9,272,459.46	S/9,122,078.66	S/9,079,715.64	S/9,014,672.73	S/9,431,942.50	S/11,227,315.66
<b>Total patrimonio</b>	<b>S/15,101,186.21</b>	<b>S/14,950,805.41</b>	<b>S/14,908,442.39</b>	<b>S/14,843,399.48</b>	<b>S/15,260,669.25</b>	<b>S/17,056,042.41</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>S/23,555,129.96</b>	<b>S/24,045,488.89</b>	<b>S/23,306,023.33</b>	<b>S/22,198,652.05</b>	<b>S/21,870,148.75</b>	<b>S/23,219,662.84</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Por otra parte, se muestra el flujo de caja con la aplicación del plan estratégico y sin plan estratégico.

**Tabla 25. Flujo de caja sin plan estratégico**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	S/5,084,837.62	S/1,271,411.92	S/ -	S/1,035,000.00	S/2,160,000.00	S/4,410,000.00
Costo de ventas	S/1,155,806.66	S/159,070.02	S/ -	S/568,123.20	S/722,606.40	S/809,776.80
<b>Utilidad bruta</b>	<b>S/3,929,030.96</b>	<b>S/1,112,341.91</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/466,876.80</b>	<b>S/1,437,393.60</b>	<b>S/3,600,223.20</b>
Gastos administrativos	S/1,187,163.52	S/760,524.00	S/553,561.00	S/1,327,541.97	S/1,275,344.00	S/1,359,964.00
Gastos de ventas	S/455,000.00	S/120,369.51	S/7,800.00	S/13,600.00	S/13,600.00	S/13,600.00
Depreciación	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00
<b>EBIT</b>	<b>S/1,936,867.44</b>	<b>-S/118,551.60</b>	<b>-S/911,361.00</b>	<b>-S/1,224,265.17</b>	<b>-S/201,550.40</b>	<b>S/1,876,659.20</b>
Impuesto a la renta + Escudo	S/484,412.42	S/135,329.12	S/129,068.75	S/122,901.20	S/114,710.94	S/553,614.46
<b>NOPAT</b>	<b>S/1,452,455.03</b>	<b>-S/253,880.72</b>	<b>-S/1,040,429.75</b>	<b>-S/1,347,166.37</b>	<b>-S/316,261.34</b>	<b>S/1,323,044.74</b>
(+) Depreciaciones	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00
Inversiones	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>S/1,802,455.03</b>	<b>S/96,119.28</b>	<b>-S/690,429.75</b>	<b>-S/997,166.37</b>	<b>S/33,738.66</b>	<b>S/1,673,044.74</b>
<b>Flujo acumulado</b>	<b>S/1,802,455.03</b>	<b>S/1,898,574.30</b>	<b>S/1,208,144.55</b>	<b>S/210,978.18</b>	<b>S/244,716.84</b>	<b>S/1,917,761.58</b>

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>S/1,802,455.03</b>	<b>S/96,119.28</b>	<b>-S/690,429.75</b>	<b>-S/997,166.37</b>	<b>S/33,738.66</b>	<b>S/1,673,044.74</b>
(-) Pagos préstamo Reactiva	S/ -	S/14,286.66	S/324,318.91	S/648,637.83	S/324,318.91	S/ -
(-) Pagos préstamo LP	S/4,375,000.00	S/810,304.80	S/810,304.80	S/810,304.80	S/810,304.80	S/810,304.80
(+) Escudo por intereses Reactiva	S/ -	S/ -	S/1,690.44	S/1,972.29	S/277.17	S/ -
(+) Escudo por intereses LP	S/150,226.30	S/135,329.12	S/127,378.31	S/120,928.91	S/114,433.77	S/107,511.49
<b>Flujo de caja accionista</b>	<b>-S/2,422,318.67</b>	<b>-S/593,143.06</b>	<b>-S/1,695,984.71</b>	<b>-S/2,333,207.79</b>	<b>-S/986,174.11</b>	<b>S/970,251.43</b>
<b>Flujo acumulado</b>	<b>-S/2,422,318.67</b>	<b>-S/3,015,461.73</b>	<b>-S/4,711,446.45</b>	<b>-S/7,044,654.24</b>	<b>-S/8,030,828.36</b>	<b>-S/7,060,576.93</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

**Tabla 26. Flujo de caja con plan estratégico**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	S/5,084,837.62	S/2,756,411.92	S/2,970,000.00	S/3,078,000.00	S/3,735,000.00	S/5,940,000.00
Costo de ventas	S/1,155,806.66	S/741,341.22	S/984,996.00	S/902,931.84	S/946,321.20	S/1,258,362.00
<b>Utilidad bruta</b>	<b>S/3,929,030.96</b>	<b>S/2,015,070.71</b>	<b>S/1,985,004.00</b>	<b>S/2,175,068.16</b>	<b>S/2,788,678.80</b>	<b>S/4,681,638.00</b>
Gastos administrativos	S/1,187,163.52	S/1,146,783.55	S/995,545.26	S/1,327,541.72	S/1,275,344.79	S/1,359,963.67
Gastos de ventas	S/455,000.00	S/140,169.51	S/71,600.00	S/69,600.00	S/60,600.00	S/60,600.00
Depreciación	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00
<b>EBIT</b>	<b>S/1,936,867.44</b>	<b>S/378,117.64</b>	<b>S/567,858.74</b>	<b>S/427,926.44</b>	<b>S/1,102,734.01</b>	<b>S/2,911,074.33</b>
Impuesto a la renta + Escudo	S/484,412.42	S/135,329.12	S/167,518.33	S/126,238.30	S/325,306.53	S/858,766.93
<b>NOPAT</b>	<b>S/1,452,455.03</b>	<b>S/242,788.52</b>	<b>S/400,340.41</b>	<b>S/301,688.14</b>	<b>S/777,427.47</b>	<b>S/2,052,307.40</b>
(+) Depreciaciones	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00	S/350,000.00
(-) Inversiones	-S/49,891.00	-S/55,469.00	-S/134,251.00	-S/73,018.00	-S/86,018.00	S/ -
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>S/1,752,564.03</b>	<b>S/537,319.52</b>	<b>S/616,089.41</b>	<b>S/578,670.14</b>	<b>S/1,041,409.47</b>	<b>S/2,402,307.40</b>
<b>Flujo acumulado</b>	<b>S/1,752,564.03</b>	<b>S/2,827,203.07</b>	<b>S/4,059,381.89</b>	<b>S/4,638,052.03</b>	<b>S/5,679,461.51</b>	<b>S/8,081,768.91</b>

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>S/1,752,564.03</b>	<b>S/537,319.52</b>	<b>S/616,089.41</b>	<b>S/578,670.14</b>	<b>S/1,041,409.47</b>	<b>S/2,402,307.40</b>
(-) Pagos préstamo Reactiva	S/ -	S/14,286.66	S/324,318.91	S/648,637.83	S/324,318.91	S/ -
(-) Pagos préstamo LP	S/4,375,000.00	S/810,304.80	S/810,304.80	S/810,304.80	S/810,304.80	S/810,304.80
(+) Escudo por intereses Reactiva	S/ -	S/ -	S/1,690.44	S/1,972.29	S/277.17	S/ -
(+) Escudo por intereses LP	S/150,226.30	S/135,329.12	S/127,378.31	S/120,928.91	S/114,433.77	S/107,511.49
<b>Flujo de caja accionista</b>	<b>-S/2,472,209.67</b>	<b>-S/151,942.82</b>	<b>-S/389,465.55</b>	<b>-S/757,371.28</b>	<b>S/21,496.70</b>	<b>S/1,699,514.09</b>
<b>Flujo acumulado</b>	<b>-S/2,472,209.67</b>	<b>-S/2,776,095.30</b>	<b>-S/3,555,026.41</b>	<b>-S/4,312,397.70</b>	<b>-S/4,290,901.00</b>	<b>-S/2,591,386.91</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

## 4.4 Análisis financiero

La evaluación financiera del plan estratégico se realizará con base en el flujo de caja incremental, así como en los indicadores financieros de aplicación de la estrategia. Para la valoración, se realiza el cálculo del WACC y del costo de oportunidad.

### Gráfico 33. Cálculo del WACC

Cálculo del WACC

Coste promedio ponderado del capital

$$WACC = ke * we + kd * wd * (1 - T)$$

WACC =	12.82%
--------	--------

Costo de oportunidad del capital de la empres.

D =	8,175,038
E =	15,101,186
D/E =	54.10%
wd =	0.35
we =	0.65
T =	29.50%

Deuda largo plazo

Equity

Impuesto a la renta

ke =	17.82% * (1)
kd =	5.09% * (2)

Costo de oportunidad de capital del accionista

CAPM =	16.72% * (3)
Spread + embi =	1.10% * (4)
Tipo cambio =	0.00%
Otros riesgos =	0.00%

Riesgo país

Financiamiento en soles

$\beta_L$ =	1.74 * (5)
$\beta_U$ =	1.26 * (6)
rf =	4.55% * (7)
(rm - rf) =	6.99% * (8)

Beta apalancado

Beta industria - hotel

Curva cupón cero Perú soles soberanos @ 10 :

Damodaran Equity Risk Premium - PERÚ

(1)  $ke = CAPM + (spread + embi) + \text{tipo cambio} + \text{otros riesgos}$

(2) Promedio de tasas

Tasa de préstamo de largo plazo	5.73%
Tasa préstamo Reactiva	1.00%
Deuda largo plazo	S/8,175,037.50
Deuda Reactiva	S/1,271,208.00
Promedio tasas ponderado	5.09%

(3)  $CAPM = rf + (rm - rf) * \beta_L$

(4) Riesgo país

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html/2020-01-01/2020-02-01/>

(5)  $\beta_L = \beta_U * (1 + (1 - T) * D/E)$

(6) [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

(7) [https://www.sbs.gob.pe/app/pu/CCID/Paginas/cc\\_unacurva.aspx](https://www.sbs.gob.pe/app/pu/CCID/Paginas/cc_unacurva.aspx)

(8) [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El flujo de caja libre y flujo de caja económico incremental del plan muestra un VAN positivo si se compara entre la ejecución del plan estratégico y su no ejecución.

