



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL DE 4
ESTRELLAS WELCOME S.A.C. UBICADO EN EL
DISTRITO DE MIRAFLORES PARA EL PERÍODO
2020-2026”**

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

**Presentado por
Jorge Calderón Vilchez
Jordan Chau Lam
Diego García Cánepa
Johanna García Cánepa**

Asesor: José Díaz Ismodes

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

Lima, diciembre 2020

Agradecemos a nuestras familias, por su apoyo incondicional en cada uno de nuestros pasos. A la Universidad del Pacífico y a toda la plana docente por el valioso aprendizaje y, en especial a nuestro asesor, el profesor José Díaz, por su motivación y compromiso con el desarrollo de nuestro plan estratégico.

Diego, Johanna, Jordan, y Jorge

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Situación actual	2
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macroentorno (Peste)	3
1.1. Entorno político y legal	3
1.2. Entorno económico	3
1.3. Entorno sociocultural y demográfico	5
1.4. Entorno tecnológico	6
1.5. Entorno ecológico	6
2. Análisis del entorno específico	7
2.1. Categorización	7
2.2. Competencia.....	8
3. Análisis del microentorno	9
3.1. Evaluación de los aspectos atractivos de la industria hotelera.....	9
3.1.1. Amenazas de nuevos competidores	9
3.1.2. Rivalidad entre los competidores existentes	10
3.1.3. Poder de negociación de los clientes.....	11
3.1.4. Poder de negociación de los proveedores	12
3.1.5. Disponibilidad de sustitutos	12
3.1.6. Evaluación global de los aspectos atractivos de la industria.....	13
4. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	14
5. Evaluación interna.....	14

5.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor.....	14
5.2. Identificación de los factores clave del éxito	17
5.3. Matriz de análisis interno	17
5.4. Matriz de ventaja competitiva.....	18
5.5. Matriz de perfil competitivo.....	19
5.6. Matriz de análisis de la cadena de valor.....	20
6. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	21
Capítulo IV. Plan de continuidad	22
1. Definición del alcance y liderazgo.....	22
1.1. Identificación de factores externos.....	22
1.2. Identificación de factores internos	22
2. Líneas de negocio durante el periodo de resiliencia	23
2.1. Supuesto del flujo de caja – plan de continuidad.....	24
Capítulo V. Escenarios futuros	26
1. Metodología para la construcción de escenarios futuros	26
2. Análisis de los entornos frente a cada tendencia futura	27
3. Escenarios resultantes	27
4. Matriz de selección de estrategia de crecimiento con escenarios	28
Capítulo VI. Estudio de mercado	29
1. Objetivos	29
1.1. Objetivo general.....	29
1.2. Objetivos específicos	29
2. Metodología	29
2.1. Fuentes primarias	29
2.1.1. Encuesta virtual estructurada	30
2.1.2. Investigación cualitativa.....	33
2.2. Fuentes secundarias.....	34

2.2.1. Sector hotelero de Lima	35
2.2.2. Distrito de Miraflores.....	36
3. Selección de mercados	38
3.1. Mercado potencial.....	38
3.2. Mercado disponible.....	38
3.3. Mercado meta.....	40
4. Estimación de la oferta, demanda y ocupación	41
4.1. Incremento de la oferta del mercado disponible	41
4.2. Proyección de oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible	42
4.3. Proyección de oferta, demanda y ocupación promedio de Welcome.....	43
Capítulo VII. Planeamiento estratégico	44
1. Identidad de la organización	44
1.1. Visión.....	44
1.2. Misión	44
1.3. Valores corporativos	45
1.4. Objetivos estratégicos	45
2. Estrategia de posicionamiento.....	46
3. Matriz FODA cruzado	47
4. Matriz de posición estratégica evaluación de la acción (PEEA).....	48
5. Matriz interna-externa.....	50
6. Matriz de la estrategia principal.....	51
7. Estrategia de crecimiento	51
8. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos	52
Capítulo VIII. Plan de marketing.....	53
1. Descripción	53
2. Objetivos	53
2.1. Objetivos cuantitativos.....	53
2.2. Objetivos cualitativos.....	53

3. Estrategia de segmentación	53
3.1. Segmentación de usuario.....	54
4. Estrategias de la mezcla de marketing	54
4.1. Servicio de hospedaje.....	54
4.1.1. Servicio esencial	55
4.1.2. Servicios adicionales.....	55
4.1.3. Servicios complementarios de facilitación.....	56
4.1.4. Servicios complementarios de aumento.....	57
4.2. Plaza.....	57
4.3. Precio (estrategia)	57
4.4. Promoción	58
4.4.1. Publicidad.....	58
4.5. Proceso.....	59
4.6. Entorno físico.....	59
4.6.1. Entorno físico esencial	59
4.6.2. Entorno físico periférico	59
4.7. Personal.....	60
4.8. Productividad y calidad.....	60
5. Cronograma de actividades.....	60
6. Presupuesto de marketing	61
Capítulo IX. Plan de operaciones	62
1. Descripción	62
2. Componentes del hotel.....	62
3. Mapa de procesos.....	63
4. Objetivos	64
4.1. Objetivos cuantitativos.....	64
4.2. Objetivos cualitativos.....	64
5. Estrategia de operaciones.....	65
6. Actividades.....	65

7. Cronograma de actividades	67
8. Presupuesto de operaciones.....	67
Capítulo X. Plan de recursos humanos	69
1. Descripción	69
1.1. Estructura organizacional.....	69
1.2. Tipos de colaboradores	70
1.3. Organigrama general.....	70
1.4. Procesos de recursos humanos	71
2. Objetivos	73
2.1. Objetivos cuantitativos.....	73
2.2. Objetivos cualitativos.....	74
3. Estrategias	74
4. Actividades.....	74
5. Cronograma de actividades	76
6. Presupuesto de recursos humanos.....	77
Capítulo XI. Plan financiero	79
1. Descripción	79
2. Objetivos	79
3. Supuestos financieros.....	79
4. Evaluación financiera del plan	81
5. Análisis de sensibilidad.....	83
Conclusiones y recomendaciones	84
1. Conclusiones	84
2. Recomendaciones.....	84
Bibliografía	86
Anexos	89

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político y legal	3
Tabla 2.	Entorno económico.....	4
Tabla 3.	Entorno sociocultural y demográfico.....	5
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	6
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	7
Tabla 6.	Clasificación y categorización.....	7
Tabla 7.	Evaluación de amenazas de nuevos competidores	9
Tabla 8.	Rivalidad entre competidores existentes	10
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes	11
Tabla 10.	Poder de negociación de los proveedores.....	12
Tabla 11.	Disponibilidad de sustitutos.....	13
Tabla 12.	Matriz de evaluación de las fuerzas de la industria	13
Tabla 13.	Matriz EFE	14
Tabla 14.	Matriz de análisis interno	17
Tabla 15.	Matriz de ventaja competitiva.....	18
Tabla 16.	Matriz de perfil competitivo	19
Tabla 17.	Matriz de análisis de la cadena de valor	20
Tabla 18.	Matriz EFI	21
Tabla 19.	Entornos según tendencias futuras	27
Tabla 20.	Estrategias de crecimiento según escenarios	28
Tabla 21.	Oferta hotelera del Perú 2004-2019.....	35
Tabla 22.	Estadística hoteles Lima, según categorías – año 2019	36
Tabla 23.	Hoteles de cuatro estrellas Miraflores	37
Tabla 24.	Estadística hoteles Miraflores, San Isidro y Barranco (tres, cuatro y cinco estrellas) – año 2019	39
Tabla 25.	Variación de demanda de noches de hospedaje en mercado disponible 2014-2019	40
Tabla 26.	Nuevos hoteles en mercado disponible, 2020 – 2022.....	41
Tabla 27.	Proyección de oferta, demanda y ocupación promedio	43
Tabla 28.	Oferta y demanda de Welcome	43
Tabla 29.	Componentes de la misión.....	44
Tabla 30.	Matriz FODA cruzado.....	48
Tabla 31.	Matriz PEEA	49

Tabla 32.	Alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos	52
Tabla 33.	Plan de marketing - objetivos cuantitativos.....	53
Tabla 34.	Segmentación de usuario.....	54
Tabla 35.	Tarifa promedio en dólares (cuatro estrellas Miraflores)	57
Tabla 36.	Plan de marketing - cronograma de actividades	60
Tabla 37.	Presupuesto de marketing.....	61
Tabla 38.	Plan de operaciones - objetivos cuantitativos.....	64
Tabla 39.	Plan de operaciones - cronograma de actividades	67
Tabla 40.	Presupuesto de operaciones	67
Tabla 41.	Plan de recursos humanos - objetivos cuantitativos	74
Tabla 42.	Plan de recursos humanos - cronograma de actividades.....	76
Tabla 43.	Presupuesto de recursos humanos	77
Tabla 44.	Gasto personal (colaboradores actuales y nuevos)	77
Tabla 45.	Plan financiero - objetivos cuantitativos.....	79
Tabla 46.	Resumen proyección estados financieros (en US\$).....	80
Tabla 47.	Cálculo del K_e	81
Tabla 48.	Cálculo del K_d	82
Tabla 49.	Cálculo del WACC.....	82
Tabla 50.	Evaluación económica y financiera del plan estratégico	82
Tabla 51.	Ratios financieros	83
Tabla 52.	Análisis de sensibilidad	83

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor	15
Gráfico 2.	Aspectos valorados previos al Covid-19	31
Gráfico 3.	Atributos del hotel asociados al precio pagado	32
Gráfico 4.	Nuevos atributos valorados post Covid-19.....	32
Gráfico 5.	Nuevos atributos valorados post Covid-19.....	33
Gráfico 6.	Estrategia de posicionamiento	47
Gráfico 7.	Perfil de la estrategia	50
Gráfico 8.	Matriz IE.....	50
Gráfico 9.	Matriz de estrategia principal	51
Gráfico 10.	Estrategia de crecimiento	52
Gráfico 11.	Flor del servicio.....	55
Gráfico 12.	Ubicación de Welcome S.A.C.....	60
Gráfico 13.	Mapa de procesos Welcome	63
Gráfico 14.	Mapa del macroproceso de servicio al cliente.....	64
Gráfico 15.	Organigrama Welcome.....	70
Gráfico 16.	Procesos de recursos humanos	71

Índice de anexos

Anexo 1.	Requisitos de hotel cuatro estrellas	90
Anexo 2.	Estados financieros en periodo de resiliencia (en US\$)	90
Anexo 3.	Estados financieros periodo de reactivación (en US\$)	92

Capítulo I. Introducción

El Perú es uno de los principales destinos turísticos en el mundo, debido principalmente a sus atractivos lugares por visitar, paisajes hermosos y gastronomía reconocida; esta situación ha llevado a un crecimiento histórico del sector hotelero durante los últimos años.

Sin embargo, la pandemia del Covid-19 declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo del 2020 ha generado escenarios macroeconómicos adversos, así como cambios en la regulación y reglamentación del sector hotelero, tal como el protocolo sanitario sectorial ante el Covid-19 para hoteles categorizados mediante la Resolución N° 080 -2020 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] 2020).

En la presente investigación se desarrolla un plan estratégico para el hotel Welcome S.A.C. durante los años 2020-2026. El hotel de cuatro estrellas se encuentra ubicado en una posición estratégica dentro del distrito de Miraflores, en la intersección de las calles Lord Nelson y Jorge Vanderghen.

El distrito de Miraflores es uno de los distritos más cotizados en lo que respecta a lugares de alojamiento para turistas nacionales e internacionales, debido a su ubicación estratégica en la zona centro sur de Lima, así como por las diversas atracciones culturales y de entretenimiento que posee. La demanda de hoteles de cuatro estrellas en Miraflores es atendida por una oferta de 19 hoteles con una tasa de ocupación promedio de 59,84 % con cifras al cierre 2019.

Es relevante indicar que, de acuerdo con la coyuntura del Covid-19, el plan estratégico presentado contempla dos etapas: (i) etapa de resiliencia y (ii) etapa de reactivación a la nueva normalidad. Con el objetivo generar valor, Welcome ha innovado constantemente, logrando una adaptación *ex post* pandemia reflejada en cada uno de los planes funcionales descritos.

La estructura del presente documento se inicia con el análisis interno y externo que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de Welcome S.A.C., así como la ventaja competitiva del hotel.

Se desarrolló un plan estratégico basado en una estrategia de crecimiento y posicionamiento del hotel y posteriormente, se elaboraron los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero, los cuales se alinean con los objetivos estratégicos de Welcome.

Capítulo II. Situación actual

Según el Marco Macroeconómico Multianual para el período 2020 al 2023 del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) se proyectaba que la economía peruana crezca a una tasa promedio de 4.4 % en los próximos cuatro años, sin embargo, en el contexto actual de la pandemia mundial del Covid-19, se espera un período de recesión económica para el 2020.

Según Standard & Poor's (S&P), se proyecta que la economía del país se contraerá alrededor del 3 % este año antes de recuperarse un 4 % en los próximos tres años (Gestión 2020).

Adicionalmente, el Mincetur aprobó el Protocolo Sanitario Sectorial ante el Covid-19 para hoteles categorizados¹. El protocolo establece los requisitos obligatorios que deben cumplir estos hoteles para prevenir el contagio del virus en clientes, proveedores y colaboradores.

Una de las medidas adoptadas por el Gobierno peruano para enfrentar la propagación del virus fue el cierre total de las fronteras a partir del 16 de marzo del 2020; no obstante, se permitía la llegada de vuelos extranjeros, en caso de ayuda humanitaria o por motivos excepcionales.

Según información del gobierno, la llegada de turistas internacionales al Perú se contrajo 53,6 % entre enero y mayo del 2020, y la caída del turismo receptivo proyectado para el 2020 sería de 70 % con un impacto negativo en divisas de alrededor de US\$ 3.348 millones. Asimismo, con respecto al turismo interno, se estima una disminución de un 42 % respecto del año anterior (El Peruano 2020).

Posteriormente, considerando las fases de reactivación económica, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) dispuso la apertura de los vuelos a destinos nacionales desde el 15 de julio del 2020; sin embargo, se esperaba que solo se realicen entre el 30 % y 35 % de viajes que salían antes de la pandemia (RPP Noticias 2020).

En cuanto al cierre de fronteras internacionales, el MTC dispuso la reactivación de los vuelos a partir del 5 de octubre del 2020, en donde inicialmente se permitió la entrada de pasajeros procedentes de los siguientes países: Estados Unidos, México, España, Chile, Brasil y Argentina (El Comercio 2020).

¹ Hoteles formalizados que cumplan con los requisitos del Reglamento de Establecimientos de Hospedaje vigente y que estén incluidos en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos del Mincetur

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Peste)

1.1. Entorno político y legal

El entorno político del Perú se podría caracterizar como turbulento e inestable, debido a diferentes factores como la disolución del Congreso anterior, las próximas elecciones para el período 2021, los conflictos sociales y, en general, el panorama político desde hace unos años.

Por otro lado, la pandemia del Covid-19 ha dejado en evidencia que las políticas del gobierno en materia de salud han sido históricamente deficientes, lo cual ha llevado al colapso del sistema integral de salud. A setiembre del 2020, el Perú encabeza el ranking de muertos con Coronavirus con 92 muertos por cada 100 mil habitantes (RTVE Noticias 2020).

A continuación, se presenta el análisis de las variables identificadas en el aspecto político y legal:

Tabla 1. Entorno político y legal

Variable	Tendencia de la variable	Impacto probable	Amenaza / Oportunidad
Inestabilidad política	Creciente	Mayor incertidumbre respecto del flujo de huéspedes	Amenaza
Deficiente sistema de salud	Deterioro	Inseguridad y detracción del turismo	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

1.2. Entorno económico

La economía peruana se ha caracterizado, en los últimos años, por tasas de crecimiento positivas, lo que ha favorecido el crecimiento y expansión de diversas industrias. Ello se ve reflejado en la calificación soberana de largo plazo en moneda extranjera otorgada por las clasificadoras de Riesgo S&P, Moody's y Fitch de BBB+, A3 y BBB+ respectivamente (MEF 2020).

Según el Marco Macroeconómico Multianual para el período 2020 al 2023 del MEF, se proyectaba que la economía peruana crezca a una tasa promedio de crecimiento de 4,4 % en los próximos 4 años, sin embargo, en el contexto actual debido a la pandemia mundial de Covid-19,

se espera para el 2020 un período de recesión económica, lo que a su vez ha desencadenado menores niveles de inversión privada, mayores niveles de pobreza y el incremento de la tasa de desempleo. Es relevante indicar que el sector turismo, generan miles de puestos de trabajo y tiene la capacidad de generar un efecto multiplicador positivo en otros rubros económicos.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el trimestre mayo-junio-julio 2020, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana se ubicó en 16,4 %. En términos de cifras absolutas, se estima que existen 574 mil 700 personas que buscan un empleo activamente (INEI, Informe técnico de Empleo N° 08-Agosto 2020 2020).

El Estado ha venido aplicando diversas políticas para contener y aliviar el impacto negativo de esta crisis en la economía peruana y, de esta manera, se establecieron las fases de reactivación económica, en las que el sector hotelero empezó a operar en la fase 2, que inició el 5 de junio del 2020.

Cabe indicar que, si bien las inversiones privadas han sido postergadas en algunos casos, existen proyectos de inversión para nuevos hoteles en el distrito de Miraflores, que también impactarán en la competencia del sector para los próximos años. Según señala la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP) se estima la inversión hotelera estimada entre los años 2019 y 2022 sume US\$ 850 millones en Lima (Diario Gestión 2020).

A continuación se presenta el análisis de las variables identificadas en el aspecto económico:

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Tendencia de la variable	Impacto probable	Amenaza / Oportunidad
Expectativa por la reactivación del sector hotelero	Creciente	Incremento gradual del flujo de turistas nacionales e internacionales	Oportunidad
Indicadores macroeconómicos	Estables	Menor aversión al riesgo e incremento de la inversión en sector público y privada	Oportunidad
Disponibilidad de talento laboral	Creciente	Captación de personal calificado	Oportunidad
Nuevos competidores y sustitutos	Creciente	Incertidumbre respecto a la continuidad	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

1.3. Entorno sociocultural y demográfico

El entorno sociocultural y demográfico para el desarrollo de las actividades de turismo en el Perú ha sido favorable en los últimos años, destacando la posición del Perú como uno de los cinco países latinoamericanos mejor ubicados a nivel global, detrás de México, Brasil, Costa Rica y Panamá, según el Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2019 (Diario Gestión 2019).

A pesar de ello, aún se observa un incremento en el número de conflictos sociales generados en el país. Según información de la Defensoría del Pueblo, al cierre del 2019, se han registrado 184 conflictos sociales frente a los 178 conflictos registrados a diciembre 2018. Esta situación genera mayor inestabilidad política y social, e influye negativamente en el desempeño de los trabajadores y a su vez en la competitividad del Perú respecto de otros países.

Adicionalmente, según la investigación de INEI sobre la percepción de inseguridad ciudadana en zonas urbanas, el 83,1 % de la población percibe que en los próximos 12 meses puede ser víctima de algún hecho delictivo que atente contra su seguridad (INEI 2020). Para contrarrestar el incremento de la inseguridad ciudadana, el Estado peruano cuenta con un Plan de Protección al Turista dentro del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019 – 2023.

Finalmente, cabe indicar que el contexto de la pandemia del Covid-19 ha generado mayor incertidumbre en los gustos y preferencias de los consumidores, lo que le exige al sector hotelero una continua revisión y mejoramiento de su oferta de valor.

A continuación, se presenta el análisis de las variables identificadas en el aspecto sociocultural y demográfico:

Tabla 3. Entorno sociocultural y demográfico

Variable	Tendencia de la variable	Impacto probable	Amenaza / Oportunidad
Perú como principal destino turístico	Creciente	Incremento del arribo de turistas internacionales	Oportunidad
Descontento social	Creciente	Inestabilidad laboral	Amenaza
Índice de seguridad ciudadana	Deterioro	Mayor desconfianza e incremento de gastos en publicidad y seguridad	Amenaza
Incertidumbre sobre futuras preferencias del huésped	Creciente	Mayores gastos en investigación y desarrollo	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

1.4. Entorno tecnológico

La adopción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es fundamental para cualquier tipo de entidad, ya sea privada o pública, ya que le permite llegar de una manera más rápida y competitiva a sus respectivos clientes o focos de atención.

Esta competencia se mide en el tercer pilar “Adopción de las TIC” del Reporte de Competitividad Global elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés). En este reporte, el Perú se ubica en el puesto 98, lo cual denota un potencial de crecimiento respecto a la situación de otros países.

Finalmente, dada la coyuntura actual del Covid-19, es vital que las empresas puedan acceder a TIC y la comunicación más competitiva, y que exista una reciprocidad por parte de sus clientes. Las empresas que no se reinventen en cuanto a sus políticas tecnológicas perderán terreno y es altamente probable que no puedan sobrevivir a la realidad adversa existente.

A continuación, se presenta el análisis de las variables identificadas en el aspecto tecnológico:

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia de la variable	Impacto probable	Amenaza / Oportunidad
Transformación digital	Creciente	Eficiencias en recursos y capacidades	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

1.5. Entorno ecológico

La sostenibilidad del turismo debe considerar un equilibrio entre los aspectos sociales, ambientales y económicos, buscando el desarrollo del país sin afectar su entorno social y ambiental. Al respecto, el Mincetur a través de la Dirección Nacional del Turismo, mantiene un Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje, que busca crear conciencia y responsabilidad sobre el turismo sostenible.

Hoy en día, las organizaciones y empresas, en general, consideran el factor medioambiental dentro de sus lineamientos y planes estratégicos, con la finalidad de diferenciarse de la competencia y aportar mayor valor a la sociedad.

Algunos estudios muestran que las nuevas generaciones son quienes más valoran el esfuerzo ambiental de las empresas. Según la compañía de investigación de mercado GlobalWebIndex, en el Perú el 61 % de los *millennials* estarían dispuestos a pagar más por productos sostenibles (Arbulu 2020).

A continuación, se presenta el análisis de las variables identificadas en el aspecto ecológico:

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	Tendencia de la variable	Impacto probable	Amenaza / Oportunidad
Conciencia sobre el impacto medioambiental de nuevas generaciones	Creciente	Mayor investigación e inversión en acciones medioambientales	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

2. Análisis del entorno específico

2.1. Categorización

Con el objetivo de poder categorizar a Welcome en un determinado tipo de establecimiento de hospedaje, es preciso mencionar el Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR, cuyo principal objeto es establecer las disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión de los establecimientos de hospedaje; así como las funciones de los órganos competentes en dicha materia.

Considerando el artículo 3 del mencionado decreto, los establecimientos de hospedaje se clasifican o categorizan de la siguiente manera:

Tabla 6. Clasificación y categorización

Clase	Categoría
1. Hotel	Una a cinco estrellas
2. Apart - Hotel	Tres a cinco estrellas

Clase	Categoría
3. Hostal	Una a tres estrellas
4. Albergue	-

Fuente: Mincetur. Elaboración propia

Dentro de las clases posibles, Welcome se encuentra clasificado como “hotel”, la cual se define como “establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea” (Mincetur 2015). Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como hoteles de una a cinco estrellas deben cumplir con los requisitos que se señalan en el anexo 1, del reglamento asociado al mencionado decreto supremo.

2.2. Competencia

Tomando en cuenta que Welcome se encuentra ubicado en el distrito de Miraflores, con el objetivo de poder evaluar la potencial competencia existente por otros hoteles de cuatro estrellas, se procedió a descargar la información del Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados, en donde figuran un total de 19 establecimientos de hospedaje, tal como se aprecia en la tabla 23.

