



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE HOTEL LE BONHEUR  
PERIODO 2024-2026”**

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

**Presentado por:**

**Karen Olga Campos Egoavil**

**Lila Cecilia Ganoza Farfan**

**José Antonio Grandez Urbina**

**Ricardo Arturo Guerrero Reyna**

**Nicolae Harry Marin Rosales**

**Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana**

**[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)**

**Lima, octubre 2024**



## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

Documento: EPG- REV-V2040

### REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO Opción Libre

A través del presente, **Wilfredo Jesús Lafosse Quintana** deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO DE HOTEL LE BONHEUR PERIODO 2024-2026" presentado por los alumnos:

KAREN OLGA CAMPOS EGOAVIL
LILACECILIA GANOZA FARFÁN
JOSÉ ANTONIO GRANDEZ URBINA
RICARDO ARTURO GUERRERO REYNA
NICOLAE HARRY MARIN ROSALES

para optar al grado académico de magister en *Administración* fue sometido al análisis del sistema anti plagio TURNITIN el día 31 de enero de 2025, dando el siguiente resultado

turnitin KAREN OLGA CAMPOS EGOAVIL 1 de 26

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

"PLAN ESTRATÉGICO DE HOTEL LE BONHEUR PERIODO 2024-2026"

Trabajo de investigación presentado para optar el Grado Académico de Magister en Administración

Presentado por:  
Karen Olga Campos Egoavil  
Lila Cecilia Ganoza Farfán  
José Antonio Grandez Urbina  
Ricardo Arturo Guerrero Reyna  
Nicolae Harry Marin Rosales

Autor:  
Wilfredo Lafosse Quintana  
ORCID 0000-0002-5348-9351

Resumen de coincidencias

19 %

- 1 Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante 1 %
- 2 library.co Fuente de Internet 1 %
- 3 repositorioacademico... Fuente de Internet 1 %
- 4 www.coursehero.com Fuente de Internet 1 %
- 5 Entregado a Pontificia... Trabajo del estudiante 1 %
- 6 wjg.info Fuente de Internet 1 %
- 7 repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet 1 %
- 8 Entregado a UNPEL Trabajo del estudiante 1 %
- 9 repositorio.uco.edu.pe Fuente de Internet 1 %

Página: 1 de 26 Número de palabras: 17325 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado

Wilfredo Lafosse Quintana

ORCID 0000-0002-5348-9351

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a todas aquellas personas que nos apoyaron en la elaboración de este trabajo, familiares, amigos, tutores y profesores han sido momentos complejos, pero sabemos que nuestro esfuerzo siempre tiene una recompensa.

En especial a nuestro asesor Wilfredo Lafosse Quintana por sus importantes aportes a fortalecer esta tesis.

“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como la oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”

Albert Einstein

## RESUMEN EJECUTIVO

El Hotel Le Bonheur fue fundado en la década de 1920 y se ha posicionado como un hotel boutique de 4 a 5 estrellas, debido a su infraestructura moderna y calidad en el servicio. Se encuentra ubicado en Miraflores, y se enfoca en el sector ejecutivo con alto nivel adquisitivo (niveles socioeconómicos A y B), a través de la personalización y la satisfacción del cliente, buscando diferenciarse en el mercado, con el actual reto de superar un posible estancamiento en sus ventas y utilidades. En el análisis PESTELG y de las cinco fuerzas de Porter, se revelaron desafíos como la incertidumbre política, el aumento de la inflación y la competencia de otros hoteles en el mismo distrito.

Sin embargo, también se reconocieron oportunidades como el turismo gastronómico y el incremento de trabajo en casa, que abre nuevas posibilidades para atraer nuevos turistas; en ese sentido, la recuperación postpandemia es un factor importante.

En el análisis interno, la cadena de valor y la matriz EFI muestran que las principales fortalezas son la calidad en su mobiliario e infraestructura, el personal altamente calificado y excelente servicio al cliente, con oportunidad de mejora en la integración tecnológica, la diversificación de la oferta culinaria y la adopción de prácticas sostenibles. Se propone un plan estratégico que incluye la diferenciación en la experiencia del cliente, con el fin de que la empresa se consolide como hotel en un mercado exigente.

Asimismo, el Hotel Le Bonheur se enfoca en aumentar los ingresos proyectando un incremento de USD 2 millones en 2024 a USD 2.9 millones en 2026. En sus operaciones, se busca optimizar recursos, estandarizando procesos y asegurando la calidad de infraestructura. En recursos humanos, se centra en desarrollar una cultura enfocada en el cliente y reconocimiento al colaborador, mejorando el eNPS con reconocimientos, capacitaciones y beneficios.

En responsabilidad social empresarial, se buscará obtener la certificación BCorp mediante acciones de sostenibilidad. Por último, en finanzas, se proyecta una inversión inicial de USD 354,000, con un 40 % de deuda y la diferencia con capital propio. Se proyecta obtener una TIR económica del 84 % y financiera del 135 % que muestren solidez y estabilidad ante posibles reducciones de ingresos. También se proyectan, en un escenario pesimista, un VAN económico de US\$ 0.0 y un VAN financiero de USD 12,648; en un escenario probable, se espera un VAN económico de USD 331,612 y VAN financiero de USD 344,260, lo que indica que es neutral en un escenario ajustado y, en un escenario optimista, es altamente rentable.

## EXECUTIVE SUMMARY

Hotel Le Bonheur was founded in the 1920s and has established itself as a 4 to 5-star boutique hotel, thanks to its modern infrastructure and high-quality service. Located in Miraflores, it targets the executive sector with a high-income level (A-B), focusing on personalization and customer satisfaction, aiming to differentiate itself in the market while currently facing the challenge of overcoming potential stagnation in its sales and profits. The analysis, using PESTELG and Porter's models, reveals challenges such as political uncertainty, rising inflation, and competition from other hotels in the same district.

However, there are also opportunities, such as gastronomic tourism and the increase in remote work, which open new possibilities for attracting tourists. Post-pandemic recovery is a key factor as well.

The internal analysis, through the value chain and EFI matrix, highlights the main strengths: high-quality furniture and infrastructure, highly qualified staff, and excellent customer service. There are opportunities for improvement in technological integration, diversification of culinary offerings, and adoption of sustainable practices. The strategic plan focuses on enhancing the customer experience to consolidate the hotel's position in a demanding market.

Additionally, Hotel Le Bonheur aims to increase revenues, projecting growth from USD 2.0MM in 2024 to USD 2.9MM in 2026. In operations, the goal is to optimize resources by standardizing processes and ensuring infrastructure quality. In Human Resources, the focus is on developing a customer-centered culture and employee recognition, improving the eNPS through recognition programs, training, and benefits. In Corporate Social Responsibility, the goal is to achieve BCorp certification through sustainability actions. Finally, in finance, an initial investment of USD 354,000 is projected, with 40% debt and the remainder in equity. The project targets an Economic IRR of 84% and a Financial IRR of 135%, demonstrating strength and stability against potential revenue reductions. In a pessimistic scenario, it shows an Economic NPV of USD 0.0 and a Financial NPV of USD 12,648, while in a probable scenario, it shows an Economic NPV of USD 331,612 and a Financial NPV of USD 344,260, indicating neutrality in a constrained scenario and high profitability in an optimistic one.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	iii
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	iv
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b>	v
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	viii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	ix
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b>	1
1.1 Breve historia de Hotel Le Bonheur	1
1.2 Clientes y sedes	1
1.3 Descripción y perfil estratégico: aspectos clave del negocio	1
1.3.1 Business Model Canvas	1
1.3.2 Conclusiones	4
1.4 Definición del problema y planteamiento de la solución propuesta	4
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO: MACROVARIABLES Y ANÁLISIS DEL SECTOR</b>	5
2.1 Análisis externo	5
2.2 Análisis PESTELG	5
2.3 Microentorno – Análisis del sector y atractividad del sector	7
2.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	7
2.3.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	9
2.4 Matriz del perfil competitivo	10
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE HOTEL LE BONHEUR</b>	11
3.1 Cadena de valor	11
3.2 Análisis de la áreas funcionales (AMOFHIT)	13
3.3 Matriz de evaluación de factores internos	14
3.4 Análisis VRIO (valioso, raro, inimitable, organización)	15

3.5 Determinación de las ventajas competitivas y estrategia genérica	15
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO</b>	17
4.1 Objetivo	17
4.2 Metodología	17
4.3 Estimación de la demanda de mercado	17
4.3.1 Mercado de turistas en Lima	17
4.3.2 Mercado de turistas en Lima	18
<b>CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL LE BONHEUR</b>	21
5.1 Misión	21
5.2 Visión	21
5.3 Objetivos estratégicos de Hotel Le Bonheur	21
5.4 Matriz FODA Cruzado	21
5.5 Estrategia de crecimiento: matriz de Ansoff	23
<b>CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES</b>	24
6.1 Plan de marketing y ventas	24
6.1.1 Objetivos	24
6.1.2 Segmentación de mercado	24
6.1.3 Estrategia de posicionamiento	24
6.1.4 Marketing <i>mix</i>	25
6.1.5 Acciones para el logro de los objetivos	27
6.1.6 Implementación de la estrategia propuesta	28
6.1.7 Presupuesto	29
6.2 Plan de operaciones	30
6.2.1 Objetivos	30
6.2.2 Acciones para el logro de los objetivos	31
6.2.3 Flujo de atención en bar y restaurante	32

6.2.4 Margen de contribución	33
6.2.5 Presupuesto	34
6.3 Plan de recursos humanos	34
6.3.1 Objetivos del plan de recursos humanos	34
6.3.2 Acciones para cumplir con los objetivos del plan	35
6.3.3 Presupuesto	36
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial	36
6.4.1 Matriz de valoración de <i>stakeholders</i>	36
6.4.2 Objetivo de responsabilidad social empresarial	37
6.4.3 Acciones para lograr cumplir los objetivos del plan	37
6.4.4 Presupuesto	38
6.5 Plan de finanzas	38
6.5.1 Objetivo del plan de finanzas	38
6.5.2 Datos, supuestos y políticas	38
6.5.3 Inversión inicial y fuente de financiamiento	39
6.5.4 Modo de financiamiento	39
6.5.5 Método de evaluación financiera	39
6.5.6 Determinación del COK y WACC	40
6.5.7 Estado de resultados	41
6.5.8 Cálculo de flujo de caja incremental	42
6.5.9 Resultados obtenidos	43
6.5.10 Análisis de sensibilidad	44
6.6 Conclusiones de la evaluación financiera	44
<b>CONCLUSIONES</b>	45
<b>RECOMENDACIONES</b>	46
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	47



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Análisis PESTELG	5
Tabla 2.	Matriz EFE	9
Tabla 3.	Matriz de perfil competitivo	10
Tabla 4.	Análisis AMOFITH	14
Tabla 5.	Matriz EFI	14
Tabla 6.	Matriz VRIO	15
Tabla 7.	Número de turistas nacionales y extranjeros que ingresaron a Lima de 2019 a 2022 (en miles)	17
Tabla 8.	Motivos de visita al Perú	18
Tabla 9.	Tipo de alojamiento en el Perú	19
Tabla 10.	Rango etario de los turistas	19
Tabla 11.	Mercado target (en miles de turistas)	19
Tabla 12.	Proyecciones de la demanda del sector hotelero del 2024 al 2026 (en miles de noches)	20
Tabla 13.	Matriz FODA Cruzado	22
Tabla 14.	Matriz de Ansoff	23
Tabla 15.	Objetivos del plan de marketing y ventas	24
Tabla 16.	Segmentación de mercado	24
Tabla 17.	Presupuesto del plan de ventas y marketing (en miles de dólares)	30
Tabla 18.	Objetivos del plan de operaciones	30
Tabla 19.	Margen de contribución (en dólares)	33
Tabla 20.	Presupuesto del plan de operaciones	34

Tabla 21.	Objetivos del plan de recursos humanos	35
Tabla 22.	Presupuesto del plan de recursos humanos (en dólares)	36
Tabla 23.	Valoración de stakeholders	36
Tabla 24.	Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial	37
Tabla 25.	Presupuesto de responsabilidad social empresarial (en dólares)	38
Tabla 26.	Objetivos del plan de finanzas	38
Tabla 27.	Inversiones iniciales	39
Tabla 28.	Modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM) para determinación del COK	40
Tabla 29.	Obtención del WACC	41
Tabla 30.	Estado de resultados – Proyección sin estrategia (en dólares)	41
Tabla 31.	Estado de resultados – Proyección con estrategia (en dólares)	42
Tabla 32.	Flujo proyectado sin estrategia	42
Tabla 33.	Flujo proyectado con estrategia	42
Tabla 34.	Flujo de caja incremental mediante la comparación de las proyecciones con y sin estrategia	43
Tabla 35.	TIR/VAN Económica, TIR/VAN Financiera y WACC	43
Tabla 36.	Indicadores financieros	43
Tabla 37.	Análisis de sensibilidad	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Total de turistas en Lima de 2019 a 2022	18
Figura 2.	Forecast anual de periodo 2024-2026 de Hotel Le Bonheur con la aplicación del plan propuesto (en dólares)	29
Figura 3.	Flujo de atención	33
Figura 4.	Organigrama	34

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Breve historia de Hotel Le Bonheur**

El Hotel Le Bonheur es un hotel fundado a principios de la década de 1920. Durante los siguientes años, se realizaron reestructuraciones internas. Hace unos años atrás, logró estabilizar su demanda, mejoró sus operaciones y llegó a diferenciarse dentro del sector *boutique*; actualmente, cuenta con un certificado de clase de cuatro a cinco estrellas. El hotel es parte del directorio nacional de prestadores de servicios turísticos calificados (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2022). Actualmente es un hotel *boutique* de cuatro estrellas con muy buena reputación en las redes sociales, así como aplicaciones y páginas de reserva de hoteles. Su visión es la siguiente: “Ser reconocido como uno de los mejores hoteles boutique de Lima, brindando una experiencia excepcional y diferenciada a nuestros clientes, siendo los pioneros en sostenibilidad”.

### **1.2 Clientes y sedes**

El hotel Le Bonheur se ubica en el distrito de Miraflores, en una zona cercana al centro comercial Larcomar, muy atractiva para el sector turístico y rodeada de los restaurantes más prestigiosos, establecimientos comerciales y establecimientos exclusivos. Sus servicios se dirigen al sector ejecutivo con alto nivel adquisitivo, es decir, de sector de niveles socioeconómicos (NSE) A y B.

### **1.3 Descripción y perfil estratégico: aspectos clave del negocio**

El perfil estratégico se encuentra enfocado en la diferenciación, la calidad en el servicio, la infraestructura óptima, con recurso humano altamente calificado. El hotel entrega un servicio exclusivo y de alta calidad para disfrutar de una infraestructura impecable y una atención personalizada.

#### **1.3.1 Business Model Canvas**

Sobre la base de Osterwalder y Pigneur (2010), se presenta un análisis del negocio hotelero, en Le Bonheur, en el cual se resalta la importancia en la personalización del servicio hacia el cliente, gestionando la experiencia como ruta vital para brindar un modelo de negocio A1, donde se coloca al cliente en el centro de las decisiones.

