



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO 2023-2028 PARA EL HOTEL LE BONHEUR”

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

Presentado por:

Sr. DAVID HOUSTON FERNANDEZ ORDOÑEZ

Sr. LUIS ALONSO MEJIA LOPEZ

Sra. MARIANA MILAGROS MORENO VERA

Srta. KARINA DEL PILAR SANCHEZ ORE

Asesor: JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO

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

Lima, septiembre de 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO 2023-2028 PARA EL HOTEL LE BONHEUR" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	DAVID HOUSTON FERNANDEZ ORDOÑEZ
2	LUIS ALONSO MEJIA LOPEZ
3	MARIANA MILAGROS MORENO VERA
4	KARINA DEL PILAR SANCHEZ ORE

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 11 de noviembre 2024 dando el siguiente resultado:

The screenshot displays a Turnitin report interface. On the left, the Universidad del Pacífico logo and name are visible, along with the text "Escuela de Postgrado". The document title is "PLAN ESTRATÉGICO 2023-2028 PARA EL HOTEL LE BONHEUR". Below this, it states "Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración" and lists the authors: Sr. DAVID HOUSTON FERNANDEZ ORDOÑEZ, Sr. LUIS ALONSO MEJIA LOPEZ, Srta. MARIANA MILAGROS MORENO VERA, and Srta. KARINA DEL PILAR SANCHEZ ORE. On the right, a red box highlights a "Resumen de coincidencias" (Summary of similarities) of 19%. Below this, a list of sources is provided with their respective similarity percentages: 1. repositoriaacademica.com (1%), 2. edocuments.com.br (1%), 3. repositorio.pronpau.gov.br (1%), 4. www.coursehero.com (1%), 5. repositorio.arsan.edu.pe (1%), 6. core.ac.uk (1%), 7. elcomercio.pe (1%), 8. opic.aws.openrepository.com (1%), and 9. repositorio.cientifica.edu.pe (<1%).

Atentamente,

Prof. Alejandro Flores Castro

DEDICATORIA

A nuestras familias, por su incondicional apoyo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan estratégico plantea una serie de mejoras a los procesos ya existentes, así como la implementación de nuevas estrategias comerciales, operacionales y de sostenibilidad dirigidas a una gestión empresarial óptima del hotel Le Bonheur, en el período 2023-2028, con el objetivo de mejorar su competitividad en el mercado, con un incremento sostenido de sus niveles de ocupación y ventas y, como consecuencia de ello, asegurar mayores márgenes de rentabilidad.

Con tal propósito, el plan estratégico propuesto efectúa un análisis del macro y microentorno a fin de identificar las principales oportunidades y amenazas que el sector turístico en general y el sector hotelero, en particular, presentan a la fecha, así como una evaluación de la situación interna de Le Bonheur para identificar las fortalezas y debilidades de la gestión frente a las estrategias propuestas.

En la misma línea, el análisis de la demanda y la oferta hoteleras y el perfil del turista que recibe Le Bonheur, sumados al potencial de crecimiento turístico identificado para el departamento de Madre de Dios como parte del análisis del mercado hotelero desarrollado, sirvieron de base para las proyecciones de ventas para el período 2023-2028.

Considerando lo anterior, el plan estratégico se centra en la propuesta de diversas actividades que, como parte de los planes funcionales de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social, apuntan a alcanzar los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad propuestos y que se traducen en un Valor Actual Neto (VAN) financiero de 9.2 millones de soles, lo que confirma la generación de valor de la inversión requerida.

Palabras clave: DIFERENCIACIÓN; ALIANZA ESTRATÉGICA; VENTAJA COMPETITIVA; SERVICIO PERSONALIZADO; ACCIÓN ESTRATÉGICA, PAQUETE INTEGRAL; TURISMO.

ABSTRACT

This strategic plan proposes a series of improvements to existing processes, as well as the implementation of new commercial, operational and sustainability strategies aimed at optimal business management of the Le Bonheur hotel, in the period 2023-2028, with the aim of improve its level of competitiveness in the market and with a sustained increase in occupancy and sales levels, which will ensure the obtaining of higher profit margins.

In this sense, the proposed strategic plan carries out an analysis of the macro and microenvironment to identify the main opportunities and threats that the tourism sector in general and the hotel sector present to date, as well as an evaluation of the situation internal analysis of Le Bonheur to identify the strengths and weaknesses of the management in relation to the proposed strategies.

Likewise, the analysis of hotel demand and supply and the profile of the tourist that Le Bonheur receives, added to the tourism growth potential identified for the department of Madre de Dios as part of the analysis of the developed hotel market, served as the basis for the Projections of sales for the period 2023-2028.

Considering the above, the strategic plan focuses on the proposal of various activities that, as part of the functional plans of Marketing, Operations, Human Resources, and Social Responsibility, aim to achieve the proposed profitability, growth, and sustainability objectives, which are finally translate into a financial NPV of 9.2 million soles, confirming the value generation of the required investment.

Keywords: DIFFERENTIATION; STRATEGIC ALLIANCE; COMPETITIVE ADVANTAGE; PERSONALIZED SERVICE; STRATEGIC ACTION; COMPREHENSIVE PACKAGE; TOURISM.

TABLA DE CONTENIDOS

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos.....	xiii
Introducción	1
Capítulo I. Análisis competitivo del hotel Le Bonheur	2
1. Antecedentes	2
2. Propuesta de solución	3
3. Justificación	4
4. Alcance	4
4.1 Alcance geográfico.....	4
4.2 Alcance temporal.....	4
Capítulo II. Análisis y diagnóstico del entorno	5
1. Análisis del macroentorno PESTELG	5
2. Microentorno - Análisis del sector.....	6
2.1 Poder de negociación de los proveedores	6
2.2 Poder de negociación de los clientes: (Alta)	6
2.3 Amenaza de nuevos entrantes: (Bajo).....	6
2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos: (Alto)	6
2.5 Rivalidad entre competidores existentes: (Alto)	6
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	7
4. Conclusiones	8
Capítulo III. Análisis y diagnóstico interno	9
1. Modelo de negocio.....	9
2. Cadena de valor de servicios.....	9
3. Análisis de áreas funcionales	10
3.1 Finanzas.....	11
3.2 <i>Marketing</i> y Ventas	11
3.3 Operaciones	11
3.4 Recursos Humanos	11
4. Análisis VRIO.....	12
5. Definición de la ventaja competitiva	13
6. Definición de la estrategia competitiva.....	13
7. Conclusiones	14

Capítulo IV. Análisis de mercado	15
1. Objetivos	15
1.1 Objetivo general del análisis	15
1.2 Objetivos específicos del análisis.....	15
2. Condiciones de la demanda	16
3. Condiciones de la oferta.....	16
4. Perfil del consumidor	18
4.1 Perfil Turista Nacional	19
4.2 Perfil Turista Extranjero.....	19
5. Análisis de oportunidad-turismo en Madre de Dios	19
5.1 Turismo en el departamento de Madre de Dios	20
5.2 Perfil del turista que llega a Madre de Dios	20
5.3 Sobre Posada Amazonas	21
6. Conclusiones: Expectativas del mercado.....	22
Capítulo V. Plan Estratégico del hotel Le Bonheur	24
1. Misión, visión y valores del Hotel Le Bonheur	24
2. Objetivos generales del Hotel Le Bonheur	24
3. Objetivos estratégicos	25
4. Diseño de la propuesta de valor	25
4.1 Propuesta de alianza de tipo cooperativo con Posada Amazonas	25
4.2 Alcance de la alianza de cooperación	25
5. Modelo de negocio 2023-2028	28
6. Cadena de valor 2023-2028	29
7. Estrategia competitiva de 2023-2028.....	30
8. Estrategia de crecimiento de 2023-2028.....	31
9. Acciones estratégicas	31
Capítulo VI. Plan de <i>Marketing</i>	32
1. Objetivos	32
2. Estrategias de <i>marketing</i>	32
2.1 Estrategia de segmentación	32
2.2 Estrategia de posicionamiento.....	33
2.3 Estrategia de crecimiento	33
2.4 <i>Marketing mix</i> ampliado.....	33
2.4.1 Servicio.....	33
2.4.2 Plaza	35

2.4.3	Precio.....	36
2.4.4	Promoción	37
2.4.5	Proceso	38
2.4.6	Presencia física.....	38
2.4.7	Personas.....	39
3.	Presupuesto de <i>marketing</i>	39
Capítulo VII. Plan de Operaciones		40
1.	Objetivos generales.....	40
2.	Objetivos específicos	40
3.	Actividades estratégicas operacionales.....	41
4.	Procesos de la operación.....	43
5.	Presupuesto de Operaciones	48
Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos		49
1.	Objetivo general.....	49
2.	Objetivos específicos	49
3.	Acciones estratégicas	49
4.	Presupuesto de Recursos Humanos	52
Capítulo IX. Plan de Responsabilidad Social		53
1.	Modelo de gestión.....	53
2.	Objetivos del plan	53
3.	Actividades estratégicas para la generación de valor compartido	54
4.	Presupuesto de Responsabilidad Social	56
Capítulo X. Plan de Finanzas y evaluación financiera		57
1.	Objetivo general.....	57
2.	Objetivos específicos	57
3.	Supuestos	57
3.1	Moneda.....	57
3.2	Tipo de cambio e inflación.....	57
3.3	Estructura de capital	57
3.4	Tasa de interés referencial.....	57
3.5	Otros supuestos	58
3.5.1	Beneficios financieros derivados de la alianza de cooperación Posada Amazonas - Le Bonheur	58
4.	Análisis financiero	58
4.1	Plan de inversión y financiamiento.....	58

4.2	Estado de Resultados sin plan estratégico.....	59
4.3	Estado de Resultados con plan estratégico.....	59
4.4	Análisis de flujo de caja incremental	60
4.4.1	FC con estrategia – FC sin estrategia= FC incremental	60
4.5	Análisis de VAN / TIR del FC incremental	61
4.6	Análisis de sensibilidad.....	62
	Conclusiones y Recomendaciones	63
1.	Conclusiones	63
2.	Recomendaciones	65
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz PESTELG.....	5
Tabla 2. Matriz EFE.....	7
Tabla 3. Matriz de modelo de negocio.....	9
Tabla 4. Cadena de valor	10
Tabla 5. Cadena de valor interna	10
Tabla 6. Matriz VRIO	12
Tabla 7. Matriz EFI.....	12
Tabla 8. Proyección de pernoctaciones 2023-2028	16
Tabla 9. Oferta hotelera y número de establecimientos de hospedaje, Lima y total	17
Tabla 10. Perú: número de habitaciones en los establecimientos de hospedaje, según región	17
Tabla 11. Noches disponibles	17
Tabla 12. Proyección de crecimiento de noches disponibles en establecimientos de 4 y 5 estrellas	18
Tabla 13. Proyección de la ocupabilidad según noches disponibles	18
Tabla 14. Matriz de identificación, cuantificación y captación de sinergias McKinsey	28
Tabla 15. Matriz de modelo de negocio para la estrategia 2023-2028	29
Tabla 16. Cadena de valor para la estrategia 2023-2028	29
Tabla 17. Cadena de valor interna para la estrategia 2023-2028.....	30
Tabla 18. Objetivos del plan de <i>Marketing</i>	32
Tabla 19. Tipos de habitaciones del Hotel Le Bonheur.....	34
Tabla 20. Tarifario por noche de alejamiento	36
Tabla 21. Presupuesto proyectado para las acciones estratégicas del plan de <i>Marketing</i> (monto en soles)	39
Tabla 22. Objetivos del plan de Operaciones	40
Tabla 23. Presupuesto proyectado para las acciones estratégicas del plan de Operaciones (monto en soles).....	48
Tabla 24. Objetivos del plan de Recursos Humanos	49
Tabla 25. Proyección de crecimiento de planilla	51
Tabla 26. Presupuesto proyectado para las acciones estratégicas del plan de Recursos Humanos (monto en soles).....	52
Tabla 27. Objetivos del plan de Responsabilidad Social.....	53

Tabla 28. Presupuesto proyectado para las acciones estratégicas del plan de Responsabilidad Social (monto en soles).....	56
Tabla 29. Objetivos del plan de Finanzas	57
Tabla 30. Estado de Resultados proyectado sin plan estratégico.....	59
Tabla 31. Estado de Resultados proyectado con plan estratégico	60
Tabla 32. Flujo de caja económico	61
Tabla 33. Flujo de caja financiero.....	61
Tabla 34. Flujo de caja incremental económico y financiero	61
Tabla 35. Análisis de sensibilidad	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Mapa general de procesos del Hotel Le Bonheur	43
Gráfico 2. Flujograma del proceso de reserva	44
Gráfico 3. Flujograma del proceso de recepción	45
Gráfico 4. Flujograma del mantenimiento y limpieza de las instalaciones	46
Gráfico 5. Flujograma del proceso de facturación y cobro.....	48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Perfil consumidor nacional y extranjero - Ciudad de Lima	73
Anexo 2. Perfil del consumidor de Madre de Dios.....	74
Anexo 3. Llegadas a la Reserva Nacional Tambopata	75
Anexo 4. Proyección de ventas	76
Anexo 5. Proyección de crecimiento de planilla al 2028.....	79

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico del hotel Le Bonheur tiene como propósito mejorar su posición competitiva en los ejercicios 2023 a 2028 mediante el desarrollo de una serie de acciones estratégicas orientadas al cumplimiento de los requisitos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad planteados.

A tal efecto, en los capítulos del I al III se presenta el análisis competitivo del hotel, así como los análisis y diagnósticos del macro y microentorno externo; asimismo, el diagnóstico interno de Le Bonheur.

Seguidamente, en el capítulo IV se presenta el análisis del mercado hotelero en la ciudad de Lima, con énfasis en los distritos de San Isidro y Miraflores y en establecimientos de hospedaje de 4 y 5 estrellas, con el fin de identificar las condiciones de la demanda y la oferta, así como el perfil del turista que llega a un hotel *boutique*. Adicionalmente, se presenta un análisis del turismo en el departamento de Madre de Dios, sus perspectivas de desarrollo y el perfil del turista que visita dicho departamento; concluye el capítulo con la presentación de Posada Amazonas como aliado estratégico de Le Bonheur para el período 2023 a 2028.

Sobre la base de lo anterior, en el capítulo V se presenta el plan estratégico propiamente dicho para el período 2023 a 2028, donde se definen los objetivos generales y específicos que el plan persigue, así como el modelo de negocio y la cadena de valor ajustados, las estrategias competitivas y de crecimiento a desarrollar, y también las actividades estratégicas dentro de las que se plantea la alianza de cooperación con Posada Amazonas como alternativa para posicionar la marca en el nuevo segmento de mercado identificado.

Finalmente, en los capítulos del VI a X se presentan los planes funcionales de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad social, así como el plan de Finanzas, respectivamente, donde se desarrollan las actividades estratégicas específicas a desarrollar en cada área, así como su impacto en los resultados proyectados para el período 2023 a 2028 donde se confirma la viabilidad de las estrategias propuestas.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS COMPETITIVO DEL HOTEL LE BONHEUR

1. Antecedentes

Le Bonheur es un hotel *boutique* que desarrolla sus actividades en el distrito de Miraflores en la ciudad de Lima desde la década de 1920 y ocupa las instalaciones de una antigua casona republicana donde se han acondicionado un total de 50 habitaciones, así como locaciones adicionales destinadas, entre otros, a actividades como salón de arte y exposiciones fotográficas, *spa*, gimnasio, restaurante y bar. En los últimos años, Le Bonheur ha sido sede de distintas muestras fotográficas enfocadas en la protección de la fauna local.

Durante la década de 1980 perdió popularidad debido a las malas administraciones y fue vendido a finales de la década de 1990 a sus actuales accionistas, quienes efectuaron fuertes inversiones en reacondicionamiento de las instalaciones con el fin de retomar los niveles de ocupación y rentabilidad.

En dicha línea, a partir del año 2015 se produjo el cambio de administración del hotel con el objetivo de encaminarlo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, es decir, mejorar los niveles de ocupación y, como consecuencia de ello, una mayor rentabilidad para los accionistas.

Bajo dicho concepto, en los últimos diez años, el hotel ha mantenido una estrategia competitiva de diferenciación ofreciendo un servicio personalizado y de calidad, con capacitación permanente a sus colaboradores y ejecutando labores periódicas de mantenimiento, inversión en *marketing* y publicidad, así como una política de precios diferenciados por temporadas.

En 2019, Le Bonheur alcanzó una facturación de S/ 7.5 millones con una ocupación del 51.3%, lo que permitía estimar un crecimiento sostenido para los próximos años, situación que se verificó durante los primeros meses del 2020.

Sin embargo, en la quincena de marzo de 2020 se declaró el estado de emergencia sanitaria a nivel nacional para prevenir y combatir los efectos de la pandemia del coronavirus cuya expansión afectó drásticamente al sector turismo en general y al hotelero en particular.

Si bien las operaciones turísticas, incluyendo las hoteleras, se han ido reanudando paulatinamente, la situación actual aún se encuentra por debajo de los niveles de arribos de turistas alcanzados en el 2019 y de los proyectados para los siguientes años.

Sumado a ello, la inestabilidad política y económica que derivó en diversas protestas sociales a nivel nacional durante el 2022 y las condiciones climáticas adversas de los primeros meses del 2023 han reducido las expectativas de recuperación del sector turismo generando un impacto negativo directo en el volumen de ventas y ocupación hotelera.

2. Propuesta de solución

Con la finalidad de superar la situación antes descrita, la propuesta de solución se centra en un plan estratégico basado en los siguientes ejes:

- *Marketing*: Implementación de un nuevo plan de *marketing* destinado a: (i) incrementar el volumen de ventas y ocupación; (ii) mejorar el posicionamiento de marca en el mercado y (iii) potenciar la oferta de valor para captar a un mayor segmento del mercado.
- Operaciones: (i) Mejora de la infraestructura hotelera; (ii) implementación de nuevos espacios y relanzamiento de los ya existentes para la prestación de servicios complementarios; (iii) reducción de costos operativos; (iv) mejoras en el proceso de reservas y (v) mejora de los niveles de satisfacción y reducción de quejas e incidentes.
- Recursos Humanos: (i) adecuación de salarios según el promedio del mercado; (ii) reducción de la rotación del personal; (iii) implementación de un nuevo plan de reclutamiento, selección y contratación de personal; (iv) mejora del plan de capacitación anual y (v) actualización del plan de compensación y beneficios.
- Responsabilidad Social: Implementación de estrategias centradas en 3 áreas: (i) cuidado del medio ambiente: sistema de reutilización de agua, separación de residuos, reducción del uso de plásticos; (ii) protección de la biodiversidad y (iii) desarrollo de programas de capacitación a favor de población vulnerable.
- Finanzas: (i) obtención de financiamiento destinado a la implementación de los diversos planes funcionales y (ii) control y seguimiento periódico de resultados a través de la revisión de indicadores y cumplimiento de los KPI (*key performance indicator*, indicadores clave de rendimiento).

En adición a lo anterior, el plan estratégico propone la suscripción de una alianza estratégica de cooperación con el Hotel Posada Amazonas que permitirá a Le Bonheur llegar a un nuevo segmento de clientes para posicionar la marca en el segmento de clientes que constituye el público objetivo de Posada Amazonas y, a largo plazo, incrementar los niveles de ocupación y volumen de ventas.

3. Justificación

Como se mencionó anteriormente, Le Bonheur es un hotel con una participación antigua y consolidada en el mercado local. Sin embargo, como consecuencia de las restricciones derivadas de la pandemia de COVID-19 los arribos de turistas se vieron severamente afectados, en línea con la drástica caída que sufrió el sector turismo a nivel nacional.

Ahora bien, pese a que las proyecciones del MINCETUR avizoraban una recuperación sostenida del sector a partir del 2022, la inestabilidad política y económica, así como, recientemente, las condiciones climáticas han frenado el proceso de recuperación en el que el sector turismo ya se encontraba inmerso, obligando a sus actores a reformular las estrategias de crecimiento e inversión adoptadas como parte de la etapa pospandemia (La República, 2022).

Como era de esperarse, Le Bonheur no ha sido ajeno a los efectos adversos antes descritos y a la fecha del presente plan se encuentra aún por debajo de los niveles de arribos del 2019 y de los proyectados en dicho período para los siguientes ejercicios.

Bajo dicha consideración, el plan estratégico que se propone para el Hotel Le Bonheur para el período 2023-2028 implica una serie de mejoras a los procesos ya existentes, así como la implementación de nuevas estrategias comerciales, operacionales y de sostenibilidad dirigidas a una gestión empresarial más óptima del hotel, lo que permitirá mejorar su competitividad en el mercado a fin de alcanzar un incremento sostenido de sus niveles de ocupación y ventas y, como consecuencia de ello, asegurar mayores márgenes de rentabilidad.

4. Alcance

4.1 Alcance geográfico

El alcance del planteamiento estratégico propuesto abarca, por un lado, la ciudad de Lima y específicamente el distrito de Miraflores y distritos aledaños y, por otro, el departamento de Madre de Dios, donde se ubica Posada Amazonas.

4.2 Alcance temporal

El plan estratégico desarrollado abarca los años 2023 a 2028.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

En este capítulo se analiza la situación política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal del Perú al cierre del primer trimestre del 2023, así como también el entorno global con el fin de identificar las oportunidades y amenazas del micro y macroentorno de Le Bonheur, lo cual permitirá predecir tendencias que serán claves para la futura toma de decisiones.