Los principales hallazgos son los siguientes:

- 1) Existen hoteles que cuentan con el respaldo financiero o comercial de cadena de hoteles reconocidos a nivel regional y mundial, tales como Marriott, Casa Andina, Sheraton, Estelar, Meliá, entre otros.
- 2) Producto de la revisión de los servicios ofertados en la página web de cada hotel, se aprecia que Q.P. Hotels ofrece el servicio de “viviendas temporales” y Casa Andina ofrece el alquiler de habitaciones amobladas.
- 3) La mayoría de los hoteles que cuentan con mayor número de habitaciones son los pertenecientes a las cadenas de hoteles internacionales, a excepción del Hotel José Antonio, cadena de hotel nacional con presencia en Lima, Cuzco y Puno.
- 4) Gran parte de los hoteles se encuentran ubicados en las principales avenidas del distrito como Av. 28 de Julio, Av. La Paz, Av. José Pardo, Av. Alcanfores, entre otras.

3. Análisis del microentorno

3.1. Evaluación de los aspectos atractivos de la industria hotelera

Se ha evaluado la atractividad de la industria hotelera con la metodología de las cinco fuerzas de Porter, las cuales se valoran a través de la escala de medición de Likert, que va desde muy poco atractiva, poco atractiva, neutral, atractiva hasta muy atractiva (González Zavaleta 2011).

3.1.1. Amenazas de nuevos competidores

La atractividad de la industria relativa a la amenaza de nuevos competidores es neutral con una puntuación de 3,0.

Al contar únicamente con un hotel, Welcome no mantiene economías de escala significativas y, a su vez, el grado de inversión necesario para operar no es considerable respecto de otros competidores de la industria.

Welcome es una marca local a diferencia de otros hoteles del mercado que pertenecen a cadenas internacionales, sin embargo, cuenta con diez años de experiencia en el mercado hotelero, construyendo una reputación intachable basada en el riguroso cumplimiento de estándares de calidad, salud, ambiental y regulatorios con la finalidad de ofrecer un servicio diferenciado a sus clientes.

Tabla 7. Evaluación de amenazas de nuevos competidores

Amenazas de nuevos competidores	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Valor
		Medición						
Economías de escala	Bajas		2				Altas	2
Diferenciación del producto	Menor				4		Mayor	4
Prestigio de la marca	Poco reconocida		2				Prestigiosa	2
Experiencia del hotel	Poca			3			Bastante	3
Necesidades de capital	Menor			3			Significativa	3

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Amenazas de nuevos competidores	Límite inferior	Medición					Límite superior	Valor
Requerimientos regulatorios	Mínimos				4		Exigentes	4
Amenazas de nuevos competidores								3,00

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Rivalidad entre los competidores existentes

Welcome ofrece un servicio diferenciado a sus clientes que le permite tener un valor agregado relevante respecto de su competencia.

Respecto de la capacidad del hotel, Welcome mantiene un nivel de ocupación mayor al promedio del sector, en el cual operan una cantidad importante de hoteles nacionales e internacionales. El crecimiento de la industria ha sido favorable históricamente; sin embargo, debido al Covid-19, el sector hotelero se ha visto afectado significativamente.

Existen fuertes barreras de salida, relacionadas principalmente con el grado de inversión asumido para operar en el sector, además de los requerimientos regulatorios. Con respecto a la identidad de la marca, como se ha comentado, Welcome es una marca local a diferencia de otros hoteles del mercado que pertenecen a cadenas internacionales.

El resultado indica que el nivel de atracción respecto a la rivalidad entre competidores existentes es poco atractivo (puntuación de 2,83).

Tabla 8. Rivalidad entre competidores existentes

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Rivalidad entre competidores existentes	Límite Inferior	Medición					Límite superior	Valor
Valor agregado	Menor					5	Mayor	5
Exceso de capacidad	Mayor				4		Menor	4
Número de competidores	Mucho	1					Poco	1

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Rivalidad entre competidores existentes	Límite Inferior	Medición					Límite superior	Valor
Crecimiento de la industria	Menor			3			Mayor	3
Barreras de salida	Mayor		2				Menor	2
Prestigio de la marca	Poco reconocida		2				Prestigiosa	2
Rivalidad entre competidores existentes								2,83

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Poder de negociación de los clientes

Respecto del poder de negociación de los clientes, no existe una alta concentración de clientes ya que estos son numerosos. Adicionalmente, los clientes cuentan con otros hoteles de semejantes características catalogados como cuatro estrellas, por lo que existe una amplia competencia.

Por otro lado, se considera que brindar mayor información al cliente es atractivo para lograr la confianza y fidelización de los mismos. Además, estos se encontrarían dispuestos a pagar una tarifa más alta asociada a un mejor estándar del servicio recibido.

El nivel de atraktividad del poder de negociación de los clientes es atractivo (puntuación de 4,00).

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Poder de negociación de los clientes	Límite Inferior	Medición					Límite superior	Valor
Concentración de clientes	Alta					5	Baja	5
Competencia	Bastantes		2				Pocos	2
Información del comprador	Menor					5	Mayor	5
Disposición a incremento tarifario	Baja				4		Alta	4
Calidad del servicio	Deficiente				4		Buena	4
Poder de negociación de clientes								4,00

Fuente: Elaboración propia

3.1.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores abastecen al hotel de insumos para la alimentación y bebidas, servicios de mantenimiento, limpieza y desinfección, entre otros. Se considera que el abanico de proveedores es amplio y, por consiguiente, existe facilidad para reemplazarlos.

Por otro lado, el costo de cambio de proveedor es indiferente y los proveedores no cuentan con una experiencia única y exclusiva en el sector hotelero. Finalmente, el servicio ofertado se diferencia a partir de insumos de alta calidad en lo que refiere a la salud y la seguridad, por lo cual los proveedores adquieren un mayor poder de negociación.

La atraktividad resulta neutral (puntuación de 3,40) respecto del poder de negociación de los proveedores.

Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Poder de negociación de los proveedores	Límite Inferior	Medición					Límite superior	Valor
Concentración de proveedores	Alta					5	Baja	5
Disponibilidad de proveedores	Pocos				4		Bastantes	4
Costo cambio proveedor	Significativo			3			Mínimo	3
Experiencia del proveedor	Poca			3			Bastante	3
Impacto de los insumos en la diferenciación	Poca		2				Bastante	2
Poder de negociación de los proveedores								3,40

Fuente: Elaboración propia

3.1.5. Disponibilidad de sustitutos

La atraktividad de la industria en la disponibilidad de sustitutos es atractiva (puntuación de 3,50), considerando que no existe una amplia cantidad de sustitutos para un cliente que busca hospedaje, sino más bien existe una amplia competencia dentro del sector hotelero toda vez que podrían acceder a hoteles de diversas categorías, hostales, albergues, entre otros.

Tabla 11. Disponibilidad de sustitutos

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Disponibilidad de sustitutos	Límite inferior	Medición					Límite superior	Valor
Propensión al sustituto	Mayor				4		Menor	3
Sustitutos existentes	Bastantes				4		Pocos	3
Tarifa	Baja			3			Alta	4
Calidad del servicio	Deficiente			3			Buena	4
Disponibilidad de sustitutos								3,50

Fuente: Elaboración propia

3.1.6. Evaluación global de los aspectos atractivos de la industria

Tomando en cuenta cada una de las cinco fuerzas de Porter se procedió a estimar la atraktividad de la industria hotelera. La amenaza de nuevos competidores y el poder de negociación de los proveedores son considerados factores neutrales, mientras que el poder de negociación de los clientes y la disponibilidad de sustitutos resultan atractivos y finalmente la rivalidad entre los competidores es considerada poco atractiva.

En relación a lo descrito, se estima que la industria hotelera de cuatro estrellas es atractiva (puntuación de 3,35).

Tabla 12. Matriz de evaluación de las fuerzas de la industria

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Características de la industria	Límite inferior	Medición					Límite superior	Valor
Amenaza de nuevos competidores	Baja			3,00			Alta	3,00
Rivalidad entre los competidores	Baja			2,83			Alta	2,83
Poder de negociación de los clientes	Baja				4,00		Alta	4,00
Poder de negociación de los proveedores	Baja			3,40			Alta	3,40
Disponibilidad de sustitutos	Baja				3,50		Alta	3,50
Nivel de atractividad								3,35

Fuente: Elaboración propia

4. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Con el objetivo de poder analizar las principales oportunidades y amenazas generadas en el desarrollo de las actividades económicas de Welcome, se ha desarrollado la tabla de matriz de evaluación de factores externos (EFE), la misma que permite indicar que con una puntuación de 3,08, la empresa cuenta con una posición externa fuerte para afrontar las oportunidades y amenazas generadas.

Tabla 13. Matriz EFE

Factores Clave		Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación Ponderada
Oportunidades				
O1	Expectativa por la reactivación del sector hotelero	0.10	3	0.30
O2	Indicadores macroeconómicos estables	0.06	2	0.12
O3	Perú como principal destino turístico	0.08	2	0.16
O4	Disponibilidad de talento laboral	0.09	4	0.36
O5	Transformación digital	0.12	4	0.48
O6	Conciencia sobre el impacto medioambiental de nuevas generaciones	0.12	4	0.48
Amenazas				
A1	Deficiente de sistema de salud	0.08	3	0.24
A2	Inestabilidad política	0.06	2	0.12
A3	Descontento social	0.06	2	0.12
A4	Índice de seguridad ciudadana	0.06	2	0.12
A5	Nuevos competidores y sustitutos	0.10	3	0.30
A6	Incertidumbre sobre futuras preferencias del huésped	0.07	4	0.28
TOTAL		1.00		3.08

Clasificación: 4 La respuesta de Welcome es superior al promedio, 3 La respuesta es mayor al promedio, 2 La respuesta es igual al promedio, 1 La respuesta es deficiente.

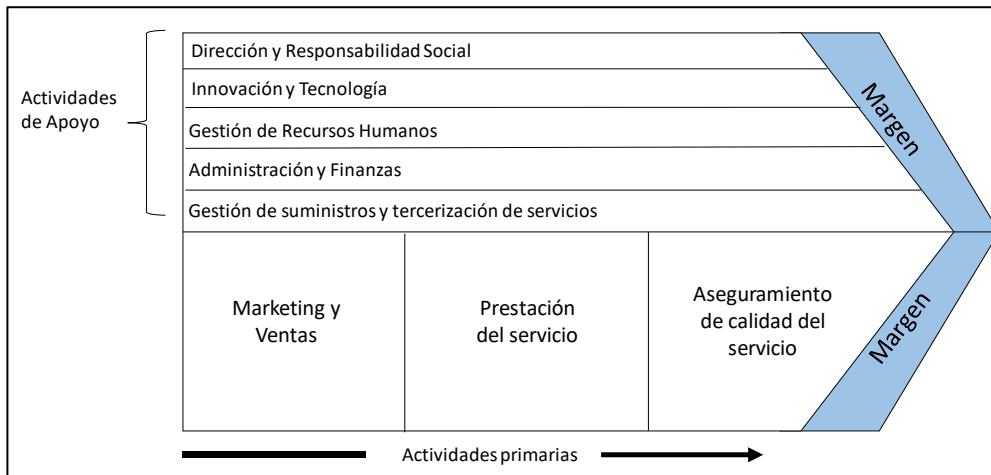
Fuente: Elaboración propia

5. Evaluación interna

5.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor

Para la revisión de las actividades de la cadena de valor, se utilizó como referencia el esquema de servicios planteado por (Eiglier y Langeard 1987):

Gráfico 1. Cadena de valor



Fuente: Eiglier y Langeard (1987). Elaboración propia

1) Actividades primarias

- **Marketing y Ventas:** Comprende las actividades relacionadas con la publicidad y promoción de las ventas de Welcome, con énfasis en el ámbito digital.
- A) **Gestión de canales directos o indirectos de reserva de habitación:**
 - **Canal de contacto directo:**
 - *Retail:* Reserva a través de página web y/o atención física en hotel
 - *Corporativo:* Reserva de habitaciones para empresas
 - **Canal de contacto indirecto:** Reserva a través de buscadores web y/o agencias de viaje
- B) **Diseño y estrategia de plan de marketing.**
 - **Prestación del servicio:** Comprende las actividades relacionadas con el servicio diferenciado ofrecido por Welcome según las necesidades de los clientes.
 - Los responsables de la prestación del servicio directo con el cliente, desde el registro del ingreso del huésped hasta su salida son: recepcionista, administrador, personal de limpieza, botones, entre otros.

Las actividades que permiten la prestación del servicio son:

- A) Reserva accesible e innovadora según los diversos canales existentes
- B) Gestión y preparación de las habitaciones
- C) Registro del *check in* y *check out* de los huéspedes
- D) Atención enfocada en el cumplimiento de los protocolos de salud y bioseguridad

- E) Seguridad integral de los huéspedes e instalaciones del hotel
- F) Atención personalizada de acuerdo a las necesidades del huésped (alimentación, bar, habitación, entre otros)

- Aseguramiento de la calidad del servicio: Comprende las actividades asociadas al correcto funcionamiento de los componentes del hotel.

- A) Soporte técnico a las solicitudes de los huéspedes
- B) Limpieza y habilitación de los ambientes del hotel
- C) Desinfección periódica del hotel
- D) Mantenimiento preventivo de las instalaciones
- E) Mantenimiento correctivo de las instalaciones

2) Actividades de apoyo

- Dirección y Responsabilidad Social: Planificación estratégica y organización general del negocio de Welcome, así como el relacionamiento con los stakeholders del sector hotelero y actividades de control y auditoría. El hotel cuenta con una Política de Responsabilidad Social que se aplica de manera transversal a toda la organización y que genera valor tanto a los accionistas como al entorno en el cual se desarrolla el negocio.
- Innovación y Tecnología: Encargados de la búsqueda de nuevos proyectos y herramientas que mejoren la eficiencia operativa de Welcome.
- Gestión de Recursos Humanos: Selección y contratación de colaboradores de acuerdo al perfil establecido por el hotel y fortalecimiento de la cultura corporativa de Welcome.
- A su vez, se encargan de la evaluación y desarrollo integral de los colaboradores. Finalmente, gestionan el proceso de desvinculación del personal.
- Administración y Finanzas: Gestión eficiente de los recursos financieros y materiales del hotel, elaboración de reportes contables, tributarios y financieros, así como el manejo de procesos administrativos (contratos, facturación, trámites administrativos y legales, entre otros).
- Gestión de suministros y tercerización de servicios: Gestión eficiente con proveedores para obtener insumos y/o servicios que logren satisfacer las expectativas de los clientes. Al respecto, se encuentran proveedores de alimentos, bebidas, servicio de limpieza, equipamiento y mantenimiento de habitaciones, seguros de salud, agencias de publicidad, entre otros.

5.2. Identificación de los factores clave del éxito

Dentro de los principales factores claves del éxito de Welcome se encuentran:

- Fomentar una cultura corporativa centrada en el cliente
- Contar con personal calificado, motivado y con vocación de servicio
- Mantener instalaciones modernas, limpias, seguras, cálidas, con servicios que satisfagan las necesidades de los huéspedes
- Innovación y mejora continua de los diversos procesos existentes
- Máxima calidad en la gestión de servicios diferenciados hacia los huéspedes
- Establecer alianzas estratégicas con buscadores de reservas o agencias de viaje
- Impulsar una estrategia de marketing agresivo, enfocada en el canal digital
- Contar con una ubicación estratégica en el distrito de Miraflores

5.3. Matriz de análisis interno

En la matriz de análisis interno se analiza cada una de las actividades de la cadena de valor, de acuerdo con los siguientes criterios: calidad, innovación, eficiencia y servicio al cliente. El aspecto más valorado ha sido la gestión de recursos humanos con un promedio de 3,10, seguido de la prestación del servicio con 3,04 y la innovación y tecnología con 3,00.

Tabla 14. Matriz de análisis interno

Actividades de la cadena de valor	Eficiencia superior	Calidad superior	Innovación superior	Servicio al cliente
Actividades primarias				
Marketing y Ventas	2,33	2,33	1,67	3,00
Gestión de canales directos de reserva de habitación	2	3	2	3
Gestión de canales indirectos de reserva de habitación	2	2	1	3
Diseño y estrategia del plan de marketing	3	2	2	3
Prestación del servicio	3,17	3,00	2,33	3,67
Proceso de reserva	3	3	2	4
Gestión y preparación de las habitaciones	2	3	2	3
Registro del Check In y Check Out	3	2	2	3
Cumplimiento de los protocolos de salud y bioseguridad	4	3	3	4
Seguridad integral de los huéspedes e instalaciones	4	3	2	4
Atención personalizada de acuerdo a las necesidades del huésped	3	4	3	4
Mantenimiento	2,60	2,80	2,00	3,00
Soporte técnico a las solicitudes de los huéspedes	3	3	2	3
Limpieza y habilitación de los ambientes	3	3	2	3
Desinfección periódica	3	2	1	3
Mantenimiento preventivo	2	3	2	3
Mantenimiento correctivo	2	3	3	3
Actividades de apoyo				
Dirección	2,67	2,00	1,33	2,33

Actividades de la cadena de valor	Eficiencia superior	Calidad superior	Innovación superior	Servicio al cliente
Actividades primarias				
Planificación estratégica y organizacional	3	2	2	3
Relacionamiento con <i>stakeholders</i>	2	2	1	2
Auditoría y control interno	3	2	1	2
Innovación y Tecnología	3,00	2,67	2,67	3,67
Incubación de proyectos innovadores	3	3	3	3
Mejora continua de procesos	3	3	3	4
Soporte tecnológico y <i>back office</i>	3	2	2	4
Gestión de Recursos Humanos	3,20	3,00	2,60	3,60
Contrataciones y desvinculaciones	3	3	3	3
Evaluación de desempeño y capacitaciones	3	3	2	4
Gestión de planillas y remuneraciones	3	2	2	3
Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)	4	3	3	4
Cultura y desarrollo organizacional	3	4	3	4
Administración y Finanzas	3,00	2,00	2,50	3,00
Gestión de recursos financieros y materiales	3	2	3	3
Procesos administrativos y legales	3	2	2	3
Gestión de suministros y tercerización de servicios	2,33	2,67	2,33	3,00
Búsqueda y contratación con proveedores	2	3	2	3
Gestión contractual con proveedores	2	2	3	2
Calidad de productos y/o servicios	3	3	2	4

Clasificación: 4 Muy Superior 3 Superior, 2 Medio, 1 Deficiente

Fuente: González Zavaleta (2011). Elaboración propia

5.4. Matriz de ventaja competitiva

En la siguiente matriz, se analizan las actividades de la cadena de valor en cuanto a los criterios que constituyen el análisis de las ventajas competitivas. Al respecto, según el análisis efectuado, se aprecia que Welcome cuenta con una ventaja competitiva basada en:

- Prestación del servicio
- Innovación y tecnología
- Gestión de recursos humanos

Tabla 15. Matriz de ventaja competitiva

Recursos o capacidad	Valiosa	Costosa de Imitar	Rara	No sustituible
Actividades primarias				
Marketing y Ventas	Sí	No	No	Sí
Prestación del servicio	Sí	No	Sí	Sí
Mantenimiento	Sí	No	No	Sí
Actividades de apoyo				
Dirección	Sí	No	No	Sí
Innovación y Tecnología	Sí	Sí	Sí	No
Gestión de Recursos Humanos	Sí	Sí	No	Sí
Administración y Finanzas	Sí	No	No	Sí
Gestión de suministros y tercerización de servicios	Sí	Sí	No	No

Fuente: González Zavaleta (2011). Elaboración propia

5.5. Matriz de perfil competitivo

En cuanto a la matriz de perfil competitivo, se realizó el comparativo con hoteles cercanos a la ubicación de Welcome con calificación de tres y cuatro estrellas, para lo cual se evaluó el performance de los hoteles en función de los factores claves de éxito descritos previamente.

Tabla 16. Matriz de perfil competitivo

Factores Claves para el éxito	Ponderado	Suite Plaza Las Flores (San Isidro)		NM Lima Hotel (San Isidro)		Huaca Wasi Hotel (Miraflores)		Atemporal (Miraflores)		Roosevelt Hotel & Suites (San Isidro)		Welcome S.A.C.	
		4 Estrellas		3 estrellas		3 estrellas		4 Estrellas		4 Estrellas		4 Estrellas	
		C	Puntaje	C	Puntaje	C	Puntaje	C	Puntaje	C	Puntaje	C	Puntaje
Cultura corporativa centrada en el cliente	14.00%	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56
Personal calificado, motivado y con vocación de servicio	14.00%	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56
Instalaciones modernas y confortables	10.50%	2	0.21	3	0.32	3	0.32	3	0.32	2	0.21	2	0.21
Innovación y mejora continua de procesos	14.00%	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Calidad en la gestión de servicios diferenciados	14.00%	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Alianzas estratégicas con buscadores de reservas y/o agencias de viaje	12.50%	4	0.50	4	0.50	4	0.50	4	0.50	4	0.50	2	0.25
Estrategia de marketing agresivo, enfocado en el canal digital	12.50%	2	0.25	4	0.50	3	0.38	2	0.25	2	0.25	2	0.25
Ubicación estratégica	8.50%	3	0.26	3	0.26	3	0.26	3	0.26	3	0.26	3	0.26
Total	100.00%	2.62		3.25		3.13		3.00		2.90		2.93	

Fuente: Booking (24 de mayo del 2020). Elaboración propia

Como se observa, Welcome obtiene un puntaje de 2,93, lo cual permite indicar que tiene una fortaleza menor en cuanto a la competencia, soportada principalmente en la cultura corporativa centrada en el cliente y personal calificado, motivado y con vocación de servicio.

5.6. Matriz de análisis de la cadena de valor

La siguiente matriz sirve para comparar los aspectos de la cadena de valor de Welcome respecto del líder de la competencia directa en función a la ubicación del hotel. Al respecto, la empresa seleccionada es Roosevelt Hotel & Suites.

De los aspectos valorados, se desprende que entre las principales fortalezas de Welcome se centran en la prestación del servicio enfocado en la eficiencia superior y servicio al cliente superior.

A su vez, la innovación y tecnología de Welcome representa fortaleza, debido a sus procesos de mejora continua y soporte tecnológico y *back office*.

Finalmente, la gestión de recursos humanos se diferencia por su mayor eficiencia y enfoque centralizado en el huésped.

Tabla 17. Matriz de análisis de la cadena de valor

Actividades de la cadena de valor	Eficiencia Superior			Calidad Superior		
	Indicador empresa	Indicador competidor	Competencias	Indicador empresa	Indicador competidor	Competencias
Actividades primarias						
Marketing y Ventas	2.33	3.00	-0.67	2.33	3.00	-0.67
Prestación del servicio	3.17	3.00	0.17	3.00	3.00	0.00
Mantenimiento	2.60	2.50	0.10	2.80	2.50	0.30
Actividades de apoyo						
Dirección	2.67	2.00	0.67	2.00	2.00	0.00
Innovación y Tecnología	3.00	2.50	0.50	2.67	2.50	0.17
Gestión de Recursos Humanos	3.20	3.00	0.20	3.00	3.00	0.00
Administración y Finanzas	3.00	2.50	0.50	2.00	2.00	0.00
Gestión de suministros y tercerización de servicios	2.33	2.50	-0.17	2.67	3.00	-0.33

Actividades de la cadena de valor	Innovación superior			Servicio al cliente superior		
	Indicador empresa	Indicador competidor	Competencias	Indicador empresa	Indicador competidor	Competencias
Actividades primarias						
Marketing y Ventas	1.67	3.00	-1.33	3.00	3.00	0.00
Prestación del servicio	2.33	2.50	-0.17	3.67	3.00	0.67
Mantenimiento	2.00	2.00	0.00	3.00	2.50	0.50
Actividades de apoyo						
Dirección	1.33	2.00	-0.67	2.33	2.00	0.33
Innovación y Tecnología	2.67	2.50	0.17	3.67	2.50	1.17
Gestión de Recursos Humanos	2.60	2.50	0.10	3.60	3.00	0.60
Administración y Finanzas	2.50	2.50	0.00	3.00	3.00	0.00
Gestión de suministros y tercerización de servicios	2.33	2.50	-0.17	3.00	3.00	0.00

Fuente: González Zavaleta (2011), Booking (24 de mayo del 2020) y página web. Elaboración propia

6. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Se evaluó las principales fortalezas y debilidades de Welcome con el desarrollo de la matriz de evaluación de factores internos (EFI), en donde la empresa obtiene un resultado de 2,91, lo que indica que se encuentra en una posición competitiva fuerte en el mercado.