**Tabla 27. Flujo de caja incremental**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas (dif. con plan vs. sin plan)	S/ -	S/1,485,000.00	S/2,970,000.00	S/2,043,000.00	S/1,575,000.00	S/1,530,000.00
Costo de ventas (dif.)	S/ -	S/582,271.20	S/984,996.00	S/334,808.64	S/223,714.80	S/448,585.20
<b>Utilidad bruta</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/902,728.80</b>	<b>S/1,985,004.00</b>	<b>S/1,708,191.36</b>	<b>S/1,351,285.20</b>	<b>S/1,081,414.80</b>
Gastos administrativos (dif.)	S/ -	S/386,259.55	S/441,984.26	-S/0.24	S/0.79	-S/0.33
Gastos de ventas (dif.)	S/ -	S/19,800.00	S/63,800.00	S/56,000.00	S/47,000.00	S/47,000.00
Depreciación (dif.)	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>EBIT</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/496,669.25</b>	<b>S/1,479,219.74</b>	<b>S/1,652,191.60</b>	<b>S/1,304,284.41</b>	<b>S/1,034,415.13</b>
Impuesto a la renta + Escudo	S/ -	S/ -	S/38,449.58	S/3,337.09	S/210,595.59	S/305,152.46
<b>NOPAT</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/496,669.25</b>	<b>S/1,440,770.16</b>	<b>S/1,648,854.51</b>	<b>S/1,093,688.81</b>	<b>S/729,262.67</b>
(+) Depreciaciones	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Inversiones	-S/49,891.00	-S/55,469.00	-S/134,251.00	-S/73,018.00	-S/86,018.00	S/ -
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>-S/49,891.00</b>	<b>S/441,200.25</b>	<b>S/1,306,519.16</b>	<b>S/1,575,836.51</b>	<b>S/1,007,670.81</b>	<b>S/643,244.67</b>
<b>Flujo acumulado</b>	<b>-S/49,891.00</b>	<b>S/391,309.25</b>	<b>S/1,697,828.41</b>	<b>S/3,273,664.91</b>	<b>S/4,281,335.73</b>	<b>S/4,924,580.39</b>

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>-S/49,891.00</b>	<b>S/441,200.25</b>	<b>S/1,306,519.16</b>	<b>S/1,575,836.51</b>	<b>S/1,007,670.81</b>	<b>S/643,244.67</b>
(-) Pagos préstamo Reactiva	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
(-) Pagos préstamo LP	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
(+) Escudo por intereses Reactiva	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
(+) Escudo por intereses LP	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Flujo de caja accionista</b>	<b>-S/49,891.00</b>	<b>S/441,200.25</b>	<b>S/1,306,519.16</b>	<b>S/1,575,836.51</b>	<b>S/1,007,670.81</b>	<b>S/643,244.67</b>
<b>Flujo acumulado</b>	<b>-S/49,891.00</b>	<b>S/391,309.25</b>	<b>S/1,697,828.41</b>	<b>S/3,273,664.91</b>	<b>S/4,281,335.73</b>	<b>S/4,924,580.39</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla 28. Cálculo de VAN y costo de oportunidad**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>-S/49,891.00</b>	<b>S/441,200.25</b>	<b>S/1,306,519.16</b>	<b>S/1,575,836.51</b>	<b>S/1,007,670.81</b>	<b>S/643,244.67</b>
<b>Flujo acumulado</b>	<b>-S/49,891.00</b>	<b>S/391,309.25</b>	<b>S/1,697,828.41</b>	<b>S/3,273,664.91</b>	<b>S/4,281,335.73</b>	<b>S/4,924,580.39</b>

WACC	12.82%
VAN del proyecto	S/3,438,936.09

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Flujo de caja accionista</b>	<b>-S/49,891.00</b>	<b>S/441,200.25</b>	<b>S/1,306,519.16</b>	<b>S/1,575,836.51</b>	<b>S/1,007,670.81</b>	<b>S/643,244.67</b>
<b>Flujo acumulado</b>	<b>-S/49,891.00</b>	<b>S/391,309.25</b>	<b>S/1,697,828.41</b>	<b>S/3,273,664.91</b>	<b>S/4,281,335.73</b>	<b>S/4,924,580.39</b>

Costo de oportunidad	17.82%
VAN del proyecto	S/3,035,764.12

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los ratios financieros con la aplicación del plan estratégico se detallan a continuación:

**Tabla 29. Ratios financieros**

Ratios financieros	Fórmula	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Variación 2024 vs 2019
ROS	Utilidad neta/Ventas netas	15.70%	-3.40%	3.10%	0.30%	13.50%	30.20%	14.50%
ROE	Utilidad neta/Patrimonio	5.30%	-0.60%	0.60%	0.10%	3.30%	10.50%	5.20%
ROA	Utilid. antes de impuestos/activos totales	4.80%	-0.40%	0.60%	0.10%	3.30%	11.00%	6.20%
% EBITDA	EBITDA/Ventas	44.97%	26.42%	30.90%	25.27%	38.90%	54.90%	9.90%
EBITDA	EBITDA	S/2,286,867	S/728,118	S/917,859	S/777,926	S/1,452,734	S/3,261,074	S/974,206.89
Indicador de capacidad financiera	Utilidad operativa/Gastos financieros	2.41	0.8	1.3	1.03	2.84	7.99	557.90%
Indicador de cobertura de deuda	Utilidad operativa/Deuda financiera	0.23	0.04	0.07	0.06	0.17	0.47	24.30%

Fuente: Elaboración propia, 2020

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Cusco representa el motivo principal de arribos constantes de turistas nacionales y extranjeros, entusiastas por conocer lugares emblemáticos, tales como Machu Pichu y Ollantaytambo. En ese sentido, el hotel presenta una ventaja respecto de su ubicación.
- Debido a la pandemia por el coronavirus, que obliga al aislamiento social, uno de los sectores económicos más afectados ha sido el turismo, siendo Cusco una de las ciudades que ha llevado la peor parte.

### **2. Recomendaciones**

- Esta situación invita al hotel Khipu Isqon a buscar nuevos clientes y alternativas de negocio, siendo el hospedaje para trabajadores mineros la mejor opción para los primeros dos años, ya que garantiza ocupabilidad, cubre los gastos de operación e, incluso, genera rentabilidad. Posteriormente se recomienda retomar el enfoque de hospedaje para turistas nacionales e internacionales.
- Como propuesta diferenciadora, se recomienda trabajar en estrategias que generen experiencias sensoriales para el cliente, permitiendo superar sus expectativas, así como propuestas de sostenibilidad ambiental y social. Esto conlleva un nivel de inversión que genera compromiso con los trabajadores y proveedores, siendo positivo para la reputación del hotel frente a sus clientes y el entorno.
- Como estrategia complementaria, se recomienda potenciar el restaurante para generar nuevos ingresos en el hotel.
- El hotel debe enfocarse en garantizar la bioseguridad a través del cumplimiento de protocolos sanitarios estrictos que devuelvan la confianza de sus huéspedes.
- El plan comercial y de marketing, enfocado en las plataformas digitales, debe ser una de las prioridades de cara a la búsqueda de la sostenibilidad del negocio y la consolidación del hotel.
- En ambos periodos del plan estratégico, se recomienda una estrategia basada en la eficiencia, lo que ayudará a generar una rentabilidad sostenida en el hotel.
- La empresa debe aprovechar la ventaja de tener un nivel de endeudamiento moderado y rentabilidad constante para amortizar deuda y contar con capital de trabajo disponible que facilite la inversión para implementar las estrategias propuestas.
- Finalmente, con base en los resultados obtenidos en la evaluación financiera, en donde se evidencia la generación de valor, tanto para la empresa como para los accionistas, se recomienda la ejecución del plan estratégico propuesto para el hotel Khipu Isqon.

## Bibliografía

Alonso, Gustavo. “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: *Palermo Business Review*. 2008. Fecha de consulta: 30/6/2020. <[https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)>

Andina Agencia Peruana de Noticias (2020). “Perú es destino clave para el ecoturismo por su gran biodiversidad”. En: *Andina*. 25 de febrero del 2020. Fecha de consulta: 6/6/2020. <<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-es-destino-clave-para-ecoturismo-su-gran-biodiversidad-786088.aspx#:~:text=Refiri%C3%B3%20que%20de%20acuerdo%20con,ecoturismo%20en%20la%20regi%C3%B3n%20latinoamericana.>>

Banco Mundial (2020). “La economía en los tiempos del COVID-19”. Sección Informes Nacionales. En: *Propuesta País*. 12 de abril del 2020. Fecha de consulta: 1/7/2020. <<https://propuestapais.pe/wp-content/uploads/2020/04/BANCO-MUNDIAL-LA-ECONOMIA-EN-TIEMPOS-DEL-CORONAVIRUS-ABRIL-2020.pdf>>

Barney, Jay y Wright, Patrick (1998). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. USA: Human Resource Management.