1. Análisis del macroentorno PESTELG

A continuación, se presenta la matriz PESTELG:

Tabla 1. Matriz PESTELG

	Variable	Descripción	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza	Fuente
POLÍTICO	Inestabilidad política	Tras meses de convulsión social, la situación política actual se muestra estable, lo que ha permitido retomar los niveles de reactivación económica del 2022. Sin embargo, se mantiene un grado de incertidumbre moderado ante la posibilidad de nuevos conflictos sociales, que podrían frenar los proyectos en curso.	Según el MEF, la economía peruana continuará con su tendencia de recuperación.	Reactivación de proyectos de inversión	O1	https://elcomercio.pe/politica/congreso-se-cierral-adelanto-de-elecciones-al-2023-que-bancadas-la-bloquearon-y-sus-razones-dina-boluarte-crisis-politica-peruana-alianza-para-el-progreso-avanza-pais-renovacion-popular-y-accion-popular-noticia/
ECONÓMICO	PBI	Según el MEF se espera un crecimiento del 3.1% para el 2023 debido al impulso fiscal interno y las mejores condiciones de la economía internacional. No obstante, entidades financieras y analistas proyectan un crecimiento de entre 1.5% y 2%.	La tendencia del crecimiento es aún incierta considerando las probabilidades de recesión a nivel mundial. Las proyecciones de crecimiento para los próximos años son conservadoras.	La reactivación del sector tomará más tiempo de lo esperado	A1	https://rpp.pe/economia/economia/pbi-cuanto-crecera-la-economia-peruana-este-2023-noticia-1470983?ref=rpp
	Tipo de cambio	En el primer trimestre del 2023 el tipo de cambio de USD/PEN se redujo en un 0.89% con respecto al cierre del 2022.	Para fines del 2023 se proyecta un fortalecimiento del sol peruano vs. el dólar.	Al depender directamente del turista extranjero se proyecta una reducción de rentabilidades y/o niveles de ocupabilidad por el fortalecimiento del sol durante el 2023.	A2	https://gestion.pe/economia/mercados/precio-del-dolar-hoy-en-peru-cuanto-esta-el-dolar-tipo-de-cambio-revisa-en-cuanto-esta-el-tipo-de-cambio-este-miercoles-5-de-abril-dolares-a-soles-dolar-de-hoy-compra-y-venta-bcr-ocona-compra-venta-noticia/ https://cambioseguro.com/articulos/proyeccion-del-dolar-en-peru-que-pasara-con-esta-moneda-en-el-2023 https://www.bloomberglia.com/2023/02/09/banco-central-de-peru-pone-una-pausa-a-alza-de-la-tasa-de-interes-tras-18-meses/
	Inflación	La inflación mensual a febrero 2023 cerró en 0.29%, lo cual representa una reducción del 63% con respecto a la inflación mensual de diciembre de 2022 (0.79%)	Se proyecta una inflación de entre 3% y 4% en el 2024 y entre 2.8% y 3.9% para el 2025.	Estabilidad en los precios de mercado	O2	https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-03-02.pdf https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2023/presentacion-02-2023.pdf https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-02-2023.pdf
SOCIAL	Desempleo	En el primer trimestre del 2023, la tasa de desempleo en Lima se redujo en un 1.9% respecto de 2022.	Las medidas de reactivación económica han generado una mayor demanda de empleo, por lo que se estima que en los próximos años la tasa de desempleo continuará cayendo.	Por un lado, la mayor oferta de empleo en el mercado genera una reducción de la oferta de personal calificado disponible para el hotel. Por otro lado, los mayores recursos disponibles por parte de potenciales clientes constituyen una oportunidad para el incremento de la ocupación del hotel; sin embargo, dado que nuestro público objetivo es principalmente extranjero, este beneficio no sería significativo.	A3	https://rpp.pe/economia/economia/cuales-son-los-niveles-de-desempleo-en-el-pais-noticia-1467096 https://www.comexperu.org.pe/articulo/dia-del-trabajo-2023-como-se-encuentra-la-situacion-actual-en-el-peru#:~:text=En%20relaci%C3%B3n%20con%20el%20desempleo,y%20el%204.4%25%20son%20hombres
	Inseguridad ciudadana	Declaran en emergencia la seguridad ciudadana en la provincia de Lima. Al cierre del 2022, la incidencia delictiva ha incrementado en 26% respecto al último trimestre del año anterior.	Se han creado políticas vecinales y distritales que ayuden a contrarrestar el alto índice de delincuencia en Lima, sin embargo, no son suficientemente efectivas para generar impacto. Así, la tendencia es que el índice de criminalidad aumente en la capital.	Reducción del turismo externo	A4	https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/declaran-en-emergencia-la-seguridad-ciudadana-en-la-provincia-acuerdo-n-016-2148965-1/
TECNOLÓGICO	Automatización de procesos incluyendo la IA	En el entorno tecnológico mundial se vienen desarrollando grandes mejoras tecnológicas en procesos mediante el uso de IA. Estos avances también se han visto reflejados en el sector hotelero, mediante la implementación de IoT (comandos de voz) en las habitaciones, reservas <i>check-in</i> y <i>check-out</i> , iluminación, calefacción y etc.	Se proyecta una alta utilización de esta nueva tecnología como parte de la automatización de los procesos.	Optimización de costos y procesos por el uso de tecnologías más eficientes.	O3	https://hoteltechreport.com/es/news/ai-in-hospitality#:~:text=La%20inteligencia%20artificial%20(IA)%20puede%20mejorar%20significativamente%20la%20gesti%C3%B3n%20de,disponibilidad%20para%20maximizar%20los%20ingresos.
	Transformación digital	La tecnología 5G se viene desplegando en el Perú, lo cual representa una nueva etapa en la industria de las telecomunicaciones y sus efectos impactarán en todos los sectores y usuarios.	Mejora en la comunicación y comercialización de bienes y servicios.	Incremento de los niveles de ocupabilidad	O4	https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/304544-mtc-prepara-el-camino-para-el-despliegue-y-desarrollo-del-5g-en-el-peru
ECOLÓGICO	Gestión de recursos renovables	Se viene incentivando a nivel mundial el uso de energías renovables como paneles solares, energía hidroeléctrica, entre otros.	Incremento del uso de energías ecoamigables.	Estandarización o implementación de medidas regulatorias, que permitan desarrollar operaciones sostenibles con el medio ambiente.	O5	https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2021/Jun/IRENA_WETO_Summary_2021_ES.pdf
	Turismo ecológico	Perú ha sido reconocido como el segundo país más atractivo para el avistamiento de aves.	Incremento de visitas al Perú por aficionados y especialistas en avistamiento de aves.	Aumento de la cantidad demandada de servicios hoteleros especializados.	O6	https://elcomercio.pe/vamos/peru/peru-se-consolida-como-segundo-mejor-destino-para-el-avistamiento-de-aves-a-nivel-mundial-global-big-day-2023-noticia/
GLOBAL	Eventos globales	1) La guerra entre Rusia y Ucrania ha llevado a la imposición de sanciones económicas y políticas por parte de la Unión Europea y los EE. UU. Rusia. 2) Posibilidad de crisis bancaria por cierres de banco en EE. UU. y Europa.	Ralentización de la economía global	Caída de la demanda de los servicios hoteleros.	A5	https://www.rtve.es/noticias/20230317/crisis-bancaria-eeuu-europa-claves/2432091.shtml

Fuente: Elaboración propia.

2. Microentorno - Análisis del sector

2.1 Poder de negociación de los proveedores

En el sector hotelero existen dos tipos de proveedores:

- De servicios generales, tales como limpieza y mantenimiento, seguridad y vigilancia, alimentación y *amenities*. Respecto de este grupo, el poder de negociación es bajo debido al alto número de prestadores y,
- De servicios especializados: mantenimiento de ascensores y escaleras eléctricas y curaduría artística. El poder de negociación es alto debido al nivel de especialización requerido.

2.2 Poder de negociación de los clientes: (Alta)

Considerando las características del sector, el poder de negociación de los clientes es alto puesto que tienen la libertad de elegir entre múltiples opciones de alojamiento según sus necesidades y presupuesto (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2019).

2.3 Amenaza de nuevos entrantes: (Bajo)

Existen diversas restricciones normativas, procedimientos y requisitos que los establecimientos deben cumplir para obtener el permiso de funcionamiento en las diversas categorías de hospedaje. (MINCETUR, 2015).

Ahora bien, debe tenerse en cuenta que en la actualidad el ingreso de nuevos competidores podría verse limitado debido, principalmente, al alto nivel de inversión que un hotel exige y el alto grado de incertidumbre social y política que atraviesa nuestro país. (La República – Colombia, 2023).

2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos: (Alto)

En el sector existe una amplia gama de oferta hotelera que brinda al cliente una variedad de opciones de alojamiento, que van desde los hoteles de cadena hotelera, hoteles *boutique*, *hostels* e incluso servicios sustitutos como Airbnb, *couchsurfing* o alquileres de departamentos temporales (Inga, 2019).

2.5 Rivalidad entre competidores existentes: (Alto)

En el sector hotelero nacional existe una amplia oferta de establecimientos de hospedaje por lo que el sector presenta un alto nivel de rivalidad entre competidores.

En Lima, existen 29 hospedajes de 5 estrellas que se ubican principalmente en Miraflores y San Isidro, tales como el JW Marriott, Hilton y AC hotel *by* Marriott en Miraflores, Casa Andina, Country Club, Hyatt Centric, Los Tallanes, Radisson, The Westin y Sonesta en San Isidro, Hilton Garden en Surco. Además, existen 48 hoteles de 4 estrellas en Miraflores, San Isidro y Lince, y 169 hoteles de 3 estrellas en Miraflores, San Isidro y Lima. (MINCETUR, 2020a).

El análisis previo evidencia un sector altamente competitivo que hace necesaria la implementación de medidas estratégicas que permitan asegurar la consolidación de la posición en el mercado y favorezcan su crecimiento.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A partir de la ponderación de las oportunidades y amenazas identificadas se obtiene una puntuación final de 2.09. Dicho indicador evidencia que aún existe espacio de mejora en el aprovechamiento de las oportunidades que el sector externo proporciona y, asimismo, que se necesita implementar medidas que permitan mitigar el impacto de las amenazas identificadas.

Tabla 2. Matriz EFE

MATRIZ EFE					
	SECTOR	OPORTUNIDADES	PESO (Industria)	CALIFICACIÓN (Empresa)	PONDERACIÓN
1	Político	O1 - Reactivación de proyectos de inversión	15.00%	2.5	0.38
2	Económico	O2 - Estabilidad en los precios de mercado	15.00%	2	0.30
3	Tecnológico	O3 - Optimización de costos y procesos por el uso de tecnologías más eficientes.	5.00%	1	0.05
4	Tecnológico	O4 - Incremento de los niveles de ocupabilidad	5.00%	2	0.10
5	Ecológico	O5 - Estandarización o implementación de medidas regulatorias, que permitan desarrollar operaciones sostenibles con el medio ambiente.	10.00%	2	0.20
		AMENAZAS	PESO (Industria)	CALIFICACIÓN (Empresa)	PONDERACIÓN
1	Económico	A1 - La reactivación del sector tomará más tiempo de lo esperado	20.00%	2.5	0.5
2	Económico	A2 - Al depender directamente del turista extranjero se proyecta una reducción de rentabilidades y/o niveles de ocupabilidad por el fortalecimiento del Sol durante el 2023.	10.00%	2	0.2
3	Social	A3 - Por un lado, la mayor oferta de empleo en el mercado genera una reducción de la oferta de personal calificado disponible para el hotel. Por otro lado, los mayores recursos disponibles por parte de potenciales clientes constituyen una oportunidad para el incremento de la ocupación del hotel; sin embargo, dado que nuestro público objetivo es principalmente extranjero, este beneficio no sería significativo.	5.00%	1.8	0.09
4	Social	A4 - Reducción del turismo externo	10.00%	1.8	0.18
5	Global	A5 - Caída de la demanda de los servicio hoteleros	5.00%	1.8	0.09
TOTAL			100.00%		2.09

Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones

- El sector turístico se está reactivando paulatinamente en el Perú y el mundo, por lo que Le Bonheur tiene espacio para aprovechar la búsqueda, por parte de los turistas, de opciones de ocio y relajación que garanticen su salubridad y tranquilidad.
- El escenario político actual ofrece una mayor estabilidad respecto de meses previos y constituye una importante oportunidad para recuperar los niveles de arribos de turistas tanto locales como internacionales. Sin embargo, se debe prestar atención a cualquier cambio en la escena política local actual para tomar medidas inmediatas.
- El plan estratégico para los ejercicios 2023-2028 apunta a la implementación de medidas que permitan aprovechar las oportunidades que el sector externo (macro y microentorno) ofrecen, así como mitigar el impacto de las amenazas detectadas, ello con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- La tendencia a la baja del tipo de cambio USD/PEN puede ser una amenaza considerable para las empresas cuyos principales ingresos se perciben en moneda extranjera, pues la volatilidad de la moneda puede alterar las estimaciones de flujos futuros.
- El avance tecnológico abre nuevos espacios para ampliar y mejorar la oferta de servicios en todos los sectores, situación que debe ser aprovechada también por el sector turismo y el hotelero en particular.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

El análisis interno de un negocio tiene como finalidad la identificación de las fortalezas y debilidades de la gestión operativa, con miras a determinar la mejor forma de afrontar las amenazas que puedan surgir en el entorno externo, así como aprovechar las oportunidades que este ofrece.

1. Modelo de negocio

A continuación, se presenta la matriz de modelo de negocio vigente del Hotel Le Bonheur, de acuerdo con el modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Tabla 3. Matriz de modelo de negocio

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viajes. • Proveedor de servicios generales. • Proveedor de servicios especializados. • Sociedad Hotelera del Perú. • MINCETUR - Promperú. • Municipalidad de Miraflores. • Empresas de transporte (aéreo y terrestre). • Aliados comerciales. • Corbidi - Asociación de investigadores de fauna peruana 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de atención personalizada. • Ventas y reservas. • Mantenimiento y limpieza de las instalaciones. • Seguridad. • Capacitación al personal. • Abastecimiento eficiente de insumos y materiales. <hr style="border: 1px solid #4F81BD;"/> <p style="background-color: #4F81BD; color: white; margin: 0; padding: 2px;">Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca posicionada en el mercado hotelero. • Patrocinador del Global Big Day Perú. • Infraestructura con temática y diseño republicano. • Personal altamente calificado. • Capacidad financiera sólida. • Equipo de ventas y marketing. • Pagina Web. • Convenios con empresas de transporte, restaurantes y agencias turísticas. Museos, y galerías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica del hotel. • Historia y diseño del hotel. • Atención personalizada. • Servicios adicionales de alta calidad (restaurant, bar, spa, gimnasio, servicio de transporte, tours) • Servicio de <i>concierge</i> para experiencias turísticas, gastronómicas y culturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización del cliente. • Encuestas posalojamiento y servicio. • Publicidad. <hr style="border: 1px solid #4F81BD;"/> <p style="background-color: #4F81BD; color: white; margin: 0; padding: 2px;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directos: Recepción, pagina web del hotel. • Indirectos: Eventos, Ferias, OTAS (Booking, Kayak, TripAdvisor, hotele.com, otras). 	<ul style="list-style-type: none"> • Turistas y ejecutivos de los niveles socioeconómicos A y B. Turistas extranjeros, principalmente, que arriban al Perú por negocios o vacaciones. • Generaciones desde <i>Baby Boomers</i> hasta Generación Y. • Parejas y personas solteras del tipo sofisticadas, modernas, formales, y conservadoras, según la teoría del VALS.
Estructura de Costos		Fuentes de Ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura del hotel. • Mantenimiento del hotel. • Gastos administrativos. • Gastos de personal de servicio altamente calificado • Gasto de insumos y materiales (alimentos y bebidas, productos de limpieza) 		<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento. • Servicios complementarios: salón de arte, gimnasio, spa, servicios turísticos, restaurante y bar. • Alquiler de salones para eventos. 		

Fuente: Elaboración propia.

2. Cadena de valor de servicios

De acuerdo con el modelo desarrollado por Eiglier y Langeard (1987), a continuación, se muestran los eslabones primarios y de apoyo que contribuyen a la generación del margen de rentabilidad como parte de la cadena de valor de servicios de Le Bonheur.

Tabla 4. Cadena de valor

Eslabones de Apoyo	Dirección General y Recursos Humanos										
	<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas e inversionistas. • Gerencia general. 			<ul style="list-style-type: none"> • Selección, evaluación y calificación del personal. • Dirección de la empresa. 							
	Organización interna y tecnológica										
	<ul style="list-style-type: none"> • Área de finanzas y contabilidad. • Área de <i>marketing</i> y ventas. 										
	Infraestructura y Ambiente										
Eslabones Primarios	Marketing y Ventas		Personal de Contacto		Soporte Físico y Habilidades						
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketing</i> y ventas: • Publicidad boca a boca. • Participación de ferias de turismo. • <i>Telemarketing</i>. • Página Web. • Agencia de viajes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Transportista al Hotel. • Personal de Seguridad, Recepcionistas y Conserjes. • <i>House Keepers</i>, Administrador, Chef y Barman. • Guía Turística. 		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Amenities</i>. • Camas, colchones, sábanas, otros. • Productos de limpieza • Cocina. • Mueblerías. • Intercomunicadores. • Dispositivos audiovisuales de entretenimiento. • Dispositivos de pago. 						
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de alojamiento. • Servicios complementarios. • Espacio gastronómico de cocina participativa. • Servicio de <i>Concierge</i>. 		<ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones y espacios comunes. • Bar, galería y restaurantes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Huéspedes. 						
Abastecimiento (Aprovisionamiento)											
<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento de productos alimentarios. • Abastecimiento de <i>amenities</i>. • Abastecimiento de maquinarias de limpieza y ventilación. 			<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento de energía. 								
Marketing y Ventas		Personal de Contacto		Soporte Físico y Habilidades		Prestaciones		Cliente		Otros Clientes	
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes del bar, restaurante y demás servicios complementarios. • Visitantes. 											

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Cadena de valor interna

CADENA DE VALOR INTERNA	Fortaleza / Amenaza	FORTALEZA	DEBILIDAD
		+	-
INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE			
Diseño arquitectónico del hotel	F1	x	
Ubicación	F2	x	
Bar y Restaurante	F3	x	
Capacidad limitada de habitaciones	D1		x
ADMINISTRACIÓN			
Salud financiera (Liquidez), Rentabilidad	F4	x	
Estabilidad financiera (Apalancamiento)	F5	x	
RECURSOS HUMANOS			
Personal calificado en los puestos	F6	x	
Evaluación y gestión basada en cumplimiento de metas	D2		x
Ambiente de trabajo adecuado, empleados motivados	F7	x	
Baja rotación de personal	F8	x	
Remuneración acorde al mercado	D3		x
Capacitación	D4	x	
TECNOLOGÍAS & SISTEMAS DE INFORMACIÓN			
Tecnología innovadora al servicio del cliente	D5		x
Sistema de reserva de habitación	F10	x	
Sistema de medición de satisfacción	D6		x
Seguridad y vigilancia con cámaras	F11	x	
LOGÍSTICA (ABASTECIMIENTO, APROVISIONAMIENTO)			
Reservas y registro de huéspedes (<i>check-in</i> y <i>check-out</i>)	F12	x	
Recepción de insumos y materiales	F13	x	
Gestión de transporte por terceros	D7		x
OPERACIONES			
Planificación de las actividades de <i>housekeeping</i>	F14	x	
Mantenimiento de las instalaciones	D8		X
Calidad del servicio	F15	x	
Atención personalizada	F16	x	
Prevención de accidentes	D9		x
MARKETING Y VENTAS			
Plan de <i>marketing</i>	D10		x
Canales de distribución y puntos de venta	F17	x	
Nivel de ocupación	F18	x	
Servicios de <i>mailing</i> , <i>marketing</i> , y redes sociales	F19	x	
Estimación de la demanda	D11		x
Impacto de la estacionalidad en el precio por noche	D12		x
Variedad de formas de pago	F20	x	
Alianzas estratégicas	D13		x

Fuente: Elaboración propia.

3. Análisis de áreas funcionales

De acuerdo con la herramienta AMOFHIT (David, 2003), el análisis de las áreas funcionales del hotel Le Bonheur incluye:

- Administración y gerencia general.
- *Marketing* y ventas.
- Operaciones.
- Finanzas y contabilidad.
- Recursos humanos.
- Sistemas de información y comunicaciones.
- Tecnología e investigación y desarrollo (David, 2003).

A continuación, se presenta el análisis de las principales áreas funcionales del Hotel Le Bonheur:

3.1 Finanzas

Durante los años 2014 a 2019 el EBITDA promedio de Le Bonheur fue de S/3 579 636; sin embargo, entre los años 2020 a 2022 se registró una caída importante debido a los efectos de la pandemia, por lo que en dicho período el EBITDA promedio fue de S/1 156 907. Al cierre del ejercicio 2022, Le Bonheur muestra claros indicios de recuperación, escenario que va de la mano con la recuperación del sector turismo a nivel nacional.

3.2 Marketing y Ventas

Las ventas promedio anuales de Le Bonheur entre los años 2014 a 2019 ascendieron a S/7 457 574 mientras que entre los años 2020 a 2022 el promedio de ventas anuales fue de S/1 991 905 debido a la drástica caída como consecuencia de la pandemia del coronavirus.

Por su parte, la inversión en *marketing* se incrementó paulatinamente, por lo que el gasto promedio de los años 2018 y 2019 ascendió a S/530 080. Sin embargo, esta inversión se redujo a un promedio de S/135 748 entre los años 2020 a 2022 por los efectos de la pandemia de COVID-19.

3.3 Operaciones

Al 2022, la capacidad hotelera de Le Bonheur fue de 18 000 noches anuales y alcanzó una tasa de ocupación promedio de 47% entre los años 2014 a 2019 y del 26.23% entre 2020 a 2022.

Las fortalezas del área están directamente relacionadas con la adecuada gestión de procesos internos del hotel que incluyen, entre otros, los procesos de reservas, *check-in* y *check-out*, abastecimiento de insumos y gestión de inventarios.

3.4 Recursos Humanos

Se encarga de la gestión de reclutamiento y desarrollo del personal del hotel e incluye las actividades de capacitación y programas de compensación y beneficios.

En los últimos años, la rentabilidad y volumen de ventas del hotel se vio afectada debido a los efectos de la pandemia, asimismo, en estos años la gerencia de recursos humanos presentó acciones para el desarrollo del personal enfocado en el servicio de atención al cliente incrementando la cantidad de gasto en capacitaciones, incentivos bonificaciones y otros beneficios.

De acuerdo con lo anterior, el gasto de personal promedio, incluyendo gastos de capacitación, entre los años 2017 a 2022 fue de S/1 631 366.

4. Análisis VRIO

Utilizando esta herramienta de planificación estratégica se han listado los recursos y capacidades con que cuenta Le Bonheur con el objetivo de identificar el tipo de competitividad de cada uno. De la matriz VRIO desarrollada, las ventajas competitivas sostenibles del hotel Le Bonheur son:

Tabla 6. Matriz VRIO

Recursos	Tipo	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Tipo de competitividad
Capacidad de inversión	Financiero	Sí				Igualdad competitiva
Liquidez	Financiero	Sí				Igualdad competitiva
Ubicación de hotel	Material	Sí				Igualdad competitiva
Conocimiento del giro del negocio	Inmaterial	Sí				Igualdad competitiva
Instalaciones / Arquitectura del hotel	Material	Sí	Sí			Ventaja competitiva temporal
Marca	Inmaterial	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Personal calificado	Humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia.

Se identifica que el personal calificado con el que cuenta Le Bonheur es una ventaja competitiva sostenible debido al alto nivel de especialización que se requiere para lograr un servicio de atención personalizado. Además, la marca Le Bonheur obtenida durante tantos años de experiencia, desarrollando un servicio diferenciado ha permitido que se consolide como un hotel referente en el rubro. A continuación, se presenta la matriz EFI del hotel Le Bonheur:

Tabla 7. Matriz EFI

Matriz EFI					
Áreas Funcionales	Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación	
1 OPERACIONES	F1 - Diseño arquitectónico del hotel	6%	4	0.24	
2 OPERACIONES	F2 - Ubicación	6%	4	0.24	
3 FINANZAS	F4 - Salud financiera (Liquidez), Rentabilidad	6%	3	0.18	
4 FINANZAS	F5 - Estabilidad financiera (Apalancamiento)	6%	3	0.18	
5 RECURSOS HUMANOS	F6 - Personal calificado en los puestos	7%	3	0.21	
6 RECURSOS HUMANOS	F7 - Ambiente de trabajo adecuado, empleados motivados	5%	3	0.15	
7 RECURSOS HUMANOS	F8 - Baja rotación de personal	7%	3	0.21	
8 OPERACIONES	F11 - Seguridad y vigilancia con cámaras	3%	3	0.09	
9 OPERACIONES	F15 - Calidad del servicio	6%	4	0.24	
10 OPERACIONES	F16 - Atención personalizada	6%	4	0.24	
Áreas Funcionales	Debilidades	Peso	Valor	Ponderación	
1 OPERACIONES	D1 - Capacidad limitada de habitaciones	4%	2	0.08	
2 ADMINISTRACIÓN	D3 - Remuneración acorde al mercado	7%	1	0.07	
3 RECURSOS HUMANOS	D4 - Capacitación	7%	1	0.07	
4 TECNOLOGÍA	D5 - Tecnología innovadora al servicio del cliente	3%	2	0.06	
5 RECURSOS HUMANOS	D6 - Sistema de medición de satisfacción	3%	2	0.06	
6 OPERACIONES	D8 - Mantenimiento de las instalaciones	7%	1	0.07	
7 MARKETING	D10 - Plan de marketing	7%	1	0.07	
8 ADMINISTRACIÓN	D13 - Alianzas estratégicas	4%	2	0.08	
		100%		2.54	

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del análisis de la matriz EFI se ha obtenido un puntaje general de 2.54, el cual indica que Le Bonheur cuenta con recursos y capacidades que son parte de sus fortalezas, pero que también tiene un gran espacio de mejora para el cual desarrollará un planteamiento estratégico. Esto permite concluir que el Hotel Le Bonheur tiene una buena evaluación interna, pues si bien existen diversos elementos que constituyen debilidades en la operación, las fortalezas son más relevantes. Asimismo, las debilidades están plenamente identificadas y ha desarrollado planes de trabajo focalizados para mejorar dichos aspectos.