Tabla 18. Matriz EFI

Factores Clave		Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación Ponderada
Fortalezas				
F1	Ubicación estratégica del hotel	0.10	4	0.40
F2	Trayectoria y prestigio del hotel	0.08	3	0.24
F3	Innovación y mejora continua en la prestación de servicios	0.09	4	0.36
F4	Personal calificado enfocado en el cliente	0.10	4	0.40
F5	Eficientes procesos y políticas operativas	0.09	4	0.36
F6	Marketing innovador	0.09	3	0.27
F7	Cultura corporativa sólida	0.08	4	0.32
Debilidades				
D1	No pertenecer a una cadena hotelera	0.06	2	0.12
D2	Poca automatización de la infraestructura	0.08	1	0.08
D3	Presencia de procesos manuales	0.06	2	0.12
D4	Poca penetración en mercados digitales	0.10	1	0.10
D5	Respaldo financiero limitado	0.07	2	0.14
TOTAL		1.00		2.91

Clasificación: 4 Fortaleza Importante, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor, 1 Debilidad Importante

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV. Plan de continuidad

1. Definición del alcance y liderazgo

El objetivo clave del plan de continuidad de negocios es seguir realizando las actividades sin interrupción durante el periodo 2020 - 2021, denominado período de resiliencia.

El plan de continuidad busca mantener un flujo de caja constante que permita a Welcome seguir operando en un futuro cercano. Por lo tanto, el plan de continuidad se enfocará principalmente en las actividades primarias de la cadena de valor.

Por otro lado, el plan se encuentra liderado por el director del hotel, el director de alojamiento y el director comercial.

1.1. Identificación de factores externos

A julio del 2020, el coronavirus ya ha reportado más de 13 millones de casos y ha costado más de 579 mil víctimas (RTVE.ES 2020), por lo cual diversos laboratorios en el mundo se encuentran en una constante carrera por descubrir la vacuna.

En China, a mediados del 2020, se inició la aplicación de una vacuna preliminar en militares (Huertas 2020), por lo que se espera que a mediados del 2021, el Perú cuente con una vacuna que le permita regresar a la normalidad.

Considerando lo anterior, el plan de continuidad se desarrollará para los años 2020 y 2021.

1.2. Identificación de factores internos

El protocolo sanitario sectorial ante el Covid-19 para hoteles categorizados, obliga a Welcome a modificar y agregar actividades dentro su cadena de valor, siendo la limpieza y desinfección unas de las actividades principales. Para el inicio de operaciones en el periodo de resiliencia se deberán desarrollar e implementar los siguientes protocolos:

- Protocolos de áreas públicas
- Protocolos de las áreas administrativas y operativas

En caso de que algún colaborador se contagie del Covid-19, el director de alojamiento deberá tomar las medidas necesarias para preservar la salud de los huéspedes y demás colaboradores, y, por consiguiente, no afectar las operaciones del hotel.

Considerando las mayores necesidades de capital de trabajo y la contracción severa de la economía, es vital generar nuevas líneas de negocio que eviten o mitiguen periodos de flujo de caja negativo.

2. Líneas de negocio durante el periodo de resiliencia

- **Welcome Home**

Dirigido a personas que buscan un hogar con independencia y comodidades. Welcome ofrecerá habitaciones amobladas que se podrán alquilar mensualmente por un costo fijo. Adicionalmente, brindará otros servicios como paquetes de alimentación, servicios de lavandería, servicio de limpieza, uso de servicios del hotel (gimnasio, piscina, entre otros), estacionamiento, entre otros.

Se considera que esta línea es atractiva en el sector hotelero, teniendo en cuenta que el mercado liderado por Airbnb ha tenido resultados favorables en los últimos años. Además, ello permitirá el aprovechamiento de la infraestructura del hotel.

- **Vitalize Home**

Dirigido a adultos mayores que necesitan de un cuidado especial y atención médica primaria (medicina general, psicólogos, ambientes sociales, entre otros).

En Lima Metropolitana existen 500 residencias geriátricas (Diario Gestión 2013). Asimismo, existen muchas residencias de lujo. Una de ellas es Arcadía, que se enfoca en ser un hotel de cinco estrellas para personas mayores. Es importante también tener en cuenta que el 43 % de los hogares cuenta con un adulto mayor dentro sus miembros, por lo que hay un alto potencial de personas que podrían hospedarse en nuestro hotel de cuatro estrellas en la línea de negocio Vitalize Home.

2.1. Supuesto del flujo de caja – plan de continuidad

Para la proyección de estados financieros y flujo de caja de Welcome de los años 2020 y 2021 se han considerado los siguientes supuestos:

- Se considera que el período de resiliencia se extiende por un plazo de 2 años (2020 y 2021). La operación regular del Welcome se retoma a partir del año 2022 en adelante.
- Se ha tomado como año base los resultados financieros del hotel al cierre del año 2019, donde se puede observar que el hotel cuenta con 75 habitaciones disponibles (equivalente a 27 mil noches disponibles en el año) a una tarifa promedio de US\$ 105.5.
- La ocupabilidad promedio del hotel para el año 2019 es de 71 %.
- Para el año 2020 y 2021 se desarrolla adicionalmente dos líneas de negocio nuevas: Welcome Home (alquiler de habitaciones mensuales) y Vitalize Home (casa de reposo para adultos mayores).
- Para el negocio de Welcome Home se destinará un total de 25 habitaciones a una tarifa plana de US\$ 410 semanales, mientras que para el negocio de Vitalize Home se destinará un total de 20 habitaciones a una tarifa plana de US\$ 600 mensuales.
- La tarifa de US\$ 410 en la línea de Welcome Home le permite competir con el alquiler de departamentos y hoteles de 4 estrellas de la zona.
- La tarifa de Vitalize Home se posiciona alrededor de las mejores residencias para ancianos de Lima.
- Considerando estos supuestos, la ocupabilidad del hotel para los años 2020 y 2021 sería de 80 % y 86 % permitiendo mantener las operaciones del hotel a futuro.
- Se perciben ingresos por el servicio de restaurante y bar, tomando como referencia el precio por m² para alquiler comercial obtenida de la fuente Colliers International (2019).
- El costo incremental por la implementación del protocolo de salud y seguridad por Covid-19 asciende a US\$ 51.925 anuales (detallado en el plan de operaciones).
- Los gastos operativos se mantienen estables, a excepción de los gastos de marketing y capacitación de personal, que se consideran importantes para potenciar las nuevas líneas de negocio además de entrenar al personal de cara a los nuevos protocolos. En el caso de los gastos de marketing, se considera que se incrementan en un 20 % adicional, y los gastos de capacitación de personal se duplican solo en el año 2020.
- Se considera una reducción en los días de cobranza de 60 y 45 días para los años 2020 y 2021 a fin de mejorar nuestro flujo de liquidez.
- Se proyectó una rotación de cuentas por pagar de 165 días en línea con la información histórica.

- Se toma el préstamo Reactiva por US\$ 559.300 equivalente a 3 meses de venta para afrontar los pagos durante el período de resiliencia (el plazo de 3 años incluye 1 año de gracia).
- Se realiza una inversión de US\$ 350.000 en el año 2020 principalmente para la implementación y acondicionamiento de las habitaciones existentes para las nuevas líneas de negocio.

Los estados financieros y flujo de caja para el periodo 2020 y 2021 se encuentran en el anexo 2.

Capítulo V. Escenarios futuros

1. Metodología para la construcción de escenarios futuros

Para elaborar los diferentes escenarios y dar paso al planeamiento estratégico, se ha utilizado lo planteado en el artículo “Los estudios del Futuro en América Latina: Tendencias y Escenarios” (Sagasti y Daudelin 1999).

Los autores analizan lo realizado por la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) y plantean los ocho siguientes pasos. En el presente informe, se utilizó el método de *brainstorming* para exponer ideas sobre el futuro del sector hotelero postpandemia.

A continuación, se lista el despliegue de los pasos propuestos por ACDI y su vinculación con el plan estratégico de Welcome:

- 1) Identificación: Análisis de sucesos que significaron hitos en el modelo de negocio hotelero, desde la década del 2000 hasta la actual crisis generada por la pandemia del Covid-19.
- 2) Pasados clave: Generación de conciencia ambiental y cuidado especial por el cambio climático a nivel mundial, lo cual incide directamente en la operatividad de Welcome.
- 3) Tendencias futuras: Surge el concepto de “adaptación”, mediante el cual el rubro hotelero debe superar las secuelas de la pandemia.
- 4) Relatos: Construidos por los referentes e influenciadores del sector hotelero, recogidos en seminarios y conversatorios virtuales, que invitan a tomar acción en el presente, salvar al sector y hacerse cargo de las decisiones para revertir la crisis en mención.
- 5) Comprobación de consistencia: Debate sobre los escenarios planteados y su respectiva consistencia.
- 6) Coherencia global: Se correlacionan las eventuales tendencias para el Perú con lo identificado en otros lugares del mundo, en donde ya se viene tomando acción y conciencia para reflotar el sector hotelero.
- 7) Nombrar escenarios: Definición de cada uno de los cuatro escenarios posibles y elección de estos según un orden de prioridad.
- 8) Transcripción y difusión: Asignación de características particulares en cada escenario y construcción de un esquema descriptivo sobre ellos.

Con el objetivo de construir los escenarios, se toman en cuenta las tendencias de las variables del entorno externo y se establece el escenario probable en el cual se desarrollará el negocio en un futuro.

Luego de realizar los pasos descritos anteriormente, resultaron cuatro posibles escenarios: pesimista, conservador, optimista y mixto. A continuación, se describe cada uno de ellos:

2. Análisis de los entornos frente a cada tendencia futura

A continuación, se analiza cada aspecto del entorno para Welcome, frente a cada tendencia futura:

Tabla 19. Entornos según tendencias futuras

Entornos	Pesimista	Conservador	Optimista
Político y legal		X	
Entorno económico	X		
Sociocultural y demográfico			X
Tecnológico			X
Ecológico			X

Fuente: Elaboración propia

3. Escenarios resultantes

- **Pesimista:** Escenario que contempla el conjunto de las peores situaciones para el país, en aspectos económicos, políticos y sociales. Y para el sector, en tanto se mantenga un retraimiento de la actividad, una no adecuación a la nueva normalidad o una imposibilidad de adecuación por el costo que ello implica.
- **Conservador:** Escenario que reúne las condiciones más parecidas a lo que sería una continuidad natural de crecimiento en el sector. Este escenario es poco probable, debido a que las condiciones están dadas para generar una nueva normalidad, donde pueden existir condiciones a favor y en contra.
- **Optimista:** Escenario con condiciones favorables para el sector, no por la continuidad del escenario anterior, sino por el aprovechamiento oportuno de las nuevas condiciones como parte de las nuevas ventajas competitivas del sector.
- **Mixto:** Escenario que involucra aspectos de los tres escenarios anteriores, pero que tiene una tendencia de optimismo. En ese sentido, se concibe a sí mismo como un escenario que tiende gradualmente a aprovechar las mejores condiciones y oportunidades que los otros escenarios

promueven. En el entorno económico, se pronostica un escenario pesimista para los primeros años, mientras que, en los otros entornos, se esperaría una mejora mediante el aprovechamiento de las nuevas condiciones y tendencias como parte de la ventaja competitiva del sector.

4. Matriz de selección de estrategia de crecimiento con escenarios

Considerando los cuatro escenarios (pesimista, conservador, optimista y mixto), y tomando en cuenta que el escenario “mixto” es el más probable para el futuro del negocio, se ha optado por la estrategia de crecimiento de penetración de mercado, a través de la mejora del servicio prestado que nos permita satisfacer las necesidades y preferencias de los huéspedes.

Tabla 20. Estrategias de crecimiento según escenarios

	Pesimista	Conservador	Optimista	Mixto
Estrategias de crecimiento				
Penetración de mercado	Poco favorable	Favorable	Altamente favorable	Altamente favorable
Desarrollo de servicio	Altamente favorable	Altamente favorable	Altamente favorable	Altamente favorable
Desarrollo de mercado	Poco favorable	Poco favorable	Favorable	Favorable
Diversificación	Favorable	Poco favorable	Poco favorable	Poco favorable

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VI. Estudio de mercado

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

El presente capítulo tiene por objetivo identificar las necesidades y expectativas de los potenciales clientes, y la posterior demanda estimada para Welcome, empresa hotelera de categoría cuatro estrellas ubicada en el distrito de Miraflores.

1.2. Objetivos específicos

- Analizar el mercado hotelero en el Perú
- Identificar las percepciones y valoraciones de los usuarios de hoteles a fin de poder seleccionar un hotel (servicios, precio, canales, promociones, instalaciones, seguridad, entre otros)
- Identificar el mercado potencial, disponible y meta
- Cuantificar la oferta, la demanda y la tasa de ocupabilidad en el mercado disponible
- Proyectar la oferta, la demanda y la tasa de ocupabilidad en el mercado disponible y de Welcome

2. Metodología

La metodología seleccionada para llevar a cabo la investigación de mercado ha sido la propuesta por Malhotra (2008). Al respecto, a pesar de la coyuntura negativa existente producto del Covid-19, se levantó información de fuentes primarias y secundarias.

2.1. Fuentes primarias

Dentro de las fuentes primarias se realizó un levantamiento de información cuantitativo, mediante la aplicación de una encuesta virtual a una muestra aleatoria y representativa. Además, se efectuó un levantamiento cualitativo, asistiendo a fórums virtuales, donde se exponía la percepción de los expertos sobre el futuro del negocio hotelero luego de la pandemia, con el objetivo de identificar las necesidades y expectativas de los usuarios y, posteriormente, cuantificar la tasa de ocupabilidad, oferta y demanda.

2.1.1. Encuesta virtual estructurada

Para llevar a cabo esta investigación se construyó una encuesta virtual estructurada con una batería de 21 preguntas y 98 subpreguntas.

Esta encuesta contenía preguntas cerradas y de valoración sobre aspectos que caracterizan los servicios hoteleros. Pretendía, además, recoger los cambios en la valoración de preferencia sobre dichos aspectos. En ese sentido, abordaba los siguientes tópicos: (a) Perfil del entrevistado, (b) Descripción del uso y frecuencia de servicios hoteleros, (c) Valoración sobre los servicios previos a la llegada del Covid-19, y, finalmente, (d) Cambios en la valoración sobre las preferencias y nuevos aspectos valorados post Covid-19.

El tipo de muestra fue aleatoria. La estrategia fue distribuir la encuesta virtual en redes de contactos que cumplieran con la premisa de “haber asistido a un hotel en los últimos 10 años”. Asimismo, se solicitó la distribución de la encuesta virtual a las redes de contactos de los primeros contactos, y así sucesivamente. En total se alcanzó 406 encuestas realizadas y de ellas resultaron 401 encuestas válidas (que cumplieran con la premisa).

Con el número total de encuestas válidas, se puede afirmar que la muestra tiene un nivel de confianza de 95,45 % y un margen de error de +/- 5 %, y es válida para inferir resultados a nivel de la ciudad de Lima. El trabajo de campo se realizó entre los días 24 y 28 de agosto del 2020. La distribución de encuestas se hizo mediante redes sociales como Whatsapp y Facebook Messenger, desde computadoras ubicadas en la ciudad de Lima.

La plataforma usada para estructurar el cuestionario fue Microsoft Forms, *software online* cuya especialidad es el levantamiento de información mediante encuestas de manera virtual. La encuesta fue alojada en un sitio web, al cual los encuestados podían acceder desde una computadora o un dispositivo móvil. Cada *link* generado tenía un alcance máximo de 200 encuestas, por esa razón se generaron dos copias idénticas adicionales para cubrir todo el trabajo de campo.

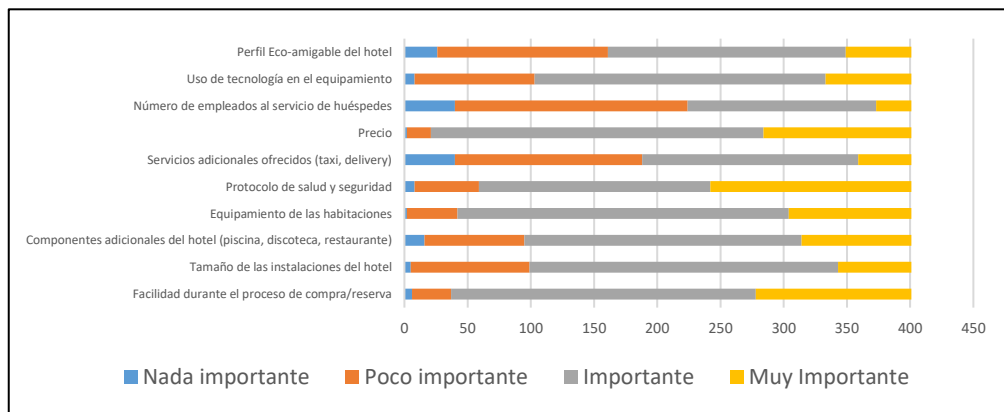
A continuación, se describen los principales resultados de cada uno de los tópicos abordados. Cabe señalar que en cada uno de los planes se incorporarán gráficos adicionales para sustentar la dirección de los mismos.

Los entrevistados se ubican principalmente entre 21 y 40 años, lo cual representa el 82 % de la muestra.

El 97 % de los entrevistados tiene una pernoctación entre 1 y 7 noches, predominando los que pernoctan entre 1 y 3 noches (64 %), lo cual probablemente indique que el uso más frecuente son los fines de semana.

Respecto de la valoración sobre los servicios previos a la llegada del Covid-19, los siguientes gráficos describen los aspectos valorados antes de la llegada del Covid-19, entre ellos, además del precio, destacan el equipamiento de las habitaciones y las facilidades durante el proceso de reserva.

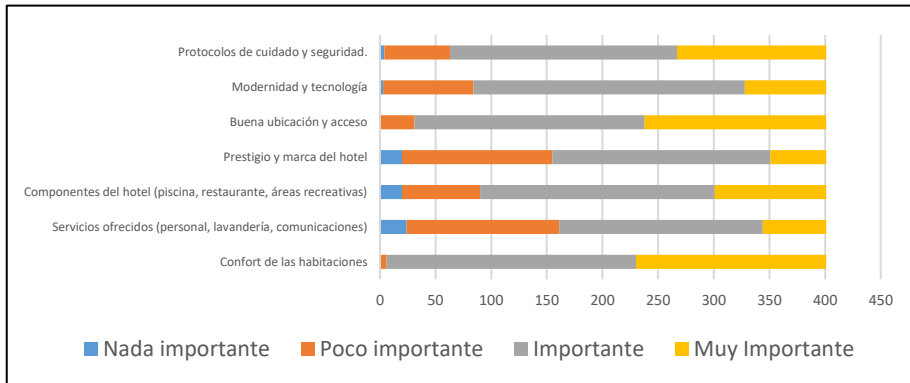
Gráfico 2. Aspectos valorados previos al Covid-19



Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta de qué aspectos consideraban que representaban mejor el precio pagado, se obtiene que la gran mayoría asocia el confort de las habitaciones y la buena ubicación del hotel al precio, y que en una menor medida se asocia el prestigio de la marca y los otros servicios ofrecidos como lavandería y las comunicaciones.

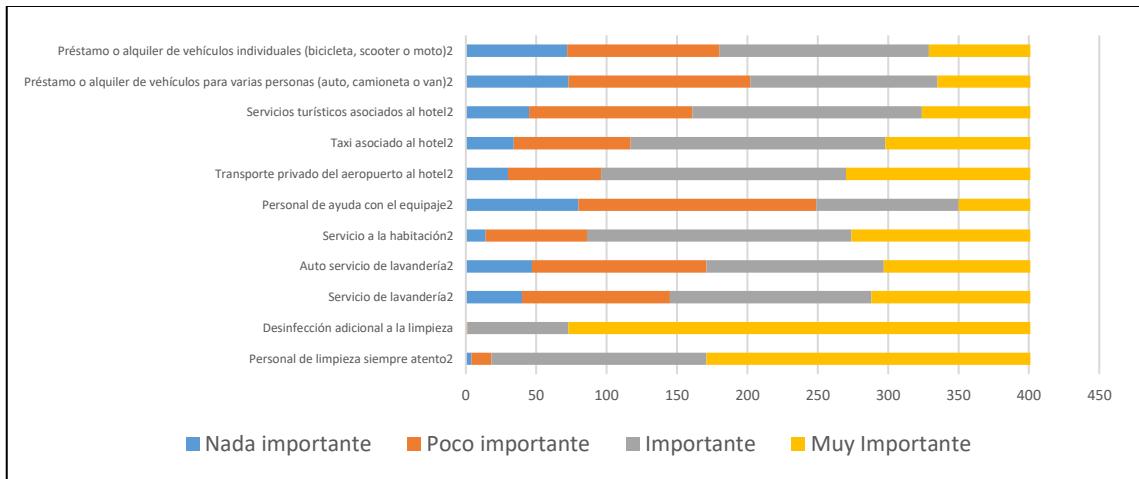
Gráfico 3. Atributos del hotel asociados al precio pagado



Fuente: Elaboración propia

Con la llegada del Covid-19, los encuestados respondieron que sus preferencias más importantes son la desinfección adicional al servicio de limpieza y la propia limpieza cotidiana, seguido de los servicios a la habitación (*delivery*).

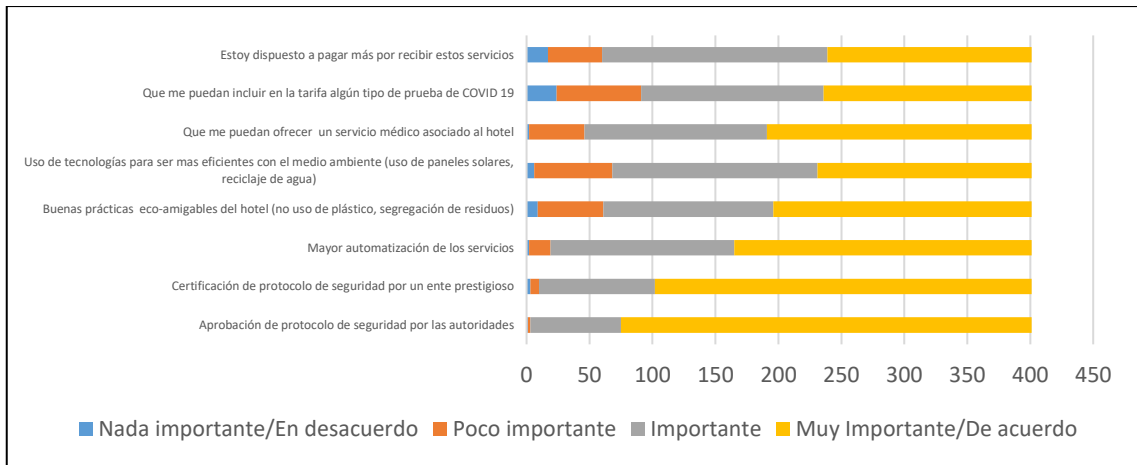
Gráfico 4. Nuevos atributos valorados post Covid-19



Fuente: Elaboración propia

Además, se hace notorio que aparecen nuevos atributos valorados, como los protocolos y las certificaciones adicionales de los protocolos, una mayor automatización de los servicios con tecnología, un buen sistema de conexión con entidades de salud y un perfil ecoamigable del hotel en su operación. Resulta importante mencionar que los potenciales clientes encuestados están dispuestos a pagar más por los servicios adicionales.