- **Socios clave**
  - Proveedores de hoteleros nacionales
  - Recurso humano experto en hotelería y administración hotelera
  - Aerolíneas y restaurantes a nivel nacional e internacional
  - Agencias de viajes convencionales privadas y estatales (PromPerú)
  - Ministerio de Relaciones Exteriores
  - Metabuscadore de viaje
  - Alianzas comerciales con otros hoteles del mismo grupo
  - Bancos
  - Gobierno, Municipalidades, Gobierno Regional
  - Universidades, institutos, centros de investigación
- **Actividades clave**
  - Posicionamiento de la alianza en el mercado
  - Estrategia *go to market*
  - Ofrecimiento de paquetes turísticos en Lima
  - Desarrollo de servicios personalizados con valor agregado y reforzamiento de servicios incluidos
  - Capacitaciones y administración estratégica de recursos humanos con cumplimiento de los estándares y las certificaciones de calidad internacional
  - Gestión de la cadena de suministro
  - Uso de la tecnología para reservas, información, *check-in*, envío de facturas y/o boletas de forma interconectada en ambos hoteles
  - Protocolos de comunicación, atención y seguridad
  - Experiencia y fidelización del cliente
- **Propuesta de valor**
  - Trato directo y personalizado al cliente
  - Diseño moderno en las habitaciones
  - Gestión de la experiencia en las habitaciones, y durante la llegada y la salida de los huéspedes
  - Calidad, seguridad e higiene
  - Gestión de alimentación personalizada según preferencia de los clientes
  - Mobiliario moderno y tecnológico para brindar comodidad al huésped
- **Relaciones con clientes**

- Campañas de publicidad y marketing
- Eventos con agencias de viajes
- Interacción mediante la página web
- Ferias de turismo
- Alianzas con metabuscadores de viaje
- Asesores especializados para ayuda al huésped
- **Segmento de cliente**
  - Cliente de NSE A y B
  - Grupos de científicos, investigadores internacionales
  - Ejecutivos, turistas y extranjeros
  - Personas de todas las edades
  - Clientes que prioricen la experiencia vivencial
  - Países: todos los países, pero con gran afluencia de Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Holanda, Francia y Canadá
- **Recursos clave**
  - Modernidad en las instalaciones
  - Alta capacidad de alojamiento
  - Ubicación estratégica en zona hotelera o cerca de zonas financieras
  - Tecnología para reservas
  - Recurso humano con baja rotación
- **Canales**
  - Televisión
  - Teléfono (central), correo electrónicos y redes sociales
  - Web de reservas: compañías digitales de reservas, agencias de viajes, web del hotel
- **Costos fijos**
  - Salarios, uniformes, permisos de funcionamiento, seguros, servicios básicos, arbitrios
- **Costos variables**
  - Mantenimiento, comida, lavandería, publicidad, impuestos, comisiones, merchandising, programa de referidos
- **Fuentes de ingresos**

- Venta indirecta: agencias de viaje privada y estatal
- Ventas directas (web y otros canales)
- *Tours* (ciudad y vivenciales)
- *Merchandising*

### 1.3.2 Conclusiones

La estrategia del hotel se enfoca en brindar una experiencia única, trato directo, personalizado de la mano con la tecnología, infraestructura moderna, buscando posicionarse en el mercado y atraer clientes de los sectores A y B: familias, ejecutivos y turistas. A través de los socios clave y con personal altamente calificado, busca brindar servicios de primer nivel, destacando por su atención personalizada y servicio al cliente. Mediante diversas estrategias, con canales de comunicación, marketing y programas de fidelización enfocado según tipo de cliente, con ventas directas o a través de terceros, Le Bonheur tiene como objetivo ser referente en la industria hotelera.

### 1.4 Definición del problema y planteamiento de la solución propuesta

- **Problema:** en la actualidad, Le Bonheur se encuentra con un panorama situacional de estancamiento debido al reducido crecimiento en ventas y utilidades que exige plantear desafíos para evolucionar con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el sector y competitividad con una gestión acorde a las exigencias del mercado.
- **Propuesta de solución:**
  - **Plan Estratégico 2024-2026:** es necesario realizar un exhaustivo plan estratégico para el periodo indicado, con el fin de definir estrategias específicas, realizar el seguimiento de *key performance indicators* (KPI) y asignar recursos adecuados en función del entorno para establecer una hoja de ruta sólida para el hotel.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO: MACROVARIABLES Y ANÁLISIS DEL SECTOR

### 2.1 Análisis externo

El objetivo del análisis externo es determinar las oportunidades y las amenazas que enfrenta Le Bonheur en un entorno pospandemia de COVID-19, en plena recuperación del turismo y con la coyuntura política y social de la actualidad. En primer lugar, se analizaron las macrovariables del país mediante el análisis PESTELG; luego, mediante la teoría de Porter de las cinco fuerzas, se analizó el sector y se estimó su grado de atractividad.

### 2.2 Análisis PESTELG

Luego de analizar las macrovariables más importantes, se estructuró la matriz PESTELG de Le Bonheur para el periodo 2024-2026 (ver Tabla 1). Se consideraron todos los elementos del entorno actual y se determinaron cuáles son las oportunidades y las amenazas relevantes.

**Tabla 1**

#### *Análisis PESTELG*

Factor	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza
Política	Mandato temporal de Dina Boluarte	Incertidumbre e inestabilidad política	Manifestaciones y enfrentamiento social	A
	Situación del Congreso de Perú	Actores sin militancia que representan intereses propios	Incertidumbre económica para las empresas e inversionistas, rechazo social	A
Económica	Recuperación del sector turístico tras la vacunación y pospandemia COVID-19	Recuperación lenta: en marzo de 2023, el país se encontraba a un 41 % de recuperación, 59 % menos de los niveles antes de la pandemia de COVID-19 (PromPerú, 2020a).	Incremento paulatino (23% en 2023), impulso económico del Estado (S/ 500 millones)	O
	Crecimiento de la inflación mundial y local	Perspectivas inciertas por la turbulencia financiera, como efecto de tres años de la pandemia de COVID-19, y los conflictos de Ucrania y de la Franja de Gaza. A nivel local, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2022), la proyección para 2023 es de 3 % y para 2024, 2.4 %. A nivel mundial, se pronosticaba una mejora en 2023 y 2024 (BCRP, 2022).	Se elevan las tasas de interés y se reduce el consumo. La actividad turística, al ser recreacional, pierde su prioridad en la economía familiar. Las tasas de inflación son mayores en el interior del país por el cambio climático y los desastres naturales.	A
	Recesión peruana	Según Infobae, las consultoras más importantes, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), y el BCRP pronosticaron un cierre negativo del PBI por debajo del 0,2% (Ramos Medina, 2023).	De acuerdo con Macroconsult, “si Perú cae por debajo de -0,2% como pensamos, sería el peor año en lo que va del siglo, desde el año 1999 o 2000” (Ramos Medina, 2023)	A

	Revaloración cultural. Las personas han reconectado con sus orígenes en pandemia; han cambiado hábitos con tendencia a la vida saludable, deporte y bienestar.	Las actividades de naturaleza han sido revaloradas por los potenciales vacacionistas, y crece el interés en actividades de sol y playa y aventura con respecto a las preferencias pre pandemia.	Crece el interés en turismo de naturaleza, y el turismo de playas, por lo que hay amplia oportunidad de actividades de <i>trekking</i> , campamentos, visitas a zonas reservadas, etc.	O
	Búsqueda de equilibrio laboral y personal. La nueva normalidad y el <i>home office</i> han cambiado los hábitos de las personas.	Los nuevos entornos híbridos promueven el movimiento turístico pues permiten el trabajo desde cualquier lugar; sin embargo, obliga a las empresas del sector hotelero a brindar servicio de calidad y adecuar las instalaciones a las nuevas necesidades (Internet, áreas de trabajo, etc.).	Nacimiento de nuevos clientes ejecutivos que buscan un espacio de <i>home office</i> en un hotel, viajes dentro del país. Un sondeo de la recuperación del turismo reveló que más del 52 % de entrevistados planea viajar en tres o seis meses, y el 70 % lo hace con su círculo más cercano, familia y parejas (PromPerú, 2022a).	O
<b>Social</b>	Niveles de delincuencia	Existe una ola delincencial en Lima y provincias. La tasa de crecimiento en el primer trimestre de 2023 fue de 16 % y el 75 % de peruanos se sienten inseguros (Arroyo, 2023).	Se incrementa el valor del atributo de seguridad y calidad, y de la ubicación geográfica de los hoteles, asociada a la tasa de delincuencia en cada zona y distrito.	A
	Gastronomía peruana	Perú es reconocido como mejor destino gastronómico en los World Travel Awards 2023 ( <i>Latin America's Best Culinary Destination 2022</i> , World Culinary Awards, 2022)	Crecimiento del turismo gastronómico, ferias y restaurantes reconocidos mundialmente, incremento de consumo en restaurantes.	O
	Conflictos sociales constantes que perjudican el movimiento turístico	El incremento de precios en combustible y comestibles, la escasez de fertilizantes y el descontento político generan una cadena de protestas y movilizaciones sociales en varias regiones del país.	El 79 % de la población rechaza la gestión de la presidenta y el 90 %, la gestión del Congreso. Por ello, hay alta sensibilidad a las decisiones del Gobierno que se desata en levantamientos sociales (Telesur, 2023).	A
<b>Tecnológica</b>	Transformación digital en el sector turístico	A raíz de la pandemia de COVID-19, el sector se adaptó a las necesidades de un público digital. Según un estudio de Google Travel, actualmente el 74% de los viajeros planifica su itinerario por Internet	Aumenta la demanda de buena conectividad en los hoteles. Se debe aplicar el uso de <i>big data</i> y <i>analytics</i> para conocer las preferencias de los usuarios,	O
<b>Ecológica</b>	Sostenibilidad y cuidado del medio ambiente	Crecimiento de la conciencia ambiental. Uno de cada dos viajeros pagará más por actividades, transporte y viajes sostenibles.	Mayor responsabilidad corporativa en las políticas de cuidado ambiental, programas de responsabilidad social y contribución ambiental	O
<b>Legal</b>	Reglamento de gestión ambiental en el sector turismo en Perú	Lineamientos para minimizar el impacto negativo ambiental en el sector turístico.	Certificar como empresa turística ambientalmente responsable.	O
<b>Global</b>	Conflicto entre Rusia y Ucrania	Incremento inflacionario mundial por la escasez de combustible, la reducción del comercio global. (Euromonitor International, 2022)	El gasto en actividades turísticas pierde prioridad por el incremento de precios en alimentos y energía en Europa.	A

Nota: Elaboración propia, 2023.

## 2.3 Microentorno – Análisis del sector y atractividad del sector

El sector hotelero en Perú ralentizó su recuperación, pues se vio afectado por las protestas y el movimiento social durante el primer trimestre de 2023. El turismo es un sector transversal y todas sus variables indirectas, como alojamiento, restaurantes, artesanías, fueron afectadas. La coyuntura política y social generó una contracción severa. Sin embargo, se ha planificado una inversión de más de S/ 300 millones para nuevos proyectos hoteleros en Miraflores, gracias a la Municipalidad de Miraflores y a la concentración turística en este distrito.

### 2.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- **Rivalidad entre empresas competidoras:** por naturaleza, el sector hotelero en Lima tiene muchos competidores; sin embargo, con respecto al segmento de hoteles cuatro estrellas de Miraflores, existe una alta concentración, puesto que es un distrito turístico, cuyo público objetivo son ejecutivos y turistas de los NSE A y B que optan por hospedarse en esta zona en Lima. Actualmente, en el sector existen empresas con capitales extranjeros, de infraestructura moderna y que cada vez adoptan las nuevas preferencias del consumidor. Todas ellas compiten brindando un servicio de alta calidad, restaurantes destacados, y espacios para eventos sociales y corporativos que cubren todas las necesidades de un visitante en Lima.

En Miraflores, existen tres hoteles entre los más reconocidos por la reputación y la alta calidad de los servicios: Le Bonheur, Hotel Radisson e Inside by Meliá, todos ellos con una infraestructura impecable, servicios de primer nivel y, en algunos casos, piscina climatizada. En los últimos semestres, se ha afianzado la apertura de zona de *roof top*, bar y restaurante con actividades nocturnas de entretenimiento que generan gran movimiento turístico en la zona. Ante esta coyuntura en Miraflores, se concluye que existe una rivalidad alta de competidores en el sector.

- **Poder de negociación de los consumidores:** ante la amplia oferta de hoteles, y a pesar de que el segmento de hoteles de cuatro estrellas en Miraflores es más acotado, el cliente cuenta con una variedad de alternativas en las zonas *core* de Lima. Además, a nivel de infraestructura y servicio en los hoteles, luego de la pandemia de COVID-19, el sector ha diversificado sus servicios, lo que permite ofrecer al cliente una amplia gama de actividades y experiencias incluso dentro del mismo hotel. Ello implica que, ante un catálogo tan grande de ofertas y una vasta información sobre aquellas, el consumidor tiene gran poder de negociación.

- **Poder de negociación de los proveedores:** existe una gama muy amplia de productos y servicios que requiere el sector hotelero: insumos alimenticios, utilería, productos de aseo, mobiliario, o servicios de lavandería, limpieza, desinfección, entre otros. Así, se forma un mercado amplio de proveedores que facilitará la negociación de precios y elevará los estándares de calidad para ser elegibles entre los hoteles. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.
- **Entrada potencial de nuevos competidores:** las barreras de entrada para el segmento son altas debido a que se requiere una fuerte inversión para un hotel *boutique* ubicado en los principales distritos de mayor valor por metro cuadrado, tales como las zonas empresariales, en las cuales se encuentra el público objetivo: ejecutivos y turistas de los NSE A y B, principalmente. Otra barrera de entrada es la ubicación, pues Miraflores es un distrito con disponibilidad reducida de espacios para construcciones nuevas y con uno de los costos por metro cuadrado más elevados de Lima, sobre todo en zonas claves del distrito. Por lo descrito, se concluye que la amenaza de ingreso de potenciales competidores es débil. No obstante, el ingreso de capitales extranjeros es una amenaza que afecta al sector en la zona, pese a que ello no sea muy frecuente.
- **Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos:** existe una amenaza grande respecto a sustitutos. Una de ellas la representa la gama de opciones en Airbnb, cuya cartera de opciones con muy buena calidad e infraestructura es amplia. Asimismo, ante la coyuntura inflacionaria, siempre está latente la posibilidad de que el cliente elija disminuir de nivel sacrificando levemente los requerimientos de calidad y se enfoque en el precio, sobre todo en aquellos ejecutivos cuyas empresas son los decisores finales. Finalmente, distritos como Barranco están creciendo respecto de una oferta atractiva de hoteles con características similares a las de Miraflores por sus opciones frente al mar y las actividades que existen en ese distrito.
- **Conclusiones**
  - En Miraflores, existe una concentración grande de hoteles de cuatro estrellas, lo que demuestra la presencia de una intensidad competitiva bastante fuerte. Ello representa una amenaza por combatir con la diferenciación en el servicio.
  - Debido a la variedad de oferta de hoteles y actividades, los clientes tienen un alto poder para negociar y elegir, lo que influye en su capacidad de elegir un servicio sustituto. Ello es una amenaza, puesto que es necesario trabajar constantemente para permanecer en la mente del consumidor y brindar un servicio de excelencia que fidelice a los clientes.

- El sector hotelero es un sector atractivo, se encuentra en recuperación y tiene alto potencial de crecimiento, pues Perú es un destino turístico y culinario muy valorado en todo el mundo. Se puede aprovechar esta oportunidad y adoptar la flexibilidad necesaria para estar a la vanguardia del mercado.
- La oportunidad de brindar servicios alternativos como bares y restaurantes en la zona de Miraflores, es un mitigador para ser sustituidos por las ofertas en Airbnb y otros, destacar y mejorar estos servicios será vital para el crecimiento de la empresa.