Dentro de la ponderación se destacan como principales fortalezas el diseño, historia y ubicación del hotel, el personal altamente calificado, la calidad de servicio y la atención personalizada que le ha permitido alcanzar altos niveles de ocupación y contar con una importante cuota del mercado.

5. Definición de la ventaja competitiva

De acuerdo con Porter (1991), la ventaja competitiva de Le Bonheur es la diferenciación, la cual se manifiesta en las experiencias únicas y la atención personalizada a sus huéspedes que abarcan los servicios de acomodación, así como los servicios complementarios personalizados y de alta calidad destinados a brindar una estancia memorable al huésped.

Asimismo, otra ventaja competitiva de Le Bonheur es el sólido posicionamiento de su marca en el mercado meta como consecuencia de su servicio diferenciado y de alta calidad logrando que los clientes lo prefieran sobre otras opciones.

6. Definición de la estrategia competitiva

Según Michael Porter, existen tres estrategias genéricas que una empresa puede adoptar para lograr una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

En el caso de Le Bonheur, la estrategia competitiva aplicada es la de diferenciación, que implica ofrecer algo único y valioso que no se encuentra en otros hoteles, y que sea valorado por los clientes. En el caso de Le Bonheur, esto se centra en la oferta única y personalizada de servicios para los clientes sobre la base de los siguientes ejes:

- Ofrecer una experiencia única: Le Bonheur se enfoca en crear experiencias únicas y diferentes de las que ofrece la competencia, aprovechando la arquitectura, el estilo y la atmósfera del hotel.
- Servicio personalizado: Le Bonheur cuenta con personal altamente capacitado y comprometido en ofrecer un servicio excepcional y personalizado.

- Enfoque en un mercado específico: Le Bonheur apunta, principalmente, a turistas extranjeros de altos recursos buscan una experiencia de lujo.

7. Conclusiones

- Como se puede advertir, la propuesta de valor del hotel está centrada en la diferenciación, donde el principal atributo es la oferta de una gran y placentera experiencia personalizada.
- En tal contexto, cada elemento de la cadena de valor refleja la experiencia de servicio que busca transmitir a sus clientes, con la finalidad de asegurar la máxima satisfacción y, como consecuencia de ello, incrementar los niveles de consumo e incrementar las posibilidades de retorno y recomendación a terceros.
- De esta manera, cada área funcional descrita juega un papel preponderante en el modelo global de negocio y apunta a la maximización de los recursos disponibles para el fortalecimiento y desarrollo de la propuesta de valor.
- Finalmente, el análisis VRIO refleja una buena evaluación de los factores internos y permite identificar los elementos que componen la ventaja competitiva donde destacan el diseño arquitectónico del local, la alta especialización y permanente capacitación del personal, la atención personalizada, el diseño de experiencias únicas, el reconocimiento del restaurante y bar como los mejores puntos de encuentro de la ciudad.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

1. Objetivos

El objetivo del presente capítulo es analizar el mercado hotelero en los distritos de San Isidro y Miraflores, específicamente en el sector de 4 y 5 estrellas, con la finalidad de identificar aspectos clave para el desarrollo del plan estratégico del Hotel Le Bonheur.

Al respecto, es importante mencionar que Le Bonheur es un hotel *boutique* ubicado en el distrito de Miraflores que cumple con las disposiciones previstas en la Norma Técnica Peruana 500.008:2019 que establece los requisitos y características que debe cumplir un establecimiento de hospedaje bajo la denominación “hotel *boutique*”.

1.1 Objetivo general del análisis

El objetivo del presente estudio es analizar el mercado hotelero en los distritos de San Isidro y Miraflores, enfocado específicamente en el sector de 4 y 5 estrellas.

1.2 Objetivos específicos del análisis

- Identificar la situación del mercado hotelero en la ciudad de Lima.
- Analizar la demanda hotelera con énfasis en los siguientes aspectos:
 - Número de turistas extranjeros que ocupan habitaciones en establecimientos de hospedaje de 4 y 5 estrellas en los distritos de San Isidro y Miraflores.
 - Proyección de la demanda para los próximos 5 años luego de la recuperación del sector.
- Analizar la oferta hotelera con énfasis en los siguientes aspectos:
 - Número de establecimientos de hospedaje de 4 y 5 estrellas en los distritos de San Isidro y Miraflores.
 - Capacidad hotelera (número de habitaciones y de camas) en los distritos de San Isidro y Miraflores.
 - Descripción de servicios ofertados.
 - Proyección de la oferta para los próximos 5 años luego de la recuperación del sector.
- Determinar el perfil y comportamiento del consumidor que utiliza un hotel *boutique*.

2. Condiciones de la demanda

El presente análisis se centrará en la demanda de establecimientos de hospedaje de 4 y 5 estrellas de los distritos de San Isidro y Miraflores por parte de turistas extranjeros.

El mercado hotelero (MINCETUR, 2020b) en el país se ve afectado directamente por el comportamiento del sector turístico, el cual en tiempos pre pandémicos mantuvo un crecimiento promedio de arribo de turistas de 7.48% anual, registrándose en el 2019 un total de 63.2 millones de arribos mensuales a establecimientos de hospedaje entre huéspedes nacionales y extranjeros.

Así, en el año 2019, el Perú registró un total de 8.2 millones de arribos de turistas extranjeros a establecimientos de hospedaje, donde 3.5 millones se alojaron en establecimientos en la ciudad de Lima. De estos, 862 553 huéspedes se hospedaron en hoteles de categoría 4 y 5 estrellas, de los cuales un total de 738 189 (85%) corresponden a huéspedes alojados en los distritos de San Isidro y Miraflores.

No obstante, al cierre del primer semestre del 2022, se observa una recuperación del 13.8% de los registrado en total el ejercicio del 2021, lo que nos muestra claros indicios de recuperación del sector, por lo que estimamos que hacia fines del 2024 los arribos habrán retomado los niveles previos a la pandemia.

Ahora bien, en el caso de los establecimientos de hospedaje de categorías 4 y 5 estrellas ubicados en los distritos de San Isidro y Miraflores se ha identificado que, entre los años 2014 a 2019, los arribos de turistas extranjeros tuvieron un crecimiento promedio anual del 7.46% con un promedio de pernoctaciones de 3.11 noches, cifra que además mostraba un crecimiento promedio del 6.71% anual.

Considerando la información antes descrita, se ha efectuado una proyección de la demanda, en número de pernoctaciones, para los próximos 5 años (2023-2028) tomando como referencia los factores de crecimiento promedio antes mencionados según el siguiente detalle:

Tabla 8. Proyección de pernoctaciones 2023-2028

Años	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Proyec. Pernoctaciones	1.886.272	2.153.538	2.458.672	2.807.042	3.204.771	3.658.855

Fuente: Elaboración propia.

3. Condiciones de la oferta

Al cierre del 2019, el Perú contaba con 23 908 establecimientos de hospedaje, de los cuales 6 118 se encuentran en la ciudad de Lima, mientras que, al mes de julio de 2022, los

establecimientos de hospedaje a nivel nacional ascienden a 24 882, de los cuales 6 840 se encuentran en la ciudad de Lima.

Tabla 9. Oferta hotelera y número de establecimientos de hospedaje, Lima y total

Ubicación / Categoría	Número de establecimientos	Número de camas	Número de habitaciones
Lima/ Lima/ Miraflores	35	3 568	2 268
4 Estrellas	22	1 855	1 024
5 Estrellas	12	1 713	1 244
Lima/ Lima/ San Isidro	28	3 916	2 217
4 Estrellas	15	1 445	766
5 Estrellas	13	2 471	1 451
Total general	63	7 484	4 485
Noches disponibles (anual)		360	
Total oferta hotelera (noches disponibles)			2 694 240

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Lima	5 397	5 575	5 666	6 118	6 603	6 334	6 840
Total	20 635	21 600	22 115	23 908	16 893	23 083	24 882

Fuente: Mincetur (2022a).

Por su parte, el número de habitaciones disponibles en Lima al 2022 asciende a 81 302, de las cuales 4 485 habitaciones (7 484 camas) corresponden a los distritos de Miraflores y San Isidro en hoteles de categoría 4 y 5 estrellas.

Tabla 10. Perú: número de habitaciones en los establecimientos de hospedaje, según región

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Lima	69 668	71 417	72 538	75 720	76 393	77 289	81 302
Total	271 754	287 223	296 748	311 007	234 457	294 049	308 959

Fuente: Mincetur (2022a).

Así, tenemos que al cierre del primer semestre del 2022 la oferta hotelera (Tabla 9) en términos de capacidad de ocupación asciende a un total de 2 694 240 noches disponibles en establecimientos de hospedaje de 4 y 5 estrellas en los distritos de Miraflores y San Isidro.

Ahora bien, de acuerdo con el análisis efectuado, se ha identificado que entre los ejercicios 2014 a 2019 el crecimiento promedio del número de noches disponibles fue del 24% anual, según el siguiente detalle:

Tabla 11. Noches disponibles

Disponibilidad/ Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Camas disponibles	2 643	3 374	3 621	4 131	5 901	8 925
Noches disponibles (anual)	360	360	360	360	360	360

Fuente: Elaboración propia.

No obstante lo antes indicado, estos niveles de crecimiento se vieron severamente afectados como consecuencia de la pandemia de COVID-19, por lo que entre los ejercicios 2000-2022 el crecimiento promedio anual fue solo del 5%, con 10 426 camas y 3 753 360 noches disponibles.

Considerando lo anterior, se ha estimado un crecimiento promedio anual del 4% para la oferta hotelera de establecimientos de 4 y 5 estrellas en los distritos de Miraflores y San Isidro para los periodos de 2023-2028 según se detalla a continuación:

Tabla 12. Proyección de crecimiento de noches disponibles en establecimientos de 4 y 5 estrellas

Disponibilidad/ Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Camas disponibles	9 900	10 620	11 340	12 197	12 685	13 192
Noches disponibles (anual)	360	360	360	360	360	360
Total oferta hotelera (noches disponibles)	3 564 000	3 823 200	4 082 400	4 390 920	4 566 600	4 749 120

Fuente: Elaboración propia.

En relación con la oferta proyectada, cabe señalar que aproximadamente un 15% del total corresponde a ocupación estimada por parte de turistas nacionales por lo que considerando una tasa de ocupación del 65% promedio, se presenta lo siguiente:

Tabla 13. Proyección de la ocupabilidad según noches disponibles

Disponibilidad/ Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Camas disponibles	9 900	10 620	11 340	12 197	12 685	13 192
Noches disponibles (anual)	360	360	360	360	360	360
Total oferta hotelera (noches disponibles)	3 564 000	3 823 200	4 082 400	4 390 920	4 566 600	4 749 120
Ocupabilidad	55%	59%	63%	67%	70%	74%
Total oferta hotelera (noches disponibles) ajustada según noches disponibles	1 960 200	2 255 688	2 571 912	2 941 916	3 196 620	3 514 349

Fuente: Elaboración propia.

4. Perfil del consumidor

El análisis se centrará en el consumidor nacional y extranjero de los servicios de un establecimiento de hospedaje en la ciudad de Lima.

Según el perfil de turista extranjero (PromPeru, 2019a), la mayoría de los turistas que ingresan al Perú son hombres 60%, latinoamericanos 60%, *millennials* 46% y que forman parte de una pareja.

Ahora bien, un aspecto relevante a considerar es que la ciudad de Lima es la principal puerta de entrada al país y que, a su turno, el distrito de Miraflores es uno de los destinos con mayor oferta de hoteles de 4 y 5 estrellas.

Según el informe realizado por la PromPerú (2019b), entre las principales características de los turistas que arriban a la ciudad de Lima tenemos:

- Edad: entre los 25 y 54 años (68% del total).
- Educación: el 76% cuenta con formación universitaria como mínimo.
- Planificación: el 60% planifica el viaje entre 1 a 4 meses de anticipación.

- Financiamiento: el 66% agencia el viaje de manera propia.
- Uso de internet para contratación de servicios: el 55% adquiere diversos servicios como transporte aéreo tanto internacional y nacional, alojamiento, etc.

De acuerdo con la información revisada, se concluye que los turistas nacionales y extranjeros que se alojan en establecimientos de hospedaje de la ciudad de Lima tienen el siguiente perfil:

4.1 Perfil Turista Nacional

- Pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) A y B en un 50% y en al C en 50%. Con un gasto promedio de S/488 y un promedio de 5 noches de estadía.
- Prefieren los hoteles de 3, 2 y 1 estrella y *hostels*.
- De género masculino 49% y femenino 51%, con un promedio de edad de 37 años.
- Carrera universitaria 23%, secundaria completa 33% y carrera técnica un 42%.

4.2 Perfil Turista Extranjero

- Turistas que arriban a Lima por vacaciones y/o negocios, con un promedio de edad entre los 25 y 55 años, con un promedio de gastos de USD1 209 y tiempo de estadía promedio en Lima de 5 días y 12 en Perú.
- En su mayoría son *millennials*, que adquirieron el viaje de manera propia y que visitan el país por primera vez 62%.
- Se hospedan en hoteles de 5 y 4 estrellas 25%, pertenecen al sector privado 49% y cuentan con estudios universitarios 48% y maestrías 28%.

En el Anexo 1 se muestra el detalle de las principales características del turista extranjero y nacional que llega a la ciudad de Lima donde se ha considerado el perfil demográfico y socioeconómico, aspectos previos al viaje y las características del viaje.

5. Análisis de oportunidad-turismo en Madre de Dios

Si bien de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], s.f.), los departamentos de Cuzco, Arequipa, Ica, Loreto, Piura y Puno registran los mayores niveles de afluencia de turistas extranjeros, se ha identificado que el departamento de Madre de Dios tiene importantes atractivos turísticos y una oferta hotelera que se alinea con los planes de crecimiento de Le Bonheur.

5.1 Turismo en el departamento de Madre de Dios

La principal oferta turística del departamento está constituida por el turismo de naturaleza y aventura, concentrada en las áreas naturales protegidas como la Reserva Nacional de Tambopata, Parque Nacional de Manu, Parque Nacional de Bahuaja Sonene, Reserva Comunal Amaraakaeri y el Parque Nacional Alto Purús.

Según las estadísticas de PromPerú para los ejercicios 2014 a 2021, el arribo y pernoctaciones de visitantes extranjeros a establecimientos de hospedaje en Madre de Dios, así como las visitas a la Reserva Nacional de Tambopata tuvieron un crecimiento sostenido hasta el ejercicio 2019 pero se vieron severamente afectados como consecuencia de la pandemia del Coronavirus; sin embargo, a partir del 2021, se observa una clara tendencia de recuperación aunque aún en niveles lejanos a los anteriores a la pandemia (MINCETUR, 2022b).

Ahora bien, de acuerdo con lo señalado en el *Plan Estratégico Regional de Turismo de Madre de Dios para el período 2020-2030* (MINCETUR, 2020c), se estima que las acciones estratégicas a desarrollarse contribuyan con la recuperación del sector a fin de alcanzar los niveles de crecimiento previos a la pandemia.

Como se puede advertir, hasta el ejercicio 2019, el turismo en Madre de Dios presentaba un crecimiento sostenido reflejado en el volumen de arribos y pernoctaciones a los establecimientos de hospedaje. Si bien debido a la pandemia decayó, a partir del ejercicio 2021 el sector turismo en el departamento de Madre de Dios muestra claros signos de recuperación, aunque aún se encuentra lejos de los niveles previos al coronavirus.

5.2 Perfil del turista que llega a Madre de Dios

Según el estudio *Perfil del Turista Extranjero* de PromPerú, durante el 2018, del total de los turistas extranjeros que visitaron el Perú, el 2,5% visitó la región Madre de Dios, ocupando el puesto 11 del total de visitas por turismo extranjero.

Los extranjeros que visitan Madre de Dios provienen principalmente de Estados Unidos (29,3%), Canadá (8,8%) y Reino Unido (7,9%), entre otros.

Adicionalmente, según los estudios realizados por PromPerú el 2018 en el *Perfil del Turista Extranjero*, se presentan las preferencias de los visitantes considerando otras alternativas de emprendimientos privados como: Isla de los Monos, Torre Clay Lick, Reserva Ecológica Taricaya que son espacios privados dentro de la Reserva Nacional de Tambopata.

En el Anexo 2 se detalla el perfil del turista extranjero que visita el departamento de Madre de Dios (MINCETUR, 2020c).

Por su parte, se concluye que Madre de Dios es un destino atractivo dado que el nivel de gasto promedio de los turistas que visitan dicho departamento es de USD2 457, mientras que el promedio de gasto de los turistas que visitan solo Lima asciende a USD1 209, Cusco a USD1 671 y Piura a USD1 387. Lo anterior evidencia que, si bien estos departamentos atraen una gran cantidad de turistas, el nivel de gasto de los turistas es inferior al de los visitantes de Madre de Dios (PROMPERU, 2019a).

En dicho contexto, a partir de la evaluación efectuada, se identifica el segmento de clientes atendido por el hotel Posada Amazonas, ubicado en la selva amazónica adyacente a la Reserva Nacional de Tambopata-Candamo, como un nicho potencial para el crecimiento de Le Bonheur en los próximos años, puesto que le permitiría, en primer término, posicionar la marca, y como consecuencia de ello, incrementar en el mediano y largo plazo los niveles de ocupación e ingresos por la llegada de turistas de dicho segmento a sus instalaciones.

5.3 Sobre Posada Amazonas

Posada Amazonas es un hotel tipo *lodge* administrado por Rainforest Expeditions con la participación de la Comunidad Nativa Ese Eja de Infierno y se ubica estratégicamente en la zona adyacente a la Reserva Nacional de Tambopata-Candamo dentro de los territorios de la citada comunidad nativa.

Posee un total de 24 habitaciones y cuenta con un diseño arquitectónico que permite mimetizar sus instalaciones con el entorno natural, maximizando el contacto con la naturaleza. Sus instalaciones combinan materiales locales con detalles de madera, arte local y otros que contribuyen a lograr una estancia reconfortante y el contacto con la naturaleza en todo momento.

Posada Amazonas ofrece un conjunto único de actividades con amplias oportunidades para observar la vida silvestre y descubrir el antiguo patrimonio indígena y es considerado como uno de los más sobresalientes productos de naturaleza en Latinoamérica (Turismo Comunitario, s.f.).

Asimismo, su público objetivo está compuesto principalmente por turistas extranjeros dedicados a actividades especializadas: fotógrafos, biólogos, avicultores, observadores de aves (*birdwatchers*) y grupos de estudio especializados en fauna amazónica, quienes valoran la calidad del servicio por encima del precio por lo que sus necesidades son distintas a las de un turista convencional.

6. Conclusiones: Expectativas del mercado

- El Perú se ha convertido en un *hub* importante en la región para el turista internacional y Lima representa el nexo principal para cualquier atractivo turístico en el país y/o convención de negocios.
- El turista extranjero determina el volumen de la demanda por lo que, si bien el análisis se orienta a este sector, existe espacio para mayor captación de turistas nacionales.
- Los hoteles *boutique* han logrado captar mayores usuarios por la influencia de ciertas tendencias generacionales.
- Si bien el MINCETUR contempla un plan agresivo para los años 2021-2023 a fin de fomentar la reactivación del turismo interno y receptivo, la inestabilidad política constituye un factor importante que puede limitar la recuperación del sector incluyendo los niveles de inversión en infraestructura hotelera.
- Hasta el 2019 el volumen de arribo de turistas extranjeros a establecimientos de hospedaje de 4 y 5 estrellas en los distritos de Miraflores y San Isidro mostraba un crecimiento promedio anual del 7.46% con un promedio de pernoctaciones de 3.11 noche, índice que reportaba un crecimiento promedio anual de 6.7%.
- Si bien la pandemia de COVID-19 supuso una caída drástica de la demanda hotelera antes descrita, esta viene recuperándose paulatinamente por lo que se espera que al cierre del 2024 el sector recupere los niveles previos a la pandemia incluyendo las proyecciones de crecimiento.
- Para efectos de la proyección de la demanda de turistas extranjeros (2023-2028), se ha considerado los factores de crecimiento promedio de los años 2014 a 2019, obteniendo los resultados indicados en la Tabla 8.
- En cuanto a la oferta, la mayor cantidad de establecimientos de 4 y 5 estrellas se concentra en los distritos de San Isidro y Miraflores.
- Si bien la pandemia supuso un freno significativo a los niveles de inversión que se venían reportando hasta el 2019 se estima una recuperación paulatina en los próximos años.
- Sin perjuicio de lo anterior, la crisis política local y su impacto en la economía, así como el efecto de la crisis económica mundial representarán dificultades en este proceso de reactivación.

- Para 2019, la oferta de establecimientos de 4 y 5 estrellas en los distritos de Miraflores y San Isidro ascendía a un total de 8 925 camas, equivalentes a 3 213 000 noches de ocupación disponible.
- Para efectos de la proyección de la oferta se ha considerado un porcentaje de crecimiento anual del 4% que corresponde al promedio de los ejercicios 2014 a 2019, así como una ocupación relativa del 65% en promedio con lo cual estimamos una oferta para los años 2023 a 2028, según lo indicado en la Tabla 13.
- Como se puede advertir, a partir del año 2026 la demanda proyectada excedería a la oferta proyectada considerando como promedio el porcentaje de ocupación anterior a la pandemia, lo que evidenciaría un horizonte atractivo para el crecimiento de Le Bonheur.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL LE BONHEUR

El planeamiento estratégico es el proceso que incluye la formulación de estrategias para la optimización de recursos mediante la integración de las diversas áreas funcionales (*Marketing*, Finanzas, Operaciones, etc.) para el logro de los objetivos trazados.

En dicha línea, el plan estratégico que se desarrolla a continuación comprende los ejercicios del 2023 al 2028, partiendo de la premisa de recuperación de los niveles anteriores a la pandemia, a partir del cierre del ejercicio 2023.

1. Misión, visión y valores del Hotel Le Bonheur

Visión:

“Ser reconocidos como un hotel *boutique* con enfoque en responsabilidad social y ambiental que contribuye al crecimiento de la sociedad, brindando un servicio personalizado de alta calidad a nuestros huéspedes nacionales e internacionales, a través del servicio diferenciador de nuestro equipo humano, con un modelo de gestión integral, estándares de calidad internacionales y un eficaz manejo de los recursos, manteniendo nuestros valores como parte fundamental de los pilares del hotel”.