Gráfico 5. Nuevos atributos valorados post Covid-19



Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Investigación cualitativa

La información cualitativa fue recogida asistiendo al fórum “Análisis del Turismo Interno y Percepción del Entorno Post Covid – 19” efectuado de manera conjunta por PromPerú y Turismo In, en el cual se evalúan las percepciones y expectativas futuras en el entorno turístico (PromPerú 2020).

A continuación, se listan los principales hallazgos recogidos producto de la investigación cualitativa:

- La elección de un hotel se sostiene en tres criterios: ubicación (céntrico), recomendación (altas puntuaciones en Trip Advisor o Booking, así como referencias de viajeros cercanos) y relación justa entre la calidad y el precio.
- Postconfinamiento, la variable principal para elegir un destino es la seguridad, percibida (respeto de distancia social, reducción de contacto con personas extrañas, distancias cortas, pruebas rápidas, entre otros).
- Las supervisiones o auditorías encabezadas por el Mincetur y Promperú son vitales para generar confianza en los viajeros.
- Los *millennials* representan el 40 % de todas las reservas *online* de viajes de ocio.
- 80 % de los *millennials* buscan referencias de sus pares, y la publicidad clásica tiene poca credibilidad e influencia.
- Los *centennials* se preocupan por las causas sociales y el cuidado ambiental.

- En el Perú, el 50 % pertenece a estas generaciones (25 % *millennials*, 25 % *centennials*).

2.2.Fuentes secundarias

Para complementar las fuentes primarias, se recogió información de fuentes secundarias como revistas, publicaciones especializadas, entre otras.

Respecto del turismo interno, durante el 2018, según la Encuesta Trimestral de Turismo Interno del Mincetur (Mincetur 2019), se estimó que se efectuaron más de 11,8 millones de viajes asociados a turismo interno cuyo destino principal fue Lima, representando el 26,1 % del total de viajes a nivel nacional. El 55,6 % tiene una permanencia entre 1 a 3 noches, mientras que el 27,1 % pernocta entre 4 y 7 noches.

En el aspecto del turismo receptivo, en el año 2019, de acuerdo con la Superintendencia Nacional de Migraciones, ingresaron al Perú 4.371.787 turistas internacionales, cantidad inferior en - 1,08 % con respecto a lo registrado en el año previo (4.419.430 turistas internacionales).

Por otro lado, es preciso indicar que los turistas internacionales provienen principalmente de Chile (27,36 %), Estados Unidos (15,03 %), Ecuador (7,77 %), Colombia (5,12 %) y Argentina (4,91 %).

Finalmente, en la ciudad de Lima, los principales sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas por el Estado son las siguientes:

- Museo de la Inquisición y del Congreso
- Museo de Sitio de Pachacamac
- Museo de Sitio Huaca Pucllana
- Museo de Sitio El Mirador del Cerro San Cristóbal
- Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva
- Ciudad Sagrada de Caral
- Centro Comercial Larcomar

Por otro lado, en la siguiente tabla se aprecia el número de establecimientos de hospedaje en el Perú, número de habitaciones y número de plazas-camas durante el periodo 2004-2019, el cual ha generado un constante crecimiento anual:

Tabla 21. Oferta hotelera del Perú 2004-2019

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nro. establecimientos (miles)	9,0	9,6	10,0	10,6	11,4	12,6	13,5	14,5	15,5	16,7	18,1	19,5	20,6	21,6	22,1	23,9
Nro. habitaciones (miles)	142,0	150,9	158,2	166,2	176,8	188,5	197,3	206,8	215,5	232,1	245,3	260,0	271,8	287,2	296,8	311,0
Nro. plazas-cama (miles)	248,7	263,8	276,7	291,6	310,3	331,5	345,7	361,0	375,1	403,6	425,6	451,5	472,3	498,9	516,2	541,5

Fuente: Mincetur (2020)

2.2.1. Sector hotelero de Lima

Si bien es cierto que el sector hotelero del Perú registró crecimiento durante los últimos años, a excepción del año 2019, en el comparativo del periodo enero-junio del año 2019 y año 2020, la llegada de turistas internacionales disminuyó sustancialmente (-61,2 %), debido a la pandemia del Covid-19 y el cierre de fronteras dispuesto por el gobierno.

En la siguiente tabla se puede apreciar que, durante el año 2019, en las categorías 3, 4 y 5 estrellas en la ciudad de Lima se contó con un total de 246 establecimientos, 4.407 habitaciones y 7.807 plazas-camas. Durante ese año, se hospedaron un total de 2.140.866 huéspedes, de los cuales el 26,92 % lo hizo en hoteles de 4 estrellas.

La demanda de noches de hospedaje del hotel 4 estrellas representa el 29,15 % del total de noches de hospedaje demandadas por los usuarios en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas.

Por otro lado, es relevante indicar que en la categoría 4 estrellas, el 70,64 % fueron huéspedes extranjeros, mientras que el 29,36 % fueron huéspedes nacionales, lo cual difiere de lo presenciado en la categoría 3 estrellas, en donde predominan los huéspedes nacionales.

Tabla 22. Estadística hoteles Lima, según categorías – año 2019

Categoría	Número de establecimiento	Número de habitaciones	Número de plazas-cama	TNOH* promedio	TNOC** promedio	Número de huéspedes	Huéspedes nacionales	Huéspedes extranjeros	Demanda de noches de hospedaje*
3 estrellas	169	7.753	14.625	45,64 %	39,23 %	1.004.571	53,23 %	46,77 %	1.291.565
4 estrellas	48	4.407	7.807	56,83 %	47,17 %	576.323	29,36 %	70,64 %	914.102
5 estrellas	29	4.288	7.667	59,46 %	45,77 %	559.972	18,20 %	81,80 %	930.581
Total	246	16.448	30.099			2.140.866			3.136.248

* TNOH: Tasa neta de ocupabilidad de habitación

** TNOC: Tasa neta de ocupabilidad de camas

*** Demanda de noches de hospedaje: Oferta de noches de hospedaje * TNOH Promedio. Oferta de noches de hospedaje es el resultado de la multiplicación del número de habitaciones por 365 días.

Fuente: Mincetur (2020). Elaboración propia

2.2.2. Distrito de Miraflores

Según el censo nacional del año 2017, el distrito de Miraflores cuenta con una población ascendente a 99.337 personas y es considerado uno de los distritos más seguros y bellos para sus visitantes y vecinos. Es por ello que aproximadamente el 40 % del total de los hoteles 4 y 5 estrellas de todo el Perú se ubican en Miraflores.

Ante la declaratoria de pandemia del Covid-19 por parte de la OMS y las medidas de prevención adoptadas por el Gobierno peruano, la Gerencia de Cultura y Turismo Comunica decidió suspender las actividades en los principales recintos turísticos del distrito.

Según información del Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados, en la actualidad, en Miraflores existen 19 hoteles de 4 estrellas, varios de los cuales cuentan con presencia nacional y extranjera, tal y como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 23. Hoteles de cuatro estrellas Miraflores

N°	Razón social	Nombre comercial	Dirección	Habitaciones / Mesas	Participación porcentual
1	Cartir Perú S.R.L.	Hotel José Antonio Deluxe	Clle Bellavista Nro. 131 - 137	170	9,34 %
2	Inversiones Nacionales de Turismo S.A.	Aloft Lima Miraflores	Av. 28 De Julio Nro. 894	164	9,01 %
3	Nessus Hoteles Perú S.A.	Casa Andina Select Miraflores	Clle Schell Nro. 452	155	8,52 %
4	Hoteles Estelar del Perú S.A.C.	Hotel Estelar Miraflores	Av. Benavides Nro. 415	151	8,30 %
5	Inversiones Inmobiliarias La Paz S.A.C.	Innside Miraflores By Melia	Av. Diez Canseco Nro. 344	140	7,69 %
6	Top Rank Hotel S.A.C.	Four Points By Sheraton Miraflores	Av. Alcanfores Nro. 290	133	7,31 %
7	Blue Marlin Beach Club S.A.	Radisson Decápolis Miraflores	Av. 28 De Julio Nro. 151	111	6,10 %
8	Miraflores de Turismo S.A.C.	Hotel San Agustín Exclusive	Clle San Martin Nro. 550	96	5,27 %
9	Hotel La Paz S.A. (en liquidación)	Hotel Casino María Angola	Av. La Paz Nro. 610	84	4,62 %
10	Cartir Perú S.R.L.	Hotel José Antonio	Av. 28 De Julio Nro. 398 - Urb. Miraflores	84	4,62 %
11	100pre Feliz S.A.C.	Grand Hotel Nobility	Av. Angamos Oeste Nro. 700	82	4,51 %
12	Hotel El Tambo S.A.C.	El Tambo li	Av. La Paz Nro. 720 - Urb. Miraflores	70	3,85 %
13	Emp. Servic. Turísticos Colón S.A.C.	Miraflores Colon Hotel	Clle Colon Nro. 600 - 620	66	3,63 %
14	100pre Feliz S.A.C.	Hotel Nobility	Av. Roosevelt (Ex-República De Panamá) Nro. 6461	59	3,24 %
15	Hotel Restaurant La Hacienda S.A.	La Hacienda Hotel & Casino	Av. 28 De Julio Nro. 511 - Urb. Miraflores	56	3,08 %
16	Turismo Boulevard S.A.C.	Hotel Boulevard	Av. José Pardo Nro. 771	55	3,02 %
17	Inversiones Pimi S.A.C.	Del Pilar Miraflores Hotel	Pj. Martir Olaya Nro. 137-141 - (Alt. Cdra. 1 Av. José Pardo)	53	2,91 %
18	Chirry S Inversiones S.A.C. - C.H.I. S.A.C.	Inkari Luxury Hotel	Clle Narciso De La Colina Nro. 251	50	2,75 %
19	Q.P. Hotels S.A.C.	Q.P. Hotels	Av. Jorge Chávez Nro. 206 - Urb. Miraflores	41	2,25 %
Total				1820	100,00 %

Fuente: Mincetur (2020). Elaboración propia

3. Selección de mercados

Considerando los lineamientos establecidos por Kotler y Keller (2012), a continuación, se describe el mercado potencial, mercado disponible y el mercado meta.

3.1. Mercado potencial

El mercado potencial ha sido definido como el total de noches de hospedaje demandadas en hoteles categorizados como 3, 4 y 5 estrellas de la ciudad de Lima. En ese sentido, el mercado potencial del año 2019 asciende a 3.136.248 noches.

3.2. Mercado disponible

El mercado disponible ha sido definido como el total de noches de hospedaje demandadas en hoteles categorizados como 3, 4 y 5 estrellas en distritos cercanos a Miraflores y con características semejantes en cuanto al nivel de servicio prestado, tarifas potenciales a pactar, seguridad, entre otros.

Los distritos cercanos a Miraflores seleccionados han sido San Isidro y Barranco. Al respecto, en el distrito de Barranco no se registraron establecimientos de 4 y 5 estrellas al cierre del año 2019.

De acuerdo con lo descrito, el mercado disponible del año 2019 asciende a 2.317.696 noches.

Tabla 24. Estadística hoteles Miraflores, San Isidro y Barranco (tres, cuatro y cinco estrellas) – año 2019

Distrito	Categoría de estrellas	Número de establecimiento	Número de habitaciones	Oferta de noches de hospedaje	TNOH promedio	Demanda de noches de hospedaje	Participación noches huéspedes nacionales	Participación noches huéspedes extranjeros	Número de Huéspedes	Promedio de permanencia días huéspedes nacionales	Promedio de permanencia días huéspedes extranjeros
Miraflores	3	57	3.147	1.148.655	61,19 %	702.814	15,02 %	84,98 %	444.055	1,89	2,13
	4	23	2.117	772.705	59,84 %	462.380	11,27 %	88,73 %	289.211	2,16	2,33
	5	12	1.667	608.455	68,73 %	418.206	7,44 %	92,56 %	275.826	1,68	2,45
San Isidro	3	14	503	183.595	38,35 %	70.412	51,83 %	48,17 %	43.797	1,55	2,98
	4	13	1.295	472.675	57,50 %	271.784	14,95 %	85,05 %	111.377	1,97	2,94
	5	12	1.873	683.645	54,90 %	375.350	13,03 %	86,97 %	186.784	1,66	2,79
Barranco	3	4	111	40.515	41,34 %	16.750	64,31 %	35,69 %	17.739	1,41	1,91
Total		135	10.713	3.910.245		2.317.696			1.368.789		

Fuente: Mincetur (2020). Elaboración propia

Por otro lado, la tasa de variación promedio de la demanda de noches de hospedaje durante el periodo 2014 - 2019 en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas ubicados en Miraflores, San Isidro y Barranco fue de 8,31 %, tal como se presenta en la siguiente tabla.

Para el distrito de Miraflores, en la categoría de 4 estrellas, el crecimiento promedio ha sido de 4.99 % durante los últimos 3 años.

Tabla 25. Variación de demanda de noches de hospedaje en mercado disponible 2014-2019

Distrito	Categoría	Demanda de noches de hospedaje					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Miraflores	3 estrellas	392.656	323.070	305.370	406.826	473.903	702.814
	4 estrellas	287.664	373.592	365.992	376.318	423.352	462.380
	5 estrellas	312.873	357.632	301.792	396.557	426.581	418.206
San Isidro	3 estrellas	29.824	50.357	46.980	54.002	48.331	70.412
	4 estrellas	223.205	213.288	217.938	237.137	228.147	271.784
	5 estrellas	332.916	348.464	322.676	329.830	358.355	375.350
Barranco	3 estrellas	-	-	8.277	7.455	9.884	16.750
	4 estrellas	-	-	-	-	-	-
	5 estrellas	-	-	-	-	-	-
Total		1.579.139	1,666,403	1,569.025	1.808.126	1.968.552	2.317.696
Variación promedio 2014 – 2019 (total)		8,31 %					
Variación promedio 2017-2019 (Miraflores 4 estrellas)		4,99 %					

Fuente: Mincetur (2020). Elaboración propia

3.3. Mercado meta

El mercado meta ha sido definido como la participación del mercado disponible que accedería a hospedarse en Welcome. Considerando la pandemia generada y el periodo postconfinamiento, la variable principal de los huéspedes para seleccionar un destino es la seguridad. Al respecto, Miraflores es considerado uno de los distritos más seguros y bellos.

Es importante considerar que San Isidro y Barranco son distritos cercanos a Miraflores y con un nivel de seguridad semejante. Por otro lado, es importante indicar que en Barranco no existen hoteles de 4 estrellas, por lo que los potenciales huéspedes podrían acceder a hospedarse en Welcome S.A.C.

Por su parte, tomando en cuenta que los hoteles categorizados con 5 estrellas deben cumplir otros aspectos técnicos en cuanto a infraestructura, equipamiento, servicios y personal, de manera conservadora Welcome estima que tales huéspedes de Miraflores, San Isidro y Barranco no accederían a la mencionada empresa. Finalmente, el mercado meta del año 2019 asciende a 1.524.141 noches.

4. Estimación de la oferta, demanda y ocupación

De acuerdo con los estudios de mercado realizados y considerando las fortalezas y debilidades de Welcome, se estimó la oferta, demanda y ocupación del mercado disponible y de la empresa.

4.1. Incremento de la oferta del mercado disponible

La Municipalidad de Miraflores sostuvo que en los próximos años se pondrán en ejecución 89 proyectos importantes, entre ellos 18 hoteles. Por otro lado, según señala la SHP estima que 10 de 33 proyectos hoteleros en Lima cambiarán de giro temporalmente por falta de turismo y la inversión hotelera estimada entre los años 2019 y 2022 sumaría US\$ 850 millones en Lima.

En cuanto a la apertura de nuevos hoteles, la SHP contemplaba la inauguración de 11 hoteles el 2020 y 9 en el 2021; sin embargo, existe una alta preocupación por el retraso de obras y pérdidas económicas producto del Covid-19.

En la siguiente tabla se aprecia el estimado de los nuevos hoteles a partir del año 2020 en adelante y su impacto en el aumento del número de oferta de noches.

Tabla 26. Nuevos hoteles en mercado disponible, 2020 – 2022

Año	Nuevo hotel	Logo	Distrito	Habitaciones estimadas	Oferta de noches de hospedaje	Oferta de noches por año
2020	Ibis Styles Benavides		Miraflores	99	36.135	151.840
2020	Fairfield by Marriott		Miraflores	160	58.400	
2020	Casa Andina Premium San Isidro		San Isidro	157	57.305	
2021	Best Western		Miraflores	72	26.280	266.815
2021	Moxy Hotels by Marriott		Miraflores	96	35.040	
2021	Hotel Marriott		San Isidro	240	87.600	
2021	Hotel Residence Inn by Marriott		San Isidro	120	43.800	
2021	Hotel Museo de Osma		Barranco	86	31.390	
2021	Trapesty Bel Arte San Isidro		San Isidro	117	42.705	

Año	Nuevo hotel	Logo	Distrito	Habitaciones estimadas	Oferta de noches de hospedaje	Oferta de noches por año
2022	Motto by Hilton		Miraflores	150	54.750	254.770
2022	InterContinental Lima Miraflores		Miraflores	322	117.530	
2022	Hotel Indigo Lima Miraflores		Miraflores	76	27.740	
2022	Hotel Ritz Carlton Miraflores by Marriott		Miraflores	150	54.750	
Total				1.845	673.425	673.425

Fuente: Hotel Perú News (2020). Elaboración propia

4.2. Proyección de oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible

En el caso de la proyección de oferta 2023-2026, considerando el efecto Covid-19, de manera conservadora se consideró pertinente incrementar en 250 mil noches de hospedaje anuales. Al respecto, si bien es cierto que el Covid-19 supone una coyuntura compleja, según la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (Ahora Perú), los inversionistas hoteleros van a seguir con sus proyectos, pero con otro ritmo.

Por otro lado, respecto de la proyección de la demanda del 2020 y 2021, según datos de la consultora STR, el Perú mostró cierta recuperación de la ocupación promedio de las habitaciones en las primas semanas de abril 2020, alcanzando un 29 % de ocupación, el mejor en la región, debido principalmente a la política de repatriados implementada por el gobierno.

De manera conservadora y tomando en cuenta que el efecto de los repatriados iría disminuyendo con el pasar del tiempo, para la demanda proyectada de los años 2020 y 2021, se aplicó únicamente un 20 % de la oferta de noches de hospedaje reales del año 2019.

En el año 2022, asumiendo que el efecto negativo del Covid-19 se aminore y mejore el sector hotelero, se ha considerado la misma demanda de noches de hospedaje del año 2019, mientras que para el periodo 2023-2026 se ha aplicado un incremento anual de 8,31 %.

Finalmente, la ocupación promedio anual se calcula dividiendo la demanda de noches de hospedaje entre la oferta de noches de hospedaje.

Tabla 27. Proyección de oferta, demanda y ocupación promedio

Año	Oferta del mercado disponible		Demanda del mercado disponible		Ocupación promedio
	Incremento en número de noches	Oferta en número de noches	Habitaciones estimadas	Demanda en número de noches	
2019	-	3.910.245	-	2.317.696	59,27 %
2020	151.840	4.062.085	-	782.049	19,25 %
2021	266.815	4.328.900	-	782.049	18,07 %
2022	254.770	4.583.670	-	2.317.696	50,56 %
2023	250.000	4.833.670	8,31 %	2.510.297	51,93 %
2024	250.000	5.083.670	8,31 %	2.718.902	53,48 %
2025	250.000	5.333.670	8,31 %	2.944.843	55,21 %
2026	250.000	5.583.670	8,31 %	3.189.559	57,12 %

Fuente: Elaboración propia

4.3. Proyección de oferta, demanda y ocupación promedio de Welcome

De acuerdo con el análisis de mercado realizado, se considera que para el año 2020, la demanda de servicios hoteleros de Welcome se reducirá en un 50 % y para el año 2021 se espera una recuperación gradual de 20 %. Para estimar la demanda futura, se ha asumido que en el período 2022, el sector hotelero se reactiva llegando a niveles semejantes a los reportados en el año 2019.

De manera conservadora, el crecimiento estimado para los siguientes años 2023-2024 asciende a 5 %, cifra similar al crecimiento de los últimos 3 años de la demanda de servicios hoteleros en Miraflores para las categorías de 4 estrellas, el cual asciende a 4,99 %.

Finalmente, para el período 2025-2027 se espera que la demanda se mantenga estable.

Tabla 28. Oferta y demanda de Welcome

Año	Oferta de Welcome		Demanda de Welcome		Ocupación promedio
	Incremento en número de noches	Oferta en número de noches	Habitaciones estimadas	Demanda en número de noches	
2019	-	27.000	-	19.085	70,69 %
2020	-	27.000	-	21.600	80,00 %
2021	-	27.000	-	23.220	86,00 %
2022	-	27.000	-	19.085	70,69 %
2023	-	27.000	5,00 %	20.039	74,22 %
2024	-	27.000	5,00 %	21.041	77,93 %
2025	-	27.000	-	21.041	77,93 %
2026	-	27.000	-	21.041	77,93 %

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VII. Planeamiento estratégico

1. Identidad de la organización

1.1. Visión

Ser el referente hotelero de vanguardia en el Perú, brindando una experiencia ecoamigable e inolvidable a los clientes y empleados.

1.2. Misión

La misión toma como referencia los componentes mostrados en la siguiente tabla:

Tabla 29. Componentes de la misión

Componentes	Análisis de la misión
Cliente	Personas y/o empresas que buscan un servicio diferenciado para satisfacer sus necesidades.
Producto o servicio	Servicio de hospedaje diferenciado con altos estándares de calidad, buen sistema de seguridad y salud, servicios automatizados y un perfil ecofriendly.
Mercado	Clientes que buscan un hospedaje diferenciado y de calidad en Lima.
Tecnología	Instalaciones de vanguardia, caracterizadas por su comodidad, seguridad y automatización que cubren las necesidades de los huéspedes.
Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Mantener una gestión eficiente y con capacidad adaptativa que permita sostener y potenciar la continuidad y rentabilidad del negocio.
Filosofía	Agilidad e innovación en la adaptación constante a cambios en el mercado.
Concepto propio	Servicio de valor basado en los siguientes pilares: seguridad y salud, tecnología y sustentabilidad.
Preocupación por la imagen pública	Contribuir a la sociedad mediante la construcción de un perfil de respeto y cuidado del medio ambiente.
Preocupación por los empleados	Colaboradores calificados, comprometidos con la empresa y con el servicio diferenciado a los huéspedes.

Fuente: David (2003). Elaboración propia

La misión de Welcome S.A.C. es brindar un servicio de hospedaje diferenciado en la ciudad de Lima, otorgando una experiencia placentera al cliente, sostenida en la seguridad y salud, tecnología y sustentabilidad, respaldados por colaboradores ágiles e innovadores y agregando valor para el negocio y su entorno.