Baz, Javier. “Análisis de PROTOCOLOS Y Medidas SANITARIAS tomadas por grupos hoteleros internacionales frente a COVID-19”. En: *Hotel Perú News*. 14 de mayo del 2020. Fecha de consulta: 1/7/2020. <<https://hotelperunews.com/analisis-de-protocolos-y-medidas-sanitarias-tomadas-por-grupos-hoteleros-internacionales-frente-a-covid-19/>>

BBC News (2020). “Vacuna contra la covid-19: cuáles están más avanzadas en la carrera por combatir el coronavirus (y por qué aún queda un largo camino)”. En: *BBC News*. 21 de julio del 2020. Fecha de consulta: 22/7/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-53487188>>

Canal N (2020). “Martín Vizcarra: Aprobación del mandatario se ubica en 87 %, según Ipsos”. En: *Canal N*. 22 de marzo del 2020. Fecha de consulta: 23/6/2020. <<https://canaln.pe/actualidad/martin-vizcarra-aprobacion-presidente-se-ubica-87-segun-encuesta-ipsos-n408998>>

Centers for Disease Control and Prevention (2021). “COVID-19 in Peru”. En: *Centers for Disease Control and Prevention*. 2 de febrero del 2021. Fecha de consulta: 15/2/2021. <<https://wwwnc.cdc.gov/travel/notices/warning/coronavirus-peru>>

CESIM (2020). “Small Service Business Management Simulation”. En: *Harvard Business Publishing Education*. 16 de enero del 2020. Fecha de consulta: 14/7/2020. <<https://hbsp.harvard.edu/import/698437>>

Congreso de La República. Ley 28296 del 2004. Ley general del patrimonio cultural de la nación. 21 de julio del 2004. D.O. No. 13687.

Diario Gestión (2020). “INEI: Empleo informal en el país sigue creciendo más que el formal”. En: *Diario Gestión*. 15 de mayo del 2020. Fecha de consulta: 23/6/2020. <<https://gestion.pe/economia/inei-informal-pais-sigue-creciendo-formal-266936-noticia/?ref=gesr>>

Diario Gestión (2020). “MTC: vuelos nacionales se reanudarían en la primera quincena de julio” En: *Gestión*. 19 de junio del 2020. Fecha de consulta: 1/7/2020 <<https://gestion.pe/economia/mtc-vuelos-domesticos-se-reanudarian-en-la-primera-quincena-de-julio-carlos-lozada-nndc-noticia/>>

Diario Gestión (2020). “Desde este lunes quedan sin efecto los pases laborales y vehiculares, anuncia el ministro de Defensa”. En: *Gestión*. 20 de junio del 2020. Fecha de consulta: 01/7/2020. <<https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-ministro-de-defensa-aseguro-que-desde-este-lunes-queda-sin-efecto-los-pases-laborales-y-vehiculares-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>>

El Economista (2020). “Economía y coronavirus: Perú crecerá 2.1% el 2020”. En: *El Economista*. 3 de abril del 2020. Fecha de consulta: 30/6/2020 <<https://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10462545/04/20/Economia-y-coronavirus-Peru-crecera-21-el-2020.html>>

Eiglier, Pierre y Langeard Eric (1987). *Servucción*. España: McGraw-Hill.

Entorno Turístico (2021). “Perfil del ecoturista”. En: *Entorno Turístico*. 4 de enero del 2021. Fecha de consulta: 16/1/2021. <<https://www.entornoturistico.com/perfil-del-ecoturista/>>

Garrigues (2020). “COVID-19: Medidas tributarias adoptadas por el Gobierno peruano ante la crisis sanitaria”. En: *Garrigues*. 16 de abril del 2020. Fecha de consulta: 30/5/2020 <[https://www.garrigues.com/es\\_ES/noticia/covid-19-medidas-tributarias-adoptadas-por-el-gobierno-peruano-ante-la-crisis-sanitaria](https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/covid-19-medidas-tributarias-adoptadas-por-el-gobierno-peruano-ante-la-crisis-sanitaria)>

Guerras, Luis Angel y Navas, José Emilio (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 5ª ed. España: Editorial Aranzadi S.A.

INEI (2019). “Perú tiene una población de 32 millones 131 mil 400 habitantes al 30 de junio del presente año”. *Inei.gob.pe*. Fecha de consulta: 6/7/2020.

<[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1671/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1671/libro.pdf)>  
>Marsano, José (2019). “Turismo en Cifras Perú: P.B.I. del Sector Turismo”. En: *Observatorio Turístico del Perú*. Agosto del 2019. Fecha de consulta: 1/7/2020.  
<[http://fcctp.usmp.edu.pe/emailing\\_images/boletin\\_images/2019/boletin\\_agosto\\_2019\\_images/TURISMO\\_EN\\_CIFRAS.pdf](http://fcctp.usmp.edu.pe/emailing_images/boletin_images/2019/boletin_agosto_2019_images/TURISMO_EN_CIFRAS.pdf)>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 - PENTUR*. Lima, Perú. Depósito legal de la Biblioteca Nacional del Perú.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). *Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR*. Lima, Perú. Depósito legal de la Biblioteca Nacional del Perú.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo /VMT/DGIETA (2019). “Reporte Mensual de Turismo Abril 2019”. [Reporte Mensual de Turismo]. Lima, Perú: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). “Arribo, pernотaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje”. En: *datosTurismo MINCETUR*. Fecha de consulta: 30/6/2020.  
<<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). “Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo”. En: *datosTurismo MINCETUR*. Fecha de consulta: 6/6/2020.  
<<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>>

Ministerio de Cultura (2020) Afluencia turística nacional mensual al parque arqueológico de Machu Picchu. En: *INEI*. Fecha de consulta: 12/12/2020<<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/turismo-11176/>>

Ministerio de Economía y Finanzas (2020). “Conoce más de Reactiva Perú”. En: *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Fecha: 30 de octubre del 2020. Fecha de consulta: 12/12/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/mef/campa%C3%B1as/1159-reactiva-peru>>

Pérez, Anna (2017). “Cinco estrategias para el posicionamiento de una marca”. En: *OBS Business School*. 14 de noviembre del 2017. Fecha de consulta: 5/1/2021  
<<https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/marketing-y-comunicacion/cinco-estrategias-para-el-posicionamiento-de-una-marca>>

Pérez, Silvia. “En el Perú hay más de 1.5 millones de hogares en riesgo de volver a la pobreza tras el coronavirus”. En: *Diario Gestión*. 15 de abril del 2020. Fecha de consulta: 30/5/2020 <<https://gestion.pe/economia/en-el-peru-hay-mas-de-15-millones-de-hogares-en-riesgo-de-volver-a-la-pobreza-tras-el-coronavirus-noticia/>>

Promperú (2018). “Perfil del turista extranjero 2018. Turismo en Cifras”. *Promperu.gob.pe*. Fecha de consulta: 6/6/2020. <[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202018&url=~/Uploads/perfiles\\_extranjeros/41/PERFIL%20DEL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202018\\_compressed.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=>](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202018&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/41/PERFIL%20DEL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202018_compressed.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=>)

Promperú (2018). “Perfil del vacacionista nacional 2018. Turismo en Cifras”. *Promperu.gob.pe*. Fecha de consulta: 6/6/2020. <[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Nacional%202018&url=~/Uploads/VacacionistasAgrupacion\\_x\\_perfiles\\_vacac\\_nac/4\\_1040/Publicaci%C3%B3n\\_PERFIL%20DEL%20VACACIONISTA%20NACIONAL%202018.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=>](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Nacional%202018&url=~/Uploads/VacacionistasAgrupacion_x_perfiles_vacac_nac/4_1040/Publicaci%C3%B3n_PERFIL%20DEL%20VACACIONISTA%20NACIONAL%202018.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=>)

RPP (2020). “INEI: Nivel de pobreza en el Perú se redujo levemente en el 2019”. En: *RPP Noticias*. 20 de mayo del 2020. Fecha de consulta: 23/6/2020. <<https://rpp.pe/economia/economia/inei-nivel-de-pobreza-en-el-peru-se-redujo-levemente-en-el-2019-midis-coronavirus-en-peru-noticia-1267159>>

Sarmiento, Jair y Alcalá Christian. (2020) “Las empresas públicas que podrán aplicar licencia sin goce de haber”. En: *Diario La República*. 16 de abril del 2020. Fecha de consulta: 23/6/2020. <<https://larepublica.pe/economia/2020/04/16/suspension-perfecta-de-labores-las-empresas-publicas-que-podran-aplicar-licencia-sin-goce-de-haber/>>

## **Anexos**

## Anexo 1. Rivalidad entre competidores

El número de hospedajes registrados en Ollantaytambo es de 78, los cuales están repartidos principalmente en las categorías de 2 y 3 estrellas y no categorizados, registrando 769 habitaciones.