Misión:

“Brindar a todos nuestros huéspedes experiencias inolvidables con la más alta percepción de satisfacción, mediante un servicio personalizado de la más alta calidad adaptado al entorno, buscando armonía con el medio ambiente y valoración de la cultura, lo que nos permitirá generar un crecimiento sostenido, velar por los intereses de la comunidad y mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores”.

2. Objetivos generales del Hotel Le Bonheur

Los objetivos generales del plan estratégico para el Hotel Le Bonheur son los siguientes:

- a. Incremento de la rentabilidad.
- b. Crecimiento del negocio.
- c. Aseguramiento de la sostenibilidad a largo plazo.

A tal efecto, cada área funcional se orientará al cumplimiento de dichos objetivos generales, así como los objetivos estratégicos identificados específicamente respecto de cada rubro a efectos de mejorar el desempeño general del hotel.

3. Objetivos estratégicos

Sobre la base de los objetivos generales identificados, a continuación se detallan los objetivos estratégicos que el plan estratégico desarrollado busca alcanzar:

Objetivos estratégicos vinculados al incremento de rentabilidad:

- Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) no menor al 10% anual.
- Ratio EBITDA/Ventas no menor al 25% anual.

Objetivos estratégicos vinculados al crecimiento de negocio:

- Tasa de ocupación promedio no menor al 60% (crecimiento de 35% a 75%).
- Incremento de personal

Objetivos estratégicos vinculados al aseguramiento de la sostenibilidad a largo plazo:

- Consolidación de la marca en el mercado.
- Índice de calidad promedio no menor a 4.5 / 5.

4. Diseño de la propuesta de valor

4.1 Propuesta de alianza de tipo cooperativo con Posada Amazonas

En adición a las acciones estratégicas que se desarrollan en los planes funcionales, el presente plan estratégico propone la suscripción de una alianza cooperativa con un hotel de tipo *boutique* ubicado en alguna de las regiones identificadas con mayor potencial de llegadas de turistas extranjeros y cuya visión tenga elementos comunes con la de Le Bonheur.

Bajo dicho contexto, en el capítulo anterior se identificó a Posada Amazonas como la mejor opción para la implementación de la alianza de cooperación considerando que su público objetivo concuerda con el nuevo segmento de mercado al que Le Bonheur busca alcanzar, así como su ubicación adyacente a la Reserva Nacional de Tambopata, su propuesta de valor que destaca la protección de la biodiversidad y su colaboración con la comunidad Ese Eja de Infierno.

4.2 Alcance de la alianza de cooperación

La alianza de cooperación con Posada Amazonas contribuirá al cumplimiento de los objetivos propuestos para Le Bonheur puesto que permitiría: (i) incrementar los niveles de ocupación considerando las noches de alojamiento en Lima de estos turistas, tanto a su llegada como al término de su visita y (ii) posicionar la imagen de Le Bonheur en el segmento de clientes atendidos por Posada Amazonas.

Por su parte, esta alianza brindaría a Posada Amazonas la oportunidad de mejorar la atención de sus clientes dado que le permitiría completar su oferta de servicios desde la llegada al Perú asegurando su arribo en óptimas condiciones a la Reserva Nacional de Tambopata, reduciendo los riesgos asociados a los traslados por cuenta propia.

En dicha línea, la alianza de cooperación propuesta permitirá generar valor para ambas entidades manteniendo su independencia corporativa.

Considerando lo anterior, los objetivos propuestos para la alianza de cooperación son los siguientes:

- Fortalecer el posicionamiento de marca en el sector de turistas extranjeros de altos ingresos.
- Incrementar los niveles de ventas y ocupación a través de la oferta de un paquete turístico integral.
- Complementar la oferta de valor de Posada Amazonas.
- Generar valor para ambos hoteles mediante las sinergias que resulten de la gestión colaborativa.

Dicho lo anterior, a continuación, se detallan ejes directrices de la alianza propuesta:

a. Diseño e implementación de paquete turístico integral.

El elemento central de la alianza de cooperación radica en el diseño e implementación de un paquete turístico integral denominada “Destino a tu medida” por medio del cual:

- Los turistas extranjeros tendrán la posibilidad de efectuar la reserva para su estadía tanto en Le Bonheur como en Posada Amazonas a través de las páginas web de ambos hoteles, para lo cual, los sistemas de control de disponibilidad de habitaciones se enlazarán para mostrar la disponibilidad en tiempo real.
- Una vez efectuada la reserva a través de una de las páginas web, se comunicará al otro establecimiento los detalles de la reserva (pasajeros, fecha y hora de llegada, medio de transporte, número de noches de alojamiento, tipo de habitación, requerimientos especiales, etc.).
- Independientemente del medio de reserva, los turistas que arriben a la ciudad de Lima serán recogidos en el terminal aéreo o terrestre, según corresponda, por personal designado por Le Bonheur para su posterior traslado a las instalaciones de Le

Bonheur o hacia el aeropuerto internacional Jorge Chávez para su traslado hacia la ciudad de Puerto Maldonado con destino final Posada Amazonas.

- Los turistas efectuarán el trámite de *check-in* y *check-out* en cada punto de arribo.
- El pago por la estadía conjunta será efectuado en el establecimiento donde se haya efectuado la reserva (estadía y servicios complementarios) salvo que el turista desee efectuar el pago de los servicios complementarios directamente en cada establecimiento.
- Las noches de alojamiento en Le Bonheur que sean reservadas a través de la web de Posada Amazonas serán facturadas por esta última al turista y, posteriormente Le Bonheur facturará a Posada Amazonas por dichas noches de alojamiento considerando un descuento del 10% sobre su tarifa web.
- Las noches de alojamiento en Posada Amazonas que sean reservadas a través de la web de Le Bonheur serán facturadas por esta última al huésped y, posteriormente, Posada Amazonas facturará a Le Bonheur dichas noches de alojamiento considerando un descuento del 5% sobre su tarifa web regular.

Como se puede apreciar, la finalidad del producto antes descrito es ofrecer al turista extranjero un servicio integral que le permita disfrutar al máximo su estadía en el Perú sin tener que preocuparse por los traslados o actividades complementarias. Asimismo, esta propuesta permitirá que Posada Amazonas consolide su posición en el mercado y, por otro lado, que Le Bonheur acceda a un nuevo segmento de clientes no considerado en su modelo de negocio original, lo que redundará en mayores niveles de ventas, aumento de la ocupación hotelera y mejora de su posicionamiento en el sector de turistas extranjeros de altos recursos.

b. Mejora de la gestión operativa de Posada Amazonas.

Como parte de la alianza propuesta, Le Bonheur pondrá a disposición de Posada Amazonas su *expertise* en la gestión hotelera de alta calidad a fin de asegurar que los aspectos de mejora identificados en Posada Amazonas, principalmente respecto de la atención al cliente, sean superados asegurando al turista una experiencia de la más alta calidad. A tal efecto, la gestión de recursos humanos de Le Bonheur colaborará con el desarrollo de políticas orientadas a la mejora de las condiciones del personal en términos de capacitación, compensaciones y beneficios.

De acuerdo con lo antes descrito, la alianza propuesta entre Le Bonheur y Posada Amazonas permitiría generar las siguientes sinergias, de acuerdo con el esquema de McKinsey:

Tabla 14. Matriz de identificación, cuantificación y captación de sinergias McKinsey

	Costo	Capital	Ingresos
Buscar oportunidades transformacionales			
Capturar sinergias combinacionales			- Ingresos por ventas cruzadas derivadas del paquete integral. - Ingreso a nuevos mercados
Proteger el negocio base	La alianza permitirá proteger el negocio base desarrollado tanto por Le Bonheur como por Posada Amazonas asegurando el segmento de clientes actual en cada caso y favoreciendo el incremento del volumen de ventas.		

Fuente: Engert y Rosiello (2010). *A McKinsey perspective on value creation and synergies*.

Sinergias combinadas:

- Le Bonheur y Posada Amazonas mejorarán su oferta de servicios a través del ofrecimiento del paquete turístico integral que incluye noches de alojamiento, tanto en Le Bonheur como en Posada Amazonas. En los primeros años, el citado producto permitirá posicionar a Le Bonheur en el segmento de turistas extranjeros de altos recursos y a Posada Amazonas destacar por su oferta integral de servicios. A mediano y largo plazo, ello redundará en mayores volúmenes de ventas para ambos.

Sinergias que permiten proteger el negocio base:

- Mejora del posicionamiento de Le Bonheur y de Posada Amazonas en el segmento *boutique*.
- Oportunidad de captar nuevos clientes por ampliación de mercados.
- Mitigar el impacto financiero de la temporada baja de ocupación en Lima a través de la oferta de paquetes combinados, que aseguren noches de alojamiento en Lima por las ventajas que ofrece la gestión centralizada del alojamiento en Lima y Madre de Dios.

5. Modelo de negocio 2023-2028

En términos generales, durante el período 2023-2028 Le Bonheur mantendrá su modelo de negocio; sin embargo, se consideran algunos ajustes como consecuencia de la implementación de la alianza de cooperación con el Hotel Posada Amazonas que se desarrolla en el punto 7 del presente capítulo.

Tabla 15. Matriz de modelo de negocio para la estrategia 2023-2028

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> La Comunidad indígena - Ese Eje de Infierno Rainforest Expeditions. Agencias de viajes. Proveedor de suministros. Sociedad Hotelera del Perú. MINCETUR - Promperú. Gobierno regional de Madre de Dios. Municipalidad de Miraflores Empresas de transporte. (aéreo, terrestre) Guías de turismo. Aliados comerciales (Fundaciones, ONG, Bancos, financieras) Aliados corporativos (Convenios con empresas) Cornell University (Global Big Day) Fundación Bezos - Earth fund 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de atención personalizada. Ventas y reservas. Mantenimiento y limpieza de las instalaciones. Seguridad. Capacitación al personal. Abastecimiento eficiente de insumos y materiales. <p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Marca posicionada en el mercado hotelero. Infraestructura con temática y diseño republicano. Personal altamente calificado. Capacidad financiera sólida. Equipo de ventas y marketing. Página Web. Galería de arte fotográfico de avistamiento de aves. Convenio con Fundación Bezos. Convenios con empresas de transporte, restaurantes y agencias turísticas. Museos, y galerías. 	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación estratégica del hotel. Historia y diseño del hotel. Atención personalizada. Servicio de gastronomía vivencial - Espacio gastronómico de cocina participativa. Servicios adicionales de alta calidad (restaurant, bar, spa, gimnasio, servicio de transporte, tours) Servicio de <i>concierge</i> para experiencias turísticas, gastronómicas y culturales. "Turismo Responsable, Lleno de Historia y Lujo" Oferta de servicios hoteleros en la ciudad de Lima y Tambopata, mediante paquetes de alojamiento combinados, incluyendo actividades y servicios complementarios en ambas ciudades. Galería de arte fotográfica de avistamiento de aves 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas post alojamiento y servicio. Publicidad Boca a Boca. Participación de Ferias de Turismo. Página Web. Eventos especializados Telemarketing <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Directos: Recepción, página web del hotel. Indirectos: Eventos, Ferias, OTAS (Booking, Kayak, TripAdvisor, hotele.com, otras). Página web - Posada Amazonas 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes con edad promedio de 35 a 55 años. Permanencia promedio de 3 noches a más. Turistas Extranjeros en su mayoría. Investigadores, <i>birdwatchers</i> e interesados en la biodiversidad Clientes en busca de experiencias inmersivas (Servirá de apoyo para Le Bonheur, mayor cantidad de noches ocupadas). Segmentación de NSE A y B.
Estructura de Costos		Fuentes de Ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura del hotel. Mantenimiento del hotel. Gastos administrativos. Gastos de personal de servicio altamente calificado Gasto de insumos y materiales (alimentos y bebidas, productos de limpieza) 		<ul style="list-style-type: none"> Alojamiento. Servicios complementarios: salón de arte, gimnasio, spa, servicios turísticos, restaurante y bar. Alquiler de salones para eventos. 		

Fuente: Elaboración propia.

6. Cadena de valor 2023-2028

Al igual que en el caso del modelo de negocio, la cadena de valor ya existente se mantendrá vigente en el período 2023-2028; sin embargo, se añaden ciertos asuntos relacionados con la alianza de cooperación con el Hotel Posada Amazonas, conforme se detalla a continuación:

Tabla 16. Cadena de valor para la estrategia 2023-2028

Eslabones de Apoyo	Dirección General y Recursos Humanos					
	<ul style="list-style-type: none"> Accionistas e inversionistas. Gerencia general. 			<ul style="list-style-type: none"> Selección, evaluación y calificación del personal. Dirección de la empresa. 		
	Organización interna y tecnológica					
	<ul style="list-style-type: none"> Área de finanzas y contabilidad. Área de <i>marketing</i> y ventas. 					
	Infraestructura y Ambiente					
<ul style="list-style-type: none"> Recepción. Oficinas administrativas. Almacenes y depósitos. 			<ul style="list-style-type: none"> Habitaciones y espacios comunes. Bar, galería y restaurantes. 			
Abastecimiento (Aprovisionamiento)						
<ul style="list-style-type: none"> Abastecimiento de productos alimentarios. Abastecimiento de <i>amenities</i>. Abastecimiento de maquinarias de limpieza y ventilación. 			<ul style="list-style-type: none"> Abastecimiento de energía. 			
Eslabones Primarios	Marketing y Ventas	Personal de Contacto	Soporte Físico y Habilidades	Prestaciones	Cliente	Otros Clientes
	<ul style="list-style-type: none"> Marketing y ventas: Publicidad boca a boca. Participación de ferias de turismo. Telemarketing. Página web - Bidireccional Agencia de viajes. Rainforest 	<ul style="list-style-type: none"> Transportista al hotel. Personal de seguridad, recepcionistas y conserjes. House keepers, administrador, chef y barman. Guías de turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Amenities. Camas, colchones, sábanas, otros. Productos de limpieza Cocina. Mobiliario. Intercomunicadores. Dispositivos audiovisuales de entretenimiento. Dispositivos de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de alojamiento. Servicios complementarios. Espacio gastronómico de cocina participativa. Servicio de <i>Concierge</i>. Servicio Integral. 	<ul style="list-style-type: none"> Huéspedes. Huéspedes provenientes de posada amazonas 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes del bar, restaurante y demás servicios complementarios. Visitantes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Cadena de valor interna para la estrategia 2023-2028

CADENA DE VALOR INTERNA		FORTALEZA	DEBILIDAD
INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE	Fortaleza / Amenaza	+	-
Diseño arquitectónico del hotel	F1	x	
Ubicación	F2	x	
Bar y Restaurante	F3	x	
Capacidad limitada de habitaciones	D1		x
ADMINISTRACIÓN			
Salud financiera (Liquidez), Rentabilidad	F4	x	
Estabilidad financiera (Apalancamiento)	F5	x	
RECURSOS HUMANOS			
Personal calificado en los puestos	F6	x	
Evaluación y gestión basada en cumplimiento de metas	D2		x
Ambiente de trabajo adecuado, empleados motivados	F7	x	
Baja rotación de personal	F8	x	
Remuneración acorde al mercado	D3		x
Capacitación	D4	x	
TECNOLOGÍAS & SISTEMAS DE INFORMACIÓN			
Tecnología innovadora al servicio del cliente	D5		x
Sistema de reserva de habitación	F10	x	
Sistema de medición de satisfacción	D6		x
Seguridad y vigilancia con cámaras	F11	x	
LOGÍSTICA (ABASTECIMIENTO, APROVISIONAMIENTO)			
Reservas y registro de huéspedes (<i>check-in y check-out</i>)	F12	x	
Recepción de insumos y materiales	F13	x	
Gestión de transporte por terceros	D7		x
OPERACIONES			
Planificación de las actividades de <i>housekeeping</i>	F14	x	
Mantenimiento de las instalaciones	D8		X
Calidad del servicio	F15	x	
Atención personalizada	F16	x	
Prevención de accidentes	D9		x
MARKETING Y VENTAS			
Plan de <i>marketing</i>	D10		x
Canales de distribución y puntos de venta	F17	x	
Nivel de ocupación	F18	x	
Servicios de <i>mailing, marketing</i> , y redes sociales	F19	x	
Estimación de la demanda	D11		x
Impacto de la estacionalidad en el precio por noche	D12		x
Variedad de formas de pago	F20	x	
Alianzas estratégicas	D13		x

Fuente: Elaboración propia.

7. Estrategia competitiva de 2023-2028

La estrategia competitiva de Le Bonheur es la diferenciación, por lo que en el período 2023-2028 se enfocará en la implementación de acciones que consoliden lo que constituye su ventaja competitiva; es decir, un servicio personalizado de alta calidad capaz de brindar experiencias de lujo a sus huéspedes. Como parte de dicho planteamiento, se propone la implementación de las acciones estratégicas desarrolladas en los planes funcionales. A ello se añade el diseño e implementación del paquete integral, cuyo objetivo es asegurar la tranquilidad y confort de los huéspedes.

8. Estrategia de crecimiento de 2023-2028

Las estrategias de crecimiento a utilizar son la de penetración de mercado y desarrollo de productos y de nuevos mercados para los nuevos servicios a implementar en el período 2023-2028:

- Penetración de mercado: Las acciones estratégicas propuestas tienen como objetivo incrementar los niveles de ocupación de Le Bonheur alcanzando a un mayor número de turistas extranjeros del segmento que ya era atendido por el hotel.
- Desarrollo de productos: La alianza de cooperación con Posada Amazonas permitirá ofrecer el paquete turístico integral “Destino a tu medida” dirigido a turistas extranjeros que arriben a Lima con destino final Madre de Dios.
- Desarrollo de nuevos mercados: Le Bonheur apunta a posicionarse como el hotel *boutique* ideal para ecoturistas interesados, entre otros, en las actividades de *birdwatching*, así como la investigación científica de la fauna aviar nacional.

9. Acciones estratégicas

De acuerdo con los objetivos identificados, así como la propuesta de valor antes descrita, el presente plan estratégico plantea diversas acciones estratégicas aplicadas a cada área funcional con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos para el período 2023-2028.

A tal efecto, se ha considerado un período de reactivación económica post-COVID-19 que concluirá en el 2024 con la recuperación de los niveles de demanda del ejercicio 2019, por lo que las proyecciones de ventas y resultados financieros de los ejercicios 2023 y 2024 se muestran por debajo de los objetivos planteados.

CAPÍTULO VI. PLAN DE *MARKETING*

El diseño del plan de *marketing* está orientado a la utilización de nuestros recursos y capacidades con la finalidad de aprovechar las oportunidades que presenta el mercado para el logro de los objetivos estratégicos.

De acuerdo con el proceso de Kotler y Keller (2006), el plan de *Marketing* que se desarrolla a continuación define los objetivos específicos para su posterior medición y seguimiento, así como las estrategias a ejecutar.

1. Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos específicos del plan de *Marketing* alineados con los objetivos estratégicos previamente definidos:

Tabla 18. Objetivos del plan de *Marketing*

Objetivo	Objetivo específico	Indicador	Frecuencia	2023	2024	2025	2026	2027	2028
RENTABILIDAD	Venta de paquete integral - alianza	Cantidad de noches vendidas por la alianza	Mensual	1 350	1 485	1 701	1 863	1 944	2 025
	Incrementar el nivel de ocupación mensual	Tasa de ocupación	Mensual	55%	59%	63%	67%	70%	74%
CRECIMIENTO	Captar y atraer nuevos clientes de la alianza	Cantidad de clientes nuevos por alianza	Mensual	675	743	851	932	972	1 013
	Incrementar número de noches vendidas	Cantidad de noches vendidas	Mensual	9 000	9 900	11 340	12 420	12 960	13 500
	Incrementar la venta de servicios complementarios por huésped	% de ventas adicionales por clientes	Anual	5%	10%	14.55%	9.52%	4.35%	4.17%
SOSTENIBILIDAD	Incrementar número de clientes referidos por la alianza	Número de clientes referidos por la alianza	Anual	675	743	851	932	972	1 013
	Reducir el tiempo de atención de reclamos	Días de respuesta promedio	Anual	5	4	3	3	2	1

Fuente: Elaboración propia.

2. Estrategias de *marketing*

A partir de las estrategias corporativas señaladas anteriormente, se han definido las siguientes estrategias de *marketing*:

2.1 Estrategia de segmentación

El mercado meta de Le Bonheur está compuesto principalmente por turistas extranjeros (80%) y en menor medida por turistas nacionales (20%). En dicha línea, la estrategia consiste en enfocar nuestra inversión en medios en los segmentos de clientes por atender: turistas principalmente extranjeros, con alta capacidad de gasto, que exigen servicios de alta calidad y destacan por su interés en actividades de preservación del medio ambiente y la biodiversidad.

2.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento apunta a consolidar la recordación del hotel y de la marca, tanto en los clientes como en clientes potenciales, a fin de posicionarse como el mejor hotel *boutique* de la ciudad y la mejor alternativa de hospedaje para los *birdwatchers* que arriban a la ciudad.

De esta manera, Le Bonheur logrará posicionarse en la mente de su público objetivo, fidelizar a los clientes y crear una relación a largo plazo.

A tal efecto, la estrategia propuesta se centra, principalmente, en los medios digitales más utilizados por nuestro público objetivo incluyendo contenido específico sobre nuestros servicios, actividades, instalaciones y beneficios (*content marketing*).

2.3 Estrategia de crecimiento

En línea con la estrategia corporativa, se implementará la estrategia de penetración de mercado, con el objetivo de alcanzar a clientes que visitan Lima o los que se hospedan en Lima antes de viajar a otro destino del país.

Adicionalmente, se apunta a la estrategia de “desarrollo de nuevos productos” mediante la generación de alianzas con hoteles del interior del país para ofrecer paquetes conjuntos. Asimismo, estas alianzas brindarán la posibilidad de ampliar la captación de nuevos clientes mediante la “estrategia de desarrollo de nuevos mercados” al permitir llegar a nuevos segmentos de clientes.

2.4 Marketing mix ampliado

De acuerdo con el modelo de las 7Ps del *marketing* aplicado a los servicios, a continuación se detallan los factores que aportan a la cadena de valor ofrecida y las actividades estratégicas relacionadas con cada elemento:

2.4.1 Servicio

Le Bonheur ofrece alojamiento a turistas nacionales y extranjeros que buscan una acomodación con altos estándares de confort, calidad de servicio y trato personalizado.

Sus instalaciones se encuentran en el distrito de Miraflores y ocupan una antigua casona republicana restaurada para ofrecer servicios de alta calidad sin perder su esencia clásica que evoca la época de la república aristocrática.

El servicio de acomodación incluye los siguientes tipos de habitaciones:

Tabla 19. Tipos de habitaciones del hotel Le Bonheur

Tipo de habitación	Número de habitaciones	Tamaño m2	Tipo de cama
Habitación estándar	33	25	Matrimonial / Doble
Habitación <i>executive</i>	15	28	<i>Queen</i>
Suite Le Bonheur	2	30	<i>King</i>

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se ofrecen los siguientes servicios complementarios: restaurante, bar, bazar, *spa*, alquiler de salones para eventos, galería de exposiciones artísticas y fotográficas (colecciones temporales a cargo de diversos artistas bajo la curaduría de un especialista local), *concierge* (personal especializado encargado de atender las necesidades particulares de los huéspedes incluyendo tours, visitas guiadas, reservas, traslados, entre otros).