1.3. Valores corporativos

El desarrollo del negocio se basa en los siguientes valores corporativos:

- Agilidad e innovación: El trabajo en equipo se realiza con un modo ágil, en búsqueda de soluciones innovadoras.
- Resiliencia y superación: Deseo de todo colaborador por ser resiliente, superarse cada día y lograr excelencia en sus actividades.
- Proactividad y anticipación: Los colaboradores se anticipan a las necesidades de los clientes, brindando un servicio de calidad y mejora constante.
- Vocación de servicio: Empleados comprometidos por brindar la mejor atención a los huéspedes durante toda su experiencia con Welcome.
- Salud y bienestar: Fortalecimiento de una cultura de cuidado en la organización.
- Ética: Desarrollo de una cultura ética transversal en toda la organización y con el entorno en donde opera.

1.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos propuestos para alcanzar el éxito en el sector y generar valor a los grupos de interés de Welcome se han estructurado bajo la metodología del *balanced scorecard* (Kaplan 1996).

Los objetivos estratégicos se han definido bajo el formato propuesto por la metodología SMART. El horizonte de tiempo para evaluar los resultados de dichos objetivos es hasta el 2026.

- Objetivos financieros
 - O1: Maximizar el retorno sobre el capital invertido (ROE > 8%)
 - O2: Lograr un crecimiento sólido y sostenible de los márgenes operativos (Ebitda > 30%)
- Objetivos operacionales
 - O3: Cumplir con calidad y eficiencia los requerimientos y protocolos del sector hotelero (Auditoria de cumplimiento de protocolos 100%)
 - O4: Obtener un alto nivel de satisfacción del cliente (NPS > 90%)
- Objetivos comerciales
 - O5: Alcanzar una tasa de ocupación alta y sostenible (Nivel de ocupabilidad > 75%)
 - O6: Consolidar una cartera de clientes frecuentes (Afiliados Programa Welcome Prime 15%)
- Objetivo de recursos humanos
 - O7: Ser reconocido como un buen lugar para trabajar (Ranking Great Place to Work > 80%)

2. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de Welcome S.A.C. será de enfoque en la diferenciación, brindando un servicio de hospedaje de calidad y de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los clientes, generando valor compartido para el negocio y el entorno. Para lograr lo descrito, se implementarán las siguientes mejoras:

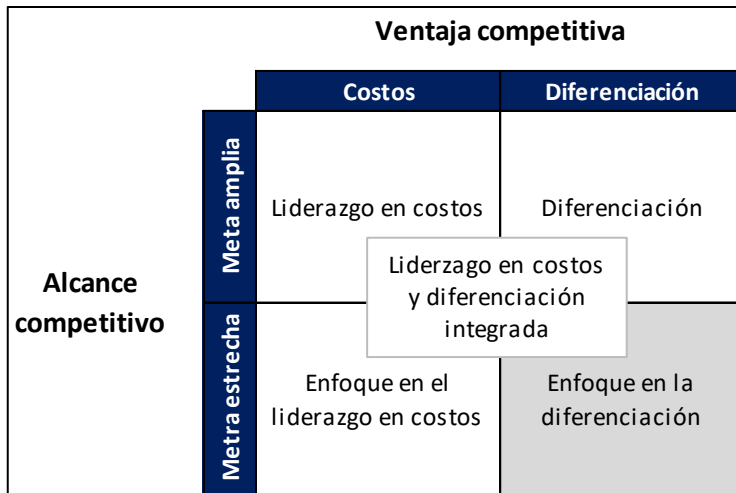
- Implementación de un plan de bioseguridad integral certificado en todos los servicios del hotel y con alcance a la cadena de proveedores directos
- Automatización de los sistemas de servicios y administración del hotel, aplicando nuevas tecnologías como IoT y ERP
- Innovación en marketing digital relacional para fidelizar a los clientes
- Posicionar una conducta ambiental con miras a construir un servicio *ecofriendly*
- Fortalecimiento de una cultura corporativa sólida con un propósito de transformación del entorno a partir de la innovación en el rubro hotelero

Un aspecto relevante a considerar es el reconocimiento de la marca Welcome S.A.C. en el mercado y la ubicación estratégica del hotel en Miraflores, la cual data de seis años y se ha venido reforzando con alianzas comerciales efectivas y siempre considerando como eje central de atención al huésped con un servicio a la vanguardia.

Por otro lado, el alcance competitivo de la estrategia de posicionamiento de Welcome es enfocado, debido a que se cuenta con un alto desempeño en dos de las cinco fuerzas de Porter que corresponden al poder de negociación de los clientes y la disponibilidad de sustitutos basado en el servicio diferenciado que ofrece el hotel.

En el siguiente gráfico, se resalta la estrategia seleccionada:

Gráfico 6. Estrategia de posicionamiento



Fuente: David (2003). Elaboración propia

3. Matriz FODA cruzado

Teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas observadas en el macro entorno, se utiliza las fortalezas y se abordan las debilidades a través de nueve estrategias que definidas en la siguiente tabla:

Tabla 30. Matriz FODA cruzado

		Fortalezas		Debilidades		
		Factores Internos	Factores Externos	D1	D2	D3
Factores Externos	F1	Ubicación estratégica del hotel	D1	No pertenecer a una cadena hotelera		
	F2	Trayectoria y prestigio del hotel	D2	Poca automatización de la infraestructura		
	F3	Innovación y mejora continua en la prestación de servicios	D3	Presencia de procesos manuales		
	F4	Personal calificado enfocado en el cliente	D4	Poca penetración en mercados digitales		
	F5	Eficientes procesos y políticas operativas	D5	Respaldo financiero limitado		
	F6	Marketing innovador				
	F7	Cultura corporativa sólida				
Oportunidades		Estrategias Ofensivas (FO)		Estrategias reactivas (DO)		
O1	Expectativa por la reactivación del sector hotelero	E1	Promoción digital del hotel resaltando los atributos de Welcome y del Perú como buen destino turístico. (F1,F2,F5,F6 - O1,O2,O3,O5)	E4	Generar alianzas con páginas web de búsqueda de hospedajes y páginas de promoción del Perú. (D1, D4 - O1,O2,O3,O5)	
O2	Indicadores macroeconómicos estables					
O3	Perú como principal destino turístico	E2	Fortalecer la marca empleadora de Welcome. (F2, F4, F7 - O1, O4)	E5	Implementación de IoT para automatizar periféricos y ERP para la mejora de los procesos operativos. (D2, D3 - O5)	
O4	Disponibilidad de talento laboral					
O5	Transformación digital	E3	Mantener una política ambiental "cero emisiones" sustentada en protocolos de seguridad, respeto por la sociedad, medio ambiente y normas legales. (F3 - O6)			
O6	Conciencia sobre el impacto medioambiental de nuevas generaciones					
Amenazas		Estrategias Adaptativas (FA)		Estrategias Defensivas (DA)		
A1	Deficiente sistema de salud	E6	Fortalecer la imagen de innovación, salud y confort de tal forma que los clientes sientan que pueden confiar en Welcome, a pesar de los problemas del país. (F2, F3, F5, F6, F7 - A1, A2, A3, A4, A5, A6)	E8	Solicitar financiamiento bancario para cubrir necesidades operativas y de inversión. (D1, D5 - A4, A5, A6)	
A2	Inestabilidad política					
A3	Descontento social					
A4	Índice de seguridad ciudadana	E7	Implementar un protocolo de salud que incluya una atención médica diferenciada. (F3, F4, F5, F7 - A1, A5, A6)	E9	Implementar un sistema integral de seguridad innovador y digital. (D1, D2, D4 - A1, A4, A5, A6)	
A5	Nuevos competidores y sustitutos					
A6	Incertidumbre sobre futuras preferencias del huésped					

Fuente: David (2003). Elaboración propia

4. Matriz de posición estratégica evaluación de la acción (PEEA)

El análisis de la matriz PEEA permite identificar la posición estratégica a implementar por Welcome. La matriz ha sido elaborada considerando los factores evaluados en la matriz EFE y EFI, así como los factores importantes para la determinación de la estrategia.

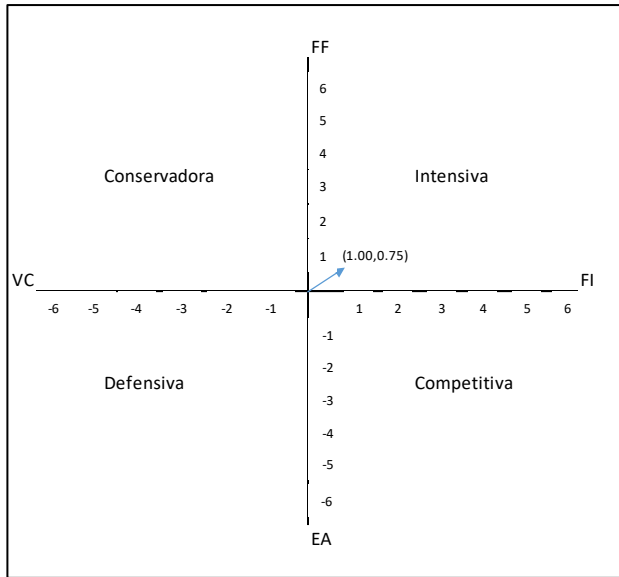
Tabla 31. Matriz PEEA

ANALISIS INTERNO			
Fuerza financiera (FF)	Calific.	Ventaja Competitiva (VC)	Calific.
Retorno sobre capital invertido	3	Ubicación estratégica	-2
Financiamiento	4	Procesos y políticas operativas	-2
Flujo de caja	4	Innovación y mejora continua en la prestación de servicios	-3
Márgenes operativos	4	Cultura corporativa sólida	-1
Promedio FF	3.75	Promedio VC	-2.00
ANALISIS EXTERNO			
Estabilidad del entorno (EE)	Calific.	Fuerza de la industria (FI)	Calific.
Transformación digital	-3	Nuevos competidores y servicios sustitutos	2
Conciencia sobre el impacto ambiental	-3	Crecimiento del mercado digital	3
Interés por seguridad y salud	-2	Disponibilidad de recursos humanos capacitados	4
Inestabilidad política y social	-4	Reactivación sector hotelero	3
Promedio EE	-3.00	Promedio FI	3.00
FF+ EE	0.75	VC + FI	1.00

Fuente: David (2003). Elaboración propia

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, Welcome se ubica en el cuadrante intensivo, lo cual refleja que cuenta con una idónea posición para utilizar sus fortalezas internas. Por lo tanto, se opta por utilizar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de servicio, entre otras.

Gráfico 7. Perfil de la estrategia



Fuente: David (2003). Elaboración propia

5. Matriz interna-externa

De acuerdo con el cruce de la matriz EFE de 3,08 y la matriz EFI de 2,91, la posición de la empresa a través de la metodología de la matriz IE se en el segmento II correspondiente a “crecer y construir”, en donde la estrategia seleccionada es penetración de mercado, perfeccionando el servicio ofrecido y generando una diferenciación a través de la calidad.

Gráfico 8. Matriz IE

	<i>Sólido</i>	<i>Promedio</i>	<i>Débil</i>	
	4	3	2	1
<i>Alto</i> 3.0 a 4.0	I	II	III	
<i>Medio</i> 2.0 a 2.99	IV	V	VI	
<i>Bajo</i> 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX	
	1			

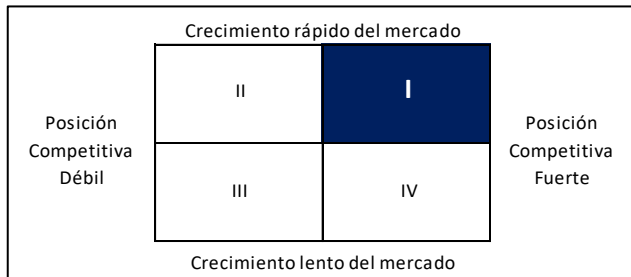
Fuente: David (2003). Elaboración propia

6. Matriz de la estrategia principal

Según la información histórica, el sector hotelero ha venido creciendo de manera sostenida en los últimos años. Si bien el Covid-19 ha afectado de manera significativa al sector desde el 2020, se espera que exista una recuperación gradual que, finalmente, genere un crecimiento similar al reportado anteriormente.

Por otro lado, Welcome ostenta una posición competitiva fuerte basada en los pilares de seguridad y salud, tecnología y sustentabilidad. Por lo tanto, se concluye que la empresa se ubica en el cuadrante I correspondiente a estrategia de crecimiento de penetración de mercado.

Gráfico 9. Matriz de estrategia principal



Fuente: David (2003). Elaboración propia

7. Estrategia de crecimiento

De acuerdo con el segmento de mercado al que se dirige Welcome S.A.C., y luego de haber evaluado en el estudio de mercado los cambios en sus preferencias hoteleras a partir del Covid-19, el hotel se enfoca en seguir atendiendo a estos segmentos de clientes (mercado actual) ofreciendo el servicio de hospedaje (servicio actual) con un valor diferenciado en bioseguridad, tecnología y sustentabilidad. Por esta razón, se define la estrategia de crecimiento como penetración de mercado.

En el siguiente gráfico, se resalta la estrategia seleccionada:

Gráfico 10. Estrategia de crecimiento

		Servicios	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración de mercado	Diferenciación
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: David (2003). Elaboración propia

8. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

En la siguiente tabla se aprecia el alineamiento de los objetivos estratégicos definidos previamente con las estrategias adoptadas por Welcome:

Tabla 32. Alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7
		Maximizar retorno sobre el capital	Credimiento de márgenes operativos	Cumplimiento de requerimientos y protocolos	Alta satisfacción del cliente	Tasa de ocupación alta y sostenible	Cartera de clientes consolidada	Buen lugar para trabajar
E1	Promoción digital del hotel resaltando los atributos de Welcome y del Perú como buen destino turístico.	x	x			x	x	
E2	Fortalecer la marca empleadora de Welcome.	x			x			x
E3	Mantener una política ambiental "cero emisiones" sustentada en protocolos de seguridad, respeto por la sociedad, medio ambiente y normas legales.	x		x	x	x		x
E4	Generar alianzas con páginas web de búsqueda de hospedajes y páginas de promoción del Perú.	x	x			x	x	
E5	Implementación de IoT para automatizar periféricos y ERP para la mejora de los procesos operativos.	x		x	x	x	x	
E6	Fortalecer la imagen de innovación, salud y confort de tal forma que los clientes sientan que pueden confiar en Welcome, a pesar de los problemas del país.	x		x	x	x	x	
E7	Implementar un protocolo de salud que incluya una atención médica diferenciada.	x		x	x	x	x	
E8	Solicitar financiamiento bancario para cubrir necesidades operativas y de inversión.	x	x	x				
E9	Implementar un sistema integral de seguridad innovador y digital.	x		x	x			x

Fuente: David (2003). Elaboración propia

Capítulo VIII. Plan de marketing

1. Descripción

El servicio prestado por Welcome consiste en brindar hospedaje a personas y empresas cumpliendo con altos estándares de calidad en aspectos sociales, ambientales y de salud, a través de su personal altamente calificado. Welcome destaca por la seguridad de sus modernas instalaciones, ubicadas estratégicamente en el distrito de Miraflores.

2. Objetivos

2.1. Objetivos cuantitativos

Los objetivos cuantitativos de Welcome, según su respectivo plazo, se plantean en la siguiente tabla:

Tabla 33. Plan de marketing - objetivos cuantitativos

Objetivo	Corto plazo (2020 - 2021)	Mediano plazo (2022 - 2023)	Largo plazo (2024 - 2026)
Ventas	Período de resiliencia	+5.0 %	Estable
Nivel de ocupabilidad		>60 %	>75 %
Afiliados programa Welcome Prime		10 %	15 %
Participación de mercado		>4 %	>4 %

Fuente: Elaboración propia

2.2. Objetivos cualitativos

- Lograr un posicionamiento sostenido dentro de los segmentos abarcados
- Incrementar la preferencia de los clientes reflejado en las ventas
- Ser considerados como un hotel seguro y que cumple con los protocolos de salud Covid-19
- Potenciar los canales de ventas, priorizando los medios digitales

3. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación de mercado se llevó a cabo empleando la metodología de (Kotler y Keller 2012), tal como se describe a continuación:

3.1.Segmentación de usuario

Considerando que Welcome se define como un negocio *business to consumer* (B2C) para personas naturales o jurídicas, en la siguiente tabla se aprecian las principales características de la segmentación de usuario:

Tabla 34. Segmentación de usuario

Variable	Segmento
Región geográfica	Peruanos no residentes en Lima y extranjeros provenientes principalmente de América y Europa
Edad	25 – 60 años
Ingresos	Nivel socioeconómico medio - alto
Ocupación	Trabajador dependiente o independiente, dueño de negocio o emprendedor
Beneficios buscados	Calidad, seguridad y salud
Motivo de hospedaje	Vacaciones, independencia, cuidado especial

Fuente: Kotler y Keller (2012). Elaboración propia

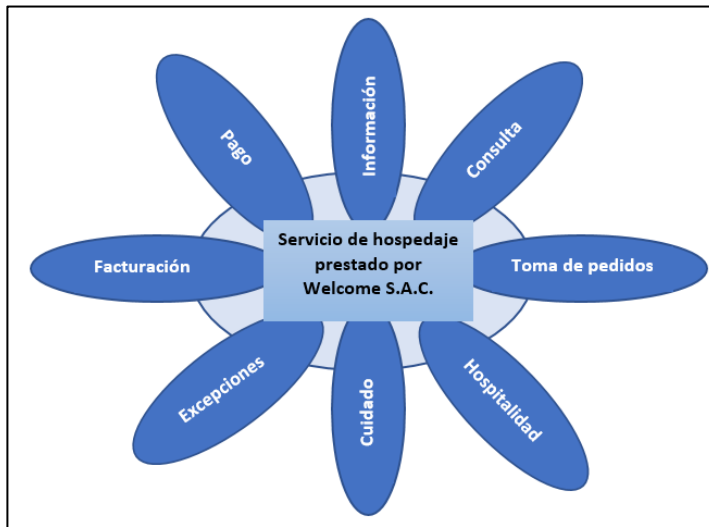
4. Estrategias de la mezcla de marketing

Welcome requiere el engranaje de diversos elementos estratégicos, los cuales se describen a continuación sobre la base de la metodología de las 8 P del marketing de servicios (Lovelock 2013).

4.1.Servicio de hospedaje

El servicio de hospedaje de Welcome contará con diversas particularidades que lo hacen ser un hotel de calidad. El concepto de servicio ha sido caracterizado de acuerdo al diagrama de la flor del servicio.

Gráfico 11. Flor del servicio



Fuente: Lovelock y Wirtz (2013). Elaboración propia

4.1.1. Servicio esencial

Welcome ofrecerá amplias y confortables habitaciones, las cuales contarán con una serie de comodidades, tales como limpieza rigurosa de la habitación así como el correcto desinfectado según las estipulaciones regulatorias producto del Covid-19, TV con acceso a canales nacionales e internacionales y cuenta de Netflix, internet de alta velocidad en todo el hotel, desayuno diario, artículos de aseo personal, aire acondicionado, caja fuerte, distribución de insumos, frigobar y secadora de cabello.

La atención se realizará las 24 horas del día y el registro del *check in* y *check out*, y se efectuará cumpliendo con los estándares de seguridad generados por la pandemia, para lo cual se realizará una prueba rápida para el descarte del Covid-19 al ingresar al hotel.

Finalmente, Welcome opera bajo un concepto de hotel ecofriendly, el cual procura respetar el entorno en el cual se desempeña, de acuerdo con la política de responsabilidad social establecida.

4.1.2. Servicios adicionales

- Estacionamiento: Estacionamiento con valet parking gratis para huéspedes y cobro de una tarifa de mercado para no huéspedes, en función al consumo mínimo efectuado.

- Seguridad: Servicio de vigilancia las 24 horas del día, con personal debidamente equipado y tecnología de vanguardia.
- Servicio en habitación: Atención las 24 horas del día, en cumplimiento del protocolo de bioseguridad.
- Servicio de alimentación: Restaurante y bar desde las 06:00 am hasta las 10:00 pm. Las habitaciones contarán con un frigobar que se reabastece diariamente.
- Comunicación: El cliente dispone de un teléfono inalámbrico dentro de la habitación para llevar a cabo llamadas nacionales e internacionales. A su vez, se contará con buen ancho de banda de internet y se venderán chips para celulares.
- Gimnasio: Uso libre del gimnasio, cumpliendo con los protocolos de bioseguridad.
- Lavandería: Servicio de lavandería con tarifas variables según las prendas a lavar. Asimismo, existirá la opción de autoservicio de lavado.
- Salas de reuniones: Disponibilidad de salas de reuniones las 24 horas del día.
- Tópico: Atención de primeros auxilios para incidentes y accidentes dentro del hotel. A su vez, cada habitación será equipada con un botiquín (pulsioxímetro, termómetro infrarrojo, alcohol en gel, mascarillas, entre otros).
- Servicio de movilidad: Asociaciones con empresas de taxi de prestigio, *renting* de autos y vehículos de micromovilidad.

4.1.3. Servicios complementarios de facilitación

- Información: Se brindará información respecto de los precios y horarios de servicios, instrucciones de uso de las instalaciones, restricciones, sitios turísticos y lugares recomendados, números telefónicos de seguridad, entre otros.
- Toma de pedidos: Mediante la central telefónica, vía *online* o presencial. Adicionalmente, se realizarán reservaciones y registros especiales, tales como alquiler de vehículos, admisión a sitios turísticos, citas, entre otros.
- Facturación: Se contará con un sistema electrónico automatizado de consulta (*enterprise resource planning* [ERP]) con información respecto al estado de cuenta en tiempo real y de manera detallada.
- Pago: Mediante pago en efectivo, tarjetas de crédito o transferencias directas por aplicativos de entidades bancarias como Yape o Plin, priorizando el no uso de monedas y billetes.

4.1.4. Servicios complementarios de aumento

- Consultas: Personal capacitado para identificar las necesidades de los clientes y brindar solución personalizada.
- Hospitalidad: Personal políglota con actitud proactiva y amable, a fin de incrementar la satisfacción del cliente.
- Cuidado: Se contará con un adecuado sistema de cuidado procurando el bienestar de los huéspedes.
- Excepciones: Se gestionarán solicitudes especiales obtenidas por el libro de reclamaciones y sugerencias.

4.2. Plaza

En el siguiente acápite, se describe las características de cómo se brindará el servicio de hospedaje:

- Flujo del servicio: El servicio de hospedaje se brindará exclusivamente en las instalaciones del hotel ubicado en Miraflores.
- Flujo de información y promoción: El contacto con el cliente y la negociación con el mismo se realizará a través de canales directos e indirectos, priorizando los medios digitales de contacto.

4.3. Precio (estrategia)

La estrategia de precios de Welcome ha sido definida por la teoría de Kotler y Keller (2012) fijando el precio de acuerdo la competencia directa que opera en el mercado, los hoteles de cuatro estrellas ubicados en Miraflores.

Tabla 35. Tarifa promedio en dólares (cuatro estrellas Miraflores)

Categoría	Hotel	Habitaciones	Tarifa
4 estrellas	Aloft Lima Miraflores	164	102
	Casa Andina Select Miraflores	155	155
	Del Pilar Miraflores Hotel	53	98
	El Tambo I	70	105
	Four Points By Sheraton Miraflores	133	103
	Grand Hotel Nobility	82	104
	Hotel Boulevard	55	105
	Hotel Casino María Angola	84	82
	Hotel Estelar Miraflores	151	113

Categoría	Hotel	Habitaciones	Tarifa
	Hotel Jose Antonio	84	108
	Hotel Jose Antonio Deluxe	170	114
	Hotel Nobility	59	83
	Hotel San Agustin Exclusive	96	98
	Inkari Luxury Hotel	50	96
	Innside Miraflores By Melia	140	90
	La Hacienda Hotel & Casino	56	92
	Miraflores Colon Hotel	66	80
	Q.P. Hotels	41	93
	Radisson Decápolis Miraflores	111	120
Tarifa promedio			102

Fuente: Elaboración propia

La tarifa promedio de un hotel de 4 estrellas en Miraflores es de US\$ 102 por noche. Para la fijación del precio de Welcome, se ha considerado el precio de la competencia que opera en el mercado hotelero, definiendo una tarifa base de US\$ 110, la cual se encontraría 8% por encima sustentado en el servicio diferenciado que Welcome ofrecerá a sus huéspedes.