### Cuadro comparativo de oferta de ambientes y servicios de los hoteles

Cuadro comparativo: ambientes y servicios del hotel	Categoría	Número habitaciones	Restaurante	Desayuno incluido/Wifi	Jardines	Huerto	Tienda de artesanías	Sala de eventos	Bar	Estacionamiento	Servicio turístico	Transporte
Hotel Khipu Isqon	Cuatro estrellas	50	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Sauce Ollantaytambo	Tres estrellas	25	x	x	x							
Del Pilar Ollantaytambo	Cinco estrellas	50	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sol Natura Hotel	Tres estrellas	35	x	x	x		x		x	x	x	x
Sol Ollantay Exclusive Hotel	Tres estrellas	45	x	x	x							
El Sol de Oro Hotel	Tres estrellas	35	x	x						x		
Casa de Don David	Tres estrellas	20	x	x	x				x	x	x	x

### Análisis de la valoración de hoteles por parte de los clientes

Hoteles	Categoría	Limpieza	Confort	Wifi	Ubicación	Instalaciones y servicios	Personal	Relación calidad-precio
Hotel Khipu Isqon	Cuatro estrellas	9.6	9.2	9	9.1	9.3	9	9.1
Sauce Ollantaytambo	Tres estrellas	9.3	9	10	9.7	8.7	9.4	8.8
Del pilar Ollantaytambo	Cinco estrellas	9.8	9.6	9.5	7	9.6	9.4	8.9
Sol Natura Hotel	Tres estrellas	9.3	9	7.8	9.5	8.6	9.2	8.9
Sol Ollantay Exclusive Hotel	Tres estrellas	8.8	8.8	8	9.6	8.5	9	8.7
El Sol de Oro Hotel	Tres estrellas	8.9	8.7	9	8.9	8.6	9.1	9
Casa de Don David	Tres estrellas	9.1	9.1	7.5	9.4	8.8	9.4	8.8

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base a información del portal *Booking* (2020).

En general, se puede notar un alto nivel de competitividad entre los hoteles, pues buscan brindar un servicio e instalaciones que superen las expectativas de sus clientes, lo que, a su vez, demanda un mayor esfuerzo por parte de los hoteles para encontrar estrategias que resulten diferenciadoras y atractivas para sus huéspedes.

### **Tarifas de los principales competidores**

<b>N.º</b>	<b>Nombre del hotel</b>	<b>Categoría</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Precio S/</b>
1	Sauce Ollantaytambo	Tres estrellas	Valle Urubamba	369
2	Del Pilar Ollantaytambo	Cinco estrellas	Aguas Calientes	428
3	Sol Natura Hotel	Tres estrellas	Ollantaytambo	338
4	Sol Ollantay Exclusive Hotel	Tres estrellas	Valle Urubamba	334
5	El Sol de Oro Hotel	Tres estrellas	Yucay	350
6	Casa de Don David	Tres estrellas	Valle Urubamba	243

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Anexo 2. Análisis de las fuerzas de Porter

Poder de negociación con los proveedores	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto	Total
	-2	-1	0	1	2	
Concentración de número de proveedores versus el número de empresas.				x		1
El volumen de compra.			x			0
La cantidad de materias primas sustitutas que existan.		x				-1
Los costes que implicaría cambiar de materias primas.		x				-1
Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.			x			0
						-1

Poder de negociación con los clientes	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto	Total
	-2	-1	0	1	2	
Concentración de número de clientes versus número de compañías.		x				-1
Posibilidad de negociación, especialmente en aquellos sectores de costes fijos elevados.			x			0
Alto volumen de compra.				x		1
Costes para que los clientes puedan cambiar de empresa.	x					-2
Disponibilidad de información por parte del comprador.				x		1
						-1

Amenaza de nuevos competidores	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto	Total
	-2	-1	0	1	2	
Economía de escala.			x			0
Diferencias de producto en cuanto a propiedad.				x		1
El valor de la marca.				x		1
Los requerimientos de capital.					x	2
El acceso a la distribución.			x			0
						4

Amenaza de productos sustitutos	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto	Total
	-2	-1	0	1	2	
Propensión del comprador a sustituir.		x				-1
Precios relativos de los productos sustitutos.			x			0
Coste de cambio del comprador.		x				-1
Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.				x		1
Disponibilidad de sustitutos cercanos.				x		1
						0

Rivalidad entre competidores	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto	Total
	-2	-1	0	1	2	
Poder de los competidores.			x			0
Poder de los proveedores.		x				-1
Crecimiento industrial.				x		1
Sobrecapacidad industrial.				x		1
Diversidad de competidores.					x	2
						3

Fuente: Elaboración propia, 2020.

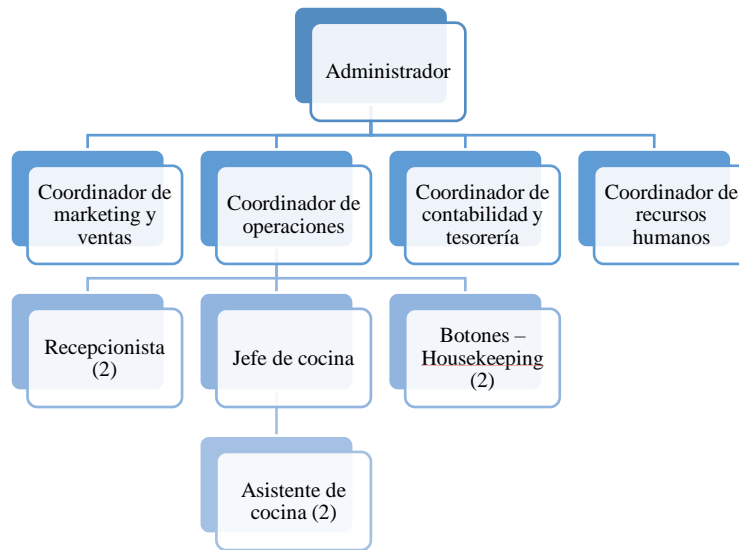
### Anexo 3. Matriz EFE

Factor clave	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Reconocimiento del turismo como un sector que representa el 10% del empleo global y, como actividad económica, ha demostrado su papel relevante para el desarrollo sostenible del mundo (cumple con unos de los 17 ODS-ONU para el 2030).	0.020	3	0.060
Reconocimiento de Machu Picchu como patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO y como una de las siete maravillas del mundo.	0.025	4	0.100
Reconocimiento del Perú como el mejor destino culinario del mundo en los World Travel Awards (WTA).	0.025	3	0.075
Al 2019, el sector turismo en el Perú empleaba a 1.45 millones de personas; esta cifra representa al 8% de la PEA (población económicamente activa).	0.060	2	0.120
La industria del turismo en el Perú equivale a casi el 4% del PBI total.	0.060	3	0.180
Evolución constante en la tecnología de los recursos digitales como el internet, web, <i>e-commerce</i> . Mas del 95% de los viajeros hoy en día utilizan recursos digitales en el transcurso de sus viajes, ya sea antes, durante o tras su realización, según The Boston Consulting Group <sup>12</sup> .	0.050	3	0.150
Apoyo del Estado peruano con normas sectoriales y con beneficios tributarios para incentivar la inversión en turismo.	0.050	3	0.150
Apoyo del Estado peruano con la reactivación del turismo en cuatro fases (Decreto Supremo 080-2020-PCM) y de la economía paralizada por la pandemia Covid-19. Mincetur ha establecido los protocolos para cumplir con todas las medidas de sanidad en las actividades del sector turismo.	0.050	3	0.150
<b>Amenazas</b>			
La estabilidad política tiende a entrar en incertidumbre con el cambio de gobierno en el 2021, lo que no genera mucha confianza, al tratarse de una nueva representación que enfrentará un año clave en la reactivación de la economía del país.	0.04	4	0.160
Si bien tenemos el Pentur 2015-2025, este deberá ser modificado según la coyuntura actual, lo que supone un cambio radical en la estrategia para atraer a turistas nuevamente, generando confianza y entusiasmo.	0.04	4	0.160
El sector turismo equivale al 4% del PBI total; sin embargo, se prevé un incremento de desempleo para este 2020-2021, por la frágil reactivación de la economía turismo internacional, lo que determina una caída del consumo interno.	0.065	2	0.130
PEA, la tasa de desempleo en el Perú en aumento, por el efecto en la económica de la pandemia Covid-19. Se prevé que la recuperación del empleo será muy gradual dado que se espera una frágil recuperación de la actividad económica.	0.065	2	0.130
Efecto de la pandemia Covid-19 en la salud y economía del Perú y del mundo. Actualmente no existe vacuna para inmunizarse.	0.150	2	0.300
Estado de emergencia decretado por el Estado peruano con cierre de fronteras, aeropuertos y cancelación de vuelos por parte de las aerolíneas como efecto de la propagación de la pandemia Covid-19.	0.100	2	0.200
Infraestructura incipiente de aeropuertos y carreteras en el Perú.	0.050	2	0.100
Baja demanda de servicios turísticos producto de la postergación o cancelación por parte de empresas y familias de sus planes de viajes, como medidas preventivas y como estrategia para reducir costos en un contexto de contracción a nivel global por el Covid-19.	0.100	2	0.200
Alto niveles de delincuencia y pobreza extrema en el Perú.	0.050	3	0.150
<b>Suma total:</b>	<b>1.000</b>		<b>2.515</b>