De acuerdo con lo anterior, la estrategia para el período 2023-2028 se centrará en ofrecer productos hoteleros de alta calidad con un trato personalizado acorde con las exigencias de los clientes, para lo cual se ejecutarán las siguientes actividades:

- Mapeo constante de las tendencias del mercado y consumidor global, regional y local en el ámbito real y digital, así como las perspectivas para los próximos años e identificación de los factores externos que puedan influir en la demanda.
- Análisis de la oferta de los principales competidores (*benchmarking*).
- Mejora constante de los servicios ofrecidos de acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción.
- Se utilizará el esquema de innovación (*design thinking*) para identificar las necesidades de nuestro público objetivo y ofrecer nuevos servicios que cumplan sus expectativas.

Así, a partir del ejercicio 2023 adicionalmente Le Bonheur ofrecerá:

a. Servicios vinculados a actividades de acomodación:

- Paquete integral “Destino a tu medida”: Incluye noches de alojamiento en Le Bonheur y Posada Amazonas, recojo y traslados, custodia de equipaje, así como facturación integral consolidada a cargo de un solo operador para mayor facilidad de los huéspedes.
- Paquete *All inclusive*: incluye noches de alojamiento, servicio de alimentación y bebidas completas.

b. Servicios vinculados a actividades complementarias:

- “Le Bonheur *kitchen*”: Espacio gastronómico de cocina participativa dirigido a los huéspedes y terceros a cargo de renombrados chefs locales.
- “Cardinal *Experience*”: Relanzamiento de la sala cultural acondicionada con pantallas inteligentes para experiencias “inmersivas” sobre la biodiversidad nacional.
- “Tuqui Tuqui *Gallery Art*”: Espacio acondicionado para que diversos artistas expongan sus obras de arte con la posibilidad de ser adquiridas por los visitantes.
- “Zamba bar”: *Roof top* con una de las mejores vistas de la ciudad y una carta inspirada en la biodiversidad peruana.

2.4.2 Plaza

Como se indicó anteriormente, las instalaciones de Le Bonheur se ubican en el distrito de Miraflores y ocupan una antigua casona republicana que ha sido acondicionada especialmente.

De acuerdo con la naturaleza de los servicios prestados, los canales de colocación son:

- Canales directos:
 - Atención directa en las instalaciones para servicios complementarios (restaurante, *spa*, salones de eventos, entre otros, así como *front desk* para reservas.
 - Central telefónica.
 - Página web.
- Canales indirectos:
 - Páginas de reserva especializadas en viajes como Booking.com, Despegar.com, Expedia, entre otros identificados como los generadores de mayores ingresos en la región.
 - Página web de reserva de Posada Amazonas.
 - Agencias de viajes.
 - Ferias internacionales de turismo.

En línea con lo anterior, las principales actividades a ejecutar relacionadas con este elemento serían:

- Suscripción de alianzas estratégicas con agencias de viajes mayoristas.

- Alianza estratégica con el Hotel Posada Amazonas.
- Suscripción a las principales páginas especializadas en viajes para incluir a Le Bonheur en sus plataformas.

2.4.3 Precio

La determinación del precio por tipo de habitación se basa en dos componentes fundamentales:

- Calidad y características de los servicios brindados en cada nivel de las habitaciones, y
- Estructura de precios que manejan los principales competidores de la zona que actualmente atienden al mismo segmento de cliente.

En la Tabla 20 se detalla el tarifario promedio de precios por noche de alojamiento según tipo de habitación con desayuno incluido para dos personas:

Tabla 20. Tarifario por noche de alojamiento

Tipo de habitación	Precio USD	Número de habitaciones
Habitación estándar	160	33
Habitación <i>executive</i>	220	15
Suite Le Bonheur	300	2

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, a continuación, se detallan los precios diferenciados aplicables de acuerdo con criterios como: (i) tipo de captación (*retail* o mayorista), (ii) canal de venta, (iii) temporada, (iv) tipo de producto y (v) programa de referidos

- Captación por canal:
 - Venta asistida en *front desk*: se utilizará el tarifario base establecido,
 - Ventas a través de la página web: Contarán con un descuento de 20% sobre el tarifario establecido y,
 - Venta por intermediarios: Tendrán un descuento de hasta 30% sobre el tarifario.
 - Precios por temporada:
 - Temporada baja: Se aplicará un descuento máximo de hasta el 25% sobre el precio final promocional.
 - Temporada alta: No se realizarán promociones adicionales.
- Paquete integral “Posada Amazonas - Le Bonheur”: Se aplican las tarifas promocionales vigentes para reservas vía página web.

- Programa de referidos: Se aplican las tarifas promocionales vigentes para reservas vía página web.

Asimismo, el área de *marketing* contará con un fondo promocional, el cual será administrado por dicha unidad para poder otorgar descuentos en temporada baja y canales que se ajusten a la demanda. Además, dicha área deberá mantener una cuota de ventas de tarifa completa mayor o igual al 15% de las noches vendidas.

De acuerdo con los criterios descritos, en el Anexo 4 se muestra la proyección de ventas para el período 2023-2028 considerando el incremento de ocupación planteada según los resultados del análisis de mercado.

2.4.4 Promoción

Con el objetivo de contar con un plan de *marketing* integral para el Hotel Le Bonheur se plantean las siguientes acciones estratégicas dirigidas tanto a clientes finales extranjeros como nacionales:

a. Estrategia de medios:

- Pauta publicitaria segmentada: *Paid Media*.
- Clientes extranjeros con intereses en el cuidado del medio ambiente, ecoturismo.
- Piezas publicitarias:
 - Venta de paquete integral Tambopata + Le Bonheur.
 - Exposición de arte.
 - Galería de arte.
- Hombres y mujeres residentes de Lima moderna, mayores a 30 años con gustos de esparcimiento, lujo y confort.
- Piezas publicitarias.
- Relanzamiento del bar y *roof top*.
- Contratación de embajadores de la marca (*influencers*).
- Pauta publicitaria orgánica: Redes sociales propias.
 - Publicaciones fotográficas de la fauna peruana.
 - Publicaciones de posibles destinos de ecoturismo en el Perú.

- Campaña publicitaria como sponsors del Big Day Perú.
- b. Auspicios de ferias y organización de eventos especializados:
- Le Bonheur organizará la convención anual de fotografía de aves con la participación de renombrados especialistas en la materia.
 - Se mantendrá el auspicio al Big Day Perú.
- c. Programa de fidelización:

Con el objetivo que los clientes vuelvan a elegir a Le Bonheur como opción de hospedaje en Lima o refieran clientes nuevos. A tal efecto, se desplegará un *journey* comunicacional que incluirá: saludos por cumpleaños, aniversario de su estadía en Perú, futuras promociones e información de destinos atractivos según el perfil de cada cliente.

2.4.5 Proceso

Se han seleccionado 4 procesos fundamentales de gestión operativa de Le Bonheur, los cuales se detallan en el capítulo VII.

2.4.6 Presencia física

Con el fin de consolidar el posicionamiento del hotel en la mente de los clientes se ejecutarán acciones basadas en los cuatro ejes fundamentales de la estrategia de *branding*:

- a) Se reforzará la identidad de la marca, credibilidad y fidelización de clientes, mediante una comunicación orientada al estatus, calidad de servicio, limpieza, seguridad y confort del hotel, con la finalidad de convertirnos en un hotel que ofrece a sus clientes la oportunidad de conocer otros destinos del Perú, a través de alianzas con otros operadores.
- b) Llamar la atención: Se apunta a convertir a Le Bonheur en la mejor opción de alojamiento y/o entretenimiento para nuestros huéspedes y para los visitantes de la zona, en donde podrán encontrar opciones de cocina vivencial, bar temático y galerías de arte relacionadas con las diversas culturas y biodiversidad peruana.
- c) Suscripción de las alianzas de cooperación con diferentes empresas que brinden servicios a fines (hoteles, restaurantes, bares, entretenimiento, museos, etc.).
- d) Generación de lazos y vinculación de clientes: Mediante el programa de fidelización de clientes se fomentará la recompra (nuevas reservas) por parte de clientes actuales con el fin de convertir a Le Bonheur en la primera opción al momento de volver a elegir o sugerir un hotel en Lima.

2.4.7 Personas

El personal de Le Bonheur se encuentra altamente calificado para atender a los clientes y hacer de su estancia una experiencia memorable y placentera.

3. Presupuesto de *marketing*

A continuación, se detalla el presupuesto de *marketing* propuesto para los años 2023-2028:

Tabla 21. Presupuesto proyectado para las acciones estratégicas del plan de *Marketing* (monto en soles)

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Publicidad - Paid Media	162 680	174 068	186 252	199 290	213 240	228 167
Ferias y eventos	82 573	88 353	94 538	101 156	108 237	115 814
Comunicaciones	0	82 573	82 573	82 573	82 573	82 573
Merchandising	28 000	29 960	32 057	34 301	36 702	39 272
Total	273 253	374 954	395 420	417 320	440 752	465 825

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

1. Objetivos generales

El plan está diseñado y orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos del presente plan, por lo que se han definido los siguientes objetivos generales:

- Alcanzar niveles de calidad de servicio que permitan obtener certificaciones de calidad de servicio a nivel mundial, como la Small Luxury Hotel.
- Mejorar la gestión logística de los recursos y procesos tanto operativos como de soporte.
- Establecer procesos y mecanismos de control que permitan asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor del hotel *boutique* Le Bonheur.

2. Objetivos específicos

Esta sección se centrará en analizar los objetivos específicos del plan de Operaciones, en relación con la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad del hotel.

Tabla 22. Objetivos del plan de Operaciones

Objetivos Estratégicos	Obj. Específicos Plan de Operaciones	Indicador	Frecuencia	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Rentabilidad	Reducción de costos operativos	% ahorro presupuestal	Anual	15%	12,5%	10%	7,5%	5,0%	5%
	Mejora del proceso de reserva	N° de incidencias	Trimestral	10	5	3	0	0	0
	Reducción de incidencias o fallas por servicios y suministros	% de homologados	Anual	> 60%	> 65%	> 70%	> 75%	> 80%	> 85%
Crecimiento	Mejora de infraestructura hotelera	Nivel de condición	Mensual	90%	92,5%	95%	97%	99%	100%
	Implementación de nuevos espacios	% de avance	Mensual	50%	25%	25%	0%	0%	0%
Sostenibilidad	Reducir las quejas o reclamos realizados por usuarios	Número de reclamos	Mensual	<10	< 7	< 5	< 3	< 1	< 0
	Incrementar el nivel de satisfacción	Calificación de servicio	Mensual	4,3	4,5	4,7	4,8	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Para la búsqueda del crecimiento de la operación, se hace un énfasis en la mejora de la infraestructura del hotel para reforzar la visión de brindar un servicio de calidad único y además se considera la creación de nuevos espacios que incrementen las opciones de servicios que pueda ofrecer Le Bonheur a sus huéspedes.

Para la rentabilidad, se hace énfasis en lograr una reducción de los costos operativos, así como la búsqueda de mejoras operacionales que permitan realizar una gestión más eficiente.

Finalmente, con relación a la sostenibilidad, se hace un enfoque en mejorar la relación con los clientes reduciendo todo tipo de riesgo o impacto que pueda afectar su estancia, con el fin de poder lograr un nivel de fidelización que permita consolidar la marca y seguir consolidando el concepto de la marca Le Bonheur.

3. Actividades estratégicas operacionales

Con miras a alcanzar los objetivos antes descritos se proponen las siguientes actividades estratégicas:

Reducción de costos operativos

- Establecer un procedimiento de revisión mensual de los gastos operativos del hotel, en donde puedan identificarse las principales variaciones y oportunidades de ahorro sin comprometer la calidad del servicio.
- Negociar contratos con proveedores a plazos y/o modalidades que permitan obtener mejores precios y condiciones comerciales.
- Implementar prácticas de eficiencia energética que permitan reducción de los consumos de recursos como el agua y energía eléctrica.
- Optimizar los procesos operativos que permitan la reducción de tiempos y desperdicios.

Mejora del proceso de reserva

- Repotenciar el sistema de reserva en línea, aumentando su nivel de usabilidad convirtiéndolo en un sistema más intuitivo, accesible y eficiente, además de incrementar su nivel de confiabilidad. A partir del 2023, el sistema de reserva incluye la interfaz con el sistema de reservas de Posada Amazonas respecto del paquete integral propuesto.
- Incrementar la velocidad de respuesta a las consultas de reserva y/o cualquier otra eventualidad.

Incrementar el nivel de satisfacción

- Rediseñar las encuestas de satisfacción que permitan evaluar la experiencia del huésped a mayor detalle, además de registrar de manera sistemática los comentarios y sugerencias que puedan ayudar a la mejora de la operación.
- Fomentar un enfoque de trabajo colaborativo centrado hacia la satisfacción del cliente.

Mejora de infraestructura hotelera

- Realizar cambios en la infraestructura existente, así como creación de nuevos espacios, a corto, mediano y largo plazo.

El alcance de esta acción estratégica abarca desde la renovación de los baños, instalación de nuevas camas, actualización de la decoración y la inclusión de

comodidades adicionales de tecnología como sistemas de control total e inteligente en las habitaciones, televisores con paneles interactivos, cerraduras electrónicas, carga inalámbrica, Wi-Fi de alta velocidad, entre otros. Así también, para el caso de las áreas comunes del hotel se considera la actualización de muebles, iluminación y decoración.

- Establecer un procedimiento de control periódico que permita priorizar las habitaciones o áreas que requieran una renovación parcial o total.

Implementación de nuevos espacios

- Diseñar y construir los nuevos espacios de acuerdo con las necesidades, requerimientos y deseos de los huéspedes, asegurando una experiencia atractiva y funcional.

A partir del 2023, se iniciará la construcción y acondicionamiento del nuevo espacio gastronómico de cocina participativa y un *roof top*. Asimismo, se remodelará la galería de arte y la sala de exposiciones para ofrecer mejores experiencias a los clientes.

Reducción de quejas o reclamos realizados por usuarios

- Implementar un procedimiento para la gestión de quejas y reclamos en donde se pueda analizar e identificar patrones y áreas problemáticas recurrentes, que permitan identificar la causa raíz.
- Mejorar los procesos de comunicación y manejo de quejas para resolver los problemas de manera rápida y efectiva.

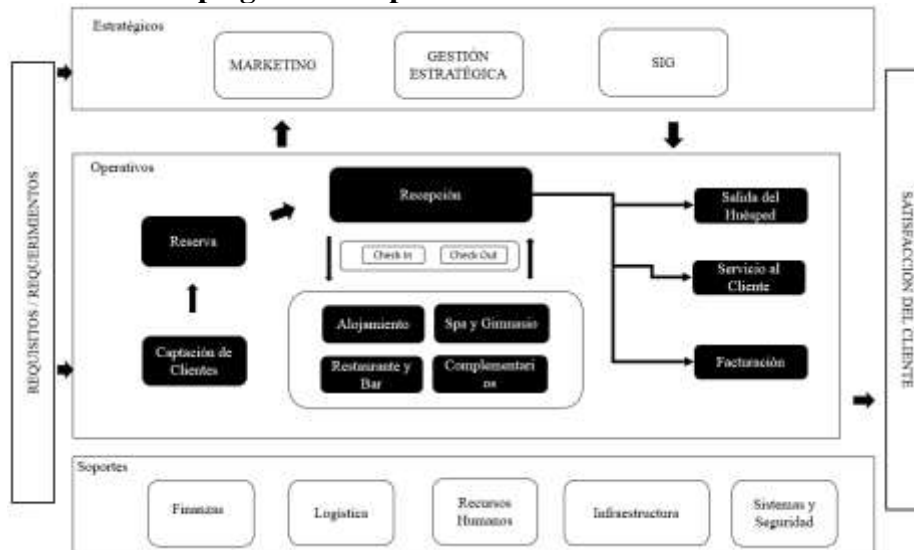
Reducción de incidencias o fallas vinculadas a servicios y suministros

- Actualizar el plan de mantenimiento preventivo regular para los equipos y sistemas del hotel.
- Implementar un procedimiento de control que permita realizar el seguimiento de los servicios y suministros con el fin de garantizar la calidad y la puntualidad de las entregas.
- Iniciar el proceso de homologación de proveedores con el fin de contar con proveedores confiables que aseguren la calidad de servicios.
- Establecer protocolos de seguimiento para resolver problemas de calidad en la cadena de suministros de manera efectiva.

4. Procesos de la operación

A continuación, se presenta el mapa de procesos que detalla los aspectos claves, interrelaciones, responsabilidades, funcionamiento y desarrollo de la operación de Le Bonheur:

Gráfico 1. Mapa general de procesos del hotel Le Bonheur



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar gráficamente las actividades que se realizan dentro de la empresa para la ejecución del servicio. En los procesos operativos se consideran a todos los procesos que de alguna manera le aportan valor al servicio, al corresponder directamente al cumplimiento de la necesidad o requerimientos del usuario.

Desde la captación de los clientes, pasando por el proceso de reserva y recepción, hasta el alojamiento, actividades complementarias, para finalizar con la salida del huésped.

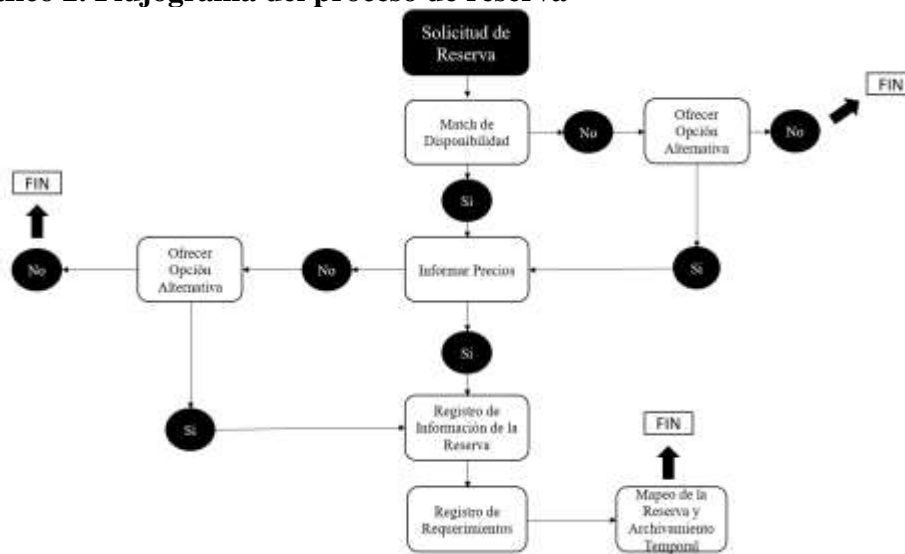
En cuanto a los procesos de soporte, se resalta la importancia de considerar a todas las áreas involucradas. Los procesos de logística, recursos humanos, infraestructura y mantenimiento, sistemas y seguridad, finanzas y logística.

A continuación, se detalla 4 de los procesos más importantes de la operación de Le Bonheur:

- a. **Proceso de reservas:** este proceso corresponde al contacto inicial con el cliente/usuario por lo que requiere una alta dedicación por parte de todas las partes involucradas.

A continuación, se presenta el flujograma general del proceso de reservas:

Gráfico 2. Flujograma del proceso de reserva



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, Le Bonheur utiliza para este fin diversos canales siendo la página web el medio más utilizado, por lo que se requiere asegurar que este medio refleje, desde el primer contacto, la oferta de valor del servicio. En atención a ello, se propone un repotenciamiento de la página web para que enfoque las acciones hacia el objetivo, a fin de lograr la fidelización de los usuarios, diferenciarse de la competencia y maximizar los beneficios.

Con esta mejora, los usuarios podrán contar con la información más detallada sobre los servicios ofrecidos, efectuar la reserva en tiempo real, contratar servicios complementarios y efectuar el pago mediante diversos medios. Es importante indicar que como consecuencia de la alianza suscrita con Posada Amazonas, también será posible efectuar reservas en Le Bonheur desde la página web de dicho establecimiento.

Así, el usuario podrá seleccionar el tipo de habitación de su preferencia, verificar la disponibilidad en tiempo real, adelantar el registro de datos personales y formular pedidos particulares según sus necesidades y efectuar el pago correspondiente a la reserva. Al término del proceso, se generará un código de reserva, el cual será enviado al correo y número telefónico para que el usuario lo pueda tener en cuenta.

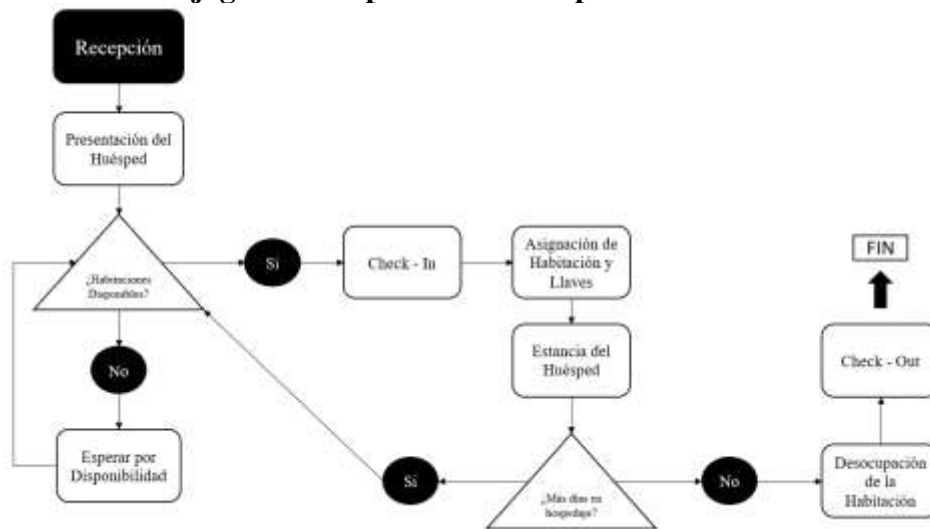
b. Proceso de recepción: de acuerdo con su propuesta de valor, este proceso inicia en el punto de arribo (aéreo o terrestre) a Lima, donde el huésped es contactado por personal enviado por Le Bonheur y trasladado a las instalaciones del hotel en el distrito de Miraflores.

Asimismo, este proceso incluye los subprocesos de *check-in* y *check-out*. El *check-in* puede ser efectuado: (i) con anticipación a través de la página web, en cuyo caso, el huésped recibe las

llaves al momento del recojo y puede instalarse inmediatamente o (ii) en el *counter* al momento del arribo a nuestras instalaciones. En ambos casos este subproceso contempla la verificación de las reservas, asignación de habitaciones, programación de servicios complementarios, actividades externas, así como la atención de solicitudes particulares como parte del servicio de atención personalizada que Le Bonheur ofrece. Por su parte, el *check-out* considera el registro de la salida, confirmación de la liberación de la habitación, proceso de facturación (salvo en los casos de registro en Posada Amazonas según los alcances del paquete integral), llenado de encuesta de satisfacción, consigna de equipaje, de corresponder y traslado al punto de partida al país de origen.

A continuación, se presenta el flujograma general del proceso de recepción:

Gráfico 3. Flujograma del proceso de recepción



Fuente: Elaboración propia.