4.4.Promoción

Dentro de la estrategia de promoción del servicio se atenderán dos factores importantes como la publicidad y la promoción de las ventas.

4.4.1. Publicidad

Se desarrollarán estrategias de publicidad con el principal objetivo de dar a conocer los servicios diferenciados, respeto por el ambiente y protocolos del hotel (publicidad informativa), de tal manera que se logre el posicionamiento de la marca como un hotel *ecofriendly* reconocido por mantener un estándar de calidad en el servicio superior al de su competencia.

La publicidad se realizará a través de los siguientes medios:

- Página web Welcome: En la web del hotel destacará el concepto *ecofriendly* y de sustentabilidad. A su vez, la publicidad se enfocará en dar a conocer las facilidades de reserva online y los nuevos servicios ofrecidos, como desinfección, servicio de lavandería autoservicio, pruebas de Covid, certificaciones y protocolos.
- Buscadores de hoteles: Afiliación a buscadores de hoteles como Booking y Tripadvisor para reforzar la presencia *online*.

- Redes sociales: Empleo de Facebook e Instagram para comunicar historias reales sobre la experiencia agradables de los huéspedes, destacando el enfoque *ecofriendly*. Se buscará el empleo de *influencers* para este fin.
 - Eventos: Se participará en los eventos de las asociaciones o gremios del sector hotelero.
 - Medios de comunicación: Se contratará espacios publicitarios en medios de comunicación escritos o *mass media*, por ejemplo, las revistas colocadas en los aviones.
- Promoción de ventas

Welcome tendrá una estrategia de promoción de ventas al incursionar en plataformas de canje de puntos en asociación con entidades bancarias además de participar en empresas denominadas “cuponerías *online*”.

Se lanzará el programa Welcome Prime con acumulación de puntos y descuentos para clientes frecuentes.

4.5. Proceso

Se refiere a las estrategias planteadas para garantizar un proceso óptimo y eficiencia al momento de brindar el servicio al cliente. Estos aspectos están descritos a detalle en el plan de operaciones.

4.6. Entorno físico

Está compuesto por las áreas donde se presta el servicio. En Welcome, el entorno físico corresponde a las instalaciones del hotel donde se brinda el servicio de hospedaje.

4.6.1. Entorno físico esencial

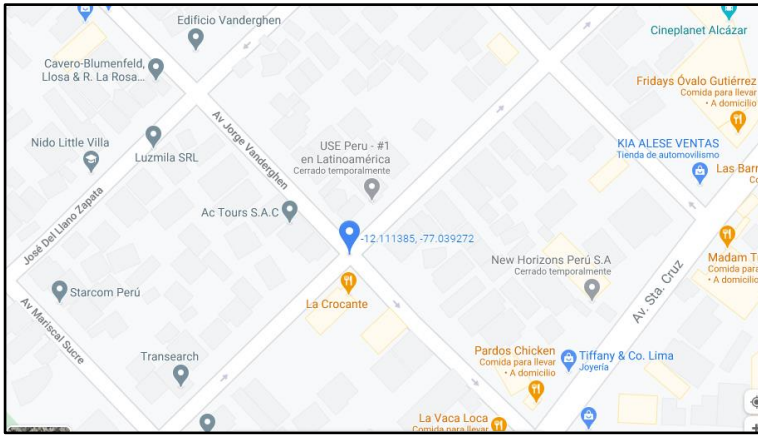
La infraestructura del hotel se caracteriza por su modernidad, innovación y tecnología, reflejada en la implementación de sistema IoT.

4.6.2. Entorno físico periférico

Comprende el análisis de la infraestructura, lugares cercanos, entre otros, adyacentes a la ubicación del hotel, en este caso en el distrito de Miraflores.

El hotel Welcome S.A.C. se encuentra en una posición estratégica en el distrito de Miraflores, exactamente en el óvalo Gutierrez, cerca de lugares turísticos y culturales, tiendas comerciales y clínicas de prestigio.

Gráfico 12. Ubicación de Welcome S.A.C.



Fuente: Google Maps

4.7. Personal

Se refiere a las estrategias planteadas para que el personal mantenga un servicio de calidad hacia el cliente. Estos aspectos están descritos a detalle en el plan de recursos humanos.

4.8. Productividad y calidad

En este acápite se hace referencia a la propuesta de valor, que busca mejorar la experiencia del cliente al menor costo posible. Estos aspectos están descritos a detalle en el plan de operaciones.

5. Cronograma de actividades

Tabla 36. Plan de marketing - cronograma de actividades

Actividades del plan de marketing	Objetivos cuantitativos				Objetivos cualitativos				Cronograma de actividades		
	1	2	3	4	1	2	3	4	Corto plazo (2020 - 2021)	Mediano plazo (2022 - 2023)	Largo plazo (2024 - 2026)
Publicidad en página web	x	x					x	x			
Publicidad en redes sociales	x	x				x		x			
Lanzamiento de programa de fidelización	x	x	x	x	x	x					

Actividades del plan de marketing	Objetivos cuantitativos				Objetivos cualitativos				Cronograma de actividades		
	1	2	3	4	1	2	3	4	Corto plazo (2020 - 2021)	Mediano plazo (2022 - 2023)	Largo plazo (2024 - 2026)
Participación en cuponerías <i>online</i>	x	x			x			x			
Afiliación a plataformas de canje de puntos	x	x	x	x	x	x					
Afiliación a buscadores de hoteles	x	x				x		x			
Eventos del sector				x	x						
Publicidad en medios de comunicación	x	x	x			x	x				

Fuente: Elaboración propia

6. Presupuesto de marketing

El presupuesto adicional asignado para el plan de marketing asciende a US\$ 58.457, los cuales se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 37. Presupuesto de marketing

Conceptos	Inversión anual en dólares
Publicidad en página web	
<i>Comunity manager</i>	857
<i>Hosting</i>	3.600
Publicidad en redes sociales	
<i>Comunity manager</i>	24.000
Plan de medios	6.857
Influencer (2 x mes) (1 con canje)	6.000
Lanzamiento de programa de fidelización	
Tarjetas de programa de fidelización	4.286
Eventos del sector	
<i>Workshop</i> anual en la SHP	4.286
Publicidad en medios de comunicación	
Portada de revista especializada (1 x mes)	8.571
Total	58.457

Fuente: Elaboración propia

La participación en cuponerías *online* y afiliación a buscadores de hoteles generan en Welcome una comisión sobre el ingreso por ventas del 50 % y 15 %, respectivamente. Tales costos se verán reflejados en los estados de resultados de los años correspondientes.

Finalmente, respecto de la afiliación a plataformas de canje de puntos, este es considerado un convenio con el banco que no genera un egreso representativo para Welcome.

Capítulo IX. Plan de operaciones

1. Descripción

El servicio ofrecido por Welcome se caracteriza por ser diferenciado, logrando una experiencia placentera para el huésped. Al respecto, es vital cumplir de manera idónea con los protocolos establecidos en el sector hotelero, a fin de preservar la salud y seguridad de cada uno de los actores que participan en la prestación del servicio, empleando tecnología y procesos automatizados innovadores que procuren alcanzar la eficiencia ambiental basado en un enfoque de economía circular.

2. Componentes del hotel

Welcome opera en un edificio construido bajo un concepto minimalista en el centro de Miraflores, el cual cuenta con 75 habitaciones debidamente equipadas con elementos tecnológicos, seguros y priorizando el confort y la salud de los huéspedes.

Adicionalmente, el hotel cuenta siete pisos, además de dos niveles de sótano, con un bar y restaurante de lujo que resaltan los principales matices y características de la cultura peruana, piscina temperada, sala de eventos corporativos y reuniones, entre otros.

La distribución de las instalaciones del hotel es la siguiente:

- Piso 1: Acceso principal, lobby, recepción, zona de depósito de maletas, tópico, ambiente especial para la toma pruebas rápidas, zona de carga y descarga, parqueo temporal de huéspedes, lavandería y lactario.
- Pisos 2-5: 16 habitaciones por cada piso, compuestas de 6 habitaciones simples y 10 matrimoniales o dobles.
- Piso 6: 5 habitaciones suites y 6 habitaciones familiares.
- Piso 7: Bar, restaurante, piscina, gimnasio, zona de fumadores, terraza, sala de eventos corporativos y reuniones.
- Sótanos 1 y 2: 30 plazas de estacionamiento por cada sótano, taller de mantenimiento, depósito general, vestuario de personal, cuarto de control y seguridad, cuarto de máquinas y *lockers*.

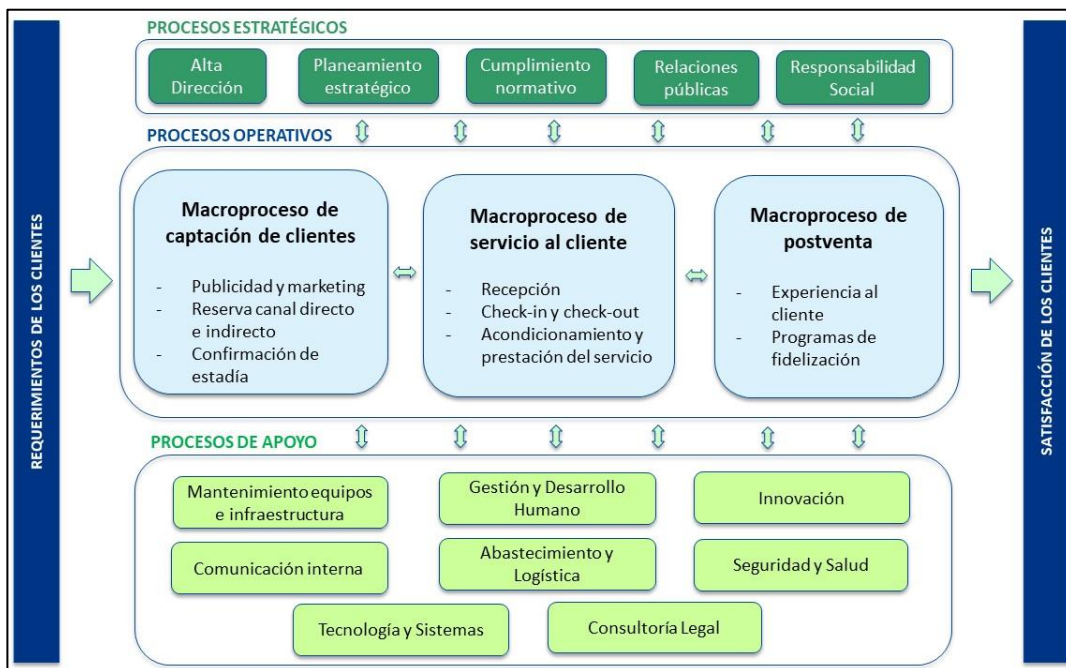
Además, la totalidad de la infraestructura del hotel se encuentra enmarcada dentro de un protocolo de accesibilidad e inclusión para los huéspedes y colaboradores, lo cual incluye la señalización y acondicionamiento para cada uno de los ambientes (rampas de acceso, pasamanos, lenguaje inclusivo, entre otros).

Welcome se encuentra equipado con sistemas de seguridad y prevención ante eventos, desastres naturales y otros siniestros (sistemas de videovigilancia, detectores de humo, extintores de fuego, iluminación de emergencia, alarmas, señalización, escaleras de emergencia, rutas de evacuación, entre otros).

3. Mapa de procesos

A continuación, se aprecia el mapa de procesos de Welcome.

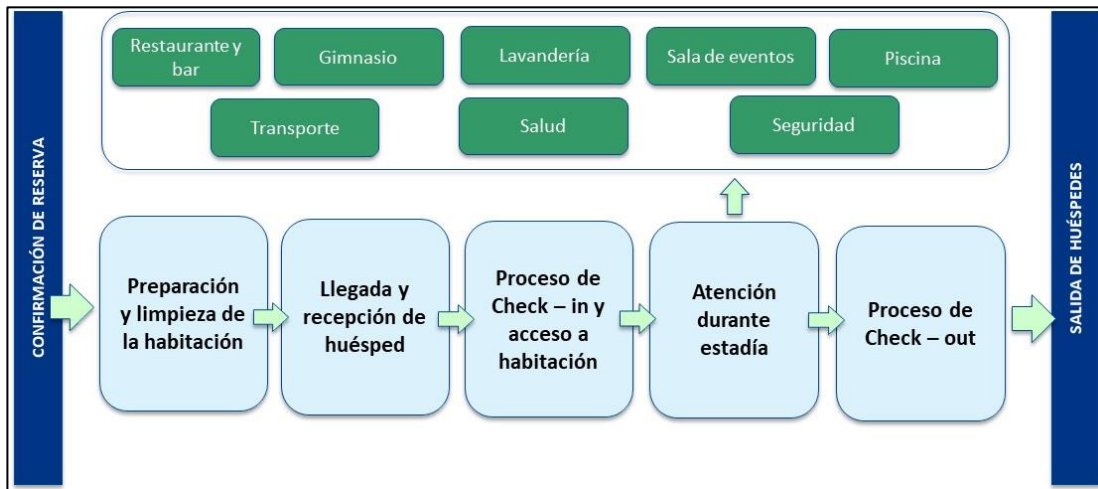
Gráfico 13. Mapa de procesos Welcome



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en el siguiente gráfico se muestra el mapa del macroproceso de servicio al cliente llevado a cabo por Welcome.

Gráfico 14. Mapa del macroproceso de servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia

4. Objetivos

4.1. Objetivos cuantitativos

Los objetivos cuantitativos de Welcome, según su respectivo plazo, se plantean en la siguiente tabla:

Tabla 38. Plan de operaciones - objetivos cuantitativos

Objetivo	Corto plazo (2020 - 2021)	Mediano plazo (2022 - 2023)	Largo plazo (2024 - 2026)
Nivel de satisfacción del cliente	Periodo de resiliencia	>80 %	>90 %
Reducción de procesos manuales por migración a procesos automatizados		<10 %	0 %
Disponibilidad de componentes		>90 %	>95 %
Cumplimiento de protocolos en procesos de auditoría		100 %	100 %
Reducir las LTIFR (ratio de frecuencia por incapacidad del trabajador)		Máximo 1 mensual	Máximo 1 mensual

Fuente: Elaboración propia

4.2. Objetivos cualitativos

- Ser considerado como uno de los hoteles más seguros y saludables del sector, destacando por su perfil *ecofriendly*

- Mantener una cultura corporativa sólida en salud y seguridad en cada proceso operativo, enfocada en el cliente
- Optimizar los costos operativos y tiempos de atención asumidos

5. Estrategia de operaciones

- Desarrollo de un alto estándar de calidad, seguridad y salud
- Estandarizar o automatizar los procesos operativos
- Implementar una operación ambiental y socialmente responsable

6. Actividades

Los tres motores más importantes de la calidad del servicio de Welcome serán las personas, los procesos y la tecnología. El hotel cuenta con colaboradores capacitados y con una excelente disposición hacia el cliente, por lo que la estrategia del hotel prioriza la atención en el *front desk*, lugar en donde el huésped elabora, recepciona y almacena su impresión del hotel (entrada y salida).

De acuerdo con la política de responsabilidad social, el hotel contará con procesos automatizados y desarrollará actividades considerando la importancia del cuidado ambiental y la sustentabilidad, así como la bioseguridad producto de la pandemia del Covid-19; de manera que hará uso de la tecnología disponible con miras a forjar una ventaja competitiva sólida.

Por otro lado, Welcome cuenta con el certificado de gestión de la calidad conforme a ISO 9001 y con el certificado de accesibilidad universal conforme a UNE 170001-2-2007, el cual garantiza el acceso universal de los servicios para todos los huéspedes y colaboradores.

Finalmente, la empresa cuenta con el Sello de Calidad Turística de Caltur, establecido mediante Decreto Supremo N° 013-2011-MINCETUR.

- Desarrollo de un alto estándar de calidad, seguridad y salud:
 - Implementación de un sistema integral de auditoría constante de procesos
 - Supervisar y monitorear las actividades de los colaboradores

- Acondicionar las instalaciones del hotel con los nuevos protocolos de seguridad como: gel desinfectante, guantes de latex y/o nitrilo, mascarillas N95/ KN95, pediluvios, señalética para el distanciamiento social, entre otros
 - Acondicionar las habitaciones con equipamiento médico como: pulsioxímetro, termómetro infrarrojo, dispensadores de mascarillas, protector de calzado, protectores faciales, entre otros
 - Desinfección de las habitaciones previo a la limpieza habitual
 - Contar con una certificación respecto al protocolo Covid-19 otorgada por una empresa de reconocido prestigio
 - Implementar un protocolo de salud que incluya atención médica diferenciada
 - Asesoría médica personalizada a través de un médico prevencionista
 - Desarrollo del programa de mantenimiento preventivo y correctivo
 - Uso de cámaras térmicas
- Estandarizar o automatizar los procesos operativos:
 - Implementación de tecnología IoT para automatizar periféricos (por ejemplo, cerraduras e iluminación inteligente, sensores de movimiento, aire acondicionado con auto regulación de temperatura, entre otros)
 - Digitalización de la información sobre los servicios ofrecidos a través de un código QR
 - Implementar sistema de inteligencia artificial para registrar gustos y preferencias, para predecir con mayor facilidad su comportamiento y lograr eficiencia en tiempos y costos
 - Implementar un *software* de soporte a los procesos operativos (ERP)
 - Implementación de otros sistemas de pago digitales como Yape, Plin y Lukita
 - Realizar procesos de *check in* y *check out* procurando evitar el contacto
- Implementar una operación ambiental y socialmente responsable:
 - Desarrollar actividades de segregación de residuos y disposición para el reciclaje
 - Medición y neutralización de las emisiones de CO2 de la operación hotelera
 - Retiro del 100 % de la papelería en las habitaciones como: folletos, propagandas, etc.
 - Implementar reductores de caudal de agua para duchas, lavamanos e inodoros
 - Recuperación de residuos alimenticios para su aprovechamiento, por ejemplo, mediante la generación de alimentos para animales
 - Programa de capacitación de colaboradores en lenguaje de señas para mejorar la atención al cliente

- Desarrollo de una política de compras a proveedores responsables que garantice la igualdad de oportunidades y transparencia entre los postores
- Crear un sistema de recuperación de agua para el riesgo de áreas verdes y lavado de equipos
- Implementar paneles solares en el techo del hotel para facilitar el calentamiento del agua

7. Cronograma de actividades

Tabla 39. Plan de operaciones - cronograma de actividades

Actividades del plan de operaciones	Objetivos cuantitativos					Objetivos cualitativos			Cronograma de actividades		
	1	2	3	4	5	1	2	3	Corto plazo (2020 - 2021)	Mediano plazo (2022 - 2023)	Largo plazo (2024 - 2026)
	Protocolo de calidad, seguridad y salud	x		x	x	x	x	x			
Automatización de infraestructura y procesos											
Implementar IoT	x	x				x		x			
Implementar SAP		x		x				x			
APP Welcomelover	x	x			x		x	x			
Implementar operación ambiental socialmente responsable											
Reciclaje	x			x		x	x	x			
Neutralización CO2	x			x		x	x				
Reductor de caudal	x		x	x		x	x	x			
Capacitación de señas	x					x	x				
Recuperación de agua	x		x	x		x	x	x			
Panel solar	x		x	x		x	x	x			

Fuente: Elaboración propia

8. Presupuesto de operaciones

El presupuesto en inversiones para el plan de operaciones asciende a US\$ 249.767, mientras que el gasto corriente asciende a US\$ 52.125, los cuales se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 40. Presupuesto de operaciones

Conceptos	Inversión en dólares	OPEX anual en dólares
Protocolo de calidad, seguridad y salud	3.805	51.925
Auditoría		1.000
Certificado Covid-19		3.000
EPP empleado		16.478
Kit huésped		12.459
Dispensador, señalética y pediluvio		989
Dispositivos médicos	2.234	
Desinfección	1.000	18.000
Cámara térmica	571	
Automatización de infraestructura y procesos	206.465	

Conceptos	Inversión en dólares	OPEX anual en dólares
Implementar IoT		
Habitación simple	51.022	
Habitación doble	85.036	
Habitación familiar	18.222	
Habitación suite	15.185	
Implementar SAP	35.000	
APP Welcomelover	2.000	
Implementar operación ambiental socialmente responsable	39.497	200
Reciclaje	3.000	
Neutralización CO2	5.200	
Reductor de caudal	7.000	
Capacitación de señas	1.200	
Recuperación de agua	5.143	200
Panel solar	17.954	
Total	249.767	52.125

Fuente: Elaboración propia

Capítulo X. Plan de recursos humanos

1. Descripción

El factor humano cumple un rol predominante en la prestación de los servicios de Welcome, además, de acuerdo con la política de responsabilidad social, es uno de los *stakeholders* priorizados en la actividad de la organización.

El talento de los trabajadores forma parte de la propuesta de valor ofrecida a los huéspedes. Los colaboradores se encuentran altamente capacitados y poseen la experiencia suficiente para brindar una atención personalizada de alta calidad.

La cultura corporativa se refleja en el desempeño de los colaboradores y se basa en la adaptabilidad al cambio, lo cual le permite a Welcome estar a la vanguardia de las necesidades de los clientes y finalmente, brindar un servicio de calidad.

1.1. Estructura organizacional

Considerando a Mintzberg (1991), es posible indicar que Welcome cuenta con una configuración asociada a una organización simple, ya que tiene una estructura sencilla y flexible. A su vez, el mecanismo de coordinación es el de supervisión directa, en el cual el ápice estratégico es el principal responsable de la supervisión y control de las actividades llevadas a cabo.

Por su parte, el núcleo de operaciones es vital para la correcta prestación del servicio hotelero de calidad ofertado por Welcome. El modelo de liderazgo de Welcome está encabezado desde la gerencia general, la cual ejerce influencia directa sobre la totalidad de los niveles de la empresa, con lo cual se produce una descentralización horizontal.

Finalmente, en cuanto al flujo de comunicación, en el núcleo de operaciones se identifica un flujo de trabajo operativo iniciado por el *input* y transformado en el *output*; además, desde el mismo núcleo operativo también se aprecia un flujo vertical de información en dirección ascendente hacia el ápice estratégico.