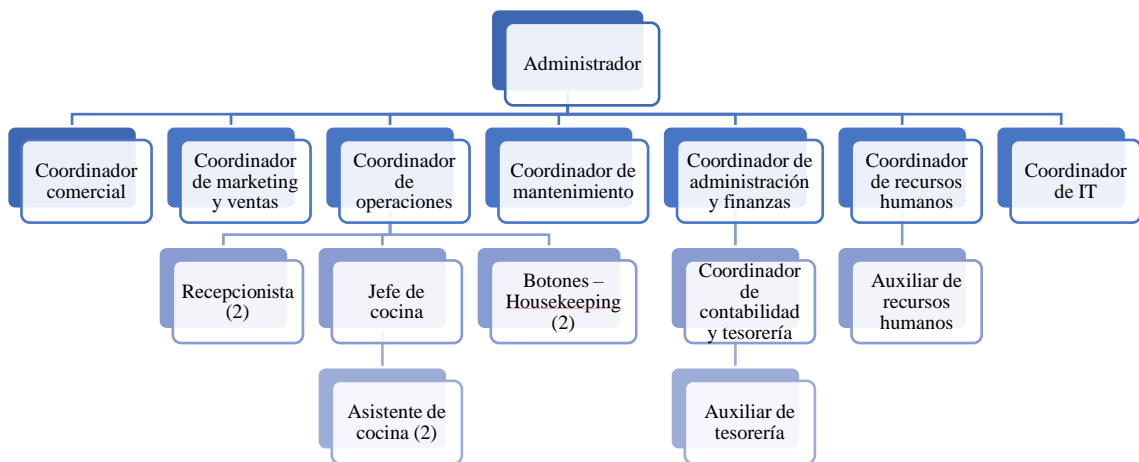
Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Anexo 4. Estructura organizacional

### Estructura actual



### Propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Anexo 5. Análisis VRIO

Recursos		Valuable	Raro	Difícil de imitar	Alineado a la organización	Implicancias competitivas	Desempeño económico
R1	Capacitación de personal	SÍ	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
R2	Nivel de <i>expertise</i> y calificación de empleados	SÍ	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
R3	Cultura organizacional	SÍ	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
R4	Nivel de tecnología/innovación medioambiental	SÍ	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
R5	Gestión operativa y dirección estratégica	SÍ	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
R6	Infraestructura óptima y original (acogedora, natural y rústica)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible	Encima del normal
R7	Canales de venta atractivos (marketing)	SÍ	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
R8	Ubicación privilegiada del hotel	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible	Normal
R9	Acceso de fuentes de financiamiento	SÍ	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal

Capacidades	Valuable	Raro	Difícil de imitar	Alineado a la organización	Alineado a la organización	Desempeño económico	
C1	Calidad del servicio / personalizado	SÍ	NO	-	-	Paridad competitiva	Normal
C2	Experiencia diferenciadora (espacios de recreación al aire libre, actividades para el deporte, huerto, contacto con artesanos y productores locales)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible	Encima del normal
C3	Brindar un servicio de restaurante de alta calidad, activación cinco sentidos	SÍ	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
C4	Altos estándares de seguridad e higiene	SÍ	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
C5	Alianzas con principales agencias de viajes	SÍ	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
C6	Personal del hotel hablará tres idiomas: inglés, español y francés	SÍ	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
C7	Hotel contará con guía turístico para excursiones	SÍ	NO	--	--	Paridad competitiva	Normal
C8	Uso de recursos ecosostenibles: energía no renovable, que logre menor impacto en el medio ambiente	SÍ	SÍ	NO	--	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en Barney y Patrick (1998).<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Barney, Jay y Wright, Patrick (1998). "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage".

## Anexo 6. Información de mineras

### Mina Las Bambas

Número	Consulta	Unidad Minera Las Bambas
1	Ubicación geográfica	6 horas desde la unidad minera Las Bambas a Ollantaytambo
2	<i>Head count</i> titular minero	2
3	<i>Head count services</i>	4.000 (incluyendo Chalhuanahuacho)
4	Total	6
5	% trabajando	70%
6	% descansando	30%
7	Tipo de trabajo	Construcción de mina, mantenimiento, operación
8	Protocolo (flujo-ciclo)	7 cuarentena - 28 trabajo - 14 de descanso
9	Tipo de contratos	Antes habitaciones dobles, ahora simples
10	Vigencia de la mina	3 tajos y uno aún no lo trabajan - 5 años más.
11	Tiempo del contrato del contratista	2024
12	% de mineros que pasan por el flujo	40% de Lima, 30% de Arequipa y 30% de Cusco
13	Zona de cuarentena - continuidad de operación	No hay ninguna restricción, se cuenta con permisos para cada trabajador.
14	Qué condiciones mínimas buscan las minas	Inscritos en el portal del gobierno, tienen que estar acreditados
15	Precio	40 US\$
16	% trabajo remoto	Todo el personal administrativo en trabajo remoto 20% - 30%
17	Personal de reposición	Ya tienen personal de <i>backup</i> - 5%

### Mina Constancia

Nro.	Consulta	Unidad Minera Constancia
1	Ubicación geográfica	6.5 horas desde el campamento Fortunia - Mina Constancia a Ollantaytambo.
2	<i>Head count</i> titular minero	500
3	<i>Head count services</i>	1150
4	Total	1650
5	% trabajando	1100
6	% descansando	550
7	Tipo de trabajo	Operación de mina
8	Protocolo (flujo-ciclo)	7 días cuarentena - 42 trabajo y 14 de descanso.
9	Tipo de contratos	Sí existe contrato pero esa demanda, en promedio se requiere 80% de ocupabilidad del hotel al mes.
10	Vigencia de la mina	5 años
11	Tiempo de contrato	5 años
12	% de mineros que pasan por el flujo	Todos pasan por cuarentena
13	Zona de cuarentena - continuidad de operación	No hay ninguna restricción, se cuenta con los permisos para cada trabajador
14	Qué condiciones mínimas buscan las minas	Inscritos en el portal del gobierno, tienen que estar acreditados.
15	Precio	45\$USD
16	% trabajo remoto	5%
17	Personal de reposición	5%

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en entrevistas a administradores de las minas.

## Anexo 7. Proyección de la demanda minera

Semana	Guardia	Grupo	Trabajadores por semana	Noches
1	1	Grupo 1	34	238
2	1	Grupo 2	34	238
3	1	Grupo 3	34	238
4	1	Grupo 4	34	238
5	2	Grupo 5	33	231
6	2	Grupo 6	33	231
7	2	Grupo 7	33	231
8	2	Grupo 8	33	231
9	3	Grupo 9	33	231
10	3	Grupo 10	33	231
11	3	Grupo 11	33	231
12	3	Grupo 12	33	231

Totales noches trimestre	2,800
Total noches mes	933

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en entrevista al gerente de la mina.



## Unidades mineras

Asociados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Gerente de unidad minera Administrador de unidad minera Proveedores de alimentos y bebidas Proveedores de activos de operación Proveedores de transportes	Atención al cliente Mantenimiento de infraestructura Operaciones Ejecución del plan de bienestar	Altos estándares de seguridad e higiene Experiencia relajante Alta calidad en servicio y alimentación Infraestructura confortable y de espacios abiertos	Contacto con administradores de las unidades mineras	Titulares mineros Contratistas mineras Trabajador minero
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales</b>	
	Personal calificado Infraestructura original  Solvencia crediticia Respaldo Financiero Marca Activos Fijos y de operación		Teleconferencias - Reuniones virtuales <i>E-mails</i>  Base de datos de proveedores de mineras	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Flujos de Ingresos</b>		
Gastos de personal (salario, capacitación) Servicios generales - mantenimiento Alquileres Insumos de alimentos	Gastos de marketing	Facturación por contratos con unidades mineras Facturación de restaurante		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Anexo 9. Costo de mano de obra

### Resumen comparativo de periodo enero a marzo 2020 y abril a junio 2020

Puesto	Costo Laboral			
	Head Count	Enero a Marzo 2020	Head Count	Abril a Junio 2020
<b>Personal Fijo</b>				
Administrador	1	8,640	1	4,320
Coordinador Comercial	1	10,800	1	5,400
Coordinador de Marketing y Ventas	1	7,200	1	3,600
Coordinador de Operaciones	1	6,480	1	3,240
Coordinador de Mantenimiento	1	5,760	1	2,880
Coordinador de Administración y Finanzas	1	5,760	1	2,880
Coordinador de RH	1	6,480	1	3,240
Coordinador de IT	1	3,600	1	1,800
Coordinador de Contabilidad y Tesorería	1	4,320	1	2,160
<b>Personal Temporal</b>				
Recepcionista	2	5,760	0	0
Jefe de Cocina	1	4,320	0	0
Asistente de Cocina	2	2,880	0	0
Botones - Housekeeping	2	2,880	2	2,880
Auxiliar de Tesorería	1	1,440	0	0
Analista de RH	1	2,880	0	0
<b>Total Mes</b>		79,200	32,400	
<b>Total Trimestre</b>		237,600	97,200	
<b>Ahorro Trimestre</b>				140,400
<b>% Ahorro</b>				30%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Anexo 10. Medidas sanitarias de bioseguridad

- Kit de *amenities* Covid-19 *free*: mascarillas, guantes, gel, toallitas desinfectantes, cartilla de recomendaciones.
- Estaciones de desinfección en diversas áreas del hotel: entradas, descansillos, zonas comunes, zona de ascensores y recepción, entre otras.
- Implementar señalizaciones que permitan facilitar y reconocer las medidas de distanciamiento social.
- Informar acerca de los exhaustivos protocolos de esterilización y limpieza seguidos en las instalaciones y las habitaciones del hotel (tiempo de ventilación, especificación de productos usados, temperatura de lavado, frecuencia de limpieza y desinfección).
- Reducción de aforo y habilitación de mamparas protectoras en zonas comunes.
- Todo el personal deberá utilizar los EPP (equipo de protección personal).
- Personal encargado de control (temperatura, distanciamiento social y protocolos) y desinfección (manos y calzado) en los diversos puntos del hotel.