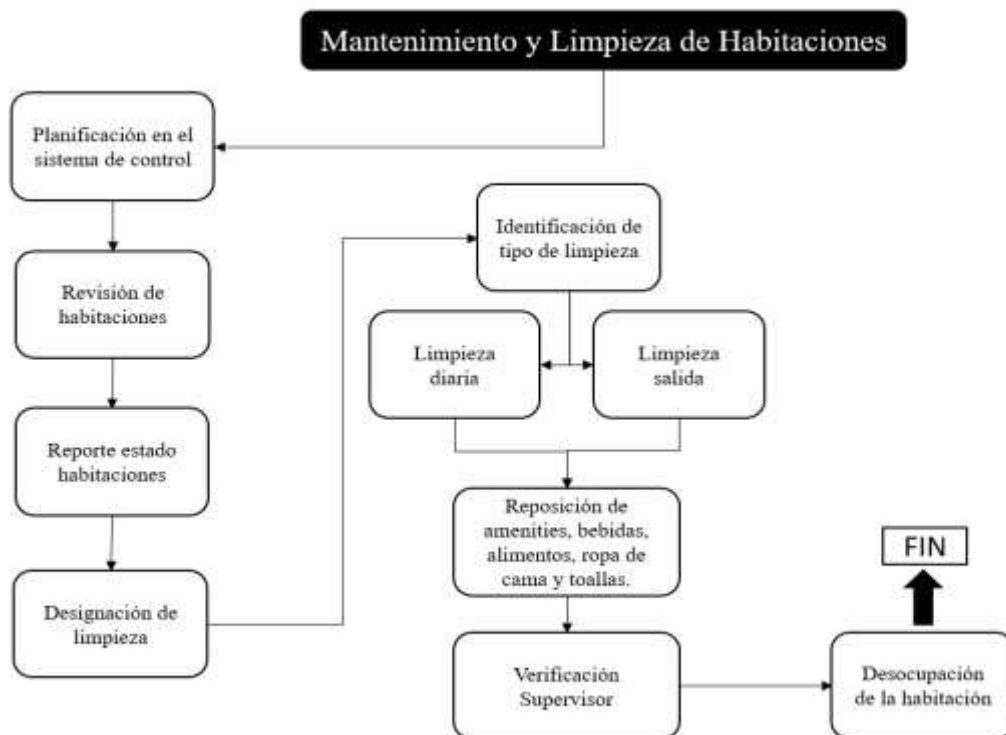
c. Proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones: incluye todas las actividades necesarias para la realización de la limpieza y mantenimiento (preventivo y correctivo) de todas las habitaciones y áreas comunes, buscando satisfacer las necesidades de los usuarios.

En este proceso, se involucra al jefe de mantenimiento, supervisores de turnos y técnicos de mantenimiento, jefe de servicios generales, auxiliares de limpieza, lavandería, equipos de limpieza y conserjes.

Como parte de la propuesta de valor de Le Bonheur, este es uno de los procesos más importantes de la gestión operacional para asegurar los altos estándares de calidad y servicio, necesarios para cumplir la oferta de una experiencia de lujo.

A continuación, se presenta el flujograma general del subproceso de limpieza de habitaciones:

Gráfico 4. Flujograma del mantenimiento y limpieza de las instalaciones



Fuente: Elaboración propia.

El personal asignado a este subproceso se encuentra debidamente capacitado para atender cualquier eventualidad, accidente y/o daño en cualquiera de las instalaciones del hotel, para lo cual cuenta con procedimientos específicos y formularios de control que permiten asegurar el estado de las instalaciones y calidad del servicio.

Todas las actividades para ejecutar semanalmente se encuentran detalladas en el cronograma de mantenimientos preventivos, con la intención de que los mantenimientos correctivos se reduzcan a lo largo del año.

d. Proceso de facturación y cobro: incluye el control de consumo de bienes y servicios durante la estadía en el hotel para su posterior cobro.

En el caso de los huéspedes alojados bajo el “Paquete Integral Posada Amazonas - Le Bonheur” este proceso considera lo siguiente:

- (i) Reservas a través de Posada Amazonas: Al término de la estadía en Le Bonheur, se emitirá un reporte detallado de consumos y noches de alojamiento para la conformidad del huésped. Posteriormente, dicho detalle será remitido a Posada Amazonas, quien se encargará de incluirlo en su facturación total al huésped.

- (ii) Reservas a través de Le Bonheur: La facturación incluirá la totalidad de consumos y noches de alojamiento incurridos tanto en Le Bonheur como en Posada Amazonas.

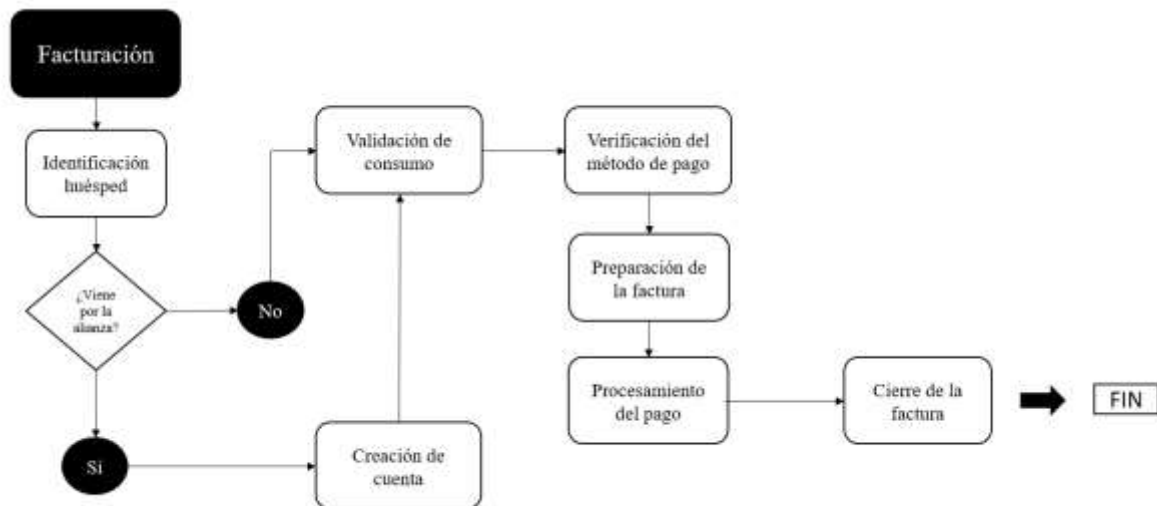
El proceso de facturación contempla los siguientes subprocesos:

- Identificación del huésped: se ejecuta al momento del *check-in* mediante la asignación de un código único que permite identificar: nombre del huésped, número de habitación, fecha de llegada y salida, tipo de habitación reservada, número de personas que se alojan, tarifa y descuentos aplicables, programa adquirido, etc.
- Creación de la cuenta: el código único asignado se asociará a una cuenta interna de control exclusiva para cada huésped donde se registran los diversos consumos durante su estancia en Le Bonheur sobre los cuales se emitirá la facturación final.
- Validación de consumos: al término de cada consumo, el huésped debe dar su conformidad del concepto e importe a ser cargado en su cuenta individual para su posterior facturación o remisión a Posada Amazonas, según corresponda.
- Preliquidación: la noche previa al *check-out* el huésped recibe, tanto en formato físico como por vía electrónica, la preliquidación de su cuenta (en inglés y español), a fin de recibir su conformidad o formular cualquier observación.
- Preparación de la factura: con la preliquidación conforme, el personal de recepción emite la factura final del huésped de acuerdo con las disposiciones tributarias vigentes, la que es entregada al huésped junto con la hoja de preliquidación. En el caso de huéspedes alojados bajo el “paquete integral Posada Amazonas - Le Bonheur” este subproceso se reemplaza por el envío de la preliquidación conforme a Posada Amazonas, actividad con la que concluye el proceso de Le Bonheur para estos huéspedes.
- Verificación del método de pago: puede incluir efectivo, tarjeta de crédito, transferencia bancaria o cualquier otra forma de pago que el hotel acepte. En el caso de pagos en moneda extranjera se utilizará el tipo de cambio venta vigente en la fecha de facturación.
- Procesamiento del pago: una vez que se ha verificado el método de pago, el recepcionista procesa el pago y entrega al huésped el recibo (*voucher*) de pago respectivo.
- Cierre de la factura: una vez procesado el pago, el recepcionista debe cerrar la factura en el sistema del hotel y actualizar los registros internos para reflejar el pago completo

del huésped. Con este subproceso, la cuenta individual y el código único creado se cierran automáticamente.

A continuación, se detalla el proceso de facturación:

Gráfico 5. Flujograma del proceso de facturación y cobro



Fuente: Elaboración propia.

5. Presupuesto de Operaciones

A continuación, se presenta el presupuesto de operaciones para el período 2023-2028:

Tabla 23. Presupuesto proyectado para las acciones estratégicas del plan de Operaciones (monto en soles)

Actividades Estratégicas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Reducción de costos operativos	7 350	7 718	8 104	8 508	8 934	9 381
Mejora del proceso de reserva	17 861	3 675	3 859	4 052	4 254	4 467
Incrementar el nivel de satisfacción	4 900	5 145	5 402	5 672	5 956	6 254
Mejora de infraestructura hotelera	179 769	188 757	198 195	208 105	218 510	229 436
Implementación de nuevos espacios	313 992	0	0	0	0	0
Reducir las quejas o reclamos realizados por usuarios	2 940	3 087	3 241	3 404	3 574	3 752
Reducción de incidencias o fallas por servicios y suministros	100 009	105 009	110 260	115 773	121 562	127 640
Total	626 820	313 391	329 061	345 514	362 790	380 929

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. Objetivo general

En línea con los objetivos estratégicos propuestos para Le Bonehur, el objetivo general del plan de Recursos Humanos es mantener colaboradores debidamente capacitados, motivados y con un alto desempeño, a fin de garantizar la satisfacción del cliente.

2. Objetivos específicos

Tabla 24. Objetivos del plan de Recursos Humanos

Objetivo	Objetivo específico	Indicador	Frecuencia	2023	2024	2025	2026	2027	2028
RENTABILIDAD	Bandas salariales acorde al mercado	% de trabajadores por debajo de las bandas salariales	Semestral	30%	25%	20%	12%	10%	0%
	Trabajadores con evaluación anual mínima de 4.5 puntos	% de trabajadores con evaluación de 4.5 puntos / %Total	Anual	75%	80%	85%	90%	98%	100%
CRECIMIENTO	Cumplimiento de índice de productividad mínimo	% de trabajadores dentro del primer cuartil	Anual	80%	85%	90%	93%	96%	100%
	Incremento de la masa de trabajadores	% de nuevos trabajadores	Anual	15%	13%	23%	15%	16%	2%
SOSTENIBILIDAD	Mejora del clima laboral	Índice de clima laboral	Anual	3	3.5	3.8	4.2	4.6	5

Fuente: Elaboración propia.

3. Acciones estratégicas

A continuación, se detallan las acciones estratégicas a ejecutar en el período 2023-2028:

Bandas salariales acorde con el mercado

Se implementará una política de compensaciones que incluirá:

- Definición de bandas salariales por nivel organizacional según los niveles promedio para hoteles de 4 y 5 estrellas.
- Revisión salarial anual sobre la base de: (i) salarios promedio en el sector por tipo de actividad y (ii) salarios promedio en hoteles de tamaño, ubicación y nivel de servicios similares.
- Procedimiento de ajustes salariales sobre la base de los resultados de la revisión salarial anual para asegurar que los sueldos de los trabajadores se mantengan acorde con el mercado (ver el Anexo 5).

Trabajadores con evaluación mínima de 4.5 puntos

Se implementarán las siguientes acciones estratégicas:

- Plan de evaluación de desempeño anual sobre la base de las siguientes directrices:
 - Al cierre de cada año se definirán los objetivos por competencias aplicables al año siguiente, según el puesto.

- Al cierre de cada trimestre se evaluará el avance del cumplimiento de metas asignadas a fin de tomar acción en los casos de cumplimiento por debajo del avance esperado.
- Como parte de la evaluación 360, cada trabajador recibirá *feedback* constante por parte de sus pares, supervisores respecto de su *performance*, los que se traducirán, al cierre del ejercicio, en una calificación promedio en un rango de 0 a 5 y el reporte detallado de calificación por cada una de las competencias definidas.
- Aquellos trabajadores que no alcancen una calificación mínima de 2.5 en el promedio anual deberán desarrollar un plan de mejora de desempeño a cargo del área de recursos humanos cuyos resultados serán evaluados al término del semestre inmediato siguiente a efectos de definir su continuidad en Le Bonheur.
- Plan anual de capacitaciones: Se desarrollará sobre la base de los siguientes contenidos propuestos:
 - a. Capacitación técnica especializada: Dirigida fundamentalmente al personal de cocina, bar, *spa* y mantenimiento.
 - b. Capacitación en idiomas: Todo el personal de Le Bonheur con contacto directo con los huéspedes y clientes externos debe dominar por lo menos un idioma adicional al español.
 - c. Atención al cliente:
 - Atención y servicio al cliente: Fundamentos y técnicas. Identificación de tipos de clientes. Medición.
 - Tratamiento de quejas y solución de conflictos.
 - Trato de personas conflictivas.
 - Atención de personas con habilidades diferentes.
 - d. Desarrollo de habilidades blandas: Enfocado principalmente en comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en equipo.

La implementación de las diversas actividades estratégicas propuestas en los planes funcionales de *Marketing*, Operaciones y Responsabilidad Social requieren que Le Bonheur cuente con el personal suficiente para cubrir satisfactoriamente las necesidades relacionadas con dichas actividades con el objetivo de garantizar un servicio de la más alta calidad.

En atención a ello, se propone un crecimiento de la planilla de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 25. Proyección de crecimiento de planilla

Tipo de Trabajador	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Administrativos	4	5	7	8	9	9
Operativos	19	21	25	29	34	35
Total	23	26	32	37	43	44

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, dada la relevancia del factor humano en el adecuado desarrollo de la operación de un hotel, contar con un equipo de trabajo altamente capacitado y motivado, capaz de asegurar el servicio excepcional que Le Bonheur ofrece a sus huéspedes constituye un factor primordial para el logro de los objetivos estratégicos propuestos para el período 2023-2028, por lo que se propone la mejora del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de acuerdo con los siguientes alcances:

- a. Revisión de los perfiles de puestos: se contratará los servicios de una consultora especializada en recursos humanos con experiencia en el sector hotelero. La revisión y actualización de perfiles se efectuará en forma bianual.
- b. Reclutamiento y selección: a partir del 2023 estarán a cargo de una empresa externa especializada en la materia.
- c. Contratación: a partir de 2023, todo trabajador será incorporado a la planilla de Le Bonheur desde el día 1 con todos los beneficios de ley.

Cumplimiento de índice de productividad mínimo:

Con el objetivo de asegurar la eficiencia del hotel, se asignará un índice de productividad mínimo para cada una de las actividades (operativas y de administración), de acuerdo con criterios establecidos a partir de la revisión de funciones y responsabilidades de cada puesto.

El cumplimiento de dicho ratio será revisado mensualmente y formará parte de la plantilla de evaluación anual de cada trabajador.

En caso de que un trabajador mantenga un índice de productividad inferior al mínimo establecido para su puesto durante 6 meses consecutivos o alternados deberá acogerse al programa de mejora de desempeño, a cuyo término se evaluará su continuidad en el hotel.

Mejora del clima laboral

Se desarrollarán actividades sobre los siguientes ejes:

- Cultura de trabajo positiva:

- Asegurar un ambiente de trabajo seguro.
- Respeto a la diversidad.
- Rechazo a cualquier forma de discriminación.
- Fomento al trabajo en equipo.
- Respeto del tiempo personal.
- Actividades de integración:
 - Además de las celebraciones habituales por cumpleaños, aniversarios, Día del Trabajador, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, Navidad, Año Nuevo y aniversario del hotel, a partir del 2023 se implementará la semana del “Le Bonheur”, en la que se desarrollarán diversas actividades deportivas y de integración con la participación de los trabajadores del hotel y sus familias.
- Fomento al desarrollo personal:
 - De acuerdo con los resultados de la evaluación anual, los trabajadores más destacados podrán acceder a subvenciones para capacitación adicional a los temas comprendidos en el plan anual de capacitaciones.
- Licencias y permisos: en adición a los beneficios laborales establecidos por Ley, los colaboradores de Le Bonheur podrán acceder a tiempo personal no compensable según coordinación con los supervisores directos.

4. Presupuesto de Recursos Humanos

A continuación, se presenta el presupuesto de Recursos Humanos para el período 2023-2028:

Tabla 26. Presupuesto proyectado para las acciones estratégicas del plan de Recursos Humanos (monto en soles)

ACTIVIDADES	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Implementación de bandas salariales	10 871	12 100	12 100	9 643	9 643	0
Evaluación de desempeño y capacitaciones	95 900	114 380	140 028	161 493	188 139	195 004
Plan de desarrollo de personal	9 828	9 828	22 113	22 113	22 113	9 828
Evaluación del clima laboral en relación a las actividades anuales	10 500	12 075	13 886	15 969	18 365	21 119
Contratación de nuevo personal	127 764	427 715	760 687	1 102 886	1 414 827	1 482 640
Total:	254 863	576 097	948 814	1 312 104	1 653 086	1 708 591

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. Modelo de gestión

De acuerdo con lo señalado por Porter y Kramer (2011), el presente plan estratégico propone la gestión de Le Bonheur bajo el modelo de generación de valor compartido, lo que le permitirá al hotel alcanzar los objetivos propuestos y, a la vez, que sus operaciones contribuyan con la generación de valor en la sociedad.

De esta manera, la propuesta del hotel incluye acciones dirigidas a generar un impacto positivo no solo desde el punto de vista económico sino también en el aspecto social y con especial incidencia en el cuidado del medio ambiente y preservación de la biodiversidad.

2. Objetivos del plan

- **Objetivos generales**

El objetivo general del presente plan de responsabilidad social es la contribución al desarrollo sostenible de los grupos de interés a través de 3 ejes fundamentales:

- (i) La reducción del impacto ambiental derivado de las operaciones mediante el uso eficiente de los recursos.
- (ii) La implementación de medidas que contribuyan a la protección de la biodiversidad.
- (ii) La generación de oportunidades de desarrollo para los grupos vulnerables de la sociedad.

- **Objetivos específicos**

A continuación, se detallan los objetivos específicos propuestos para el período 2023 a 2028:

Tabla 27. Objetivos del plan de Responsabilidad Social

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Indicadores	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Rentabilidad	Reducir el consumo de agua	% de reducción de consumo de agua potable	15%	17%	17%	18%	18%	18%
	Reducir el consumo energético	% de equipos con consumo eficiente de energía	50%	60%	70%	78%	85%	95%
Crecimiento	Reducir el volumen de residuos contaminantes generados	% de residuos para reciclaje	20%	30%	38%	45%	53%	60%
	Contribuir con la protección de la biodiversidad	% de productos ecosostenibles	18%	25%	38%	46%	55%	65%
Sostenibilidad	Promover la capacitación de jóvenes en situación de vulnerabilidad para promover su inserción al mercado laboral	Número de población capacitada	20	35	50	65	80	95

Fuente: Elaboración propia.

3. Actividades estratégicas para la generación de valor compartido

El desarrollo de las estrategias propuestas toma como punto de partida la implementación de la Norma ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social (ISO 2010). A tal efecto, se contratará asesores externos para:

- La identificación de necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Identificar actividades de la cadena de valor susceptibles de generar impacto social para el cumplimiento de los objetivos.
- Implementar un programa de actividades a desarrollar en el período 2023 a 2028.
- Determinar los procedimientos de control y seguimiento de indicadores definidos.

En dicha línea, a continuación, se detallan las actividades identificadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos:

1. La reducción del impacto ambiental derivado de las operaciones mediante el uso eficiente de los recursos
 - a. Reducción del consumo de agua a través de la implementación de sistemas de reutilización y uso eficiente de agua para actividades de riego y lavado y la promoción de programas de ahorro en el consumo de agua p.ej. cambio interdiario de sábanas y toallas, según las necesidades de los huéspedes.
 - b. Reducción del consumo energético mediante el reemplazo del equipamiento por equipos con alta eficiencia energética. A partir del 2023, se iniciará el proceso de reemplazo de equipamiento eléctrico cuya eficiencia energética sea inferior al nivel B, de acuerdo con las directrices de eficiencia energética del Ministerio del Ambiente, y se espera que en el 2028 por lo menos el 95% de los equipos sean de eficiencia energética A o B. De esta manera, Le Bonheur fortalecerá su contribución al cuidado del medio ambiente y la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero.
 - c. Reducir el volumen de residuos contaminantes generados mediante actividades destinadas a consolidar la aplicación de la regla de las 3 R: Reducir, Reutilizar y Reciclar. Estas medidas incluyen:
 - Mejoras en los procedimientos y sistemas de reciclaje a través de la instalación de tachos de basura debidamente diferenciados en diversas áreas del hotel y la promoción de estas actividades mediante el otorgamiento de beneficios a los huéspedes (p.ej. sesiones gratis de masajes, bebidas gratis, etc.).

- Reducción del uso de materiales plásticos de un solo uso: Se implementarán las siguientes actividades:
 - Colocación de surtidores de agua en áreas comunes del hotel.
 - Sustitución de sorbetes y cubiertos de plástico por productos alternativos biodegradables y ecológicos.
 - Negociar con los proveedores el abastecimiento de productos en envases de mayor volumen a fin de evitar la acumulación de pequeños recipientes.
 - Priorizar el uso de envases duraderos, susceptibles de reutilización y reciclaje o hechos con materiales reciclados o reciclables.
 - Sustitución de las llaves electromagnéticas en plástico por códigos QR de acceso a las habitaciones mediante el celular.

2. La implementación de medidas que contribuyan a la protección de la biodiversidad

a. Adquisición de productos ecosostenibles (con el sello FSC o *Fair Trade*).

A partir del 2023, Le Bonheur iniciará un proceso de revisión de productos y proveedores a fin de asegurar que estos cumplan con estándares mínimos de protección ambiental y ecosostenibilidad, por lo que se espera que al 2028 por lo menos el 65% de los proveedores cuenten con el sello FSC o *Fair Trade* o acrediten el cumplimiento de estándares mínimos de eco sostenibilidad.

b. Exposiciones fotográficas y talleres gratuitos sobre biodiversidad para contribuir con la generación de una conciencia de protección del medio ambiente.

Desde el 2015, Le Bonheur es auspiciador del Big Day Perú, el mayor evento de avistamiento de aves a nivel mundial en el que nuestro país ha sido reconocido como campeón mundial en 3 oportunidades, lo que ha permitido conocer de cerca la situación de vulnerabilidad al que se encuentran expuestas las diversas especies de aves.

Ante dicha situación, Le Bonheur ha decidido tomar la iniciativa en la generación de la conciencia ambiental por parte de sus huéspedes, visitantes y demás *stakeholders*, por lo que a partir del 2023 se desarrollan en sus instalaciones distintas actividades vinculadas a la protección de estas especies, desde talleres a cargo de profesionales sobre la materia hasta exposiciones fotográficas. Estos eventos serán gratuitos para la comunidad en general.

3. La generación de oportunidades de desarrollo para los grupos vulnerables de la sociedad
 - a. Promover la capacitación de jóvenes en situación de vulnerabilidad para promover su inserción al mercado laboral mediante:
 - Suscripción de convenios con asociaciones sin fines de lucro para capacitar a jóvenes de bajos recursos en labores técnicas, especialmente en actividades vinculadas a la gestión hotelera con la finalidad de darles la oportunidad de trabajar en Le Bonheur.
 - Como parte de la alianza con Posada Amazonas, Le Bonheur promoverá la suscripción de un convenio de colaboración con Rainforest Expeditions para implementar programas de capacitación para la comunidad Ese Eja de Infierno a fin de proporcionarles herramientas que les permitan insertarse en el mercado laboral y mejorar sus condiciones de vida.