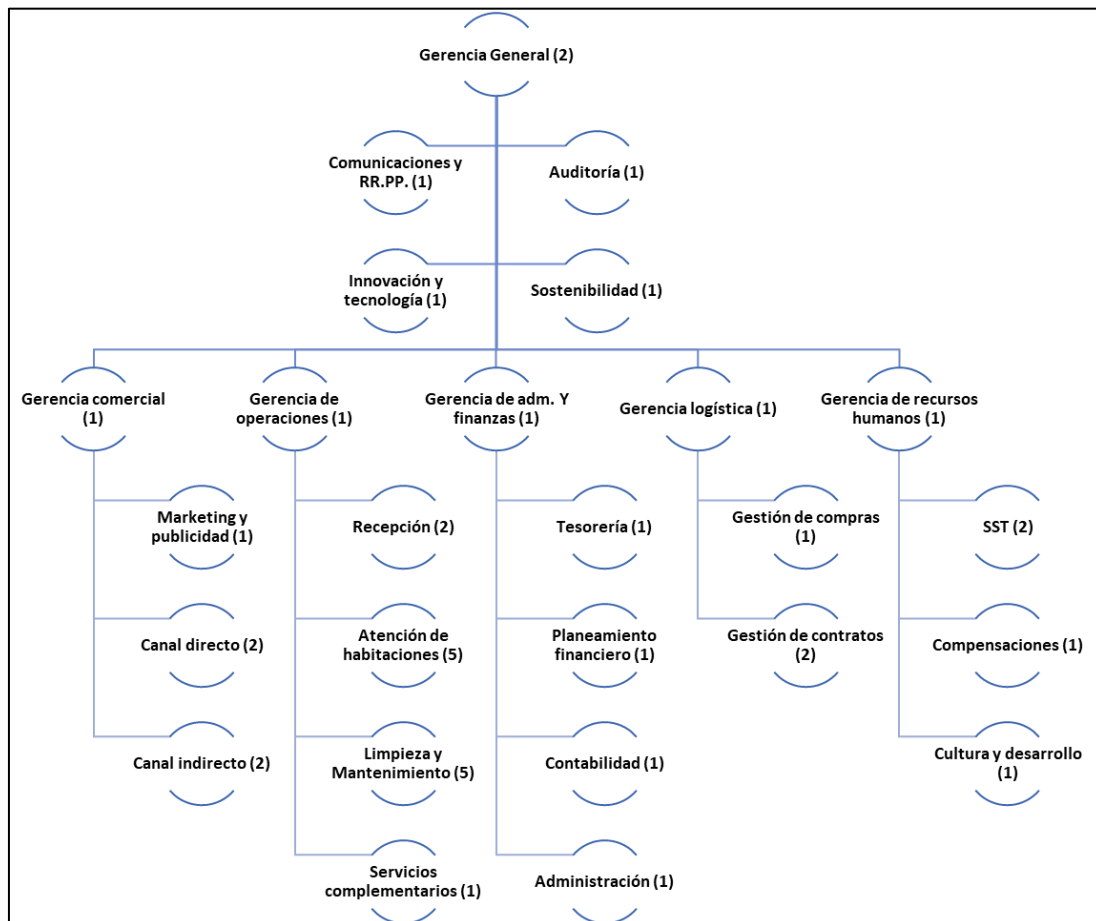
1.2. Tipos de colaboradores

A continuación se describen los tipos de colaboradores existentes en Welcome:

- *Back office*: Colaboradores que conforman las áreas estratégicas y de soporte, tales como alta dirección, personal de administración y finanzas, marketing, contabilidad, entre otros. Estos colaboradores, generalmente, no tienen contacto directo con los huéspedes.
- *Front office*: Colaboradores que se ocupan de la prestación de los servicios ofrecidos por Welcome, tales como área de operaciones, mantenimiento, atención al cliente, entre otros. Estos colaboradores, generalmente, sí están en contacto directo con los huéspedes.

1.3. Organigrama general

Gráfico 15. Organigrama Welcome



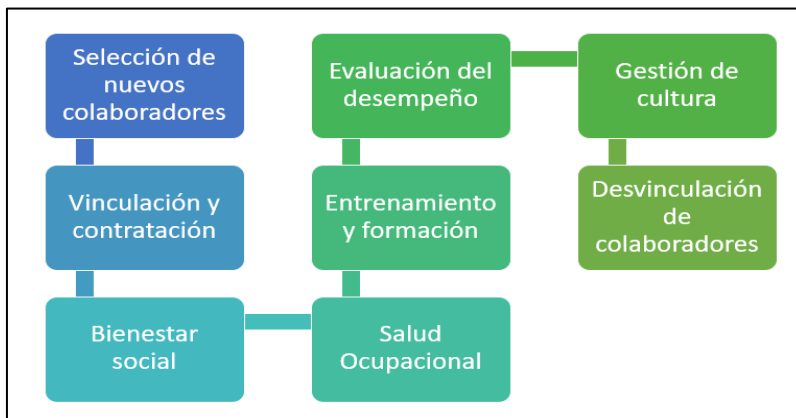
Fuente: Elaboración propia

La estructura organizativa de Welcome se compone de 40 colaboradores, de los cuales 29 son colaboradores actuales y 11 son colaboradores nuevos que se contratan como parte del plan de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero para cumplir con los objetivos planteados.

1.4. Procesos de recursos humanos

En el siguiente gráfico se aprecian los procesos de recursos humanos implementados en Welcome:

Gráfico 16. Procesos de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

- Selección de nuevos colaboradores

El proceso inicial frente a la necesidad de una nueva contratación involucra la actividad de búsqueda del colaborador en plataformas de reclutamiento de prestigio, tales como Bumeran, Aptitus y Laborum, de acuerdo con los perfiles requeridos por Welcome. Luego de haber filtrado la terna de postulantes, se procede a realizar entrevistas presenciales o virtuales hasta que finalmente se selecciona al candidato idóneo.

Cabe indicar que Welcome aplica el proyecto “CV Ciego”, el cual busca propiciar un proceso de selección con equidad de oportunidades, tanto en género como en edad.

- Vinculación y contratación

Una vez seleccionado el colaborador, se procede a la vinculación laboral mediante la inscripción en los registros correspondientes y se realiza la firma contractual entre las partes, en cumplimiento con el estándar laboral peruano. Luego de ello, la totalidad de los documentos del colaborador se archivan en un legajo personal de acuerdo con la normativa laboral.

- Bienestar social

Se realiza la inscripción en el seguro social y dependiendo de cada caso, de acuerdo a ley, se otorga una asignación familiar al colaborador. La persona encargada del proceso descrito procura el bienestar integral de los colaboradores durante toda su permanencia laboral, dotándoles de beneficios legales y otros adicionales vigentes.

- Salud ocupacional

Proceso que asegura el cumplimiento de la evaluación médica ocupacional (EMO) de acuerdo a cada perfil dentro de Welcome. Además, se realiza la gestión del protocolo de salud frente al Covid-19.

Por último, se determina y se dota de los equipos de protección personal (EPP) a cada colaborador, de acuerdo a sus características y riesgos laborales.

- Entrenamiento y formación

Para alcanzar la excelencia en la calidad de atención a los huéspedes, es necesario contar con un plan de entrenamiento y formación anual (PEFA), el cual tiene como fin el desarrollo de capacidades y habilidades en los colaboradores, según las funciones asignadas.

A su vez, el programa en mención se ajusta a la intensidad de trabajo durante el año según cada área involucrada, para lograr de esta manera un equilibrio entre la capacitación y el desarrollo cotidiana de las labores.

- Evaluación del desempeño

Anualmente se realiza un proceso de evaluación de desempeño que tiene como característica el ser 360°, es decir, se evalúa tanto a los liderados como a los líderes y pares. El objetivo principal de la evaluación es establecer planes de desarrollo que se complementen con las capacitaciones, pero adicionalmente, se busca la mejora continua en la actitud hacia el trabajo.

- Gestión de cultura

La ventaja competitiva de Welcome radica en mantener y potenciar una cultura corporativa sólida. Por ello, se planea implementar un programa “Train the trainers” con miras a mantener un entrenamiento constante entre colaboradores antiguos y nuevos.

Con este programa se planea transmitir de manera constante los valores, competencias y protocolos de la empresa. Con ello, se permitirá salvaguardar que los protocolos se mantengan estandarizados y que el *know-how* del hotel se conserve de cara a los nuevos colaboradores.

- Desvinculación de colaboradores

El proceso involucra el cese de los colaboradores que de manera voluntaria o por una desvinculación por bajo desempeño dejan de pertenecer a Welcome. La desvinculación se realiza en correcto cumplimiento de los derechos laborales adquiridos y procurando un término de relación armonioso.

2. Objetivos

2.1. Objetivos cuantitativos

Los objetivos cuantitativos de Welcome, según su respectivo plazo, se plantean en la siguiente tabla:

Tabla 41. Plan de recursos humanos - objetivos cuantitativos

Objetivo	Corto plazo (2020 - 2021)	Mediano plazo (2022 - 2023)	Largo plazo (2024 - 2026)
Obtener la certificación “Great Place To Work” (Encuesta Trust Index©)	Periodo de resiliencia	>70 %	>80 %
Ser considerados uno de los mejores lugares para trabajar		Top 20	Top 10
Índice de rotación (promedio anual)		<10 %	<5 %
Contar con un <i>staff</i> “ <i>high potentials</i> ”		Mínimo 1 por área	Mínimo 2 por área
Cultura corporativa “ <i>train the trainers</i> ”		Mínimo 1 por área	Mínimo 2 por área

Fuente: Elaboración propia

2.2. Objetivos cualitativos

- Fortalecer la marca empleadora de Welcome
- Potenciar la identificación de los colaboradores con la cultura corporativa
- Impulsar la innovación en los procesos de gestión humana
- Fomentar el liderazgo en seguridad y salud en los colaboradores

3. Estrategias

- Establecimiento de rituales y símbolos que soporten la cultura corporativa
- Elaborar e impulsar un sistema de formación y desarrollo de personal que fomente la participación y logros colectivos
- Mantener una comunicación transparente y transversal mediante una política de “puertas abiertas”
- Desarrollo de un programa de incentivos, beneficios y reconocimientos a los colaboradores

4. Actividades

Welcome basa la prestación de sus servicios en la calidad de la atención de los colaboradores, por lo que se desarrollan las siguientes actividades dentro de cada estrategia con miras a construir sostenibilidad en la cultura corporativa. Estas actividades no son propias del área de recursos humanos, sino que, por el contrario, se despliegan en la totalidad de los niveles de la organización para lograr un fortalecimiento homogéneo integral.

- Establecimiento de rituales y símbolos que soporten la cultura corporativa:
 - Implementación de programa “Onboarding” con miras a impregnar la cultura corporativa desde el primer día laboral
 - Comunicación efectiva de objetivos estratégicos mediante reuniones mensuales
 - Celebración de cumpleaños de colaboradores
 - Creación de un ritual diario de cambio turno, donde destaque una arenga colectiva para fortalecer los valores de Welcome

- Elaborar e impulsar un sistema de formación y desarrollo de personal que fomente la participación y logros colectivos:
 - Implementación de cursos de desarrollo, formativos y obligatorios, acorde a los perfiles establecidos
 - Crear un concurso anual de innovación de procesos y proyectos
 - Empleo de metodologías ágiles para la mejora continua
 - Evaluación 360° de manera progresiva
 - Implementación de *webinars* para fortalecer habilidades transversales

- Mantener una comunicación transparente y transversal mediante una política de “puertas abiertas”:
 - Lanzamiento de canales de directos de comunicación con recursos humanos y alta dirección, por ejemplo buzón y Whatsapp de recursos humanos
 - Implementación de plataforma “Workplace”
 - Creación de un canal ético para velar por los derechos laborales

- Desarrollo de un programa de incentivos, beneficios y reconocimientos a los colaboradores:
 - Reconocimiento anual de colaboradores que representan los valores Welcome
 - Reconocimiento al colaborador del mes en función al desempeño obtenido
 - Revisión y actualización de la banda salarial
 - Diseño de programa de bienestar corporativo para los colaboradores
 - Integración anual en lugares de esparcimiento

5. Cronograma de actividades

Tabla 42. Plan de recursos humanos - cronograma de actividades

Actividades del plan de recursos humanos	Objetivos cuantitativos					Objetivos cualitativos				Cronograma de actividades		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	Corto plazo (2020 - 2021)	Mediano plazo (2022 - 2023)	Largo plazo (2024 - 2026)
Rituales y símbolos que soporten la cultura corporativa												
Programa "Onboarding"	x	x			x		x		x			
Reuniones mensuales	x	x	x	x	x		x	x				
Ritual diario de cambio turno	x	x					x					
Celebración de cumpleaños de colaboradores	x	x					x					
Sistema de formación y desarrollo de personal												
Webinars para fortalecer habilidades transversales	x	x	x	x	x	x		x	x			
Cursos de desarrollo, formativos y obligatorios	x	x	x	x		x		x	x			
Concurso anual de innovación de procesos y proyectos				x		x	x	x				
Metodologías ágiles				x	x		x	x				
Evaluación 360°	x	x	x	x	x							
Comunicación transparente y transversal												
Canales de directos de comunicación con RR.HH.	x	x	x					x				
Plataforma "Workplace"	x	x		x	x		x	x	x			
Canal ético	x	x	x									
Programa de incentivos, beneficios y reconocimientos												
Reconocimiento de colaboradores	x	x	x	x	x	x	x		x			
Programa de bienestar corporativo	x	x	x			x	x	x				
Revisión y actualización de la banda salarial	x	x	x	x		x						
Integración anual	x	x				x	x					

Fuente: Elaboración propia

6. Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto anual para el plan de recursos humanos asciende a US\$ 36.720, el cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 43. Presupuesto de recursos humanos

Conceptos	Presupuesto anual en dólares	OPEX anual en dólares
Rituales y símbolos que soporten la cultura corporativa		
Kit de bienvenida asociado a programa "Onboarding"	114	
Celebración de cumpleaños de colaboradores	800	
Asesoría externa en cultura corporativa y clima laboral	15.000	
Sistema de formación y desarrollo de personal		
Licencia de cursos <i>e-learning</i>	6.000	
Ceremonia y premio por concurso de innovación	2.000	
Asesoría externa en evaluación 360°	3.000	
Comunicación transparente y transversal		
Plataforma "Workplace"	1.920	
Servicio externo de canal ético	3.000	
Programa de incentivos, beneficios y reconocimientos		
Ceremonia y premio por concurso de valores	2.000	
Reconocimiento al colaborador del mes	600	
Reunión anual de integración	2.286	
Gasto de personal		243.195
Colaboradores nuevos		243.195
Total	36.720	243.195

Fuente: Elaboración propia

El detalle del gasto de personal (Opex anual en dólares) por los colaboradores nuevos encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 44. Gasto personal (colaboradores actuales y nuevos)

Colaboradores	Nro personas	Salario mensual (US\$)	Costo empresa (US\$)	Costo empresa Anual (US\$)
Colaboradores actuales	29	44.091	66.137	925.920
Gerencia general	1	5.649	8.474	118.632
Secretaría de GG	1	565	847	11.863
Auditoría	1	1.412	2.118	29.658
Gerencia comercial	1	3.389	5.084	71.179
Marketing y publicidad	1	1.977	2.966	41.521
Canal directo	1	1.130	1.695	23.726
Canal indirecto	1	1.130	1.695	23.726
Gerencia de operaciones	1	3.389	5.084	71.179
Recepción	2	847	1.271	17.795
Atención de las habitaciones	3	1.271	1.907	26.692
Limpieza y mantenimiento	3	1.271	1.907	26.692
Servicios complementarios	1	424	636	8.897
Gerencia de administración y finanzas	1	3.389	5.084	71.179

Colaboradores	Nro personas	Salario mensual (US\$)	Costo empresa (US\$)	Costo empresa Anual (US\$)
Tesorería	1	1.412	2.118	29.658
Planeamiento financiero	1	1.130	1.695	23.726
Contabilidad	1	1.695	2.542	35.589
Administración	1	1.412	2.118	29.658
Gerencia de logística	1	3.389	5.084	71.179
Gestión de compras	1	1.412	2.118	29.658
Gestión de contratos	1	1.130	1.695	23.726
Gerencia de recursos humanos	1	3.389	5.084	71.179
SST	2	2.260	3.389	47.453
Compensaciones	1	1.017	1.525	21.354
Colaboradores nuevos	11	11.581	17.371	243.195
Comunicaciones y RRPP	1	1.130	1.695	23.726
Innovación y tecnología	1	1.977	2.966	41.521
Sostenibilidad	1	1.977	2.966	41.521
Canal directo	1	1.130	1.695	23.726
Canal indirecto	1	1.130	1.695	23.726
Atención de las habitaciones	2	847	1.271	17.795
Limpieza y mantenimiento	2	847	1.271	17.795
Gestión de contratos	1	1.130	1.695	23.726
Cultura y desarrollo	1	1.412	2.118	29.658
Total	40	55.672	83.508	1.169.114

Fuente: Elaboración propia

Capítulo XI. Plan financiero

1. Descripción

El plan financiero incorpora los presupuestos estimados para el desarrollo de las estrategias descritas en los planes funcionales detallados anteriormente. Para ello, se han establecido diversos supuestos que permiten la proyección de los estados financieros de Welcome para el período 2022-2026 posterior al período de resiliencia descrito en el plan de continuidad.

La finalidad del presente plan es evaluar la viabilidad financiera del plan estratégico.

2. Objetivos

Los objetivos de Welcome, según su respectivo plazo, se plantean en la siguiente tabla:

Tabla 45. Plan Financiero - objetivos cuantitativos

Objetivo	Corto plazo (2020 - 2021)	Mediano plazo (2022 - 2023)	Largo plazo (2024 - 2026)
Retorno sobre capital invertido	Periodo de resiliencia	>7 %	>8 %
Reparto de dividendos		>10 %	>12 %
Flujo de caja		Positivo y creciente	
Margen EBITDA		>30 %	>30 %
Utilidad neta		>10 %	>15 %
Apalancamiento Financiero		<5.0	<5.0

Fuente: Elaboración propia

3. Supuestos financieros

- Los supuestos de proyección abarcan el período 2022-2026 del plan financiero.
- La demanda se proyectó en función del estudio de mercado realizado en el capítulo VI.
- Se estima que la tarifa base para el período 2022 por tipo de habitación es la siguiente: habitación simple US\$ 97,5, habitación doble US\$ 116,5, habitación familiar y suite US\$ 136,5. Posteriormente, se realizan incrementos tarifarios relacionados con las inversiones proyectadas para la mejora de las instalaciones.
- Se perciben ingresos por el servicio de restaurante y bar, tomando como referencia el precio por m² para alquiler comercial obtenida de la fuente Colliers International (2019).

- Se estima recibir ingresos por el alquiler de la sala de eventos corporativos por un total de US\$ 16.800 anuales, que representan 2 eventos mensuales por un valor aproximado de US\$ 700 por evento.
- Las alianzas con Booking y Trip Advisor generan un egreso por comisión del 15 % sobre las ventas realizadas a través de tales páginas. El porcentaje de las ventas realizadas a través de este medio es de 5 % para el año 2022, 7,5 % para el 2023 y 10 % para el 2024 en adelante.
- La entrada a cuponeras *online* se realiza ofreciendo una disponibilidad de 12 noches al año sobre una tarifa de habitación simple. El precio de la habitación ofertada tendrá un descuento del 50 % y, adicionalmente, se pagará a la cuponera el 50 % de los ingresos percibidos.
- Se considera 45 días de cobranza y 165 días de pago en línea con la información histórica.
- La proyección de costos y gastos incluye los presupuestos de Capex y Opex descritos previamente en los planes funcionales de acuerdo con los cronogramas establecidos.
- Las inversiones de Capex por US\$ 204.762 se financian con un préstamo de mediano plazo por US\$ 120.000 a un plazo de 36 meses y con una TEA de 7 %.
- En el año 2023 se termina de cancelar el préstamo de Reactiva obtenido durante el período de resiliencia. Adicionalmente, se mantiene un préstamo por US\$ 2.745.725 que financió la implementación y equipamiento del hotel, el cual se cancela en un plazo de 10 años adicionales con una TEA de 7 %.
- La política de distribución de dividendos se aplica desde el año 2023, período en el cual se levanta la restricción al pago de dividendos por parte del programa Reactiva. El reparto de dividendos del año 2023 es de 12 % y los siguientes años es 15 %.
- La tasa de impuestos es de 29.5 % para todos los períodos proyectados.

Considerando los supuestos descritos, en la siguiente tabla se aprecian las principales cuentas de los estados financieros proyectados para el período 2022-2026:

Tabla 46. Resumen proyección estados financieros (en US\$)

Proyección	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	2.220.975	2.424.555	2.563.515	2.563.515	2.563.515
Ebitda	558.273	752.890	869.029	869.029	869.029
Utilidad neta	175.992	320.479	413.252	429.679	453.205
Deuda financiera	2.404.366	2.029.900	1.735.337	1.465.881	1.177.564
Patrimonio	3.451.989	3.734.011	4.085.274	4.450.502	4.835.726
Caja	61.823	175	71.063	316.835	563.741

Fuente: Elaboración propia

El detalle de los estados financieros proyectados se presenta en el anexo 3.

4. Evaluación financiera del plan

Para realizar la evaluación financiera del plan estratégico se utiliza el indicador del valor actual neto (VAN), que consiste en traer a valor presente los flujos futuros generados por Welcome con las estrategias propuestas y aplicando una tasa de descuento COK o WACC según el análisis realizado.

Para el cálculo del COK (Ke) se utilizó el modelo CAPM tomando en cuenta las siguientes variables:

- Beta desapalancado: Beta de la industria hotelera en Estados Unidos, obtenida de la página web de Aswath Damodaran (2020).
- Beta apalancado: Considerando el beta desapalancado se procede a apalancarlo de acuerdo a la estructura de capital de Welcome para cada período.
- Tasa libre de riesgo: Tasa de rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos a un plazo de 10 años en dólares (al cierre del año 2019) obtenido de la página de la FED.
- Prima de riesgo de mercado: Se consideró la diferencia del promedio del rendimiento histórico del S&P 500 con el Bono del Tesoro de Estados Unidos (1928 a 2019) obtenido de la página web de Aswath Damodaran (2020).
- Riesgo país: Se utilizó el indicador EMBIG de Perú, obtenido del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP 2020) como promedio del año 2019.

Tabla 47. Cálculo del Ke

Modelo CAPM	2022	2023	2024	2025	2026
Beta desapalancado	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89
Estructura de capital (D/E)	0,71	0,54	0,42	0,33	0,24
Beta apalancado	1,33	1,23	1,16	1,10	1,04
Tasa libre de riesgo	1,92%	1,92%	1,92%	1,92%	1,92%
Prima de Riesgo de mercado	6,43%	6,43%	6,43%	6,43%	6,43%
Riesgo País	1,29%	1,29%	1,29%	1,29%	1,29%
Ke	11,78%	11,12%	10,64%	10,25%	9,91%

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del Kd, se ha considerado la estructura de deuda de Welcome que se compone de tres préstamos con entidades financieras locales: préstamo por US\$ 2.745.725 que financió la

implementación y equipamiento del hotel a una tasa de 7 %, préstamo Reactiva por US\$ 559.300 a una tasa de 2 % y préstamo por US\$ 120.000 para financiar el Capex del plan estratégico a una tasa de 7 %.

Tabla 48. Cálculo del Kd

Préstamos	TEA	2022	2023	2024	2025	2026
Mediano plazo implementación hotel	7 %	2.241.422	2.007.392	1.756.980	1.489.039	1.202.342
Préstamo Reactiva	2 %	165.424	0	0	0	0
Mediano plazo para Capex	7 %	85.882	46.167	3.673	0	0
Kd	-	6,67 %	7,00 %	7,00 %	7,00 %	7,00 %

Fuente: Elaboración propia

Debido a que el proyecto se financia con recursos propios y con deuda financiera, se procede a calcular el costo promedio ponderado de capital (WACC).

Tabla 49. Cálculo del WACC

WACC	2022	2023	2024	2025	2026
Ke	11,78%	11,12%	10,64%	10,25%	9,91%
Kd	6,67%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Estructura de capital (D/E)	0,71	0,54	0,42	0,33	0,24
Tasa de impuesto a la renta	29,50%	29,50%	29,50%	29,50%	29,50%
WACC	8,85%	8,94%	8,94%	8,94%	8,93%

Fuente: Elaboración propia

La evaluación económica y financiera del plan estratégico se ha realizado en función a la comparación de los flujos de caja proyectados con estrategia y sin estrategia, obteniendo el flujo incremental proyectado que ha sido traído a valor presente usando las tasas de descuento respectivas (WACC para el flujo de caja económico y Ke para el flujo de caja financiero).