- Implementar un área de recepción de productos e insumos, así como un área de cuarentena para los productos de riesgo.
- Implementar vestidores exclusivos para personal con las respectivas facilidades (bancas, duchas, ropa de trabajo y de diario que no entren en contacto con otros implementos).

## Anexo 11. Elaboración de escenarios

### Escenarios 2020

Periodos	2020	
Escenarios	Escenario 1	Escenario 2
Fechas	Enero a diciembre 2020	Enero a diciembre 2020
<b>Enfoque de negocio</b>	Alquiler hotel para mineras y trabajadores de obras públicas	Cerrar el hotel hasta diciembre de 2020
<b>Premisas</b>	Reactivación de sector minero	Alta tasa de infección Covid-19
	Empresas mineras aledañas: Las Bambas, Constancia, Anta Pacay	Retraso en la activación de transportes
	Alta tasa de infección Covid-19	Las ventas realizadas corresponden al primer trimestre prepandemia
	Se definió una ocupabilidad de 100%	
	Se definió una tarifa de S/ 115	
Ventas	S/ 2.756.412	S/ 1.271.412
Costo de ventas	S/ 741.341	S/ 159.070
<b>Utilidad bruta</b>	<b>S/ 2.015.070.71</b>	<b>S/ 1.112.341.91</b>
<b>EBIT</b>	<b>S/ 378.117.64</b>	<b>-S/ 118.551.60</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-S/ 94.911.80</b>	<b>-S/ 591.581.04</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>-S/ 94.911.80</b>	<b>-S/ 591.581.04</b>
<b>EBITDA</b>	<b>S/ 728.118</b>	<b>S/ 231.448.40</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El siguiente análisis permitirá evaluar el mejor escenario propuesto para el 2020, en función de la ocupabilidad del hotel y el punto de equilibrio de operación. Como se puede apreciar, de los escenarios propuestos, el primero es el que genera mayor EBITDA, mitigando la pérdida para el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2020.

## Escenarios 2021

El siguiente análisis permitirá evaluar el mejor escenario propuesto para 2021, en función de la ocupabilidad del hotel y el EBITDA.

Periodos	2021	
	Escenario 1	Escenario 2
Escenarios	Enero a diciembre 2021	Enero a diciembre 2021
Fechas	Enero a diciembre 2021	Enero a diciembre 2021
Enfoque de negocio	Alquiler hotel para mineras	Turismo interno + internacional
Premisas	Reactivación de sector minero	Cerrar el hotel hasta diciembre 2021
	Empresas mineras aledañas: Las Bambas, Constancia, Anta Pacay	Alta tasa de infección Covid-19
	Proyectos de construcción aledañas	Retraso en la activación de transportes
	Alta tasa de infección Covid-19	Baja ocupabilidad de habitaciones en Ollantaytambo
	Disminución de oferta hotelera	Retraso en la disponibilidad de las vacunas
	Se definió un precio por plato de S/ 25	
	Se definió una ocupabilidad de 100%	
	Se definió una tarifa de S/ 115	
Ventas	S/ 2.970.000	S/ -
Costo de ventas	S/ 984.996	S/ -
<b>Utilidad bruta</b>	<b>S/ 1.985.004.00</b>	<b>S/ -</b>
<b>EBIT</b>	<b>S/ 567.858.74</b>	<b>-S/ 911.361.00</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/ 130.337.56</b>	<b>-S/ 1.348.882.18</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/ 91.887.98</b>	<b>-S/ 1.348.882.18</b>
<b>EBITDA</b>	<b>S/ 917.859</b>	<b>-S/ 561.361.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para el periodo enero a diciembre 2021, se ha seleccionado el escenario 1, con un enfoque en la continuidad de contrato con empresas mineras, ya que ofrece la más alta ocupabilidad (100%) y un EBITDA positivo. Esta decisión se justifica por la alta incertidumbre respecto de la recuperación del turismo, principalmente el internacional. Asimismo, el escenario 2 no garantiza lograr el punto de equilibrio de venta del hotel.

## Anexo 12. Presupuestos de la fase de contingencia

### Operaciones

Estrategias	Acciones estratégicas	2020 (S/)	2021 (S/)
Implementación de nuevos protocolos de limpieza, operaciones y atención al cliente.	Elaboración de procedimientos de seguridad, control de personal y huéspedes.	S/ -	S/ -
	Adquisición de nuevos equipos de limpieza para habitaciones, ambientes y <i>kit</i> de seguridad.	S/ 15,891.00	S/ 11,469.00
	Capacitación del personal.		
Ajuste de presupuestos y control de gastos en todas las líneas de operaciones.	Reducción de elementos no esenciales de las habitaciones, como elementos decorativos, cojines, revistas y colchas.	S/ -	S/ -
	Control de desechos, recorte de caja chica, control de inventario, control de rotura de menaje.	S/ -	S/ -
Reactivar el restaurante bajo administración propia del hotel.	Compra de menaje y equipamiento de restaurante.	S/ 10,000.00	S/ 20,000.00
	Incorporar menú digital y servicio a la habitación.	S/ -	S/ -
	Contratación de personal de cocina.	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
<b>Total</b>		<b>S/49,891</b>	<b>S/55,469</b>

### Marketing

	2020	2021
<i>Upgrade website / Sistema de reservas e-commerce</i>	S/ 10,000	S/ 20,000
Participación en ferias de turismo, telemarketing, revistas	S/ 2,800	S/ 5,600
Publicidad digital	S/ 4,000	S/ 8,000
Herramientas SEO / SEM	S/ 2,500	S/ 5,000
Presencia en redes sociales / <i>Influencers</i>	S/ 1,250	S/ 2,500
Producción de contenido: fotografías y videos	S/ 125	S/ 250
<i>Mailing / SMS</i>	S/ 125	S/ 250
<b>Total</b>	<b>S/16,800</b>	<b>S/33,600</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### Recursos humanos

Para establecer el presupuesto de recursos humanos para el periodo de julio a diciembre 2020, se tomaron dediciones en función de la necesidad de la operatividad que los clientes mineros exigen. En términos de cantidad de personas, este periodo es similar al inicial, que comprende el periodo de enero a marzo de 2020.

	Q. Inicial	Head Count						Reducción salarial					
		Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
<b>Personal fijo</b>													
Administrador	1	1	1	1	1	1	1	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Coordinador comercial	1	0	0	0	0	1	1	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Coordinador de marketing y ventas	1	0	0	0	0	1	1	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Coordinador de operaciones	1	1	1	1	1	1	1	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Coordinador de mantenimiento	1	1	1	1	1	1	1	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Coordinador de administración y finanzas	1	1	1	1	1	1	1	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Coordinador de RR.HH.	1	1	1	1	1	1	1	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Coordinador de IT	1	0	0	0	0	0	1	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Coordinador de contabilidad y tesorería	1	1	1	1	1	1	1	50%	50%	50%	50%	50%	50%
<b>Personal temporal</b>													
Recepcionista	2	2	2	2	2	2	2	50%	50%	50%	70%	70%	70%
Jefe de cocina	1	1	1	1	1	1	1	50%	50%	50%	70%	70%	70%
Asistente de cocina	2	2	2	2	2	2	2	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Botones - <i>Housekeeping</i>	2	3	3	3	3	3	3	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Auxiliar de tesorería	1	0	0	0	0	0	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Analista de RR.HH.	1	0	0	0	0	0	0	50%	50%	50%	50%	50%	50%

Así mismo, el presupuesto de personal que se ha trabajado para los años 2020 y 2021, en función de la necesidad del negocio y aprovechando los beneficios que la legislación laboral permite en estos periodos, es el siguiente:

	2022	2023	2024
<b>Remuneración operarios</b>	<b>S/190,080.00</b>	<b>S/199,584.00</b>	<b>S/199,584.00</b>
Recepcionista	S/69,120.00	S/72,576.00	S/72,576.00
Jefe de cocina	S/51,840.00	S/54,432.00	S/54,432.00
Asistente de cocina	S/34,560.00	S/36,288.00	S/36,288.00
Botones - <i>Housekeeping</i>	S/34,560.00	S/36,288.00	S/36,288.00
<b>Remuneración personal administrativo</b>	<b>S/659,860.00</b>	<b>S/654,360.00</b>	<b>S/653,360.00</b>
Administrador	S/103,680.00	S/103,680.00	S/103,680.00
Coordinador comercial	S/129,600.00	S/129,600.00	S/129,600.00
Coordinador de marketing y ventas	S/86,400.00	S/86,400.00	S/86,400.00
Coordinador de operaciones (mantenimiento)	S/77,760.00	S/77,760.00	S/77,760.00
Coordinador de mantenimiento	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Coordinador de administración y finanzas	S/69,120.00	S/69,120.00	S/69,120.00
Coordinador de RR.HH.	S/77,760.00	S/77,760.00	S/77,760.00
Coordinador de IT	S/43,200.00	S/43,200.00	S/43,200.00
Coordinador de contabilidad y tesorería	S/51,840.00	S/51,840.00	S/51,840.00
Auxiliar de tesorería	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Gastos de capacitación al personal	S/20,500.00	S/15,000.00	S/14,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Anexo 13. Presupuestos de la fase de reactivación