4 Presupuesto de Responsabilidad Social

A continuación, se presenta el presupuesto de Responsabilidad Social para el período 2023-2028:

Tabla 28. Presupuesto proyectado para las acciones estratégicas del plan de Responsabilidad Social (monto en soles)

Actividades estratégicas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Implementación del Sistema ISO 26000 y seguimiento	17 500	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850
Implementación de sistemas de reutilización de agua para actividades de riego y lavado	35 000	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500
Renovación de equipamiento por equipos con alta eficiencia energética	38 500	28 000	21 000	17 500	14 000	14 000
Mejoras de los sistemas de reciclaje	16 100	16 905	17 750	18 638	19 570	20 548
Reducción del uso de materiales plásticos de un solo uso	61 600	64 680	67 914	71 310	74 875	78 619
Adquisición de productos con el sello FSC o Fair Trade	84 000	88 200	92 610	97 241	102 102	107 208
Exposiciones fotográficas y talleres gratuitos sobre biodiversidad	29 400	30 870	32 414	34 034	35 736	37 523
Suscripción de convenios con asociaciones sin fines de lucro para capacitar a jóvenes de bajos recursos en labores técnicas	31 500	47 775	65 424	78 845	82 437	92 999
Suscripción de convenio con Rainforest Expeditions para desarrollar programas de capacitación para la comunidad Ese eja de Infierno	10 500	11 025	11 576	12 155	12 763	13 401
Total	324 100	301 805	323 038	344 072	355 833	378 648

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO X. PLAN DE FINANZAS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

1. Objetivo general

El objetivo general del plan de Finanzas es evaluar la viabilidad financiera de las estrategias propuestas para el período 2023-2028.

En dicha línea, el plan describe las directrices, lineamientos y criterios del área de Finanzas para alcanzar los objetivos del plan estratégico mediante la mejora del estado económico y financiero de Le Bonheur.

2. Objetivos específicos

Tabla 29. Objetivos del plan de Finanzas

Objetivo	Objetivo específico	Indicador	Frecuencia	2023	2024	2025	2026	2027	2028
RENTABILIDAD	ROE no menor a 12% anual	ROE	Anual	≥ 12%	≥ 12%	≥ 12%	≥ 12%	≥ 12%	≥ 12%
	Ratio EBITDA/Ventas no menor al 45% anual	Ratio EBITDA/Ventas	Anual	≥ 45%	≥ 45%	≥ 45%	≥ 45%	≥ 45%	≥ 45%
CRECIMIENTO	Tasa de ocupación no menor al 60% (al 2028)	% de ocupabilidad	Anual	≥ 60%	≥ 60%	≥ 60%	≥ 60%	≥ 60%	≥ 60%
	Incremento de ingresos no menor al 4,5% anual	Nivel de facturación anual	Anual	≥ 4,5%	≥ 4,5%	≥ 4,5%	≥ 4,5%	≥ 4,5%	≥ 4,5%

Fuente: Elaboración propia.

3. Supuestos

3.1 Moneda

Los Estados Financieros serán elaborados en moneda local (soles).

3.2 Tipo de cambio e inflación

Se utilizará el tipo de cambio de 3.765 para la conversión de moneda USD/PEN, que corresponde al tipo de cambio venta al cierre de operaciones del 31.03.2023.

En cuanto a la inflación, de acuerdo con lo proyectado por el Banco Central de Reserva el Perú (BCRP), al cierre del ejercicio 2022, se considera una inflación del 4.1% para el 2023 y 3% para el 2024 (BCRP, 2023a).

3.3 Estructura de capital

Al 31.12.2022 la estructura de capital está repartida en un 52.77% de patrimonio y una deuda total del 47.23% .

3.4 Tasa de interés referencial

Se toma como referencia la tasa de 16.27% que corresponde a la tasa referencial en moneda

nacional a más de 360 días establecida por la SBS al 31.03.2023.

3.5 Otros supuestos

Se estima que el proceso de recuperación del sector turístico permitirá alcanzar los niveles de ocupación prepandemia hacia fines del 2024.

3.5.1 Beneficios financieros derivados de la alianza de cooperación Posada Amazonas - Le Bonheur:

a. Beneficios para Le Bonheur:

- Ingresos por mayor volumen de noches de alojamiento relacionadas con el paquete integral “Destino a tu medida”.
- Comisión del 2% del total cobrado por Posada Amazonas por noche de alojamiento en Posada Amazonas, en el caso de reservas del paquete integral “Destino a tu medida” hechas desde Le Bonheur.
- Comisión del 2% del total facturado por Posada Amazonas por noche de alojamiento de clientes referidos por Le Bonheur.

b. Beneficios para Posada Amazonas

- Ingresos por mayor volumen de noches de alojamiento relacionadas con el paquete integral “Destino a tu medida”.
- Comisión del 10% del total cobrado por Le Bonheur por noche de alojamiento en Le Bonheur en el caso de reservas del paquete integral “Destino a tu medida” hechas desde Posada Amazonas.
- Comisión del 10% del total facturado por Le Bonheur por noches de alojamiento de clientes referidos por Posada Amazonas.

4. Análisis financiero

4.1 Plan de inversión y financiamiento.

El plan estratégico comprende una serie de actividades destinadas al cumplimiento de los objetivos propuestos y que han sido desarrolladas en los planes funcionales descritos en los Capítulos VI al IX.

La inversión total requerida para la ejecución de tales actividades en los ejercicios 2023-2028 asciende a S/ 16,952,835.42 y se propone su financiamiento mediante:

- Capital propio (52.77%) y
- Capital financiado (47.23%): se considera un préstamo por un plazo de 6 años con una tasa efectiva anual del 10.5%.

4.2 Estado de Resultados sin plan estratégico

Incluye el efecto de las proyecciones anuales de crecimiento del PBI y la inflación para los períodos 2023 a 2028.

Tabla 30. Estado de Resultados proyectado sin plan estratégico

Estado de Resultados	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por ventas	5 206 861	4 946 518	4 451 866	4 006 680	3 606 012	3 245 410
Gastos de personal						
Permanentes	1 380 106	1 428 410	1 478 404	1 530 149	1 583 704	1 639 133
Temporales	444 386	459 939	476 037	492 699	509 943	527 791
Costos directos	752 269	778 598	805 849	834 054	863 246	893 459
Beneficio bruto	2 630 100	2 279 570	1 691 575	1 149 779	649 119	185 027
	-	-	-	-	-	-
Otros gastos operativos						
Administración	231 820	239 934	248 332	257 023	266 019	275 330
Marketing	309 000	319 815	331 009	342 594	354 585	366 995
Pagos de alquiler	-	-	-	-	-	-
Despidos y contratación	108 552	112 352	116 284	120 354	124 566	128 926
Capacitación del personal	118 825	122 983	127 288	131 743	136 354	141 126
Esfuerzos de reducción de costos	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento	489 220	530 804	575 923	624 876	677 990	735 620
	-	-	-	-	-	-
Total gastos	1 234 873	1 278 093	1 322 826	1 369 125	1 417 045	1 466 641
EBITDA	1 395 227	1 001 477	368 749	(219 347)	(767 926)	(1 281 615)
Depreciación	465 800	465 800	465 800	465 800	465 800	465 800
EBIT	929 427	535 677	(97 051)	(685 147)	(1 233 726)	(1 747 415)
Financiación y gastos						
Ingresos por intereses						
Intereses de préstamos a largo plazo						
Intereses de préstamos a corto plazo						
Beneficios antes de impuestos	929 427	535 677	(97 051)	(685 147)	(1 233 726)	(1 747 415)
Impuestos directos	274 181	158 025	(28 630)	(202 118)	(363 949)	(515 487)
Beneficio neto para el período	655 246	377 652	(68 421)	(483 029)	(869 777)	(1 231 927)

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Estado de Resultados con plan estratégico

Incluye el efecto de las estrategias a implementar en los períodos 2023 a 2028 considerando que recién hacia fines del ejercicio 2025 se recuperarán los niveles de ocupación prepandemia.

Tabla 31. Estado de Resultados proyectado con plan estratégico

Estado de Resultados	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por ventas	9 785 429	11 477 784	12 213 325	13 299 078	13 941 506	14 589 710
Noches Le Bonheur	5 533 994	6 826 936	7 289 779	8 029 322	8 451 918	8 874 514
Paquete Posada Amazonas	549 654	678 074	724 045	797 498	839 472	881 446
Otros ingresos Alianza PA-LB	325 355	398 153	425 147	467 227	491 818	516 408
Servicios complementarios	3 376 426	3 574 621	3 774 354	4 005 031	4 158 298	4 317 341
Gastos de personal						
Permanentes	1 333 436	1 333 436	1 333 436	1 333 436	1 333 436	1 333 436
Temporales	429 358	429 358	429 358	429 358	429 358	429 358
Costos directos	872 196	915 806	989 070	1 048 414	1 079 867	1 112 263
Iniciativas propuestas	254 863	576 097	948 814	1 312 104	1 653 086	1 708 591
Iniciativas propuestas - costo asociado a ss. complementarios	424 205	455 056	485 908	522 629	543 540	565 264
Beneficio bruto	6 471 371	7 768 031	8 026 739	8 653 136	8 902 219	9 440 797
Otros gastos operativos	-	-	-	-	-	-
Administración	235 180	246 939	259 286	272 250	285 863	300 156
Marketing	298 551	298 551	298 551	298 551	298 551	298 551
Pagos de alquiler						
Despidos y contratación						
Capacitación del personal	114 806	114 806	114 806	114 806	114 806	114 806
Esfuerzos de reducción de costos						
Mantenimiento	608 707	700 014	735 014	771 765	810 353	850 871
Iniciativas propuestas	981 477	821 142	869 718	919 788	962 388	1 017 958
Total gastos	2 238 721	2 181 452	2 277 375	2 377 160	2 471 961	2 582 342
EBITDA	4 232 650	5 586 579	5 749 364	6 275 976	6 430 258	6 858 455
Depreciación	489 090	513 545	539 222	566 183	594 492	624 217
EBIT	3 743 560	5 073 034	5 210 143	5 709 793	5 835 767	6 234 239
Financiación y gastos						
Ingresos por intereses						
Intereses de préstamos a largo plazo	755 893	648 389	529 596	398 330	253 281	93 002
Intereses de préstamos a corto plazo						
Beneficios antes de impuestos	2 987 666	4 424 646	4 680 547	5 311 463	5 582 486	6 141 237
Impuestos directos	881 362	1 305 271	1 380 761	1 566 882	1 646 833	1 811 665
Beneficio neto para el período	2 106 305	3 119 375	3 299 785	3 744 582	3 935 652	4 329 572

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Análisis de flujo de caja incremental

4.4.1 FC con estrategia – FC sin estrategia= FC incremental

El flujo de caja incremental está dado por la diferencia entre el flujo de caja proyectado considerando las estrategias a aplicar en los ejercicios 2023-2028 (FC con estrategia) y el flujo de caja proyectado considerando únicamente el crecimiento de PBI e inflación.

Considerando lo anterior, a continuación se presentan los flujos de caja económico y financiero para los períodos 2023 a 2028 en los escenarios antes mencionados:

Tabla 32. Flujo de caja económico

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de Caja Económico sin estrategia	967 741	672 346	206 382	- 230 402	- 641 829	-1 031 394
Flujo de Caja Económico con estrategia	2 984 018	3 938 538	4 053 302	4 424 563	4 533 332	4 835 211

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Flujo de caja financiero

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de Caja Financiero sin estrategia	967 741	672 346	206 382	- 230 402	- 641 829	-1 031 394
Flujo de Caja Financiero con estrategia	1 427 258	2 350 064	2 429 784	2 762 322	2 828 302	3 082 898

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Flujo de caja incremental económico y financiero

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de Caja Financiero sin estrategia	967 741	672 346	206 382	- 230 402	- 641 829	-1 031 394
Flujo de Caja Financiero con estrategia	1 427 258	2 350 064	2 429 784	2 762 322	2 828 302	3 082 898
Flujo de Caja Financiero Incremental	459 517	1 677 718	2 223 402	2 992 724	3 470 130	4 114 292
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de Caja Económico sin estrategia	967 741	672 346	206 382	- 230 402	- 641 829	-1 031 394
Flujo de Caja Económico con estrategia	2 984 018	3 938 538	4 053 302	4 424 563	4 533 332	4 835 211
Flujo de Caja Económico Incremental	2 016 277	3 266 192	3 846 919	4 654 965	5 175 161	5 866 605

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Análisis de VAN / TIR del FC incremental

Considerando la implementación de las estrategias propuestas, se observa que estas permiten mejorar los resultados de Le Bonheur según se verifica a partir del análisis de la inversión a ejecutar:

VAN incremental S/858,703.20

TIR incremental 13%

Como se puede observar, la inversión a llevar a cabo para la implementación de las estrategias propuestas daría lugar a una TIR del 13%, lo que evidencia que la empresa se encuentra ante un proyecto rentable y que genera valor.

Del mismo modo, se advierte que las iniciativas del plan estratégico propuesto generarían un VAN positivo ascendente S/858,703.20 que confirma la viabilidad del proyecto.

4.6 Análisis de sensibilidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de sensibilidad considerando los siguientes escenarios:

- Escenario Pesimista 2: Decrecimiento de ocupación 10% y reducción de tarifas 10%.
- Escenario Pesimista 1: Decrecimiento de ocupación 5% y reducción de tarifas 5%.
- Escenario Esperado: el descrito en 4.3.
- Escenario Optimista 1: Crecimiento de ocupación 5% y aumento de tarifas 5%.
- Escenario Optimista 2: Crecimiento de ocupación 10% y aumento de tarifas 10%.

Tabla 35. Análisis de sensibilidad

	Escenario Pesimista 2 (-10%)	Escenario Pesimista 1 (-5%)	Escenario esperado	Escenario Optimista 1 (+5%)	Escenario Optimista 2 (+10%)
VAN	-7 382 423	- 58 667	858 703	5 240 510	12 463 409
TIR	-16%	10%	13%	25%	43%

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El turismo en el Perú es de vital importancia, ya que es uno de los principales impulsores de la economía y promueve la conservación del patrimonio ambiental y cultural. Este sector viene recuperándose paulatinamente luego de haber sido fuertemente golpeado por la pandemia de COVID-19. La reducción total de arribos de turistas extranjeros al país, del turismo nacional y de la inversión público/privada en infraestructura del sector, generaron una crisis cuyos efectos negativos aún se perciben.
- Pese a que las proyecciones del MINCETUR consideraban una recuperación sostenida del sector a partir del 2022, la inestabilidad política y económica, así como, recientemente, las condiciones climáticas adversas han frenado el proceso de recuperación en el que el sector turismo ya se encontraba, obligando a la reformulación de las estrategias de crecimiento e inversión adoptadas como parte de la etapa post-pandemia.
- De acuerdo con el análisis interno efectuado, se identificaron dos ventajas competitivas: (i) la diferenciación, que se manifiesta en las experiencias únicas y la atención personalizada a sus huéspedes que abarcan los servicios de acomodación, así como los servicios complementarios personalizados y de alta calidad destinados a brindar una estancia memorable al huésped y (ii) el sólido posicionamiento de su marca en el mercado meta como consecuencia de su servicio diferenciado y de alta calidad logrando que los clientes lo prefieran sobre otras opciones. Estas ventajas competitivas constituyen la base para el desarrollo de las actividades que el plan estratégico propone.
- De acuerdo con el análisis de mercado desarrollado, al 2028 se proyecta una oferta hotelera por 2.8 millones de noches disponibles, así como una demanda proyectada de 3.6 millones de pernoctaciones, lo que evidencia la capacidad de crecimiento del sector hotelero y justifica la razonabilidad de acciones estratégicas propuestas con la finalidad de incrementar los niveles de ocupación y ventas.
- Como parte del plan estratégico, se propone una estrategia de crecimiento basada en: (i) penetración de mercados; (ii) desarrollo de nuevos productos y (iii) desarrollo de nuevos mercados. A tal efecto, se plantea ampliar el segmento de clientes del modelo de negocio a fin de incorporar a un sector de turistas extranjeros que se caracterizan por

su interés en el ecoturismo y las actividades vinculadas con la protección de la diversidad, especialmente relacionadas con la observación y estudio de especies de aves, nicho que fue identificado a partir de la experiencia de Le Bonheur como auspiciador del Big Day Perú.

- Lo antes indicado sirvió de punto de partida para la evaluación de diversas opciones de destinos y operadores hoteleros a nivel nacional con la finalidad de identificar aquel cuya oferta de valor presente elementos comunes con Le Bonheur. De esta manera, se descartaron hoteles ubicados en regiones con mayor desarrollo turístico e infraestructura hotelera, como Cuzco, Arequipa o Tumbes y se seleccionó a Posada Amazonas, hotel ubicado en la región de Madre de Dios, debido principalmente a factores como: (i) el potencial de crecimiento de la región considerando el aumento del volumen de arribos en el período anterior a la pandemia; (ii) el perfil del turista que visita la región; (iii) el gasto promedio y la duración de la estadía de dichos turistas; (iv) la cercanía de Posada Amazonas a la Reserva Nacional de Tambopata, considerada como uno de los principales puntos para el avistamiento de aves y la vinculación de dicho hotel con la comunidad nativa ubicada en su zona de influencia.
- La evaluación de los factores antes descritos concluyó en la selección de dicho establecimiento como la mejor opción para iniciar el programa de alianzas estratégicas de cooperación que Le Bonheur tiene como propósito desplegar a largo plazo, con miras a consolidar su oferta de valor y contribuir al logro de los objetivos estratégicos.
- El plan estratégico persigue los siguientes objetivos generales para el período 2023-2028: (i) incremento de la rentabilidad, (ii) crecimiento del negocio y (iii) aseguramiento de la sostenibilidad a largo plazo. Para ello, se proponen objetivos estratégicos enfocados en cada uno de dichos objetivos generales, los que a su vez se enlazan con los objetivos y acciones estratégicas de cada uno de los planes funcionales.
- Así, por ejemplo, el plan de *Marketing* se centra en el incremento de la oferta de servicios como el diseño del paquete integral “Destino a tu medida” y otros servicios complementarios sumados al desarrollo de una estrategia de medios y la aplicación de tarifas diferenciadas que contribuirán al incremento de los niveles de ocupación y ventas.
- En la misma línea, el plan de Operaciones apunta a la mejora de los procesos operativos del hotel, específicamente los relacionados con el proceso de reservas, adquisición de

suministros, mejora de la infraestructura hotelera e implementación de nuevos espacios, objetivos destinados a la mejora general de los índices de satisfacción del cliente y, de esta manera, contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Del mismo modo, el plan de Recursos Humanos se centra en la mejora de la productividad de los empleados, asegurar compensaciones acordes con el mercado, la mejora del clima laboral y el incremento de la planilla de acuerdo con las proyecciones de crecimiento de la ocupación del hotel, aspectos que en su conjunto contribuyen, sin duda alguna, a consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado y mejorar los índices de satisfacción del cliente.
- Por su parte, el plan de Responsabilidad Social plantea el desarrollo de actividades centradas en 3 ejes: (i) reducir el impacto ambiental de las operaciones del hotel, (ii) contribuir con la preservación de la biodiversidad y (iii) fomentar la actividad de capacitación de población vulnerable. De esta manera, Le Bonheur apunta a posicionarse como un hotel socialmente responsable y enfocado en la generación de una conciencia ambiental en todos sus grupos de interés.
- Finalmente, el plan de Finanzas evalúa la viabilidad de las acciones propuestas en los planes funcionales antes indicados considerando un volumen de inversión total requerida por S/16,952,835.42 entre los ejercicios 2023-2028, que será financiada parcialmente con fondos propios (52.77%) y la diferencia mediante un financiamiento por el 47.23% de la inversión total.
- Considerando dichos factores, se calcula una TIR incremental del 13% así como un VAN incremental del S/ 858 mil, indicadores que evidencian la viabilidad del plan estratégico propuesto y su contribución a la generación de valor por parte de Le Bonheur.

2. Recomendaciones

- La implementación del presente plan estratégico debe ir de la mano de una revisión periódica de los supuestos utilizados para el desarrollo de cada uno de los planes funcionales, así como de las condiciones de macro y microentorno a fin de, en caso sea necesario, proponer e implementar oportunamente los ajustes que sean requeridos.
- En el mismo sentido, se requiere una revisión periódica de los indicadores propuestos para cada actividad de los planes funcionales a efectos de tomar las medidas de ajuste que, de ser el caso, se requieran respecto de cada área funcional.