### 2.3.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Mediante la matriz de evaluación de factores externos (EFE), se integran e identifican las oportunidades y amenazas que representan los factores clave y determinan el éxito de la empresa en la industria en la que se desenvuelve. Al construir esta matriz, siguiendo a David (2017), se revisó la posición de la empresa frente a la coyuntura externa y las amenazas y oportunidades identificadas en el PESTELG, asignándole un valor a cada uno de los factores listados para revisar la ponderación final y visualizar la postura de la empresa (ver Tabla 2).

**Tabla 2**

#### *Matriz EFE*

	Oportunidades	Valor	Clasificación	Valor ponderado
1	Recuperación paulatina del sector turismo (23 % mayo de 2023)	0,23	3	0,69
2	Recuperación de las tasas de empleo formal, mejora de disponibilidad de liquidez, recuperación de hábitos de gasto desde 2024	0,11	3	0,33
3	Revaloración de actividades turísticas de naturaleza, <i>trekking</i> , campamentos, etc.	0,10	1	0,1
4	<i>Home office</i> y modalidad de trabajo híbrido que permiten viajes y estancias de periodos más largos	0,10	2	0,2
5	Elegibilidad condicionada a la buena conectividad y velocidad de la red	0,08	3	0,24
6	La sostenibilidad y la protección ambiental, que cobran relevancia sobre todo en los segmentos A y B	0,07	1	0,07
	Amenazas	Puntuación	Calificación	Ponderación
A1	Manifestaciones y movimientos sociales que paralicen las actividades	0,06	3	0,18
A2	Ingreso de inversionistas extranjeros con grandes capitales en la zona hotelera de Miraflores	0,05	3	0,15
A3	Elegibilidad del cliente debido a la amplia oferta de bares y <i>rooftop</i> en la zona	0,06	1	0,06
A4	Crecimiento de la inflación mundial y local, incertidumbre por los fenómenos naturales que elevan los precios	0,1	2	0,2
A5	Actual Gobierno que genera inestabilidad política y económica	0,04	1	0,04
Ponderado total		1,00		2,26

*Nota:* Elaboración propia, sobre la base de David (2017).

- **Conclusión:** la matriz muestra un puntaje de 2.26 que está por debajo del promedio y refleja que las actuales estrategias del hotel no logran aprovechar las oportunidades ni defenderse de las amenazas en forma adecuada.

## 2.4 Matriz del perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo (MPC) permite establecer una comparación con los competidores más cercanos, los hoteles derivados del análisis del sector, de la fuerza de intensidad y de la rivalidad entre competidores actuales. En la Tabla 3, se expone la MPC.

**Tabla 3**

### *Matriz de perfil competitivo*

Factores claves de éxito	Peso	Le Bonheur		Radisson		Inside by Meliá	
		Valor	Ponder.	Valor	Ponder.	Valor	Ponder.
Participación de mercado	0,02	2	0,04	4	0,08	3	0,06
Capacidad financiera	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Calidad del servicio al cliente	0,18	4	0,72	3	0,54	4	0,72
Ubicación e instalaciones	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Canales de comunicación con los clientes	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Canales de venta	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Inversión publicitaria	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Personal capacitado y entrenado	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21
Alianzas estratégicas	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06
Accesibilidad a atractivos turísticos	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02
Imagen reputacional y responsabilidad social empresarial (RSC)	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06
Variedad culinaria	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,84</b>		<b>2,67</b>		<b>3,01</b>

*Nota:* Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. Elaboración propia, sobre la base de David (2017).

- **Conclusiones**
  - El factor más importante es la calidad de servicio, pues son hoteles con estrategias de diferenciación con precios altos. En tal aspecto, Le Bonheur se encuentra al mismo nivel de Inside, pero aún no se alcanza el liderazgo en el sector.
  - Los canales de ventas son otro factor relevante, y todos los competidores se encuentran en un nivel similar de desarrollo
  - Las instalaciones y la ubicación son otro factor imprescindible. Le Bonheur posee instalaciones de muy buena calidad, pero el hotel es una construcción antigua en comparación con los nuevos hoteles con los que compete.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE HOTEL LE BONHEUR

Mediante el análisis interno, se determinaron las fortalezas y debilidades de la empresa. Una vez establecidas, se elaboró la matriz de evaluación de factores internos (EFI). Con las fortalezas y la matriz VRIO, se definieron las ventajas competitivas, mediante las cuales se eligió la estrategia genérica o competitiva.

### 3.1 Cadena de valor

Siguiendo a Alonso (2008), se planteó la siguiente cadena de valor de servicios, en la cual se listan las actividades que generan mayor valor.

- **Socios clave**

- Proveedores de hoteleros nacionales
- Recurso humano experto en hotelería y administración hotelera
- Aerolíneas y restaurantes a nivel nacional e internacional
- Agencias de viajes convencionales privadas y estatales (PromPerú)
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Metabuscadore de viaje
- Alianzas comerciales con otros hoteles del mismo grupo
- Bancos
- Gobierno, Municipalidades, Gobierno Regional
- Universidades, institutos, centros de investigación

- **Actividades clave**

- Posicionamiento de la alianza en el mercado
- Estrategia *go to market*
- Ofrecer paquetes turísticos en Lima
- Desarrollo de servicios personalizados con valor agregado y reforzamiento de servicios incluidos
- Capacitaciones y administración estratégica de recursos humanos, cumpliendo los estándares de calidad internacional
- Gestión de la cadena de suministro
- Uso de la tecnología para reservas, información, *check-in* y envío de facturas
- Protocolos de comunicación, atención y seguridad
- Experiencia y fidelización del cliente

- **Propuesta de valor**
  - Trato directo y personalizado al cliente
  - Diseño moderno en las habitaciones
  - Gestión de la experiencia en las habitaciones, y durante la llegada y salida de huéspedes
  - Calidad, seguridad e higiene
  - Gestión de alimentación personalizada según la preferencia de los clientes
  - Mobiliario moderno y tecnológico para comodidad del huésped
- **Relaciones con clientes**
  - Campañas de publicidad y marketing
  - Eventos con agencias de viajes
  - Interacción mediante la página web
  - Ferias de turismo
  - Alianzas con metabuscadores de viaje
  - Asesores especializados para ayuda al huésped
- **Segmento de cliente**
  - Clientes de sectores A y B
  - Grupos de científicos e investigadores internacionales
  - Ejecutivos, turistas y extranjeros
  - Personas de todas las edades
  - Clientes que prioricen la experiencia vivencial
  - Países con mayor afluencia: Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Holanda, Francia y Canadá
- **Recursos clave**
  - Modernidad en las instalaciones
  - Alta capacidad de alojamiento
  - Ubicación estratégica en zonas hoteleras o cerca de zonas financieras
  - Tecnología para reservas
  - Recurso humano con baja rotación
- **Canales**
  - Televisión
  - Teléfono (central), correo electrónico y redes sociales

- Web de reservas: compañías digitales de reservas, agencias de viajes, web del hotel
- **Estructura de costes**
  - **Costos fijos:** salarios, uniformes, permisos de funcionamiento, seguros, servicios básicos, arbitrios
  - **Costos variables:** mantenimiento, comida, lavandería, publicidad, impuestos, comisiones, *merchandising*, programa de referidos
- **Fuentes de ingresos**
  - Venta indirecta: Agencias de viaje privadas y estatales
  - Ventas directas (web y otros canales)
  - Tours (ciudad y vivenciales)
  - *Merchandising*
- **Conclusiones:** luego de analizar la cadena de valor, se identificaron los aspectos relevantes tanto en los eslabones primarios como en los eslabones de apoyo.

Luego, se identificaron las fortalezas y las debilidades, que son las siguientes:

- **Fortalezas**
  - La infraestructura del hotel que combina historia y modernidad en sus ambientes es un referente en la zona.
  - Personal capacitado con altos estándares de servicio y atención al cliente.
- **Debilidades**
  - El equipo de marketing no ha preparado una estrategia comercial distinta para la nueva coyuntura en la que no existe el mismo volumen de clientes orgánicos.
  - El restaurante de Le Bonheur está en desventaja frente a la oferta culinaria y de bares que se ha desarrollado en Miraflores
  - La cadena de abastecimiento requiere diversificarse y lograr eficiencias.

### 3.2 Análisis de la áreas funcionales (AMOFHIT)

A continuación, en la Tabla 4, se presenta el análisis de las diferentes áreas funcionales de la empresa para obtener las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

**Tabla 4**

**Análisis AMOFITH**

Análisis AMOFITH	
<b>Administración y Gerencia</b>	F: Gerentes y directores con trayectoria con muy vasta experiencia D: Ausencia de una estrategia de responsabilidad social corporativa D: Falta de estrategia comercial direccionada
<b>Marketing y Ventas</b>	D: Producto: falta de diversificación de los servicios y necesidad de mejora de la oferta culinaria D: Ventas: amplia participación en canales digitales, falta de fuerza de ventas ejecutiva
<b>Operaciones y Logística</b>	F: Óptima gestión de infraestructura y mantenimiento D: Fallo en el proceso de lavandería D: Diversidad de opciones de proveedores con gestión a largo plazo y con exclusividad.
<b>Finanzas</b>	D: No se generan ingresos adicionales producto de la venta de servicios adicionales F: Flujo de efectivo constante producto de la venta de reservas anticipadas D: Amplia dependencia del tipo de cambio al contar con costos operativos variables en moneda extranjera.
<b>Recursos Humanos</b>	F: Enfoque en fidelizar al empleado, con una consecuente tasa baja de rotación F: Empleados con mucha experiencia en el sector F: Salarios competitivos
<b>Sistemas de Información</b>	D: Falta de integración de los sistemas informáticos D: Falta de conocimiento de nuevos <i>softwares</i> y sistemas de gestión
<b>Tecnología</b>	D: Ausencia de un área de investigación y desarrollo D: Poca innovación y diversificación de servicios

Nota: F: Fortaleza y D:Debilidad. Elaboración propia, 2023.

**3.3 Matriz de evaluación de factores internos**

A continuación, en la Tabla 5, se presenta la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

**Tabla 5**

**Matriz EFI**

Factores internos clave		Valor	Calificación	Valor ponderado
<b>Fortalezas</b>				
F1	Personal con baja rotación, capacitado y experto	13%	3	0.4
F2	Infraestructura y mobiliario de primer nivel	13%	3	0.4
F3	Excelente servicio al cliente	13%	4	0.5
F4	Estrategia comercial diferenciada	15%	4	0.6
<b>Debilidades</b>				
D1	Falta de enfoque centralizado en el cliente	10%	2	0.2
D2	Herramientas y sistemas sin integración	5%	2	0.1
D3	Proveedores con contrato de exclusividad	12%	1	0.1
D4	No se ofrecen experiencias culinarias memorables	13%	1	0.1
D5	Falta de prácticas ecoamigables y sostenibles	6%	1	0.1
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2.51</b>

Nota: Elaboración propia, sobre la base de David (2017).

- **Conclusión:** con el valor de 2.51, se concluye que la empresa tiene una posición interna adecuada. Sin embargo, hay varias debilidades que deberán ser subsanadas con el presente plan.

### 3.4 Análisis VRIO (valioso, raro, inimitable, organización)

A través de la matriz VRIO (valioso, raro, inimitable, organización), se analizaron las fortalezas con las que cuenta el Hotel Le Bonheur. Se identificó si aquellas le generaban ventaja competitiva sostenida en relación con sus competidores (ver Tabla 6).

**Tabla 6**

#### *Matriz VRIO*

Fortaleza	Valo r	Raro	Inimitabl e	Organizad o	Implicancia competitiva
F1: Personal con baja rotación, capacitado y experto en hotelería	Sí	Sí	No	--	Ventaja competitiva temporal
F2: Infraestructura y mobiliario de primer nivel	Sí	No	--	--	Paridad competitiva
F3: Excelente servicio al cliente	Sí	Sí	No	--	Ventaja competitiva temporal
F4: Estrategia comercial diferenciada para socios clave y clientes finales	Sí	No	--	--	Paridad competitiva

*Nota:* Elaboración propia, sobre la base de Barney (1992).

Entonces, según lo analizado en la matriz VRIO, se puede concluir que el hotel cuenta con ventajas competitivas temporales alineadas a:

- **Personal con baja rotación, capacitado y experto en hotelería:** al contar con un excelente clima laboral, con personal en constante capacitación, con experiencia en el rubro, se logra estabilidad laboral, de modo que se retiene el conocimiento y se mejora la percepción de la marca, lo cual atrae a nuevos clientes.
- **Excelente servicio al cliente:** el personal cuenta con experiencia en proporcionar asistencia a los huéspedes, resolver problemas, consultas o cualquier requerimiento a fin de asegurar la satisfacción del cliente, logrando construir relaciones sólidas.

### 3.5 Determinación de las ventajas competitivas y estrategia genérica

Le Bonheur apoya su ventaja competitiva en sus recursos humanos por la baja rotación y experiencia que ha consolidado su personal en varios años de servicio y que le permiten la entrega de un servicio excelente al cliente. Sin embargo, son ventajas competitivas temporales y que se deben asegurar en el futuro buscando fortalecer esta ventaja competitiva y hacerla sostenible en el tiempo con certificaciones y capacitaciones constantes.

Finalmente, se determinó que la estrategia del hotel, sobre la base de sus ventajas competitivas, será la del enfoque en mejor valor (David, 2017), a fin de que se posicione en el mercado ofreciendo un excelente servicio al cliente, infraestructura de primer nivel y personal fidelizado y experto. No obstante, y con el propósito de fortalecer la posición competitiva y garantizar la eficiencia operativa del hotel, es importante atacar las debilidades identificadas, principalmente con la falta de enfoque en el cliente y la integración completa de sistemas informáticos. Además, la falta de prácticas ecoamigables y la carencia de opciones gastronómicas distintivas se presenta como otra debilidad importante para el hotel, pues podría perder una valiosa oportunidad para diferenciarse y atraer a viajeros que buscan disfrutar de experiencias culinarias únicas y memorables durante su estadía en Perú, elegido mejor destino gastronómico de Sudamérica 2023 en los World Travel Awards (World Culinary Awards, 2022).

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 4.1 Objetivo

Dimensionar el mercado actual con respecto al perfil del cliente turista al que apunta la presente propuesta hotelera, identificar estrategias de mejora y obtener la demanda esperada.

### 4.2 Metodología

Siguiendo a Malhotra (2008), se realizó el estudio de mercado de turistas en Lima, analizando el perfil del turista nacional y extranjero. Los visitantes fueron clasificados por la categoría del sector hotelero en Lima al que acudieron, por el motivo de viaje y por rango etario. Así, se determinó la ocupación promedio en el mercado, y se estimó y proyectó un crecimiento orgánico y competitivo.

El presente análisis se enfocó en las tendencias del mercado hotelero en el Perú, considerando las diversas variables que permitirán la delimitación del sector que permita entender el público objetivo, sus gustos, su edad, su poder adquisitivo, entre otras variables. Entonces, el entendimiento del mercado meta al cual se dirige la propuesta comercial es un factor clave que permitirá diseñar las estrategias correctas para la consecución de los objetivos planteados.