### Marketing

	2022	2023	2024
<i>Upgrade website / Sistema de reservas e-commerce</i>	S/ 40,000	S/ 20,000	S/ 10,000
<b>Participación en ferias de turismo, telemarketing, revistas</b>	S/ 5,600	S/ 5,600	S/ 5,600
<b>Publicidad digital</b>	S/ 16,000	S/ 27,000	S/ 37,000
Herramientas SEO / SEM	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000
Presencia en redes sociales / <i>Influencers</i>	S/ 5,000	S/ 15,000	S/ 25,000
Producción de contenido: fotografías y videos	S/ 500	S/ 1,000	S/ 1,000
<i>Mailing / SMS</i>	S/ 500	S/ 1,000	S/ 1,000
<b>Total</b>	<b>61,600</b>	<b>52,600</b>	<b>52,600</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### Operaciones

Acciones estratégicas	2022 (S/.)	2023 (S/.)	2024 (S/.)
Encuestas y entrevistas a clientes.	S/ -	S/ -	S/ -
Implementar correcciones en el hotel y acondicionarlo.	S/ 25,000.00	S/ 15,000.00	S/ 5,000.00
Elaboración de protocolos y nuevos sistemas de verificación de las áreas.	S/ -	S/ -	S/ -
Capacitación y sensibilización del personal.	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00
Actualización de procedimientos de seguridad, control de personal y huéspedes.	S/ -	S/ -	S/ -
Adquisición de nuevos equipos de limpieza para habitaciones y ambientes.	S/ 9,751.00	S/ 7,518.00	S/ 7,518.00
Capacitación del personal y sensibilización del personal.	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00
Reducción de merma de productos perecibles.	S/ -	S/ -	S/ -
Aumento de rotación de inventarios y control del valorizado.	S/ -	S/ -	S/ -
Cumplimiento del mantenimiento preventivo al 90%.	S/ -	S/ -	S/ -
Reducción del 20% de mantenimiento correctivo.	S/ -	S/ -	S/ -
Reducción de rotura de menaje.	S/ -	S/ -	S/ -
Sistema de calefacción solar con ventanas de vidrio.	S/ 20,000.00	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00
Adquisición de sensores de movimiento para luz y agua.	S/ 10,000.00	S/ 2,000.00	S/ 10,000.00
Utilizar suministros de limpieza inocuos para el medio ambiente.	S/ -	S/ -	S/ -
Incorporar elementos reciclables y <i>amenities</i> en habitaciones.	S/ 23,000.00	S/ 8,000.00	S/ 13,000.00
Implementar la gestión de desechos orgánicos como medios de abono para los jardines y huertos.	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00

Acciones estratégicas	2022 (S/.)	2023 (S/.)	2024 (S/.)
Trabajar con proveedores locales para el plan de renovación de infraestructura y mantenimiento del hotel, así como para la compra de alimentos requeridos en restaurante.	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Se promoverán las ferias de productores locales dentro del hotel; esto incluye artesanos de ropa, calzado y joyas y agricultores.	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Promover empleo y desarrollo en la comunidad, a través de programas de formación en hotelería, cursos de inglés y concursos para empleo.	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Impulsar programas en la comunidad para mejorar la calidad del agua y de la salud.	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Equipamiento de restaurante con elementos ecoamigables.	S/ 30,000.00	S/ 20,000.00	S/ 20,000.00
Se impulsará una carta con mayor consumo de alimentos locales.	S/ -	S/ -	S/ -
Incorporar alimentos orgánicos en el menú.	S/ -	S/ -	S/ -
Capacitación de personal en servicio al cliente y desarrollo de nuevos productos.	S/ 3,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
<b>Total</b>	<b>S/134,251.00</b>	<b>S/73,018.00</b>	<b>S/86,018.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Recursos humanos

	2022	2023	2024
<b>Remuneración operarios</b>	<b>S/190,080.00</b>	<b>S/199,584.00</b>	<b>S/199,584.00</b>
Recepcionista	S/69,120.00	S/72,576.00	S/72,576.00
Jefe de cocina	S/51,840.00	S/54,432.00	S/54,432.00
Asistente de cocina	S/34,560.00	S/36,288.00	S/36,288.00
Botones - <i>Housekeeping</i>	S/34,560.00	S/36,288.00	S/36,288.00
<b>Remuneración personal administrativo</b>	<b>S/659,860.00</b>	<b>S/654,360.00</b>	<b>S/653,360.00</b>
Administrador	S/103,680.00	S/103,680.00	S/103,680.00
Coordinador comercial	S/129,600.00	S/129,600.00	S/129,600.00
Coordinador de marketing y ventas	S/86,400.00	S/86,400.00	S/86,400.00
Coordinador de operaciones (mantenimiento)	S/77,760.00	S/77,760.00	S/77,760.00
Coordinador de mantenimiento	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Coordinador de administración y finanzas	S/69,120.00	S/69,120.00	S/69,120.00
Coordinador de RR.HH.	S/77,760.00	S/77,760.00	S/77,760.00
Coordinador de IT	S/43,200.00	S/43,200.00	S/43,200.00
Coordinador de contabilidad y tesorería	S/51,840.00	S/51,840.00	S/51,840.00
Auxiliar de tesorería	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Gastos de capacitación al personal	S/20,500.00	S/15,000.00	S/14,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Anexo 14. Costeo de servicio hotelero**

Para la dotación de recursos, se ha estimado el siguiente plan de implementación de estrategias:

Propuesta de valor	Objetivo general	Objetivos específicos	Estrategias	Acciones estratégicas	2022 (S/)	2023 (S/)	2024 (S/)	Indicador de medición	Resultado esperado	
Brindar una experiencia memorable a los huéspedes a través de un servicio de alta calidad, fomentando el cuidado ambiental.	Brindar un servicio de calidad que supere las expectativas de los huéspedes, a través de la excelencia operativa y de generar rentabilidad a través de una gestión eficiente.	Lograr una satisfacción del cliente por encima del 90%.	Implementación del plan de experiencia cinco sentidos.	Encuestas y entrevistas a clientes.	S/ -	S/ -	S/ -	Encuestas de satisfacción a clientes.	Lograr una satisfacción del cliente por encima del 90%. / Reducir probabilidades de contagio por Covid.	
				Implementar correcciones en el hotel y acondicionarlo.	S/ 25,000.00	S/ 15,000.00	S/ 15,000.00			
				Elaboración de protocolos y nuevos sistemas de verificación de las áreas.	S/ -	S/ -	S/ -			
				Capacitación y sensibilización del personal.	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00			
		Garantizar protocolos de seguridad e inocuidad máxima en el hotel, reduciendo las probabilidades de contagio.	Implementación de nuevos protocolos de seguridad, limpieza, operaciones y atención al cliente.	Actualización de procedimientos de seguridad, control de personal y huéspedes.	S/ -	S/ -	S/ -	Encuestas de satisfacción a clientes.	Lograr una satisfacción del cliente por encima del 90%. / Reducir probabilidades de contagio por Covid.	
				Adquisición de nuevos equipos de limpieza para habitaciones y ambientes.	S/ 9,751.00	S/ 7,518.00	S/ 7,518.00			
				Capacitación del personal y sensibilización del personal.	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00			
		Reducción de costos a través de una operación eficiente.	Ajuste de presupuestos y control de gastos en todas las líneas de operaciones.	Reducción de merma de productos perecibles.	S/ -	S/ -	S/ -	Utilidad bruta.	Reducción del 50% de gastos en esas líneas.	
				Aumento de rotación de inventarios y control del valorizado.	S/ -	S/ -	S/ -			
				Cumplimiento del mantenimiento preventivo al 90%.	S/ -	S/ -	S/ -			
				Reducción del 20% de mantenimiento correctivo.	S/ -	S/ -	S/ -			
		Reducción del impacto ambiental y mayor inclusión social.	Equipar el hotel con nuevos sistemas de eficiencia energética y ambiental.	Sistema de calefacción solar con ventanas de vidrio.	S/ 20,000.00	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	Reducción de gasto energético / Ebitda.	Reducción del 20% de consumo energético del hotel.	
				Adquisición de sensores de movimiento para luz y agua.	S/ 10,000.00	S/ 2,000.00	S/ 10,000.00			
				Utilización de suministros de limpieza inocuos para el medio ambiente.	S/ -	S/ -	S/ -			
				Incorporación de elementos reciclables y <i>amenities</i> en habitaciones.	S/ 23,000.00	S/ 8,000.00	S/ 13,000.00			
			Incrementar el número de proveedores locales.	Trabajar con proveedores locales para el plan de renovación de infraestructura y mantenimiento del hotel, así como para la compra de alimentos requeridos en restaurante.		S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	Número de proveedores locales.	Incrementar en 20% la participación de proveedores locales en proyectos y requerimientos del hotel.
					Se promoverán las ferias de productores locales dentro del hotel; esto incluye artesanos de ropa, calzado y joyas, así como agricultores.	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00		
			Promover la empleabilidad y la educación en la comunidad.	Promover empleo y desarrollo en la comunidad a través de programas de formación en hotelería, cursos de inglés y concursos para empleo.		S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	Número de trabajadores locales.	Incrementar la contratación de pobladores de Ollantaytambo, de 50% a 80%.
					Impulsar programas en la comunidad para mejorar la calidad del agua y la salud.	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00		
			Incrementar la venta a través de la generación de ingresos por restaurante.	Potenciar el restaurante incorporando nuevos productos novoandinos y cocina gourmet en la carta.	Equipamiento de restaurante con elementos ecoamigables.	S/ 30,000.00	S/ 20,000.00	S/ 20,000.00	Crecimiento de ventas.	Participación del 30% de las ventas totales del hotel.
Se impulsará una carta con mayor consumo de alimentos locales.	S/ -				S/ -	S/ -				
Incorporación de alimentos orgánicos en el menú.	S/ -	S/ -			S/ -					
Capacitación de personal en servicio al cliente y desarrollo de nuevos productos.	S/ 3,000.00	S/ 2,000.00			S/ 2,000.00					
<b>Total</b>					<b>S/134,251.00</b>	<b>S/73,018.00</b>	<b>S/86,018.00</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Costos de servicios públicos y mantenimiento