Finalmente, se concluye que el plan estratégico genera valor para Welcome toda vez que el VAN económico del flujo incremental es positivo y de acuerdo a los ratios financieros obtenidos se cumple con los objetivos estratégicos planteados.

Tabla 50. Evaluación económica y financiera del plan estratégico

Flujo incremental	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Utilidad neta sin estrategia	-185.508	77.752	233.418	244.786	257.706	376.549	416.992
Utilidad neta con estrategia	-185.508	77.592	175.992	320.479	413.252	429.679	453.205
Cambios Nof	0	0	-114.053	-30.665	-20.848	8.522	2.250
Inversiones	-3.805	-41.200	-35.297	-51.022	-118.443	0	0
Depreciación	0	0	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
FCE incremental	-3.805	-41.360	-156.776	44.007	66.255	111.652	88.463
Préstamo			120.000				
Amortización			-37.326	-39.939	-42.735		
FCF incremental	-3.805	-41.360	-74.102	4.068	23.520	111.652	88.463
VAN económico	29.750						
TIR económica	15,56%						
VAN financiero	35.551						
TIR financiera	19,43%						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51. Ratios financieros

Ratios financieros	2022	2023	2024	2025	2026
Retorno sobre capital invertido	6,43 %	8,82 %	9,73 %	9,12 %	8,54 %
Reparto de dividendos (% U. Neta)	0,00 %	15,00 %	15,00 %	15,00 %	15,00 %
Flujo de caja positivo y creciente	-186.971	-61.648	70.888	245.771	246.906
Margen EBITDA	26,40 %	32,47 %	35,36 %	35,36 %	35,36 %
Utilidad neta	8,32 %	13,82 %	16,82 %	17,49 %	18,44 %
Apalancamiento financiero	4,38	2,70	2,00	1,69	1,36

Fuente: Elaboración propia

5. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad consiste en evaluar el nivel de riesgo del plan estratégico basado en el ajuste de determinadas variables que se consideran relevantes.

Para el caso de Welcome se ha analizado la sensibilidad del flujo de caja respecto de las variaciones en la tarifa promedio del hotel y la demanda estimada de noches anual.

A continuación se muestra el resultado del análisis de sensibilidad en las variables mencionadas, donde se puede observar que el punto de equilibrio para obtener un VAN igual a 0 es una tarifa promedio de US\$ 110,18 o una demanda de 18.976 noches por año (caída de 1 %).

Tabla 52. Análisis de sensibilidad

Variables	Situación actual (año 2022)	Punto de equilibrio	Variación	Resultado
Tarifa promedio	110,81	110,18	-1 %	VAN = 0
Demanda de noches	19.085	18.976	-1 %	VAN = 0

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El plan estratégico desarrollado ofrece una propuesta para revertir la crisis que ha causado la pandemia del Covid-19 en el sector hotelero, específicamente en Welcome. La propuesta de valor se basa en ofrecer un servicio ecofriendly con el entorno, mejorar la eficiencia operativa con enfoque en la economía circular y promover la automatización de procesos internos respaldados por una sólida política en salud y seguridad.
- Los resultados financieros demuestran que la estrategia de diferenciación adoptada permite a Welcome salir de la situación de crisis y reinventarse para afrontar la “nueva normalidad” generada por la pandemia del Covid-19.
- La principal contribución académica de este trabajo de investigación es haber superado las limitaciones físicas generadas por la pandemia desarrollando una propuesta metodológica basada en un trabajo de campo con clientes directos utilizando una encuesta a través medios virtuales como las redes sociales.
- El plan estratégico cumple con la generación de valor para los principales *stakeholders* de Welcome. Esto se representa a través del valor presente de los flujos incrementales que se obtienen comparando la proyección con estrategia y sin estrategia (VAN de US\$ 29.750). Adicionalmente, se crea valor para los accionistas representado a través del reparto de dividendos acumulado de US\$ 232.878.
- Finalmente, estos resultados se basan en una cultura corporativa sólida cuyo propósito de negocio es mantener un hotel sustentable que alcance la neutralización de sus emisiones de CO2 equivalente en el año 2022 y que mantenga una gestión operativa en armonía con el entorno donde se desarrolla para garantizar la continuidad del negocio y de las futuras generaciones.

2. Recomendaciones

- Se recomienda a la dirección de negocios hoteleros que ante situaciones de crisis y para tomar decisiones estratégicas adecuadas, se mantengan informados y a la vanguardia sobre los nuevos protocolos, lineamientos y tecnologías que permitan asegurar el bienestar de los clientes y colaboradores.
- Es importante mantener un seguimiento cercano a los cambios en los gustos y preferencias de los clientes aun en situaciones de crisis y fomentar la cercanía utilizando otros medios

virtuales para anticipar adecuadamente los cambios en el negocio y la toma de decisiones que permitan la continuidad del mismo.

- Se recomienda a los futuros investigadores considerar que en la ejecución de planes estratégicos también se puede proponer planes de continuidad que contemplen actividades o negocios nuevos con el objetivo de superar restricciones severas en el desarrollo normal del giro del negocio, aprovechando esta oportunidad para replantear la estrategia que garantice la operación postcrisis.

Bibliografía

Arbulu, Karla (2020). “Perú: El 61% de millennials esta dispuesto a pagar más por productos sostenibles”. *InfoMercado*. 21 de febrero. <<https://infomercado.pe/peru-el-61-de-millennials-esta-dispuesto-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles/>>.

Bonett, Dante Carhuavilca (2020). *Situación de la Población Adulta Mayor*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Calderón, J., Chau, J., García, D., y García, J. (2020). *Encuesta sobre preferencias en servicios hoteleros (3)*. [En línea]. Lima. Disponible en: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSIkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAAAAAAN__tez7q9UQ0s0UzBOQjI3MU5aSTFLUk9FRDJBVIc0NC4u>.

Colliers International (2019). “Retail Reporte 1S / 2019”.

Confiep (2019). *Así es cómo se formaliza el mercado de alquiler de viviendas en el país*. 27 de mayo. <<https://www.confiep.org.pe/noticias/actualidad/asi-es-como-se-formalizar-el-mercado-de-alquiler-de-viviendas-en-el-pais/>>.

Diario Gestión (2013). 09 de diciembre. <<https://gestion.pe/economia/empresas/arcadia-opcion-lujo-340-residencias-geriatricas-informales-lima-54401-noticia/?ref=gesr>>.

Diario Gestión (2019). “WEF: Perú sube a puesto 49 en ranking mundial de competitividad turística 2019”. En: *Diario Gestión*. 5 de setiembre. <[Diario Gestión \(2020a\). “S&P prevé ‘amplia continuidad’ de políticas económicas y fiscales en Perú tras elecciones del 2021”. En: *Diario Gestión*. <<https://gestion.pe/economia/sp-mantiene-calificacion-crediticia-del-peru-pero-preve-caida-de-3-de-su-pbi-en-el-2020-noticia/?ref=signwall>>.](https://gestion.pe/economia/wef-peru-suba-a-puesto-49-en-ranking-mundial-de-competitividad-turistica-2019-noticia/#:~:text=El%20Informe%20de%20Competitividad%20de,) %20y%20Panam%C3%A1%20(47)>.>.</p></div><div data-bbox=)

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

Diario Gestión (2020c). “Gobierno afirma ahora que reanudación de vuelos internacionales se daría en quincena de octubre”. 10 de septiembre. <<https://gestion.pe/economia/gobierno-afirma-ahora-que-reanudacion-de-vuelos-internacionales-se-daria-en-quincena-de-octubre-nndc-noticia/>>.

Eiglier, Langeard, Pierre, Eric (1987). *Servucción, el marketing de servicios*. Paris: McGraw Hill.

El Comercio (2020). “Vuelos internacionales se reanudarán desde el 5 de octubre, anunció el presidente Vizcarra”. En: *Diario El Comercio*. 26 de setiembre. <<https://www.google.com/amp/s/elcomercio.pe/economia/peru/vuelos-internacionales-se-reanudarán-desde-el-5-de-octubre-según-anuncia-presidente-martin-vizcarra-fase-4-prueba-molecular-nndc-noticia/%3foutputType=amp/>>.

El Peruano (2020). “Jefe del Gabinete: Turismo receptivo tendría una caída de 70% este año”. *Diario Oficial El Peruano*. 28 de mayo. <<https://elperuano.pe/noticia/96541-jefe-del-gabinete-turismo-receptivo-tendria-una-caida-de-70-este-ano>>.

González Zavaleta, Edmundo (2011). *Guía para elaborar un plan estratégico de negocios*. Lima: Universidad del Pacífico.

Huertas, Elmer (2020). “Coronavirus: Una primera vacuna china ya recibió permiso para su uso restringido en militares”. En: *RPP*. 02 de julio. <<https://rpp.pe/vital/salud/coronavirus-una-primer-vacuna-china-ya-recibio-permiso-para-su-uso-restringido-en-militares-noticia-1277239>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). *Informe técnico de Empleo N° 08-Agosto 2020*. Lima: INEI.

INEI (s.f.). *Informe Técnico Seguridad Ciudadana N° 04 - Agosto 2020*. Lima: INEI.

Kaplan, Norton, Robert S., David (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business.

Kotler, Keller (2012). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Pearson.

Lovelock, Wirtz, Christopher, Jochen (2013). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed. Pearson.

Ministerio de Economía y Finanzas (2020). “Fitch Ratings ratifica la calificación crediticia de Perú en moneda extranjera en BBB+ con perspectiva estable y ajusta de A- a BBB+ la calificación crediticia en moneda nacional”. *MEF*. 5 de junio. <<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados/6418-fitch-ratings-ratifica-la-calificacion-crediticia-de-peru-en-moneda-extranjera-en-bbb-con-perspectiva-estable-y-ajusta-de-a-a-bbb-la-calificacion-crediticia-en-moneda-nacional#:~:text=A>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2020). “Plataforma digital única del Estado”. *Plataforma digital única del Estado*. 07 de mayo. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/694765/RM_N__080.pdf>.

Mincetur (s.f.). “D.S.N°001-2015”. Lima.

Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Pérez, Silvia (2019). *Gestión.pe*. 24 de Julio. <<https://gestion.pe/economia/plataforma-airbnb-golpea-demanda-hoteles-miraflores-san-isidro-san-borja-273969-noticia/>>.

PromPerú (2020). *PromPerú*. mayo. <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/covid-19>>.

RPP Noticias (2020). “RPP Noticias”. *RPP Noticias*. 17 de julio. <<https://rpp.pe/economia/economia/cuando-se-iniciaran-los-vuelos-internacionales-y-a-que-paises-esto-anuncio-el-mtc-viajes-turismo-aeropuerto-jorge-chavez-pasajeros-coronavirus-en-peru-noticia-1279712>>.

RTVE Noticias (2020). “RTVE Noticias”. *RTVE Noticias*. 05 de septiembre. <<https://www.rtve.es/noticias/20200905/paises-muertos-coronavirus-poblacion/2012350.shtml>. RTVE.ES. 2020. *RTVE.ES*. 15 de Julio. <https://www.rtve.es/noticias/20200715/mapa-mundial-del-coronavirus/1998143.shtml>>.

Sagasti, Francisco y Daudelin, Jean (1999). “Los Estudios del Futuro en América Latina: Tendencias y Escenarios”. *El mercado de Valores* 12.

Anexos

Anexo 1. Requisitos de hotel cuatro estrellas

A. Requisitos mínimos de infraestructura	
Cumplimiento con el Anexo I de la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones - RNE.	
B. Requisitos mínimos de equipamiento	
Requisitos	4 estrellas
Generales	
Custodia de valores (individual en la habitación o caja fuerte común)	Obligatorio
Internet	Obligatorio
En habitaciones	
Frigobar	Obligatorio
Televisor	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Obligatorio
C. Requisitos mínimos de servicio	
Requisitos	4 estrellas
Generales	
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del hotel	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado prestado en el hotel o a través de terceros	Obligatorio
Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio
Primeros auxilios en el Hotel o a través de terceros	Obligatorio
En Habitaciones	
Atención en habitación (room service)	Obligatorio
Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio del huésped	Obligatorio
D. Requisitos mínimos de personal	
Requisitos	4 estrellas
Personal calificado	Obligatorio
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio

Anexo 2. Estados financieros en periodo de resiliencia (en US\$)

Estado de Pérdidas y Ganancias	2018	2019	2020	2021
Cifras en Dólares				
Ingresos por ventas				
Hospedaje				
Tarifa Promedio	103.59	105.50	90.00	95.00
Habitaciones Disponibles	75.00	75.00	30.00	35.00
Noches Disponibles	27,000.00	27,000.00	10,800.00	12,600.00
Noches Vendidas	18,281.00	19,085.00	9,542.50	11,451.00
Habitaciones Reservadas	51.00	53.00	27.00	32.00
Total Ingresos en Hospedaje	1,893,655	2,013,481	858,825	1,087,845
Welcome Home				
Tarifa Promedio Semanal			410.00	410.00
Habitaciones Disponibles			25.00	25.00
Semanas Disponibles			1,300.00	1,300.00
Semanas Alquiladas			1,000.00	1,100.00
Total Ingreso en Welcome Home			410,000	451,000
Vitalize Home				
Tarifa Promedio Mensual			600.00	600.00
Habitaciones Disponibles			20.00	15.00
Meses Disponibles			240.00	180.00

Estado de Pérdidas y Ganancias				
Cifras en Dólares	2018	2019	2020	2021
Ingresos por ventas				
Meses Alquiladas			200,00	150,00
Total Ingreso en Vitalize Home			120,000	90,000
Total Ingresos	1,893,655	2,013,481	1,388,825	1,628,845
Gastos de personal				
Colaboradores actuales	910,589	925,920	925,920	925,920
Costes directos	120,084	125,210	125,210	125,210
Presupuesto de Operaciones			51,925	51,925
Beneficio bruto	862,982	962,351	285,770	525,790
Otros gastos operativos				
Marketing	170,000	135,000	135,000	135,000
Despidos y contratación	76	119	0	0
Capacitación del personal	24,810	26,175	52,350	13,000
Esfuerzos de reducción de costes	27,000	26,000	13,000	13,000
Mantenimiento	117,500	58,100	58,100	58,100
Presupuesto de Marketing			27,000	27,000
Total gastos	339,386	245,394	285,450	246,100
Otros Ingresos por Concesionario			89,355	89,355
EBITDA	523,595	716,957	89,676	369,046
Depreciación	100,000	100,000	100,000	100,000
EBIT	423,595	616,957	-10,324	269,046
Financiación y gastos				
Ingresos por intereses	17,664	16,514	13,641	25,672
Costes con intereses sobre préstamos a LP	150,236	171,811	188,824	183,871
Costes con intereses sobre préstamos de CP	0	0	0	0
Beneficios antes de impuestos	291,023	461,659	-185,508	110,846
Impuestos directos	87,307	138,498	0	33,254
Beneficio neto para el período	203,716	323,161	-185,508	77,592

Balance General				
Cifras en Dólares	2018	2019	2020	2021
Activos				
Activo no circulante				
Propiedad, planta y equipo	5,650,000	5,550,000	5,803,805	5,745,005
Activo circulante				
Cuentas comerciales por cobrar	334,020	409,826	231,471	203,606
Efectivo y equivalentes de efectivo	294,581	227,353	427,859	248,795
Total activos	6,278,601	6,187,180	6,463,135	6,197,405
Capital social y pasivo				
Capital				
Capital social	1,665,350	1,665,350	1,665,350	1,665,350
Ganancias acumuladas	3,257,035	3,060,751	3,383,913	3,198,405
Beneficio neto del período (año)	203,716	323,161	-185,508	77,592
Total capital	3,460,751	3,383,913	3,198,405	3,275,997
Pasivos no circulantes				
Préstamos a largo plazo	2,745,725	2,745,725	2,442,475	2,222,518

Balance General				
Cifras en Dólares	2018	2019	2020	2021
Reactiva			559,300	141,909
Préstamo MP para PO				
Pasivo circulante				
Parte Cte de Deuda de Largo Plazo			205,567	499,593
Préstamos a corto plazo	0	0	0	0
Cuentas comerciales por pagar	72,125	57,542	57,388	57,388
Total pasivo	2,817,850	2,803,267	3,264,730	2,921,408
Total capital y pasivos	6,278,601	6,187,180	6,463,135	6,197,405

Estado de flujo de efectivo				
Cifras en Dólares	2018	2019	2020	2021
de las operaciones				
EBITDA	523,595	716,957	89,676	369,046
Financiación y gastos	-132,573	-155,298	-175,183	-158,200
Impuestos directos	-87,307	-138,498	0	-33,254
Cambio en el capital de trabajo	-140,423	-90,390	178,202	27,865
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	-154,590	-75,806	178,356	27,865
Cambios en cuentas por pagar (aum + / dism -)	14,167	-14,583	-154	0
Flujo neto de efectivo por operaciones	163,293	332,772	92,694	205,457
Inversiones				
Instalaciones	0	0	350,000	
Plan de Operaciones			3,805	41,200
Flujo neto de efectivo por inversiones	0	0	-353,805	-41,200
Cambios en los pasivos a largo plazo (aum. + / dism. -)	70,000	0	461,617	-343,322
Cambios en préstamos a corto plazo (aum. + / dism. -)	0	0	0	0
Dividendos pagados	250,000	400,000		
Flujo neto de efectivo por financiación	-180,000	-400,000	461,617	-343,322
Aumento (+) o disminución (-) neto en efectivo y equivalentes de efectivo	-16,707	-67,228	200,506	-179,065
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del período	311,288	294,581	227,353	427,859
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	294,581	227,353	427,859	248,795

Anexo 3. Estados financieros periodo de reactivación (en US\$)

Estado de Pérdidas y Ganancias					
Cifras en Dólares	2022	2023	2024	2025	2026
Hospedaje					
Tarifa Promedio	110.81	115.69	116.79	116.79	116.79
Tarifa Simple	97.50	101.50	104.00	104.00	104.00
Tarifa Doble	116.50	120.50	123.00	123.00	123.00
Tarifa Familiar	136.50	138.50	141.00	141.00	141.00
Tarifa Suite	136.50	138.50	141.00	141.00	141.00
Habitaciones Disponibles	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
Habitación Simple	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00

Estado de Pérdidas y Ganancias					
Cifras en Dólares	2022	2023	2024	2025	2026
Hospedaje					
Habitación Doble	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Habitación Familiar	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Habitación Suite	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Noches Disponibles	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00
Noches Vendidas	19,085.00	20,039.25	21,041.21	21,041.21	21,041.21
Habitaciones Reservadas	53.00	56.00	58.00	58.00	58.00
Habitación Simple	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Habitación Doble	29.00	32.00	34.00	34.00	34.00
Habitación Familiar	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Habitación Suite	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total Ingresos	2,114,820	2,318,400	2,457,360	2,457,360	2,457,360
Gastos de personal					
Colaboradores actuales	925,920	925,920	925,920	925,920	925,920
Colaboradores nuevos	243,195	243,195	243,195	243,195	243,195
Costes directos	125,210	125,210	125,210	125,210	125,210
Comisión Booking y Tripadvisor	13,956	22,882	32,824	32,824	32,824
Comisión Cuponera	878	914	936	936	936
Presupuesto de Operaciones	51,925	51,925	51,925	51,925	51,925
Beneficio bruto	753,737	948,355	1,077,350	1,077,350	1,077,350
Otros gastos operativos					
Marketing	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000
Capacitación del personal	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
Esfuerzos de reducción de costes	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
Mantenimiento	58,100	58,100	58,100	58,100	58,100
Presupuesto de Marketing	45,600	45,600	58,457	58,457	58,457
Presupuesto de Operaciones	200	200	200	200	200
Presupuesto de Recursos Humanos	36,720	36,720	36,720	36,720	36,720
Total gastos	301,620	301,620	314,477	314,477	314,477
Otros Ingresos por Concesionario	89,355	89,355	89,355	89,355	89,355
Otros Ingresos por Eventos	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
EBITDA	558,273	752,890	869,029	869,029	869,029
Depreciación	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
EBIT	408,273	602,890	719,029	719,029	719,029
Financiación y gastos					
Ingresos por intereses	14,928	3,709	10	4,264	19,010
Costes con intereses sobre préstamos a LP	171,784	148,772	128,680	109,465	90,603
Beneficios antes de impuestos	251,417	457,828	590,359	613,827	647,436
Impuestos directos	75,425	137,348	177,108	184,148	194,231
Beneficio neto para el período	175,992	320,479	413,252	429,679	453,205
Balance General					
Cifras en Dólares	2022	2023	2024	2025	2026
Activos					
Activo no circulante					
Propiedad, planta y equipo	5,630,302	5,531,324	5,499,767	5,349,767	5,199,767
Activo circulante					

Estado de Pérdidas y Ganancias					
Cifras en Dólares	2022	2023	2024	2025	2026
Hospedaje					
Cuentas comerciales por cobrar	264,353	289,800	307,170	307,170	307,170
Efectivo y equivalentes de efectivo	61,823	175	71,063	316,835	563,741
Total activos	5,956,478	5,821,299	5,878,000	5,973,772	6,070,678
Capital social y pasivo					
Capital social	1,665,350	1,665,350	1,665,350	1,665,350	1,665,350
Ganancias acumuladas	3,275,997	3,413,531	3,672,023	4,020,823	4,382,521
Beneficio neto del período (año)	175,992	320,479	413,252	429,679	453,205
Total capital	3,451,989	3,734,011	4,085,274	4,450,502	4,835,726
Pasivos no circulantes					
Préstamos a largo plazo	1,987,165	1,735,337	1,465,881	1,177,564	869,064
Reactiva	0	0	0	0	0
Préstamo MP para PO	42,735	0	0	0	0
Pasivo circulante					
Parte Cte de Deuda de Largo Plazo	417,201	294,563	269,456	288,318	308,500
Préstamos a corto plazo	0	0	0	0	0
Cuentas comerciales por pagar	57,388	57,388	57,388	57,388	57,388
Total pasivo	2,504,489	2,087,288	1,792,725	1,523,269	1,234,952
Total capital y pasivos	5,956,477	5,821,299	5,878,000	5,973,771	6,070,678

Estado de flujo de efectivo					
Cifras en Dólares	2022	2023	2024	2025	2026
de las operaciones					
EBITDA	558,273	752,890	869,029	869,029	869,029
Financiación y gastos	-156,856	-145,062	-128,669	-105,201	-71,593
Impuestos directos	-75,425	-137,348	-177,108	-184,148	-194,231
Cambio en el capital de trabajo	-60,747	-25,448	-17,370	0	0
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	-60,747	-25,448	-17,370	0	0
Cambios en cuentas por pagar (aum + / dism -)	0	0	0	0	0
Flujo neto de efectivo por operaciones	265,245	445,032	545,882	579,679	603,205
Inversiones					
Instalaciones					
Plan de Operaciones	35,297	51,022	118,443		
Flujo neto de efectivo por inversiones	-35,297	-51,022	-118,443	0	0
Cambios en los pasivos a largo plazo (aum. + / dism. -)	-416,919	-417,201	-294,563	-269,456	-288,318
Cambios en préstamos a corto plazo (aum. + / dism. -)	0	0	0	0	0
Dividendos pagados		38,458	61,988	64,452	67,981
Flujo neto de efectivo por financiación	-416,919	-455,658	-356,550	-333,908	-356,299
Aumento (+) o disminución (-) neto en efectivo y equivalentes de efectivo	-186,971	-61,648	70,888	245,771	246,906
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del período	248,795	61,823	175	71,063	316,835
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	61,823	175	71,063	316,835	563,741