### 4.3 Estimación de la demanda de mercado

#### 4.3.1 Mercado de turistas en Lima

El Ministerio de Turismo y Comercio Exterior del Perú se encarga de registrar la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que arriban a Lima. A continuación, en la Tabla 7, se presentan las cifras expresadas de manera mensual para el periodo 2019-2022.

**Tabla 7**

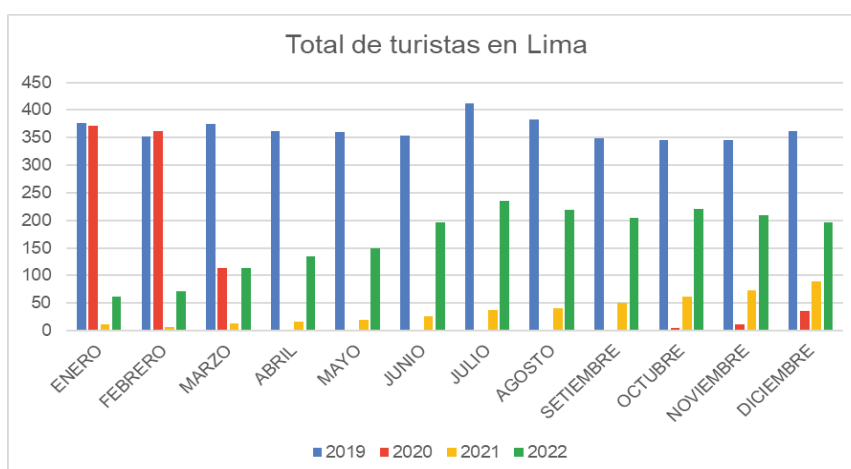
*Número de turistas nacionales y extranjeros que ingresaron a Lima de 2019 a 2022 (en miles)*

Año	Mes del año											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2019	315.84	295.68	315	303.24	302.4	297.36	346.08	320.88	293.16	289.8	290.64	303.24
2020	311.64	303.24	95.76	0	0	0	0	0	0	4.2	10.08	29.4
2021	10.08	5.04	10.92	13.44	16.8	21.84	31.92	33.6	42.84	51.24	61.32	74.76
2022	52.08	60.48	95.76	113.4	126	164.64	198.24	183.96	171.36	185.64	175.56	165.48

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**Figura 1**

**Total de turistas en Lima de 2019 a 2022**



Nota: Elaboración propia, con información de PromPerú, 2019.

En la Figura 1, se observa que la contracción del sector turismo tras la pandemia de COVID-19 fue muy notoria con respecto a 2019. Por tanto, las estimaciones y las expectativas girarán en torno a la recuperación del mercado a sus niveles prepandemia.

### 4.3.2 Mercado de turistas en Lima

De acuerdo con la información consolidada por PromPerú (2022a, 2022b, 2022c), los principales *drivers* por considerar para la segmentación del mercado en turistas es la siguiente (ver Tabla 8).

**Tabla 8**

**Motivos de visita al Perú**

Motivos	Porcentaje
Vacaciones	60 %
Negocios	21 %
Visita a familiares	12 %
Seminarios y conferencias	3 %
Educación	2 %
Misiones religiosas	2 %

Nota: Elaboración propia, sobre la base de PromPerú (2022a) y PromPerú (2022b).

Considerando el enfoque planteado al mercado objetivo, se definió como *target* los turistas cuyas motivaciones sean vacaciones, negocios, seminarios y conferencias (PromPerú, 2020).

Por otro lado, es clave determinar el tipo de alojamiento para realizar una segmentación económica, dependiendo de si es un hotel de tres a menos estrellas o de tres a más. A

continuación, en la Tabla 9, se exponen los porcentajes de segmentación sobre la base del tipo de alojamiento.

**Tabla 9**

***Tipo de alojamiento en el Perú***

<b>Tipo de alojamiento</b>	<b>Porcentaje</b>
Hotel 4 o 5 estrellas	25 %
Hostal 3 estrellas	22 %
Hostal 1 o 2 estrellas	8 %
Casa de familiares y amigos	12 %
Albergue o <i>hostel</i>	9 %
Departamento rentado o Airbnb	8 %

Nota: Elaboración propia con base en PromPerú (2022b).

Una vez seleccionado el *target*, se eligió el nivel socioeconómico de cada grupo de turistas, por lo que el siguiente *driver* fue el tipo de alojamiento. El público objetivo estará conformado por aquellos turistas que se hospedan en hoteles de 4 o 5 estrellas. Es imprescindible determinar el rango etario (ver Tabla 10) para los filtros y el análisis de demanda, filtro mediante el cual se especificó un *focus target* y se creó el perfil de turista al que se atenderá.

**Tabla 10**

***Rango etario de los turistas***

<b>Rango etario</b>	<b>Porcentaje</b>
De 15 a 24 años	13 %
De 25 a 34 años	34 %
De 35 a 44 años	20 %
De 45 a 54 años	16 %
De 55 a 64 años	11 %
De 65 años a más	6 %

Nota: Elaboración propia, con base en información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2022).

El rango etario objetivo se encuentra principalmente entre los turistas de 25 a 64 años. Sus porcentajes fueron tomados para realizar un tercer filtro de interés en la estimación de la demanda. A partir de este filtro etario, se obtuvo el siguiente mercado de turistas *target* disponible en el segmento hotelero (ver Tabla 11).

**Tabla 11**

***Mercado target (en miles de turistas)***

<b>Año</b>	<b>Mes del año</b>											
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>2019</b>	78.96	73.92	78.75	75.81	75.60	74.34	86.52	80.22	73.29	72.45	72.66	75.81
<b>2020</b>	77.91	75.81	23.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.05	2.52	7.35
<b>2021</b>	2.52	1.26	2.73	3.36	4.20	5.46	7.98	8.40	10.71	12.81	15.33	18.69
<b>2022</b>	13.02	15.12	23.94	28.35	31.50	41.16	49.56	45.99	42.84	46.41	43.89	41.37

Nota: Elaboración propia, 2024.

En la Tabla 11, se observa que, aplicando los distritos *drivers* de enfoque para seleccionar el mercado objetivo (mercado *target*), se obtuvo una base histórica que facilitará las proyecciones de demanda correspondientes. Según las proyecciones brindadas por los especialistas del sector, el mercado hotelero se recuperaría lenta pero constantemente. En efecto, se estimaba en un 50 % para 2023 con respecto al total de 2019 (prepandemia), un 70 % para 2024 y un 100 % para 2025 (Business Intriper, 2023). El punto de recuperación lo representaría el año 2025, a partir del cual se está considerando un ratio de crecimiento de 8.50% anual, el estándar al ritmo prepandemia que se venía manejando.

Asimismo, los indicadores económicos se fijarán en habitaciones rentadas por noche (PromPerú, 2019). El promedio de noches que los turistas se quedan en Lima es de cinco noches; se realizó una proyección sobre la base de las noches promedio por turista. Manteniendo un enfoque conservador, se consideró que el alquiler de habitaciones proyectado por noche será por parejas, por lo cual se determinó la proyección final de la demanda de mercado para el periodo 2024-2026 (ver Tabla 12).

**Tabla 12**

***Proyecciones de la demanda del sector hotelero del 2024 al 2026 (en miles de noches)***

Año	Mes del año											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2024	139.00	130.00	138.00	133.00	133.00	131.00	152.00	141.00	129.00	127.00	128.00	133.00
2025	160.00	150.00	160.00	154.00	154.00	151.00	176.00	163.00	149.00	147.00	148.00	154.00
2026	175.00	163.00	175.00	168.00	168.00	165.00	193.00	178.00	163.00	160.00	160.00	168.00

*Nota:* Se considera una media de cinco noches en Lima por turista y que las cifras han sido consideradas por parejas. Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis realizado, se evidencia que hay una ralentización en el sector turismo que no permite un crecimiento sostenido de las ventas y se torna muy complicado para Le Bonheur retomar los volúmenes y la ocupación pre-COVID. Por ello, es necesario evaluar nuevas estrategias que compensen la tasa de crecimiento.

## CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL LE BONHEUR

### 5.1 Misión

“Generar experiencias inolvidables en nuestros huéspedes en el corazón de Miraflores reflejando la riqueza de la cultura peruana a través de nuestros servicios. Hotel Le Bonheur se compromete a proporcionar experiencias gastronómicas inigualables, con prácticas sostenibles, contribuyendo al desarrollo local”.

### 5.2 Visión

Se propone la siguiente visión: “Ser reconocido como uno de los principales hoteles *boutique* de Lima, brindando una experiencia excepcional y diferenciada a nuestros clientes, liderando el camino a la sostenibilidad”.

### 5.3 Objetivos estratégicos de Hotel Le Bonheur

- **Rentabilidad**
  - Alcanzar un 45 % de margen EBITDA en el primer año, un 51 % en el segundo año y un 57 % al concluir el tercer año.
- **Crecimiento**
  - Incrementar los ingresos del Hotel Le Bonheur en más de USD 2 millones en 2024, USD 2.5 millones en 2025 y más de USD2.9 millones en 2026.
- **Consolidación**
  - Reducir los costos operativos a un 5 % en el primer año, un 4 % en el segundo año y un 3 % en el tercer año.
  - Incrementar las ratios de ocupación del hotel en 65% en el primer año, un 75% en el segundo año y un 85% en el tercer año.
  - Desarrollar una cultura organizacional centrada en el cliente y en el reconocimiento al empleado, con el objetivo de incrementar el *Employee Net Promoter Score* (eNPS), de 60p actuales, logrando incrementar en el primer año un 20 %; en el segundo, 10 %; y, en el tercer año, 5 %.
  - Lograr el reconocimiento de empresa sostenible y ecoamigable, y alcanzar el 50 % de reconocimiento en 2024, 70 % en 2025, y, en 2026, el 80 %.

### 5.4 Matriz FODA Cruzado

Se elaboró la matriz FODA cruzado (ver Tabla 13) para identificar iniciativas estratégicas realistas, que se puedan implementar y generen alto impacto en los resultados.

**Tabla 13**

**Matriz FODA Cruzado**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recuperación paulatina del sector turismo (23 % en mayo de 2023)</li> <li>2. Recuperación de las tasas de empleo formal, mejora de disponibilidad de liquidez, recuperación de hábitos de gasto en 2024</li> <li>3. Revaloración de actividades turísticas de naturaleza, <i>trekking</i>, campamentos, etc.</li> <li>4. <i>Home office</i> y modalidad de trabajo híbrido que permiten los viajes y la estancia de periodos más largos</li> <li>5. Elegibilidad condicionada a la buena conectividad y velocidad de la red</li> <li>6. La sostenibilidad y protección ambiental cobran relevancia, sobre todo en los segmentos A y B</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manifestaciones y movimientos sociales que paralizen las actividades</li> <li>2. Ingreso de inversionistas extranjeros con grandes capitales en la zona hotelera de Miraflores</li> <li>3. Elegibilidad del cliente debido a la amplia oferta de bares y <i>rooftop</i> en la zona.</li> <li>4. Crecimiento de la inflación mundial y local</li> <li>5. Inestabilidad política del actual Gobierno</li> </ol>
<b>Fortalezas</b>	<b>FO. Explote</b>	<b>FA. Mantener</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal fidelizado y experto</li> <li>2. Infraestructura y mobiliario de primer nivel</li> <li>3. Excelente servicio al cliente</li> <li>4. Estrategia comercial diferenciada</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rediseñar el <i>layout</i> y crear espacios nuevos de recreación, zonas de trabajo y actividades familiares. F2 y O3</li> <li>2. Crear una fuerza de ventas para el sector corporativo que permita una recuperación más ágil del sector. B2B. F4 y O1/O2</li> <li>3. Repotenciar el restaurante y la carta. F3 y O6</li> <li>4. Resaltar en los paquetes comerciales la velocidad de la red para el público ejecutivo y viajes largos. F4, O5 /O4</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sostener el índice NPS por encima de 70 y lograr la fidelización de los clientes. F3 y F1, A2</li> <li>2. Diferenciar protocolos de atención en bar y restaurante para ganar elegibilidad de los clientes. F3 , A3</li> <li>3. Ofrecer una carta especializada en insumos locales con experiencias de degustación destacando la experiencia culinaria. F4,F2 y A2</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>DO. Corrige</b>	<b>DA. Afrontar</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de enfoque centrado en el cliente</li> <li>2. Herramientas y sistemas sin integración</li> <li>3. Proveedores con contrato de exclusividad</li> <li>4. Oferta culinaria</li> <li>5. Ausencia de responsabilidad social corporativa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar nuestras herramientas tecnológicas y homologar los procesos para que el cliente tenga una experiencia satisfactoria desde la reserva. D2 y O4.</li> <li>2. Aprovechar el potencial de la gastronomía peruana, ofrecer variedades y experiencias culinarias de cada región del Perú. D4 O6.</li> <li>3. Iniciar el desarrollo de políticas y acciones de sostenibilidad. D5 y O6</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Licitación con nuevos proveedores para conseguir competencia en precio y reducir el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro. A2 y D3.</li> <li>2. Fortalecer los servicios de restaurante con variedades de insumos nativos y experiencias culinarias de exploración. D4,A3</li> </ol>

Nota: Elaboración propia, sobre la base de David (2017).

A partir de la matriz FODA cruzado, se priorizarán las siguientes iniciativas estratégicas:

- (D5,O6) Desarrollar políticas y acciones de sostenibilidad que permitan al hotel destacarse por buenas prácticas y cuidado ambiental.
- (F2,O3) Rediseñar el *layout* y crear espacios nuevos de recreación, zonas de trabajo y actividades familiares.
- (D2,O4) Integrar las herramientas tecnológicas y homologar los procesos para que el cliente tenga una experiencia satisfactoria desde la reserva.
- (F4,O1/O2) Crear una fuerza de ventas para el sector corporativo que permita una recuperación más ágil del sector B2B.

- (D5,O6) Aprovechar el potencial de la gastronomía peruana a fin de lograr ser reconocidos como un punto culinario recomendado.
- (F3/F1,A2) Sostener el índice NPS por encima de 70 y lograr la fidelización de los clientes.
- (A2,D3) Licitación con nuevos proveedores para conseguir competencia en precio y reducir el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro.

### 5.5 Estrategia de crecimiento: matriz de Ansoff

Utilizando la matriz de Ansoff (ver Tabla 14), se determinó la estrategia necesaria para el crecimiento del hotel durante el periodo contemplado del presente plan.

**Tabla 14**

*Matriz de Ansoff*

		PRODUCTOS O SERVICIOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

*Nota:* Elaboración propia, sobre la base de Ansoff (1957).

En 2024, se implementará una estrategia de penetración de mercado con una etapa de alto crecimiento, con cambios tecnológicos moderados, pocos segmentos, adecuados márgenes de rentabilidad y muchos competidores. Se buscará construir *market share*, manteniendo los precios, pero siendo más agresivos en los canales de distribución y en la comunicación.

En los años 2024, 2025 y 2026, se continuará con la estrategia de penetración de mercado y, al mismo, se explorará la generación de nuevos servicios: restaurante con experiencia culinaria y resto-bar *rooftop*. Se mantendrá un enfoque agresivo en los canales de distribución y comunicación.

## CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

### 6.1 Plan de marketing y ventas

El área de ventas estará enfocada en el crecimiento de los ingresos anuales por ventas gracias a la implementación de una estrategia comercial que implique no solo el incremento del *ticket* promedio de consumo, sino la consolidación de un equipo profesional de ventas orientado al desarrollo comercial y de marketing de la compañía. El presente plan de ventas y marketing describirá las estrategias y las acciones empresariales que se tomarán durante el periodo 2024-2026 para la consecución de los objetivos estratégicos.