Servicios públicos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Agua	S/ 1,262	S/ 1,220	S/ 1,448	S/ 1,086	S/ 905	S/ 1,262
Luz	S/ 95,020	S/ 91,871	S/ 108,992	S/ 81,744	S/ 54,496	S/ 95,020
Teléfono	S/ 10,462	S/ 6,036	S/ 6,519	S/ 6,519	S/ 6,519	S/ 6,519
Cable	S/ 14,443	S/ 8,334	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 9,000
Gas	S/ 166,360	S/ 160,847	S/ 190,822	S/ 143,117	S/ 95,411	S/ 166,360
Mantenimiento/ Reparaciones	S/ 112,336	S/ 108,614	S/ 128,854	S/ 96,641	S/ 64,427	S/ 112,336
Limpieza	S/ 4,012	S/ 3,879	S/ 4,602	S/ 3,451	S/ 2,301	S/ 4,012
<b>Total Operaciones</b>	<b>S/403,895</b>	<b>S/380,801</b>	<b>S/450,238</b>	<b>S/341,557</b>	<b>S/233,059</b>	<b>S/394,509</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Costo de habitaciones

Para determinar el costo variable total por habitación, se han considerado todos los ítems que requiere cada habitación, a fin de considerarse habilitada para el alojamiento diario.

Costeo de habitaciones							
Ítem	Precio unit. (S/)	Simple (cantidad)	Simple (S/)	Doble (cantidad)	Doble (S/)	Triple (cantidad)	Triple (S/)
Jabón hotelero	0.7	1.0	0.7	2.0	1.4	3.0	2.1
Papel higiénico	0.6	1.0	0.6	2.0	1.1	3.0	1.7
Shampoo	0.6	1.0	0.6	2.0	1.2	3.0	1.8
Posa vasos	0.2	2.0	0.4	2.0	0.4	3.0	0.6
Bolsa de plástico para basura	0.2	2.0	0.4	2.0	0.4	2.0	0.4
Bolsa para vasos	0.1	2.0	0.2	2.0	0.2	3.0	0.3
Cinta de baño	0.2	1.0	0.2	1.0	0.2	1.0	0.2
Lavado de toalla cara	0.2	2.0	0.4	2.0	0.4	3.0	0.6
Lavado de toalla baño	0.4	2.0	0.8	2.0	0.8	3.0	1.2
Lavado toalla piso	0.4	1.0	0.4	1.0	0.4	1.0	0.4
Lavado de sábanas	0.3	3.0	0.9	6.0	1.8	9.0	2.7
Lavado de fundas	0.3	4.0	1.2	4.0	1.2	6.0	1.8
Lavador de cobertor	2.0	1.0	2.0	2.0	4.0	3.0	6.0
Bolsa lavandería	0.2	2.0	0.4	2.0	0.4	2.0	0.4
Detergente x 20 kg	96.0	0.1	4.8	0.1	4.8	0.1	4.8
Desinfectante	15.0	0.1	0.8	0.1	0.8	0.1	0.8
Cloro	15.0	0.1	0.8	0.1	0.8	0.1	0.8
Guantes	0.2	1.0	0.2	1.0	0.2	1.0	0.2
Limpiavidrios	16.0	0.1	0.8	0.1	0.8	0.1	0.8
Cera líquida 5 litros	45.0	0.1	4.5	0.2	9.0	0.3	13.5
<b>Subtotal</b>	<b>S/</b>		<b>20.9</b>		<b>30.1</b>		<b>40.9</b>
Costo desayuno incluido	10.0	1.0	10.0	2.0	20.0	3.0	30.0
Costo de habitación por día	20.9		20.9		30.1		40.9
Costo de reposición de mobiliario y menaje	3.0		3.0		4.9		7.0
<b>Costo var. hab. s/desayuno</b>	<b>S/</b>		<b>23.9</b>		<b>35.0</b>		<b>47.9</b>
<b>Costo var. hab. total</b>	<b>S/</b>		<b>33.9</b>		<b>55.0</b>		<b>77.9</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tomando en cuenta dicho costeo, y con base en la ocupación, se determina lo siguiente:

<b>Participación por tipo de habitación</b>	<b>Ocupabilidad</b>	<b>Habitación simple</b>	<b>Part %</b>	<b>Habitación doble</b>	<b>Part %</b>	<b>Habitación triple</b>	<b>Part %</b>
<b>Part% 2019</b>	12554	1255	10%	7532	60%	3766	30%
<b>part% 2020</b>	12138	8982	74%	2428	20%	728	6%
<b>part% 2021</b>	18000	18000	100%	0	0%	0	0%
<b>part% 2022</b>	10800	3564	33%	6156	57%	1080	10%
<b>part% 2023</b>	9000	900	10%	5400	60%	2700	30%
<b>part% 2024</b>	12600	1260	10%	7560	60%	3780	30%

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ocupabilidad</b>	12554	12138	18000	10800	9000	12600
<b>Costos variables por hab</b>	S/ 473,863	S/ 334,567	S/ 430,380	S/ 352,313	S/ 339,714	S/ 475,600

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### Costos de suministros y limpieza

	<b>2,019</b>	<b>2,020</b>	<b>2,021</b>	<b>2,022</b>	<b>2,023</b>	<b>2,024</b>
<b>Operaciones</b>						
<b>Suministros</b>	S/ 473,863	S/ 334,567	S/ 430,380	S/ 352,313	S/ 339,714	S/ 475,600
<b>Limpieza</b>	S/ 4,012.00	S/ 3,879.05	S/ 4,601.94	S/ 3,451.46	S/ 2,300.97	S/ 4,012.00

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **Nota biográfica**

### **Romell Carillo Méndez**

Nació en Lima, el 26 de setiembre de 1981. Es economista, egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y cuenta con una especialización en administración estratégica de recursos humanos.

Tiene más de trece años de experiencia en áreas de recursos humanos en empresas de los sectores banca, telecomunicaciones y minería. Actualmente se desempeña como superintendente corporativo de gestión humana y desarrollo en Stracon.

### **Franz Chávez Cabeza**

Nació en Trujillo, el 14 de octubre de 1974. Es ingeniero electrónico, egresado de la Universidad Ricardo Palma y cuenta con un diplomado en gestión de la innovación y diplomado en *business analytics* y *big data* de la universidad ESAN.

Tiene más de veinte años de experiencia en gestión en el sector de *healthcare* y actualmente desempeña el cargo de *service area manager* en Siemens.

### **Mikel Lizaraburu Petrozzi**

Nació en Lima, el 22 de marzo de 1988. Es ingeniero de sistemas, egresado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Cuenta con un diplomado en *business intelligence* de la Escuela de Postgrado de la UPC y cursos de gestión de proyectos bajo el marco PMI y servicios de TI bajo el marco ITIL en Grupo Projecta.

Tiene más de diez años de experiencia en gestión de proyectos en diversas áreas empresariales y actualmente se desempeña como *corporate project manager* en Yanbal International.

### **María Meneses Ahumada**

Nació en Lima, el 6 de junio de 1972. Es contadora pública, egresada de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con un diplomado en NIC y NIIF de la universidad ESAN y una especialización en tributación de la Universidad de Lima.

Tiene más de veinte años de experiencia en contabilidad y tributación en diversos sectores. Actualmente se desempeña como contadora general en Inkaterra.

**Gerald Sagástegui Tamayo**

Nació en el Callao, el 1 de noviembre de 1986. Es administradora, egresada de la Universidad del Callao y cuenta con una especialización en gerencia de la producción de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Tiene más de doce años de experiencia en operaciones de restaurantes y en el sector industrial. Actualmente se desempeña como jefa de planta en Delosi.