#### 6.1.1 Objetivos

A continuación, en la Tabla 15, se presentan los objetivos del plan de marketing y ventas.

**Tabla 15**

#### *Objetivos del plan de marketing y ventas*

Objetivo	Indicador	2024	2025	2026
Incrementar los ingresos del Hotel Le Bonheur	Ventas anuales en millones de dólares	2.0	2.5	2.9
Incrementar los ratios de ocupación promedio del hotel de manera anual	Porcentaje de ocupación	65	75	85

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

#### 6.1.2 Segmentación de mercado

El mercado se segmentó de la siguiente forma (ver Tabla 16).

**Tabla 16**

#### *Segmentación de mercado*

Criterio de segmentación	Concepto	Porcentaje de segmentación
Mercado disponible	Total de turistas que ingresan a Lima	100 %
Motivos de viaje	Vacaciones	60 %
	Negocios	21 %
	Seminarios y conferencias	3 %
Rango etario	De 25 a 64 años	81 %
Tipo de alojamiento	Hoteles 4 o 5 estrellas	25 %
Estado civil	Parejas (no necesariamente casadas)	-
Tiempo de estadía promedio	Cinco noches por pareja de turistas	-

*Nota:* Elaboración propia, sobre la base de PromPerú (2022a, 2022b, 2022c).

#### 6.1.3 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento en marketing del Hotel Le Bonheur se enfoca en lograr el reconocimiento como uno de los mejores hoteles *boutique* del distrito de Miraflores Lima, al

brindar no solo una experiencia excepcional y diferenciada a los clientes, sino también al innovar en cuanto a la oferta de productos y servicios, lo cual permita desarrollar el valor diferenciador de la marca y posicionarse de manera exitosa en un segmento del mercado hotelero. Se tomarán en cuenta los siguientes atributos de Le Bonheur :

- **Calidad:** el Hotel Le Bonheur tiene una oferta con un *ticket* promedio que bordea los USD 158.00, superior al mercado de hoteles de 4 o 5 estrellas por los altos estándares de calidad que ofrece, no solo por sus instalaciones de lujo sino también por los servicios y las experiencias adicionales.
- **Categoría de producto:** Le Bonheur busca ser referente con el desarrollo de nuevos servicios que conjugará la integración de experiencias multiculturales junto con el turismo ciudadano, combinando ambas experiencias y mostrando ambas facetas que el Perú puede ofrecer. Asimismo, las experiencias culinarias nativas culturales que se ofrecerán en el hotel serán el atractivo idóneo para ilustrar a los huéspedes sobre el alto nivel de la cocina peruana.
- **Atributo del producto:** los atributos principales del Hotel Le Bonheur que resaltan como factores diferenciadores dentro de su competencia son la innovación y la originalidad de la propuesta turística al integrar dos experiencias culturales totalmente distintas.
- **En relación con la competencia:** el hotel representa una marca joven que se ha centrado en la innovación para diferenciarse de los competidores en el distrito, diseñando servicios que destaquen y vinculen su propuesta con la sostenibilidad.

#### 6.1.4 Marketing *mix*

Siguiendo a Lovelock y Wirtz (2009), se procedió a aplicar las 8P del marketing de servicios.

- **Servicio:** el servicio básico de una habitación sin incurrir en costos adicionales incluye un desayuno ejecutivo, limpieza diaria, cambio de sábanas y toallas, red wifi de alta velocidad, climatización inteligente para cada habitación, salas de conferencia multipropósito, el uso de las instalaciones del hotel (restaurante, lavandería, bar, entre otras instalaciones). Asimismo, se ofrecen servicios complementarios tales como restaurante y bar, experiencias culinarias nativas culturales, paquetes turísticos personalizados que incluyen *city tours* en Lima y *tours* personalizables de acuerdo a las preferencias de cada turista.

- **Precio:** la estrategia de precios del Hotel Le Bonheur es de precios *premium*, de alto valor para refirmar la sensación de calidad y lujo de la infraestructura y de los servicios gastronómicos y experiencias exclusivas ofrecidas en la propuesta. El *ticket* promedio para 2024 es de USD158.00 considerando un incremento sostenido del 5% anual.
- **Plaza:** como canales comerciales, se plantean los siguientes:
  - *E-commerce* a través de la página web del hotel
  - Ferias turísticas nacionales e internacionales
  - Proveedores hoteleros nacionales
  - Aerolíneas y restaurantes a nivel nacional e internacional
  - Agencias de viajes y turismo convencionales privadas y estatales (PromPerú)
  - Metabuscaadores de viaje.
- **Promoción**
  - **Redes sociales:** permiten la interacción con los clientes de manera directa.
  - **Marketing directo:** encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias, entre otros.
  - **Ferias de turismo:** permiten impulsar la marca y los servicios ofrecidos.
  - **Página web:** con una plataforma *e-commerce* amigable que permita una interacción positiva con los clientes
  - **Google Adwords:** para mejorar el posicionamiento de la marca en el motor de búsqueda de cada cliente.
  - **Influencers:** crean el contenido respecto de los servicios brindados y promocionan la marca con su público objetivo.
- **Proceso:** las estrategias del proceso estarán detalladas en el plan de operaciones.
- **Personas:** se contratará un *staff* de profesionales altamente capacitados en atención al cliente, que, a su vez, será reforzado mediante programas de capacitación periódicas en ventas consultivas B2B & B2C, estrategias de atención al cliente, solución de reclamos y fidelización. Será clave el enfoque en la baja rotación de personal a través de programas de recursos humanos que brinden líneas de carrera al equipo más talentoso y premie el cumplimiento de objetivos por área.

- **Entorno físico:** el Hotel Le Bonheur está ubicado en el distrito de Miraflores, cerca de la Costa Verde, en la ciudad de Lima, Perú.
- **Productividad:** todas las estrategias de marketing, incluyendo las 7Ps anteriores estarán enfocadas en el cumplimiento de los dos KPI pilares: el incremento de ingresos para los próximos años proyectados y el incremento de la ocupabilidad enfocado a la fidelización.

#### 6.1.5 Acciones para el logro de los objetivos

- **Aplicar una estrategia de precios y diversificación de productos.**
  - La diversificación del portafolio y los precios estratégicamente adecuados para la oferta al mercado del presente sector deberán permitir un crecimiento en un porcentaje mayor al 10 % de manera interanual.
  - Se deberá poner énfasis en mantener la ocupabilidad por encima de 70 y lograr el reconocimiento y recomendación de los clientes, lo cual a su vez determinará su fidelización con la marca.
- **Desarrollar nuevas propuestas de servicios para aprovechar la cultura gastronómica peruana y las nuevas preferencias turísticas para contribuir al crecimiento en ventas**
  - En virtud de la certificación en American Hotel & Lodging Association (AHLEI), el personal del Hotel Le Bonheur estará altamente capacitado para la oferta de nuevas propuestas de productos y servicios, lo que mejora así el nivel de servicio ofrecido.
  - Le Bonheur tiene como una de sus estrategias principales la diversificación de su portafolio de productos y servicios con la finalidad de aplicar un valor diferenciador a la marca, y captar nuevos clientes y fidelizarlos.
  - **Restaurante *gourmet*:** el Hotel Le Bonheur reconoce la necesidad de potenciar su oferta culinaria como un valor agregado clave para la gestión hotelera. A través de alianzas estratégicas, se podrá ofrecer una variedad de experiencias gastronómicas únicas que destaquen por la calidad y autenticidad de la cocina peruana, utilizando ingredientes frescos y locales. Esto no solo brindará a los huéspedes una experiencia culinaria memorable, sino que también permitirá resaltar el valor de los productos locales, creando un vínculo entre la gastronomía y el entorno cultural.

- **Paquete de *tours* ecoamigables y vivenciales de acuerdo con la preferencia de los turistas:** se diseñarán paquetes personalizados para sumergirse en la naturaleza de manera responsable en las diversas regiones turísticas del país. Consistirá en la integración de una experiencia multicultural, que permitirá satisfacer las diversas altas expectativas de los turistas con respecto al país.
- **Servicio de bar y terraza *rooftop*:** la implementación del servicio permitirá brindar una cuidadosa selección de insumos de origen amazónico: hierbas naturales, frutas exóticas, entre otros ingredientes explorados; se ofrecerán cócteles especiales, de modo que se contribuya con la comunidad y el desarrollo de nuevos productos. Las instalaciones de bar y restaurante cuentan con sofisticadas instalaciones y una atención de primer nivel para el promedio de clientes.
- **Desarrollar una estrategia comercial enfocada en el segmento B2B que permita un cumplir las metas de ventas estimadas para el año.**
  - Se formará un equipo comercial sólido centrado en el cumplimiento de objetivos comerciales, con un diseño de estrategia intersectorial para cada segmento del mercado y experiencia en la gestión de los canales de los que es responsable. Se enfocará en la prospección y la fidelización de nuevos clientes.
  - Se formará un equipo comercial para atender los canales comerciales como *e-commerce*, corporativos y ferias y eventos. Será un equipo de tres agentes comerciales, que reportarán directamente a la gerencia comercial y se alinearán al cumplimiento de las metas establecidas en el *forecast* de ventas. Los incentivos variables propuestos para cada ejecutivo comercial están estimados en un USD 1.5 por noche vendida, siempre que se supere el umbral de venta mínima y clientes nuevos en el mes, lo que será definido por cada agente comercial.

#### **6.1.6 Implementación de la estrategia propuesta**

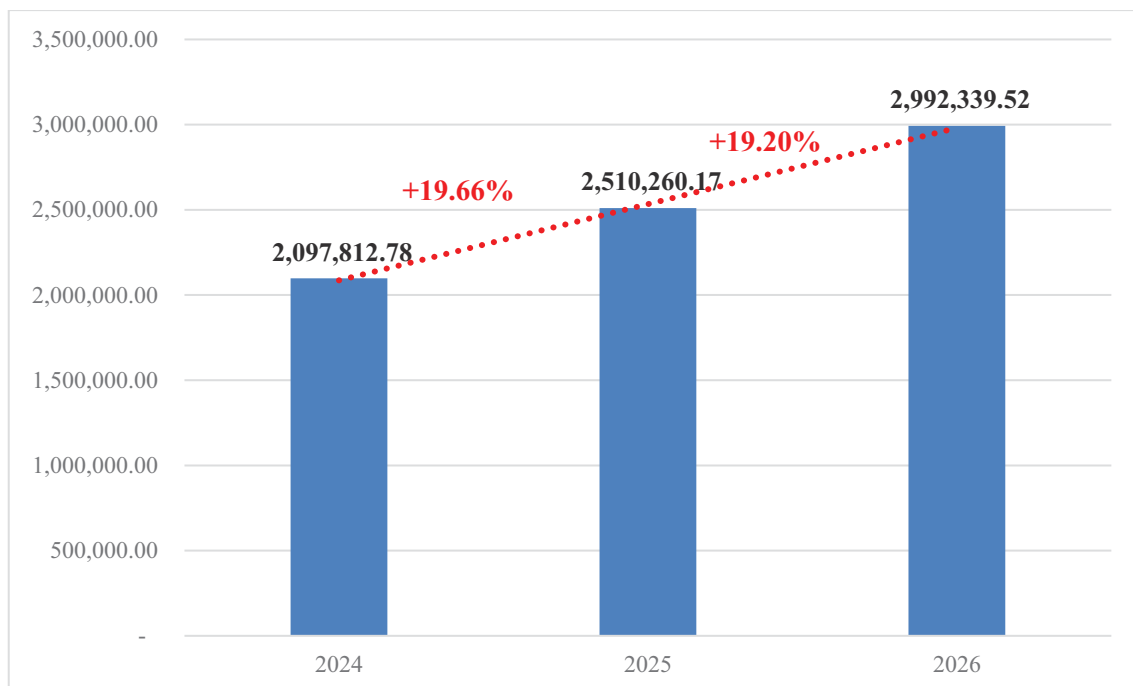
La aplicación de las acciones para el logro de los objetivos generará un valor diferenciador importante para el Hotel Le Bonheur. Las consideraciones tomadas para la realización de la proyección son las siguientes:

- ***Ticket promedio por hospedaje:*** 2024: USD158.00 / 2025: USD166.00 / 2026: USD175.00

- **Servicio de bar y terraza rooftop:** la estimación de la demanda del presente servicio se realizó considerando el total de huéspedes cuyo motivo de viaje eran vacaciones (60 %). El *ticket* promedio es de USD 50.00 por persona.
- **Paquetes y tours:** la estimación de la demanda del presente producto se realizó sobre la base de todos los huéspedes cuyo motivo de viaje eran vacaciones (60%), y cuyo rango etario se encontraba entre 25 y 64 años (81%); finalmente, se contempló que solo el 10 % de este público objetivo estaría dispuesto a comprar este tipo de paquetes turísticos. El *ticket* promedio es de USD 50.00 por persona.

**Figura 2**

**Forecast anual de periodo 2024-2026 de Hotel Le Bonheur con la aplicación del plan propuesto (en dólares)**



*Nota:* Elaboración propia, 2024.

En la Figura 2, se pueden observar los ingresos proyectados por ventas. Se presentan ingresos anuales superiores a USD 2 millones en 2024, USD 2.5 millones en 2025 y USD 2.9 millones en 2026. Dicho volumen de ventas denota tasas de crecimiento de 19.6 % y 19.2 % para los periodos 2024-2025 y 2025-2026, respectivamente.

### 6.1.7 Presupuesto

A continuación, en la Tabla 17, se presenta el presupuesto del plan de ventas y marketing.

**Tabla 17****Presupuesto del plan de ventas y marketing (en miles de dólares)**

Acción	2024	2025	2026
Eventos culinarios que promuevan la cocina experimental peruana (cuatro veces por año)	30.40	35.10	41.71
Ferias turísticas y promoción del sector hotelero. Asistencia del equipo comercial a ferias turísticas y de promoción del sector a nivel nacional e internacional. Será clave asistir a un total no mayor de tres o cuatro ferias al año.	15.17	18.15	25.00
Merchandising y posicionamiento de la marca, enfocados en resaltar los servicios de hotel y desarrollo culinario.	17.30	22.00	23.00
Promoción de la marca vía redes y plataformas virtuales.			
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>62.87</b>	<b>75.25</b>	<b>89.71</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

**6.2 Plan de operaciones**

El área de operaciones tiene como objetivo asegurar la entrega de la propuesta de valor y brindar un servicio de excelencia al cliente, usando de manera eficiente los recursos y haciendo mejora continua sobre los procesos.

**6.2.1 Objetivos**

En la Tabla 18, se muestran los objetivos del plan de operaciones, así como los KPI definidos para el control y el seguimiento en la operación diaria.

**Tabla 18****Objetivos del plan de operaciones**

Objetivos específicos	Indicadores	2024	2025	2026
Reducir los costos operativos.	Porcentaje de costos sobre ingresos	5 %	4 %	3 %
Incrementar el promedio anual hasta llegar a 80.*	Promedio del resultado mensual	60	70	80
Reducir los tiempos de espera en la atención de bar y restaurante en 20 %.	TMO de la cocina y bar menor de 20 minutos	25 minutos	20 minutos	15 minutos
Asegurar la calidad de la infraestructura con el control y mantenimiento de activos.	Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento Vida útil promedio de los	95 %	97 %	100 %

## 6.2.2 Acciones para el logro de los objetivos

- **Reducir los costos operativos hasta un 3% con respecto a los ingresos**
  - **Lograr la integración de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión y eficiencia en el hotel en el primer año:** adquirir un *software* que integre los procesos logísticos permitirá modernizar las herramientas actuales, centralizar la información, y mejorar la gestión de control para disminuir el costo por desperdicios y el *sobrestock* de insumos.

Se homologará el sistema de reservas al que utilizan los *stakeholders* más importantes, como, por ejemplo, las agencias de mejor nivel. Así, se brindará una experiencia simple para el cliente y se reducirán errores que impacten en su estadía. Asimismo, se mejorará la productividad del personal, pues contar con información sistematizada impacta en el manejo de *pricing*, el lanzamiento de campañas y la disponibilidad real para los clientes corporativos.

- **Revisión de la cartera de proveedores para conseguir competencia en precios y reducir el costo de los insumos en un 5% como mínimo:** Le Bonheur tiene un contrato perjudicial con su actual principal proveedor actual. Por ello, es necesario revisar y buscar la rescisión del contrato, y reconsiderar y hacer una nueva búsqueda de proveedores para mejorar calidad y precios de productos. Además, se debe realizar un análisis legal y valorar el costo beneficio a futuro.

Se efectuará la compra de insumos a las comunidades amazónicas para el relanzamiento del restaurante y del bar con bebidas exóticas, lo que será un diferenciador para el hotel. Por otro lado, se implementará una lavandería interna. Es una pequeña integración vertical que busca reducir costos y mejorar la calidad del servicio. Se espera reducir los costos a la mitad y volverlos un costo fijo. Al ser actualmente variables, existe poco control de la correcta administración de las prendas. De igual forma, se ampliará el tiempo de uso del material textil puesto que se reducirán las pérdidas y los daños.

- **Incrementar el índice de recomendación en la NPS hasta 80:** se mejorarán los servicios ofrecidos en el bar y el restaurante destacando la cultura culinaria peruana, fomentando el posicionamiento de una empresa con responsabilidad social corporativa (RSC) y logrando reconocimiento y diferenciación en la oferta culinaria.

El rediseño del *layout* será imprescindible. Se remodelará la zona de bar creando un espacio social como *roof top*, se ampliará el restaurante con un espacio para exponer las experiencias culinarias con insumos amazónicos, y se ejecutará una remodelación necesaria para aprovechar en máxima medida la ubicación del hotel, para estar a la vanguardia de la competencia y superar los servicios ofrecidos.

Se prepararán y delimitarán espacios para los ejecutivos con una red de Internet potente y con la privacidad necesaria para las estadías largas derivadas del modelo de trabajo remoto.

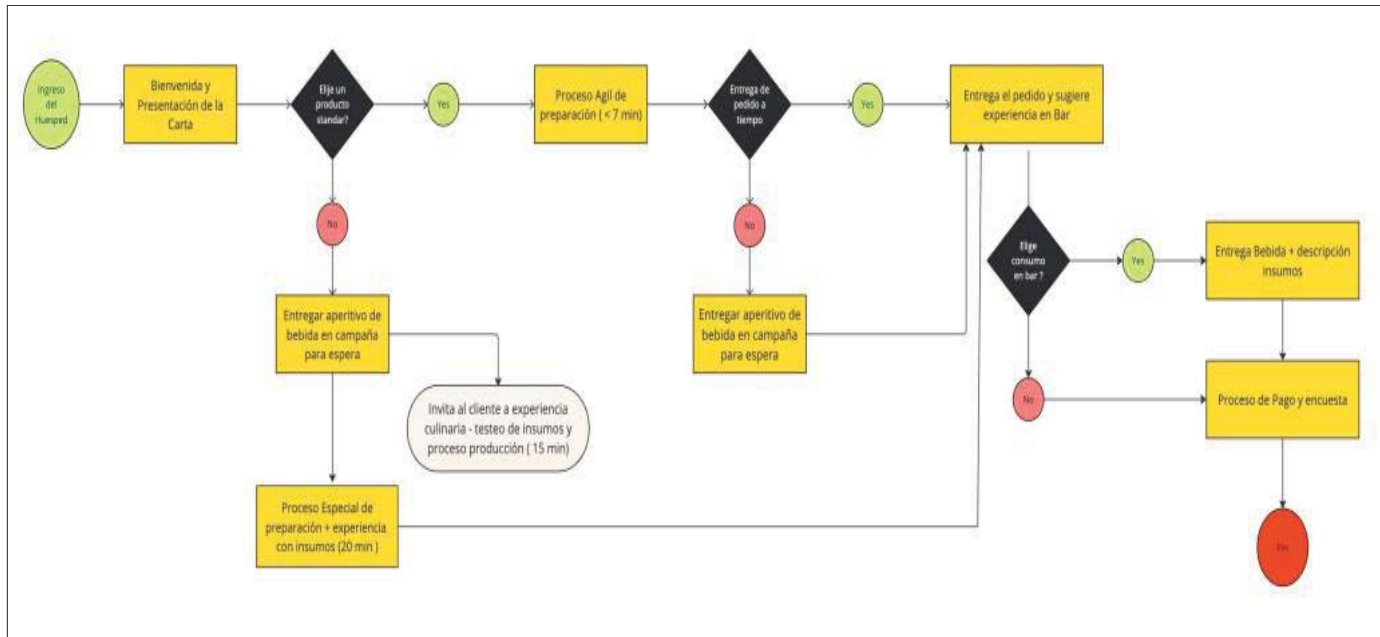
- **Reducir los tiempos de espera en la atención de bar y restaurante en 20 %**
  - Diseñar procesos estandarizados para la preparación de aperitivos
  - Capacitar y homologar el trabajo de los asistentes de cocina
  - Gestión de la pre-preparación de ingredientes sin incrementar los desperdicios
- **Asegurar la calidad de la infraestructura con el control y mantenimiento de activos**
  - Revisar el cumplimiento del plan de mantenimiento anual
  - Asegurar el control de depreciación de los equipos y evaluación de calidad
  - Implementar planes de contingencia ante fallos del sistema eléctrico

### 6.2.3 Flujo de atención en bar y restaurante

Puesto que se incluirá una experiencia culinaria diferenciada, en la Figura 3, se plantea el flujo en el proceso de atención del restaurante y bar, de modo que se maximice el beneficio tanto en la experiencia del cliente como en el ticket promedio de consumo. Asimismo, se definen tiempos de atención para cada categoría de producto presentado en la carta.

**Figura 3**

**Flujo de atención**



Nota: Elaboración propia, 2024.

**6.2.4 Margen de contribución**

Considerando la tarifa promedio por noche, debido a que la estacionalidad modifica el precio constantemente, se determinó el *ticket* medio como referencia para hallar el margen de contribución por noche. Con respecto a los costes variables, se contemplan los insumos, la utilización de algunos productos, las horas de recursos dedicados a la hospitalidad, entre otros. Con estos datos, se concluyó que el margen de contribución del producto es de 62 %, cuyo detalle se puede revisar en la Tabla 19.

**Tabla 19**

**Margen de contribución (en dólares)**

Detalle	Monto
Precio unitario	158
Costo de FTE servicio	35
Costo de insumos	27,8

Margen de contribución	95,3
Margen de contribución (%)	60,3%

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

### 6.2.5 Presupuesto

A continuación, en la Tabla 20, se detalla el presupuesto planificado para el cumplimiento de las acciones y las iniciativas descritas.

**Tabla 20**

#### *Presupuesto del plan de operaciones*

Tipo de inversión	2024	2025	2026
Remodelación de las instalaciones del hotel	200,000	50,000	50,000
Compra de lavadoras y ampliación de lavandería	6,000	2,000	2,000
Nuevo <i>software</i> IT	4,000	3,000	3,000
Adquisición de nuevos equipos tecnológicos	3,000	3,000	3,000
Renovación de utilitarios y ropa de cama	5,000	5,000	5,000

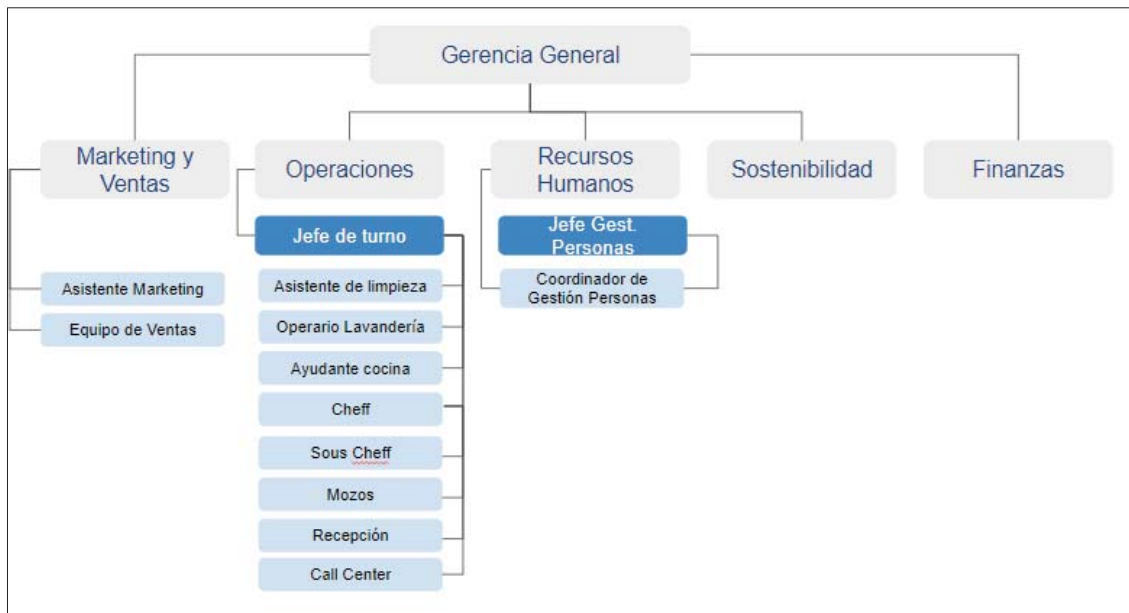
*Nota:* Elaboración propia, 2023.

### 6.3 Plan de recursos humanos

Los planes de recursos humanos plantean y definen una ruta para poder maximizar y potenciar las habilidades de los trabajadores clave en los objetivos planteados, lo cual genera impacto directo en la experiencia al huésped. El organigrama se aprecia en la Figura 4.

**Figura 4**

#### *Organigrama*



Nota: Elaboración propia, 2023.

### 6.3.1 Objetivos del plan de recursos humanos

A continuación, en la Tabla 21, se presentan los objetivos del plan de recursos humanos.

**Tabla 21**

#### *Objetivos del plan de recursos humanos*

Objetivo	Indicador	2024	2025	2026
Desarrollar cultura organizacional centrada en el cliente y de reconocimiento al empleado	Incremento del eNPS partiendo de 60p	20 %	10 %	5 %

Nota: Elaboración propia, 2023.

### 6.3.2 Acciones para cumplir con los objetivos del plan

- **Primer año:** Transformar la organización en una empresa *customer-centric* con cultura de reconocimiento y recompensa a los empleados, logrando un eNPS del 20 %.
  - Definir roles para poder medir su conocimiento e identificar las brechas; luego, generar un plan de capacitación con una matriz de *skills* para guiar el desarrollo y el plan de carrera.
  - Implementar un sistema donde se gestione el eNPS para evaluar la satisfacción del empleado con encuestas semestrales y planes de acción claro.
- **Segundo año:** Incrementar la motivación y el compromiso de los empleados a través de un programa de reconocimiento anual a los *top performance* con una recompensa

de certificación internacional otorgada por American Hotel & Lodging Association (AHLEI), logrando un incremento del 10 % en el eNPS.

- Implementar un sistema de reconocimiento anualizado, que valore el desempeño excepcional de cada colaborador, con categorías y matriz de desempeño claros, y con la realización de reconocimientos públicos.
- Pago de la certificación mensual con AHLEI de forma anual, según especialidad y necesidad de conocimiento principalmente en servicio al cliente, liderazgo, gestión operativa hotelera, entre otros rubros.
- Plan de comunicación efectiva para logros y reconocimientos, de forma individual y colectiva para promover el sentimiento de orgullo y pertenencia.
- **Tercer año:** Fortalecimiento del talento humano y generación de programas de beneficios y bienestar organizacional, con un incremento del 5 % en el eNPS.
  - Iniciativas de bienestar y salud mental: Ofrecer programas de asistencia psicológica gratuita para los colaboradores, con manejo del estrés y ansiedad; actividades físicas; meditación; fitness; y programas de apoyo nutricional.
  - Programas de beneficios exclusivos a los colaboradores
  - Programa de beneficios con impacto económico en los colaboradores con beneficios exclusivos para los colaboradores, tarifas exclusivas de hospedaje y o en los restaurantes del hotel.

### 6.3.3 Presupuesto

En la Tabla 22, se puede observar el presupuesto de recursos humanos.

**Tabla 22**

*Presupuesto del plan de recursos humanos (en dólares)*

Descripción	2024	2025	2026
Remuneraciones	35,520.00	37,296.00	39,160.80
Capacitaciones	33,000.00	34,650.00	36,382.50
Depreciaciones	13,000.00	13,000.00	13,000.00
<b>Total</b>	<b>81,520.00</b>	<b>84,046.00</b>	<b>88,543.30</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

### 6.4 Plan de responsabilidad social empresarial

El plan de responsabilidad social para el Hotel Le Bonheur tiene como objetivo principal certificar las buenas prácticas a nivel de sostenibilidad mediante la implementación de la certificación BCorp con la finalidad de comunicar el valor agregado. El plan de responsabilidad

social empresarial está orientado a impactar positivamente a todos los *stakeholders* a través de nuestra cadena de valor.

#### 6.4.1 Matriz de valoración de *stakeholders*

En la Tabla 23, se presenta la matriz de valoración de *stakeholders*.

**Tabla 23**

##### *Valoración de stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	<b>Poder</b>	<b>Legitimidad</b>	<b>Urgencia</b>	<b>Intereses</b>
Comunidad local	Alta	Alta	Alta	Acceso a empleo, conservación del medio ambiente, respeto a sus derechos culturales
Accionistas	Alta	Alta	Baja	Rentabilidad y crecimiento de la empresa
Empleados	Media	Alta	Media	Salarios justos, condiciones de trabajo seguras, oportunidades de crecimiento
Gobierno local	Media	Alta	Alta	Cumplimiento de leyes y regulaciones, contribución al desarrollo local
Proveedores	Baja	Media	Baja	Pago oportuno, relaciones comerciales justas
ONG ambientalistas	Baja	Alta	Alta	Conservación del medio ambiente y la biodiversidad
Asociaciones de turismo	Baja	Media	Media	Promoción de la industria turística local, desarrollo de nuevos productos turísticos
Competidores	Baja	Baja	Baja	Competencia justa y leal

*Nota:* Elaboración propia, con información de Del Castillo Mory (2011).

#### 6.4.2 Objetivo de responsabilidad social empresarial

En la Tabla 24, se presentan los objetivos de responsabilidad social empresarial.

**Tabla 24**

##### *Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial*

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Ser reconocidos como una empresa socialmente responsable	Porcentaje obtenido en encuestas a los <i>stakeholders</i>	50 %	70 %	80 %

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

#### 6.4.3 Acciones para lograr cumplir los objetivos del plan

- En 2024, con la finalidad de lograr alcanzar el 50 %, se generan las siguientes acciones:
  - Desarrollar políticas y acciones de sostenibilidad para implementar capacitaciones e intercambios de colaboradores, en las cuales se compartirán buenas prácticas por temas de gestión de residuos, energía renovable y colaboración con proveedores locales y sostenibles.
  - Establecer políticas de compras-licitación para evaluar a los proveedores de manera equitativa, asegurando competencia, transparencia y calidad.

- Desarrollar una memoria de responsabilidad social empresarial con medición del impacto en los *stakeholders*, y recolección de data de emisión de carbono, tasa de rotación, *community engagement*, diversificación de proveedores, a través de las cuales se realizarán diagnósticos para identificar oportunidades de mejora según criterios de evaluación en la certificación BCorp.
- En 2025, a fin de lograr el 70 %, se realizará lo siguiente:
  - Identificar organizaciones afines que promuevan la sostenibilidad, estableciendo sinergias locales y regionales a fin de generar acciones conjuntas para la conservación.
  - Participar activamente en redes y plataformas colaborativas para promover el turismo responsable, siendo pioneros en eventos, cocreando proyectos para aumentar el apoyo en temas de impacto social y ambiental.
  - Promover y generar nuevas alianzas con proveedores sostenibles, negociando para promover una transición ecológica.
- En 2026, a fin de lograr el 80 %, se realizará lo siguiente:
  - Incrementar la colaboración con las comunidades locales y regionales a fin de desarrollar programas conjuntos de educación y preservación mediante los cuales se promoverá el turismo responsable y el arte local en el mismo hotel.
  - Generar nuevas alianzas con instituciones académicas, de ser posible con programas de turismo sostenible y conservación estableciendo acuerdos para la investigación y prácticas profesionales.

#### 6.4.4 Presupuesto

En la Tabla 25, se presenta el presupuesto de responsabilidad social empresarial.

**Tabla 25**

***Presupuesto de responsabilidad social empresarial (en dólares)***

<b>Descripción</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Acciones de sostenibilidad	1,999.20	2,279.09	2,620.95
Desarrollar políticas y acciones de sostenibilidad	1,499.40	1,709.32	1,965.71
Establecer políticas de compras-licitaciones	1,499.40	1,709.32	1,965.71
Desarrollo de memoria de RSE	1,999.20	2,279.09	2,620.95
Generación de nuevas alianzas estratégicas	2,998.80	3,418.63	3,931.43
Certificación de turismo sostenible BCorp	12,000.00	13,680.00	15,732.00
<b>Total</b>	<b>21,996.00</b>	<b>25,075.44</b>	<b>28,836.76</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

## 6.5 Plan de finanzas

El siguiente plan funcional presenta los lineamientos principales del área de finanzas para el periodo 2024-2026, con el propósito de alcanzar con los objetivos estratégicos a través de la mejora de la situación económica-financiera de la compañía.

### 6.5.1 Objetivo del plan de finanzas

Incrementar el valor del margen EBITDA en el periodo del plan con el objetivo de maximizar el valor para los accionistas. El detalle se observa en la Tabla 26.

**Tabla 26**

#### *Objetivos del plan de finanzas*

Objetivo	Indicador	2024	2025	2026
Incrementar el margen EBITDA	% EBITDA/ Ingresos	45 %	51 %	57 %

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

### 6.5.2 Datos, supuestos y políticas

- **Datos**

- Se realizarán proyecciones a tres años.
- Se trabajan en dólares estadounidenses constantes.
- Los montos no incluyen el IGV (no se considera para la evaluación financiera).
- El impuesto a la renta será el 29.5 %.

- **Supuestos**

- Se estima una vida útil de cinco años para los activos fijos adquiridos en las inversiones iniciales.
- Se considera que las inversiones iniciales no tienen valor de liquidación al final de los cinco años.
- Se mantendrá constante el valor del impuesto a la renta durante el periodo del plan.

- **Políticas**

- En cuanto a la estructura de capital, se considerará 40 % de deuda y 60 % de capital propio.
- No se realizarán pagos de dividendos.

### 6.5.3 Inversión inicial y fuente de financiamiento

Como se puede validar en los planes funcionales, se define una inversión inicial incremental de USD 354,000, cuyo detalle se puede apreciar en la Tabla 27.

**Tabla 27*****Inversiones iniciales***

Tipo de inversión	Costo (USD)	Años de vida útil	Depreciación mensual (USD)
Remodelación de las instalaciones del hotel	300,000	5	5,000
Compra de lavadoras y ampliación de lavandería	25,000	5	417
Nuevo <i>software</i> IT en nube	10,000	5	167
Nuevos equipos tecnológicos para el personal del servicio	9,000	5	150
Muebles y equipos del personal adicional de ventas	5,000	5	83
Muebles y equipos del personal adicional administrativo	5,000	5	83
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>354,000</b>		

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

**6.5.4 Modo de financiamiento**

Según las políticas de la empresa, se financiará con 40 % de deuda y 60 % capital propio.

**6.5.5 Método de evaluación financiera**

- Se desarrollarán dos estados de flujos financieros: un escenario base sin considerar cambios en la estrategia actual, y otro escenario con la nueva estrategia indicada en el presente plan.
- Para ello, se está considerando el presupuesto proyectado de todos los planes funcionales como base para estas proyecciones financieras.
- Sobre la base de aquellos dos escenarios, se realizará una comparación de los flujos de caja económicos sin nueva estrategia contra los flujos de cajas proyectados con la estrategia presentada en este plan estratégico.
- La diferencia entre ambos dará el flujo de caja incremental; con esos valores, se obtendrá el VAN y la TIR del plan.

**6.5.6 Determinación del COK y WACC**

Se usará el costo promedio ponderado de capital (WACC) como tasa de descuento requerida para este plan, pero previamente se determinará el costo de oportunidad del capital (COK).

**Tabla 28*****Modelo capital asset pricing model (CAPM) para determinación del COK***

Detalle	Indicador COK
Beta desapalancado del sector hoteles / juegos	1.34
Impuesto a la renta ( <i>t</i> )	29.50 %
Deuda ( <i>D</i> )	USD 141,600
Patrimonio ( <i>E</i> )	USD 212,400
Deuda + Patrimonio ( $K = D + E$ )	USD 354,000
Beta apalancado ( <i>B<sub>l</sub></i> )	1.9698
Tasa libre de riesgo ( <i>R<sub>f</sub></i> )	4.19 %
Prima de riesgo de mercado ( $R_m - R_f$ )	4.60 %
Riesgo país	2.34 %

$$\text{COK} = RF + (Rm - Rf) * BI + RP \quad 15.59 \%$$

Nota: Los datos para calcular el COK se basan en el método CAPM, descrito en Brealey et al. (2020).

El detalle de los valores utilizados en la Tabla 28 se presenta a continuación:

- **Costo de la deuda ( $Kd$ ):** tasas activas anuales a largo plazo para clientes de mediana empresa con préstamos en dólares a más de 360 días con un promedio de Perú de 12.26 % según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) al 10 de octubre de 2024.
- **Riesgo país:** *country risk premium* de 2.34% para Perú al 5 de enero de 2024 (Damodaran, 2024a).
- **Beta desapalancada:** se tomó en cuenta el valor del sector Hotel/*Gaming* de 1.34 a enero de 2024 (Damodaran, 2024b)
- **Tasa libre de riesgo:** de 4.191 % correspondiente al promedio diario de los bonos del tesoro de Estados Unidos para 10 años al 27 de marzo de 2024 (BCRP, 2024).
- **Prima de riesgo:** de 4.60 % al 5 de enero de 2024 (Damodaran, 2024a).

Después de obtener el cálculo del COK, se calculó el WACC. Para ello, el costo de la deuda es del 15.59 %, que proviene del precio que paga la empresa para recaudar fondos mediante préstamos a instituciones financieras. Con la tasa del costo de oportunidad de capital y la tasa de interés del préstamo, se calcula el WACC (ver Tabla 29).

**Tabla 29**

**Obtención del WACC**

Detalle	Indicador WACC
$D/(D+K)$	40 %
$kd*(1-t)$	8.64 %
$K/(D+K)$	60 %
COK	15.59 %
$WACC = D/(D+K)*kd*(1-t) + K/(D+K)*COK$	12.81 %

Nota: Elaboración propia, 2023.

Resumiendo, los valores obtenidos son los siguientes: COK: 15.59 % y WACC:12.81 %

**6.5.7 Estado de resultados**

Se ha elaborado la proyección de los estados de resultados hasta 2026 con el objetivo de evaluar el EBITDA en dos escenarios, tanto en el escenario sin estrategia como en el escenario con estrategia. La principal variable de impacto bajo el escenario de aplicación de estrategia se encuentra en un aumento considerable de la utilidad neta, como producto principal del crecimiento de ingresos de ventas en un 27 % en el primer año y al año 3 a un incremento de 29 % comparando las ventas de ambos escenarios. En la Tabla 30, se presenta el estado de

resultados de la proyección sin estrategia y, en la Tabla 31, el estado de resultados de la proyección con estrategia.

**Tabla 30**

*Estado de resultados – Proyección sin estrategia (en dólares)*

	2024	2025	2026
Ventas	1,655,366	2,018,892	2,318,400
Costo del servicio	-955,200	-1,001,160	-1,049,418
<b>Utilidad bruta</b>	<b>700,166</b>	<b>1,017,732</b>	<b>1,268,982</b>
Gastos de ventas	-76,430	-83,863	-90,435
Gastos administrativos	-45,600	-47,280	-49,044
<b>Utilidad operativa</b>	<b>578,136</b>	<b>886,589</b>	<b>1,129,503</b>
Impuesto a la renta	-170,550	-261,544	-333,203
<b>Utilidad neta</b>	<b>407,586</b>	<b>625,045</b>	<b>796,300</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

**Tabla 31**

*Estado de resultados – Proyección con estrategia (en dólares)*

	2024	2025	2026
Ventas	2,095,789	2,508,235	2,990,314
Costo del servicio	-1,053,129	-1,096,616	-1,151,447
<b>Utilidad bruta</b>	<b>1,042,659</b>	<b>1,411,619</b>	<b>1,838,867</b>
Gastos de ventas	-151,406	-169,252	-189,538
Gastos administrativos	- 81,520	-84,946	-88,543
<b>Utilidad operativa</b>	<b>809,733</b>	<b>1,157,422</b>	<b>1,560,785</b>
Impuesto a la renta	- 238,871	-341,439	-460,432
<b>Utilidad neta</b>	<b>570,862</b>	<b>815,982</b>	<b>1,100,354</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

### 6.5.8 Cálculo de flujo de caja incremental

A continuación, en la Tabla 32 y en la Tabla 33, se presenta el cálculo de flujo de caja incremental proyectado sin estrategia y con estrategia, respectivamente.

**Tabla 32**

*Flujo proyectado sin estrategia*

Año	2024	2025	2026
Utilidad operativa	578,136	886,589	1,129,503
Depreciaciones y amortizaciones	60,000	60,000	60,000
<b>EBITDA</b>	<b>638,136</b>	<b>946,589</b>	<b>1,189,503</b>
Impuesto a la renta	-170,550	-261,544	-333,203
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>467,586</b>	<b>685,045</b>	<b>856,300</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

**Tabla 33*****Flujo proyectado con estrategia***

<b>Año</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Utilidad operativa	809,733	1,157,422	1,560,785
Depreciaciones y amortizaciones	130,800	130,800	130,800
<b>EBITDA</b>	<b>940,533</b>	<b>1,288,222</b>	<b>1,691,585</b>
Impuesto a la renta	-238,871	-341,439	-460,432
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>701,662</b>	<b>946,782</b>	<b>1,231,154</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

En la Tabla 34, se presenta el flujo incremental mediante la comparación de las proyecciones con y sin estrategia.

**Tabla 34*****Flujo de caja incremental mediante la comparación de las proyecciones con y sin estrategia***

<b>Flujo de caja incremental</b>				
<b>Año</b>	<b>Inversiones</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
FCE con estrategia		701,662	946,782	1,231,154
FCE sin estrategia		-467,586	-685,045	-856,300
Inversiones en activos fijos	-354,000	-	-	-
<b>Flujo de caja económico incremental</b>	<b>-354,000</b>	<b>234,076</b>	<b>261,737</b>	<b>374,854</b>
Financiamiento neto		-	-	-
Préstamo	141,600	-	-	-
Amortización de capital		-41,858	-46,990	-52,751
Interese y otros gastos financieros		-14,272	-9,140	-3,379
Ahorro fiscal		4,210	2,696	997
<b>Flujo de caja financiero incremental</b>	<b>-212,400</b>	<b>182,156</b>	<b>208,303</b>	<b>319,720</b>

Nota: Elaboración propia, 2023.

**6.5.9 Resultados obtenidos**

Es importante mencionar que, a pesar de presentar flujos de caja incrementales por año en el flujo de caja incremental, se consideraron los flujos de caja incrementales mensuales para el cálculo de los indicadores financieros como el VAN y la TIR, por ser estos muchos más reales. En ese sentido, con el WACC de 12.81 % y el COK de 15.59 %, se determinó el flujo de caja incremental mensual implementando este plan estratégico, que permite conocer el nivel de rentabilidad de la inversión mediante el valor actual neto económico (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) que se indican a continuación en la Tabla 35.

**Tabla 35*****TIR/VAN Económica, TIR/VAN Financiera y WACC***

<b>TIR ECONÓMICA</b>	84 %
<b>VAN ECONÓMICO USD</b>	331,612
<b>TIR FINANCIERA</b>	135 %
<b>VAN FINANCIERO USD</b>	344,260

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

En la Tabla 36, se presentan los indicadores financieros con y sin estrategia para el periodo 2024-2026.

**Tabla 36*****Indicadores financieros***

<b>Concepto</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Margen EBITDA con estrategia</b>	<b>45%</b>	<b>51%</b>	<b>57%</b>
<b>Margen EBITDA sin estrategia</b>	<b>39%</b>	<b>47%</b>	<b>51%</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**6.5.10 Análisis de sensibilidad**

Para concluir la evaluación financiera, se realizó un análisis de sensibilidad, que contempla, además de un escenario probable ya descrito, el escenario pesimista, para el cual se considera una reducción del 68 % en los ingresos totales. Es importante mencionar que se consideran los ingresos totales como la variable para cambiar los escenarios, debido a que precisamente esta variable es la más sensible ante alguna variación del mercado como la demanda. Se presentan en la Tabla 37 los resultados para el análisis de sensibilidad bajo los dos escenarios definidos.

**Tabla 37*****Análisis de sensibilidad***

<b>Indicador</b>	<b>Escenario pesimista</b>	<b>Escenario probable</b>
TIR económica	16%	84%
VAN económico	0.0	331,612
TIR financiera	20%	135%
VAN financiero	12,648	344,260

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**6.6 Conclusiones de la evaluación financiera**

- En cuanto a los estados de resultado con estrategia, se aprecian valores de utilidad neta año a año siempre por encima del 30 % en comparación con el escenario sin estrategia (ver Tabla 28 y Tabla 29).

- Por otro lado, y como se observa en la Tabla 33, se obtiene una TIR económica de 84 % muy por encima de la tasa requerida de 15.59 %, así como un VAN económico positivo de USD 331,612, lo que demuestra que el proyecto es rentable.
- Los resultados del flujo de caja financiero son mejores que los obtenidos por el flujo de caja económico, lo que también demuestra que la deuda genera mayor rentabilidad, con valores de TIR financiero de 135% y VAN financiero de USD 344,260.
- En cuanto a la comparación del margen EBITDA de los primeros tres años para los escenarios con estrategia y sin estrategia en la Tabla 34, facilitó la validación de una mejor salud financiera y eficiencia operativa, además de que sugirió una mejor capacidad del Hotel Le Bonheur para cubrir sus costos fijos y de inversión. Ello permitirá un crecimiento sostenible en el largo plazo.
- Finalmente, con respecto al análisis de sensibilidad, se validó que el proyecto puede soportar una reducción de hasta 68 % en sus ingresos antes de volverse no rentable. Esta es una señal sólida del proyecto de que resistiría imprevistos o incertidumbres generadas por la contracción de la demanda.

## CONCLUSIONES

- En Marketing y Ventas, se pondrá énfasis en aumentar los ingresos mejorando la ocupación y posicionar al hotel mediante la diversificación de productos y servicios, con la creación de experiencias gastronómicas, *tours*, *bar rooftop*, precios competitivos, incrementando los ingresos de USD 2 millones en 2024 a USD 2.9 millones en 2026, con un equipo comercial especializado.
- En Operaciones, se generará un servicio de eficiencia de recursos y mejora continua, lo cual incluye la reducción de costos operativos sin dejar de asegurar la calidad de infraestructura, mejorando la ocupación. Además, se proyecta estandarizar procesos, reduciendo el tiempo medio de operación en áreas clave, con mantenimiento recurrente del hotel, fortalecido por un presupuesto de inversión para los tres años siguientes.
- En Recursos Humanos, se pondrá énfasis en desarrollar una cultura centrada en el cliente, con reconocimiento al empleado, mejorando el eNPS con evaluaciones por competencias, sistema de recompensas por sobrecumplimiento de objetivos, capacitaciones y beneficios específicos para el colaborador.
- En el plan de Responsabilidad Social Empresarial, tiene como objetivo lograr la certificación BCorp que reconoce a las empresas como sostenibles y eco amigable, a través de acciones de sostenibilidad, políticas y colaboraciones locales y proveedores sostenibles. Las gestiones incluyen alianzas con instituciones y promoción de prácticas responsables en la cadena de valor, con lo cual se logrará el 80 % de reconocimiento como empresa sostenible para 2026.
- En el análisis financiero, los resultados obtenidos muestran una alta rentabilidad con una TIR económica del 84 % y una TIR financiera del 135 %. Se valida el cumplimiento del objetivo al obtener un incremento importante en el margen EBITDA hasta 57 % para 2026. El análisis de sensibilidad refuerza la solidez del plan frente a una potencial disminución de ingresos de hasta 68 %, lo que asegura resiliencia ante escenarios adversos y mostrando que el proyecto es rentable bajo condiciones de mercado esperadas. Por lo descrito, los resultados sugieren que el proyecto es financieramente viable.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la autorización del plan estratégico presentado a lo largo de la presente tesis, puesto que se ha podido demostrar que es viable y altamente rentable, con fundamentos y estrategia sólidos.
- Se requiere generar las estrategias de marketing, con la creación de experiencias gastronómicas, *tours* y *bar rooftop*, con precios competitivos con el objetivo de incrementar la ocupación y generar los ingresos proyectados para 2026.
- Es importante asegurar la eficiencia con la reducción de costos sin llegar a comprometer la calidad en los servicios e infraestructura, estandarizando los procesos y realizando mantenimientos recurrentes a fin de reducir en el tiempo de operación.
- Se debe continuar con una cultura *customer centric* con reconocimiento del empleado, utilizando recompensas y evaluaciones por competencias, garantizando un entorno laboral positivo que favorezca la gestión hotelera.
- Para lograr la certificación BCorp, se recomienda acelerar las acciones de sostenibilidad y fortalecer las alianzas con instituciones, proveedores y equipos que promuevan prácticas responsables en la cadena de valor.
- Es crucial dar seguimiento a los resultados financieros, vigilando de cerca el margen EBITDA y ajustando la estrategia en caso de que se detecte que hay señales de disminución de ingresos, reforzando las acciones estratégicas en cada plan para estar preparados para escenarios adversos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 2, 83-96.
- Alvarado-Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica ANÁLISIS PEST*. <https://docplayer.es/70097987-Administracion-estrategica-analisis-pest-administracion-estrategica-analisis-pest.html>
- American Express Travel. (2023). 2023 Global Travel Trends Report. American Express Travel. <https://www.americanexpress.com/en-us/travel/discover/img/gtt2023/AmericanExpress2023GlobalTravelTrends.pdf>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, 113-124.
- Arroyo, P. C. O. (2023, 26 de junio). El 80% de peruanos se siente inseguro o muy inseguro por ola de delincuencia: Asaltos, robos y asesinatos causan temor en ciudadanos. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/06/26/el-80-de-peruanos-se-siente-inseguro-o-muy-inseguro-por-ola-de-delincuencia-asaltos-robos-y-asesinatos-causan-temor-en-ciudadanos/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2022). *Proyecciones Macroeconómicas 2022 - 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf>
- Barney, J. B. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Houghton Mifflin.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2024, 27 de marzo). *Tasa de interés del bono del Tesoro Público en moneda nacional a 10 años*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html/2019-01-01/2024-03-27/>
- Bauer, J. (2021). *Tipos de certificaciones hoteleras*. <https://www.amenitiz.com/es/blog/tipos-de-certificaciones-hoteleras>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Business Intriper. (2023, 10 de enero). Promperú buscará fortalecer el turismo receptivo en 2023. *Business Intriper*. <https://businessintriper.com/noticias/promperu-buscaralcanzar-3-800-millones-de-dolares-turismo-receptivo-2023/>

- Chebli, A., & Ben Said, F. (2020, 21 de junio). The impact of Covid-19 on tourist consumption behaviour: a perspective article. [MPRA Paper]. <https://doi.org/10/1/JTMR-2020-7%282%29-196-207.pdf>
- Daher, M. (2022). Reshaping the landscape: Corporate travel in 2022 and beyond. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/transportation/business-travel-trends-outlook-2022.html>
- Damodaran, A. (2024b, 5 de enero). Country risk premiums. *NYU Stern School of Business*. [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- Damodaran, A. (2024a, 5 de enero). Betas by sector (US). *NYU Stern School of Business*. [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Del Castillo Mory, E. C. (2011). Estrategias de responsabilidad social empresarial. En A. Vives, & E. Peinado-Vara (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa en América Latina: Manual de Gestión* (pp. 229-248). <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15171/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina-manual-de-gestion>
- Deloitte. (2020, 24 de marzo). 10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>
- Euromonitor International. (2022, 7 de junio). *Global Economic Forecasts: Q2 2022*. <https://go.euromonitor.com/report-extract-Economy-Finance-Trade-220607-Global-Economic-Forecasts-Q2.html>
- Hao, F. (2021). Acceptance of contactless technology in the hospitality industry: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(12), 1386-1401. <https://doi.org/10.1080/10941665.2021.1984264>
- HTrends. (2023). *These are the major travel trends according to American Express Travel: Hospitality trends*. <https://www.htrends.com/trends-detail-sid-125542.html>
- Jia, J. W., Chung, N., & Hwang, J. (2021). Assessing the hotel service robot interaction on tourists' behaviour: The role of anthropomorphism. *Industrial Management and Data Systems*, 121(6), 1457-1478. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2020-0664>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. <https://www.pearsoneducacion.net/espa%C3%B1a/TiendaOnline/marketing-de-servicios>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Pearson.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2022a). *Plan Estratégico Regional de Turismo*. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/2367408-pertur-lima-region>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2022b). *Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados*. <https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/directoriodeserviciosturisticos/DirPrestadores/DirBúsquedaPrincipal>
- Ndou, V., Mele, G., Hysa, E., & Manta, O. (2022). Exploiting technology to deal with the COVID-19 challenges in travel & tourism: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 14(10), Article 10. <https://doi.org/10.3390/su14105917>
- Ochoa, D. C. (2013, 1 de septiembre). *Impacto ambiental del sector hotelero en clima cálido-húmedo. Evaluación y propuestas de mejora*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Impacto-ambiental-del-sector-hotelero-en-clima-y-de-Ochoa/dd3d26b1ab72b58b2fe51d9e64c3af0e2d65a544>
- Orden-Mejía, M., Carvache-Franco, M., Huertas, A., Carvache-Franco, W., Landeta-Bejarano, N., & Carvache-Franco, O. (2022). Post-COVID-19 tourists' preferences, attitudes and travel expectations: A study in Guayaquil, Ecuador. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4822. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084822>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Canvas*. <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>
- Pagador Barton, A., & Uriarte Delgado, N. (2020). El uso de la tecnología inteligente en hoteles a nivel internacional y su aplicación en el Perú. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/654541>
- Pez Gubbins, A. R. (2020). *Efectos económicos, ambientales y sociales de hoteles sostenibles en el desarrollo de comunidades rurales Latinoamericanas*. <http://hdl.handle.net/10757/654046>
- Pinglo, A. (2021). *Seguridad y Sostenibilidad: Las nuevas tendencias del 2021 Post COVID-19*. Facultad de Administración Hotelera, Turismo y Gastronomía. <https://facultades.usil.edu.pe/administracion-hotelera-turismo-gastronomia/seguridad-y-sostenibilidad-las-nuevas-tendencias-del-2021-post-covid-19/>
- Porter, M. E. (1988). *Ventaja competitiva*. Pirámide.

- PricewaterhouseCoopers. (2022). US Hospitality Directions: November 2022. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/hospitality-leisure/us-hospitality-directions.html>
- PromPerú. (2019). *Perfil del turista extranjero que visita Lima. 2019.* [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Lima&url=~/Uploads/perfiles\\_extranjeros/43/tips/2677/PTE%202019%20-%20Visita%20Lima.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=204556](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Lima&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/tips/2677/PTE%202019%20-%20Visita%20Lima.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=204556)
- PromPerú. (2020a). *Perspectivas de la recuperación turística en el Perú.* <https://www.promperu.gob.pe/turismoin/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perspectivas%20de%20la%20recuperaci%C3%B3n%20tur%C3%ADstica%20en%20el%20Per%C3%BA&url=Uploads/infografias/1109/Perspectivas%20de%20la%20recuperaci%C3%B3n%20tur%C3%ADstica%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIn/&issuuid=0>
- PROMPERU. (2020b). *Perfil del vacacionista nacional Lima 2019.* <https://www.promperu.gob.pe/turismoin/sitio/perfvacacionistanac>
- PromPerú. (2022a, junio). *Conociendo la intención de viaje de los peruanos.* <https://www.promperu.gob.pe/turismoin/reportes/detallereporte?reporte=204&redireccionar=1#turistaextranjero>
- PROMPERU. (2022b). *Perfil del potencial vacacionista nacional 2022.* <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20potencial%20vacacionista%20nacional%202022&url=Uploads/infografias/1113/Potencial%20Vacacionista%20Nacional-Enero2022.pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0>
- PROMPERU. (2022c). *Tres tendencias que se prevén para los viajes de negocios.* [https://promperu.gob.pe/turismoin/Boletines/2021/jul/0\\_3\\_tendencias\\_que\\_se\\_preven\\_para\\_los\\_viajes\\_de\\_negocios.html](https://promperu.gob.pe/turismoin/Boletines/2021/jul/0_3_tendencias_que_se_preven_para_los_viajes_de_negocios.html)
- Ramos Medina, A. (2023, 23 de octubre). Economía del Perú cerrará el 2023 en negativo por primera vez desde 1998, según mayoría de proyecciones. *Infobae.* <https://www.infobae.com/peru/2023/10/23/economia-del-peru-cerrara-el-2023-en-negativo-por-primera-vez-desde-1998-segun-nuevas->



## NOTA BIOGRÁFICA

### **Lila Ganoza Farfán**

Es una profesional con amplia experiencia en el sector bancario, especializada en optimización operativa y automatización de procesos. Ha liderado proyectos clave en gestión por procesos, mejora de la experiencia del cliente y uso de tecnologías avanzadas como RPA, minería de procesos e IA generativa. Durante su trayectoria en BBVA Perú, ha ocupado roles como principal manager en Excelencia Operativa y jefe de Recuperaciones de Cobranza Minorista, en los que ha implementado estrategias que han mejorado significativamente los indicadores clave de desempeño (KPI) y los acuerdos de nivel de servicio (SLA). Su enfoque en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente ha resultado en importantes ahorros y mejoras en la madurez operativa. Es egresada de un MBA de la Universidad del Pacífico y tiene formación en Lean Six Sigma y economía conductual.

### **Harry Marin Rosales**

Es un profesional con más de 10 años de experiencia en el sector de telecomunicaciones, especializado en la planificación, creación e implementación de productos y campañas comerciales de alto impacto. Actualmente, como jefe de producto en Telefónica del Perú, ha liderado la implementación de soluciones de autogestión y el desarrollo de productos móviles y fijos, logrando importantes ahorros operativos y generando ingresos adicionales. Con una sólida trayectoria en empresas como Entel y DirecTV, ha gestionado alianzas estratégicas, optimizado procesos de retención y fidelización de clientes, y mejorado los indicadores clave de desempeño (KPI). Es egresado de un MBA de la Universidad del Pacífico y tiene formación en marketing y gestión comercial.

### **José Antonio Grandez Urbina**

Es un profesional con más de 10 años de experiencia, especializado en telecomunicaciones y en la gestión de proyectos de alto impacto en el sector salud. Actualmente, ocupa los cargos de CEO y CIO en Insalud Group, liderando la planificación y ejecución de innovadoras soluciones médicas en Panamá, Ecuador y Perú. Fundador y accionista mayoritario en varias empresas de salud, ha impulsado el desarrollo de productos y servicios que mejoran la atención médica en la región. Es egresado de un MBA de la Universidad del Pacífico, con estudios en investigación clínica en la Harvard Medical School y una especialización en Urología por la Universidad Ricardo Palma.

### **Ricardo Guerrero Reyna**

Es un ejecutivo senior con más de 10 años de experiencia en gestión y desarrollo de negocios en los sectores de infraestructura e industria, especializado en la planificación y dirección de proyectos comerciales B2B y B2C. Actualmente, es *business driver* de Added Value Services en Endress+Hauser Perú, donde gestiona la estrategia comercial a nivel nacional para servicios de instrumentación tecnológica. Con una trayectoria destacada en empresas globales como Honeywell, Johnson Controls y Anixter, ha liderado el crecimiento de ventas, la prospección de nuevos mercados y el desarrollo de soluciones innovadoras para clientes industriales. Ricardo es egresado de un MBA de la Universidad del Pacífico y cuenta con formación en Dirección de Proyectos y Gestión de Negocios.

### **Karen Campos Egoavil**

Es una profesional en Administración con amplia experiencia en operaciones de servicio, especializada en el diseño, la optimización y la reingeniería de procesos. Actualmente, se desempeña como *head of customer experience and operations*, liderando la estrategia operativa en los mercados de Perú y Ecuador. Ha logrado mejoras significativas en la rentabilidad, productividad y experiencia del cliente a través de la optimización de procesos y la gestión de equipos de alto rendimiento. Con una sólida trayectoria en el sector bancario y en empresas de tecnología, Karen ha implementado soluciones innovadoras que han impactado positivamente en la adquisición de clientes, la calidad operativa y la satisfacción del equipo. Es egresada de un MBA de la Universidad del Pacífico y cuenta con formación en Gestión de Operaciones.