- Considerando el alto nivel de competencia que presenta el mercado hotelero, es importante que Le Bonheur mantenga y refuerce su estrategia competitiva basada en el enfoque de diferenciación, puesto que constituye la base de su oferta de valor.
- El logro de los objetivos estratégicos propuestos requiere la implementación conjunta de todos los planes funcionales propuestos, por lo que resulta de vital importancia que Le Bonheur enfoque sus esfuerzos, recursos y capacidades para una ejecución ordenada de cada una de las actividades estratégicas propuestas en cada plan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Lima (2023). *Declaran en Emergencia la Seguridad Ciudadana en la Provincia de Lima. Acuerdo de Concejo N° 16. 5 de febrero.* <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/declaran-en-emergencia-la-seguridad-ciudadana-en-la-provinci-acuerdo-n-016-2148965-1>
- Banco Central de Reserva el Perú [BCRP] (2023a). *Inflación: Diciembre 2022.* Notas de Estudios del BCRP, N.º 2 - 5 de enero de 2023. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-02-2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023b). *Resumen Informativo Semanal – 2 de marzo de 2023.* <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-03-02.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023c). *Programa monetario Febrero 2023.* <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2023/presentacion-02-2023.pdf>
- Cambio seguro (s.f.). *Proyección del dólar en Perú: ¿Qué pasará con esta moneda en el 2023?* <https://cambioseguro.com/articulos/proyeccion-del-dolar-en-peru-que-pasara-con-esta-moneda-en-el-2023>
- ComexPerú (2023). *Día del Trabajo 2023: ¿Cómo se encuentra la situación actual en el Perú?* Semanario 1162 – Economía. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/dia-del-trabajo-2023-como-se-encuentra-la-situacion-actual-en-el-peru#:~:text=En%20relaci%C3%B3n%20con%20el%20desempleo,y%20el%2045.4%25%20son%20hombres.>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* Novena edición. Pearson educación. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Eglier, P. y Langeard, E. (1987). *Servucción. El marketing de servicios.* McGraw-Hill. <https://es.scribd.com/document/634679255/Servuccion-El-Marketing-de-Servicios-Eglier>

- El Comercio (2023). Perú se consolida como el segundo mejor destino para el avistamiento de aves a nivel mundial. *Vamos*. 24 de mayo. <https://elcomercio.pe/vamos/peru/peru-se-consolida-como-segundo-mejor-destino-para-el-avistamiento-de-aves-a-nivel-mundial-global-big-day-2023-noticia/>
- Engert, O. y Rosiello, R. (2010). *A McKinsey perspective on value creation and synergies*. McKinsey Company.
https://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/~media/D74F0B9DCDAB4EAE918D2D578E7C7AF7.ashx
- Gestión (2023). *Precio del dólar cierra con leve baja: sepa cuánto está el tipo de cambio este miércoles*. 5 de abril. <https://gestion.pe/economia/mercados/precio-del-dolar-hoy-en-peru-cuanto-esta-el-dolar-tipo-de-cambio-revisa-en-cuanto-esta-el-tipo-de-cambio-este-miercoles-5-de-abril-dolares-a-soles-dolar-de-hoy-compra-y-venta-bcr-oconacompra-venta-noticia/>
- Hollander, J. (2023). IA en hostelería: el impacto de la inteligencia artificial en la industria hotelera. *Hotel Tech report*. 10 de mayo. [https://hoteltechreport.com/es/news/ai-in-hospitality#:~:text=La%20inteligencia%20artificial%20\(IA\)%20puede%20mejorar%20significativamente%20la%20gesti%C3%B3n%20de,disponibilidad%20para%20maximizar%20los%20ingresos](https://hoteltechreport.com/es/news/ai-in-hospitality#:~:text=La%20inteligencia%20artificial%20(IA)%20puede%20mejorar%20significativamente%20la%20gesti%C3%B3n%20de,disponibilidad%20para%20maximizar%20los%20ingresos)
- Inga, C. (2019). ‘Airbnb’ en el Perú: ¿Cómo ha impactado al mercado de hoteles? *El Comercio*. 8 de julio. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/efecto-airbnb-peru-hoteles-usmp-plataformas-colaborativas-noticia-653252-noticia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (s.f.). *Índice temático. Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos de hospedaje colectivo, según departamento*. <https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/turismo-11176/>
- International Renewable Energy Agency [IRENA] (2021). *Perspectivas de la Transición Energética Mundial: Camino hacia 1.5°C*. https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2021/Jun/IRENA_WETO_Summary_2021_ES.pdf
- ISO (2010). *ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social*. <https://americalatinagenera.org/wp-content/uploads/2014/09/U4ISO26000.pdf>

- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. 12da. ed. Pearson-Prentice Hall.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf
- La República (2022). *Mincetur prevé que turismo llegará a niveles prepandemia en el 2026*. 6 de mayo. <https://larepublica.pe/economia/2022/05/06/mincetur-preve-que-turismo-llegara-a-niveles-prepandemia-en-el-2026-plan-de-emergencia>
- La República – Colombia (2023). *Crisis de los primeros meses de la Presidenta de Perú y efectos en la economía*. 10 de abril. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/las-crisis-de-los-primeros-meses-de-la-presidenta-de-peru-y-sus-efectos-en-la-economia-3588539>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2022a). *Perú: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje, 2022*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4800667/Informe_Peru-Oferta-y-Demanda-Establecimientos-Hospedaje-2022.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2022b). *Perú: Compendio de cifras de Turismo. Enero 2022*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2863485/Compendio_Cifras_Turismo_ENERO-2022.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2020a). *Perú: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje, 2019*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1466816/Per%C3%BA%3A%20Oferta%20y%20Demanda%20de%20Establecimientos%20de%20Hospedaje%202019.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2020b). *Perú: Compendio de cifras de Turismo. Diciembre 2020*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1653978/Compendio%20de%20Cifras%20de%20Turismo%20Diciembre%202020.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2020c). *Plan Estratégico Regional de Turismo de Madre de Dios para el período 2020-2030*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1422908/PERTUR%20Madre%20de%20Dios.pdf>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2019). *Perú: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300464/Per%C3%BA_Oferta_y_Demanda_de_Establecimientos_de_Hospedaje_2018.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015). *Decreto Supremo N.º 001-2015-MINCETUR. Aprueban Reglamento de Establecimientos de Hospedaje*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/34744/Imagen.aspx.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2020). *MTC prepara el camino para el despliegue y desarrollo del 5G en el Perú*. Nota de Prensa. 25 de septiembre.
<https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/304544-mtc-prepara-el-camino-para-el-despliegue-y-desarrollo-del-5g-en-el-peru>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios (Business Model Generation)*. Deusto Ediciones
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. CECSA.
https://www.academia.edu/42345725/_VENTAJA_COMPETITIVA_de_Michael_Porter
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación del valor compartido. *Harvard Business Review*.
https://www.academia.edu/2917863/La_creaci%C3%B3n_de_valor_compartido
- PromPerú (2019a). *Perfil del turista extranjero. Turismo en cifras 2019*.
https://institucional.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/perfiles_extranjeros/43/Publicaci%C3%B3n_PTE_2019.pdf
- PromPeru. (2019b). *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
- PromPeru. (2019c). *Perfil del Turista Extranjero que visita Madre de Dios 2019*
https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Madre%20de%20Dios&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/tips/2681/PTE%2

02019%20-

%20Visita%20Madre%20de%20Dios.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=197670

Rojas, A. (2023). Congreso le cierra la puerta al adelanto de elecciones en el 2023: qué bancadas lo bloquearon y sus razones. *El Comercio*. 2 de marzo. <https://elcomercio.pe/politica/congreso-se-cierra-al-adelanto-de-elecciones-al-2023-que-bancadas-la-bloquearon-y-sus-razones-dina-boluarte-crisis-politica-peruana-alianza-para-el-progreso-avanza-pais-renovacion-popular-y-accion-popular-noticia/>

RPP Noticias (2023a). *PBI: ¿Cuánto crecerá la economía peruana este 2023?* 17 de abril. <https://rpp.pe/economia/economia/pbi-cuanto-crecera-la-economia-peruana-este-2023-noticia-1470983?ref=rpp>

RPP Noticias (2023b). *¿Cuáles son los niveles de desempleo en el país?* 16 de febrero. <https://rpp.pe/economia/economia/cuales-son-los-niveles-de-desempleo-en-el-pais-noticia-1467096>

Soler, S. (2023). Una crisis bancaria a cada lado del Atlántico: preguntas y respuestas sobre la agitación en los mercados. *RTVE*. 17 de marzo. <https://www.rtve.es/noticias/20230317/crisis-bancaria-eeuu-europa-claves/2432091.shtml>

Turismo Comunitario (s.f.). *Posada Amazonas*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR. <https://www.turismocomunitario.com.pe/experiencia/es/posada-amazonas.html>

Villar, P. (2023). Banco Central de Perú pone una pausa a alza de la tasa de interés tras 18 meses. *Bloomberg* [En línea]. 9 de febrero. <https://www.bloomberglinea.com/2023/02/09/banco-central-de-peru-pone-una-pausa-a-alza-de-la-tasa-de-interes-tras-18-meses/>

ANEXOS

Anexo 1. Perfil consumidor nacional y extranjero - Ciudad de Lima

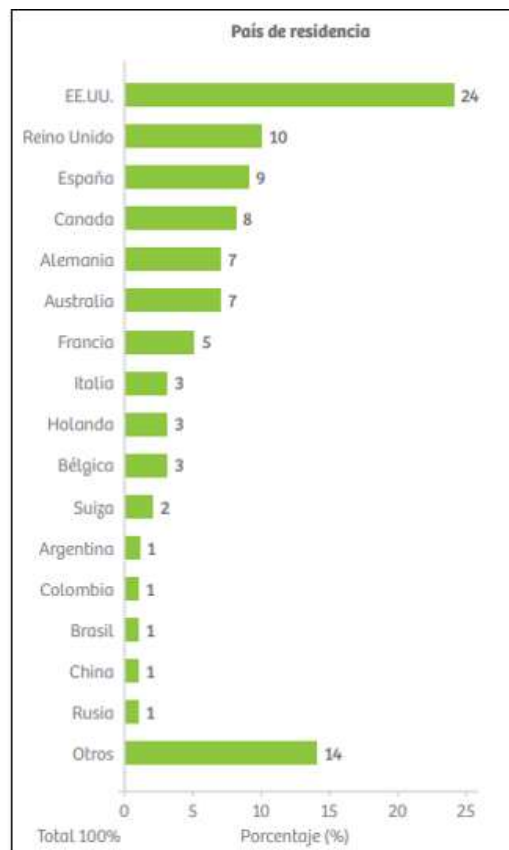
Características	Turista Extranjero	Turista Nacional
Generación	25 a 34 34%, 35 a 44 años 20% y 45 a 54 años 16% - Rango 70%	25 a 34 28%, 35 a 44 años 21% y 45 a 64 años 30% - Promedio 37 años
Ingreso Familiar		
Punto de Ingreso	Jorge Chávez 90% - Tacna 3% - Tumbes 3% - Puno 2%	
Sexo	Masculino 63% - Femenino 37%	Masculino 49% - Femenino 51%
NSE		A/B 50% - C 50%
Estado Civil	Soltero 47% - Casado 43%	Soltero 49% - Casado 51%
Grado de Instrucción	Universitaria 48% - Post Grado 28%	Secundaria Completa 33% - Técnica Completa 42% - Universitaria 23% - Post Grado 1%
Categoría Laboral	Sector Privado 49% Independiente 19% Publico 15% Estudiante 10%	Sector Privado 30% Independiente 40% Publico 5%
Lugar de Origen	EEUU 21% - Chile 12% - México 5% - Francia 4% - China 2% - Japón 1%	
Motivo de Viaje	Vacaciones, Recreación 60% - Negocios 21% - Visitar Familiar 12% - Investigación 2%	Descanso 33% - Familiar 27% - Conocer Atractivos Turísticos 4%
Tiempo de Planificación	Menos de 1 mes 20% - De 1 a 4 Meses 59% - De 5 a 8 meses 14%	Busqueda de Información previa. Si 28% No 72%
Modalidad de Viaje	Cuenta Propia 62% - Paquete Turístico 38%	Cuenta Propia 96% - Paquete Turístico 4%
Donde adquirió paquete	Agencia Física 45% - Internet 24%	
Principales ciudades visitadas	Lima 100% - Cusco 47% - Puno 18% - Arequipa 16% - Madre de Dios 3%	Lima 33% - Ica 15% - Piura, Cusco 6% - Arequipa 3% - Otros 6%
Frecuencia de Visita	Primera Vez 62% - Más de una vez 38%	Primera Vez 42% - Más de una vez 58%
Actividades Realizadas	Tours 87% - Deportes de Aventura 3% - Visita a Reservas Nautrales 1%	Tours 88% - Deportes de Aventura 25% - Turismo naturaleza 58%
Donde se aloja	Hotel 5 y 4 Estrellas 25% - H3 Estrellas 22% - Hostel 9% - Airbnb 8%	Hoteles 3,2 y 1 Estrella 44% - Hostal 25% - Albergues 3%
Tiempo de Permanencia Promed	En Lima 5 días - Perú 12 días	Promedio de 5 noches De 1 a 3 noches 50% - 4 a 7 41% - 8 a 14 6% - Más de 15 días 3%
Promedio de Gastos	Gasto Promedio por Turista: \$1,209 UDS Menos de 500 USD 31% - 500 a 999 USD 25% - 1000 a 1499 USD 16% - 1500 a 1999 USD 11% - 2000 a 2400 6% - Más de \$2500 11%	Gasto Promedio por Turista: S/488 soles Menos de 100 3% - 100 a 299 USD 37% - 300 a 600 31% - Más de 600 29%

Anexo 2. Perfil del consumidor de Madre de Dios

Principales lugares visitados en Madre de Dios	%
Puerto Maldonado	86
Tambopata	63
Rio Madre de Dios	33
Lago Sandoval	18
Manu	18
Isla de los monos	6
Torre Clay Lick	5
Reserva ecológica Taricaya	2
Lago Cocococha	1
Lago Valencia	1

Fuente: PROMPERÚ 2018, "Perfil del turista extranjero que visita Madre de Dios - 2018".

Sexo	%	Modalidad de viaje	%
Masculino	57	Viajó por cuenta propia	44
Femenino	43	Adquirió un paquete turístico	56
Edad	%	Grado de instrucción	%
de 15 a 24 años	11	Secundaria	7
De 25 a 34 años	37	Técnica	6
De 35 a 44 años	16	Universitaria	44
De 45 a 54 años	19	Post Grado	14
De 55 a 64 años	10	Maestría	19
De 65 a más	7	Doctorado	10



Tipo de alojamiento utilizado en Madre de Dios	%
Hotel 4 o 5 estrellas	8
Hotel /hostal 3 estrellas	15
Hotel / hostal 1 o 2 estrellas	7
Lodge	61
Albergue / hostal	5
Camping	4

Anexo 3. Llegadas a la Reserva Nacional Tambopata

PERU: ARRIBO DE VISITANTES NACIONALES Y EXTRANJEROS A ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE, SEGUN REGION, 2009 - 2020 / Ene. - Oct. 2021

Región	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Ene - Oct. 2021
Amazonas	214 673	231 758	246 309	255 014	286 640	315 545	364 764	398 776	433 604	461 628	484 690	200 121	319 592
Ancash	817 736	931 144	927 877	1 001 525	1 006 747	1 123 241	1 030 241	1 055 371	1 131 604	1 144 533	1 285 788	574 189	846 880
Apurímac	269 365	268 822	266 369	299 310	324 831	403 476	377 822	481 262	526 652	658 234	732 843	213 537	225 322
Arequipa	1 273 596	1 398 236	1 591 008	1 878 726	1 729 668	1 825 809	1 842 313	1 799 754	1 785 729	2 030 218	2 224 924	759 987	1 000 705
Ayacucho	254 736	230 888	265 875	241 994	273 673	343 782	407 494	481 587	474 575	637 202	699 958	243 779	181 148
Cajamarca	497 223	548 665	659 583	658 878	695 859	816 735	739 872	808 267	893 540	942 066	1 025 993	513 532	574 467
Callao	977 819	1 231 520	1 509 715	1 779 350	1 889 754	2 089 205	2 039 845	1 887 538	1 798 858	1 749 763	1 961 013	1 206 040	1 182 202
Cusco	1 678 592	1 734 430	2 056 683	2 335 043	2 554 722	2 811 432	3 101 874	3 239 804	3 283 122	3 529 214	3 525 424	1 015 872	1 119 174
Huancavelica	100 354	116 975	129 041	160 527	172 081	160 998	179 068	221 867	225 099	220 910	230 562	82 763	116 382
Huánuco	431 985	492 069	488 360	520 435	624 366	682 979	840 364	793 528	840 560	838 186	825 299	435 915	599 103
Ica	904 733	952 856	1 078 320	1 177 711	1 304 059	1 445 792	1 461 632	1 437 402	1 506 794	1 585 438	1 850 598	778 757	933 647
Junín	817 480	871 160	946 446	995 873	1 042 305	1 098 026	1 287 189	1 306 427	1 263 301	1 362 139	1 482 864	585 897	819 555
La Libertad	1 117 248	1 199 563	1 260 402	1 377 619	1 640 881	1 882 077	1 948 504	1 896 625	1 769 089	1 713 079	1 964 516	900 809	1 146 880
Lambayeque	622 832	739 555	801 023	850 778	930 041	945 465	950 790	989 955	928 985	1 028 994	1 032 206	586 402	764 491
Lima	13 239 367	16 691 003	20 188 422	24 063 836	26 411 308	24 512 417	25 135 143	27 156 715	28 470 456	30 518 750	36 556 830	25 141 224	25 182 820
Loreto	364 650	392 604	452 337	539 861	648 440	703 165	710 873	685 763	647 844	687 501	740 072	253 500	439 779
Madre de Dios	214 392	216 737	278 194	303 333	339 868	334 091	387 177	434 344	442 676	481 148	485 135	248 940	401 943
Moquegua	107 293	124 979	138 290	154 881	160 961	160 524	173 626	205 247	216 805	238 099	263 154	121 707	141 520
Pasco	159 174	179 993	206 372	224 753	238 407	260 366	252 720	261 984	287 022	348 152	384 166	163 875	301 505
Piura	717 019	732 520	886 205	1 056 622	1 117 434	1 176 093	1 182 594	1 206 229	1 119 746	1 219 474	1 364 799	631 324	1 042 664
Puno	585 797	622 350	686 119	721 179	807 332	883 680	910 329	1 114 141	1 134 194	1 202 520	1 267 952	563 681	629 308
San Martín	584 956	674 722	768 634	851 654	944 192	1 010 707	1 115 553	1 217 043	1 273 032	1 292 896	1 290 187	566 332	857 196
Tacna	330 277	366 935	404 994	470 183	544 644	597 388	667 141	691 241	702 404	692 786	606 296	176 305	238 964
Tumbes	137 750	149 998	162 194	157 947	242 034	327 128	337 780	353 668	363 606	391 695	409 542	155 436	226 055
Ucayali	294 913	311 910	362 025	434 300	442 586	445 279	475 289	440 149	376 248	433 380	467 083	247 283	279 940
Total	26 713 960	31 411 392	36 756 797	42 311 332	46 571 923	46 359 700	47 919 997	50 564 677	51 895 543	55 428 005	63 161 894	36 367 207	39 570 252

P/ Cifra preliminar
Fuente: MINCETUR/VM-T-DGIETA-Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje
Elaboración: MINCETUR/VM-T-DGIETA
Con información disponible a febrero de 2022

PERU: ARRIBO DE VISITANTES EXTRANJEROS A ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE, SEGUN REGION, 2009 - 2020 / Ene. - Oct. 2021

Región	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Ene - Oct. 2021
Amazonas	9 630	8 200	7 303	8 868	10 322	13 420	14 827	16 424	28 324	32 575	24 301	4 257	6 528
Ancash	23 428	32 333	32 116	32 964	24 071	22 239	36 290	35 326	47 315	55 864	84 969	9 783	11 116
Apurímac	6 484	7 067	5 813	8 282	7 261	6 911	10 334	5 175	6 816	6 920	8 758	1 770	1 321
Arequipa	253 715	256 942	289 496	314 628	301 423	304 983	323 481	371 388	353 382	384 648	437 959	70 185	44 340
Ayacucho	8 178	7 781	6 972	6 288	6 804	7 879	10 377	12 124	9 357	8 233	11 030	4 454	3 027
Cajamarca	13 720	15 245	17 062	14 075	16 202	16 957	16 502	19 377	21 770	20 555	20 884	6 780	2 665
Callao	70 864	101 307	128 006	144 641	154 460	172 800	147 062	134 210	163 005	265 019	270 640	68 674	40 180
Cusco	1 011 030	961 398	1 228 843	1 445 139	1 560 000	1 708 473	1 879 111	1 962 665	2 083 247	2 264 459	2 265 219	307 149	265 981
Huancavelica	816	588	455	1 001	1 022	1 191	1 151	1 048	1 391	1 521	1 522	204	371
Huánuco	1 854	2 772	3 431	2 876	5 257	4 228	3 352	4 203	4 571	7 336	7 532	3 098	2 728
Ica	158 764	166 252	180 443	197 839	215 494	194 529	238 339	221 362	266 629	256 575	312 691	50 739	55 988
Junín	8 320	5 818	5 892	7 183	5 337	4 436	5 904	6 100	6 745	7 850	9 926	2 887	3 228
La Libertad	42 707	60 340	55 742	48 539	61 932	54 245	59 347	62 403	62 102	75 926	93 139	22 517	18 131
Lambayeque	23 283	23 111	25 074	27 008	31 961	30 066	29 242	28 424	21 536	26 780	34 681	14 340	12 324
Lima	2 084 211	2 321 787	3 031 231	4 099 255	4 838 019	3 723 624	3 658 079	4 054 242	3 657 534	3 315 716	3 476 152	940 331	720 350
Loreto	85 286	86 445	138 160	156 680	149 916	146 415	145 487	158 124	209 133	220 919	222 671	60 742	84 071
Madre de Dios	64 508	68 561	66 417	70 847	83 839	91 469	84 719	83 367	86 412	101 899	110 100	20 209	18 370
Moquegua	4 659	5 503	6 984	8 679	8 466	8 039	8 327	9 878	12 506	13 112	15 512	6 550	2 488
Pasco	1 337	1 409	1 755	1 542	1 808	2 702	1 968	1 601	1 803	2 421	3 481	348	399
Piura	48 069	47 252	64 230	66 934	76 127	92 923	78 551	96 426	99 068	135 238	143 920	39 013	57 302
Puno	207 972	203 486	259 463	304 708	343 821	329 527	329 067	330 799	319 166	332 021	339 235	46 732	48 289
San Martín	9 521	10 875	13 338	12 455	16 804	24 444	23 761	25 907	19 107	21 472	18 805	10 322	10 030
Tacna	60 378	86 414	112 716	130 897	167 011	164 508	201 679	216 499	282 225	315 475	242 143	47 243	6 989
Tumbes	14 735	16 220	18 959	16 977	37 592	50 005	55 256	55 686	70 303	75 040	94 910	31 584	4 527
Ucayali	5 636	6 699	6 757	7 010	8 863	11 522	12 843	11 722	13 474	14 628	15 647	8 708	7 826
Total	4 219 105	4 603 815	5 706 658	7 136 315	8 133 812	7 186 636	7 374 656	7 924 892	7 847 619	7 961 684	8 264 767	1 778 619	1 428 569

P/ Cifra preliminar
Fuente: MINCETUR/VM-T-DGIETA-Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje
Elaboración: MINCETUR/VM-T-DGIETA
Con información disponible a febrero de 2022

CUADRO N° 114
MADRE DE DIOS: LLEGADA DE VISITANTES A LA RESERVA NACIONAL DE TAMBOPATA, ENERO 2014 - DICIEMBRE 2021

Mes	2014			2015			2016			2017			2018			2019			2020			2021		
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero			
Enero	2 320	504	1 816	2 267	513	1 754	2 365	482	1 903	2 460	696	1 773	2 746	966	1 782	3 114	1 010	2 104	3 369	1 012	2 357	709	646	63
Febrero	1 243	276	967	1 533	456	1 077	1 884	414	1 470	1 570	420	1 150	1 915	643	1 272	2 275	793	1 482	2 608	990	1 618	336	312	24
Marzo	2 218	287	1 931	2 354	252	2 102	2 929	566	2 373	3 210	488	2 722	3 579	781	2 798	2 799	368	2 431	1 300	286	1 014	409	373	36
Abril	3 845	360	3 485	3 800	401	3 399	2 681	253	2 428	5 331	718	4 613	4 449	543	3 906	5 004	599	4 405	0	0	0	170	142	28
Mayo	3 916	422	3 494	4 454	557	3 897	6 531	784	5 747	5 082	490	4 592	6 171	611	5 560	6 188	732	5 456	0	0	0	870	415	255
Junio	4 069	440	3 629	3 886	382	3 484	4 138	372	3 766	4 737	630	4 107	5 768	676	5 092	6 033								

Anexo 4. Proyección de ventas

Proyección de noches vendidas								
Nivel de ocupación		40%	55%	65%	70%	75%	80%	
TC		3.76750	3.76750	3.76750	3.76750	3.76750	3.76750	
1	TARIFA FULL	COUNTER						
	CUOTA	15%						
	DESCUENTO	0%						
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	
	Tipo de Habitación	Noches vendidas	Noches vendidas	Noches	Noches	Noches	Noches	
	Habitaciones							
	Habitación Estándar	33	713	980	1,158	1,247	1,337	1,426
	Habitación Executive	15	324	446	527	567	608	648
	Suite LeBonheur	2	43	59	70	76	81	86
	TOTAL	50	1,080	1,485	1,755	1,890	2,025	2,160
2	CANAL DIGITAL	WEB						
	CUOTA	40%						
	DESCUENTO	20%						
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	
	Tipo de Habitación	Noches vendidas	Noches vendidas	Noches	Noches	Noches	Noches	
	Habitaciones							
	Habitación Estándar	33	1,901	2,614	3,089	3,326	3,564	3,802
	Habitación Executive	15	864	1,188	1,404	1,512	1,620	1,728
	Suite LeBonheur	2	115	158	187	202	216	230
	TOTAL	50	2,880	3,960	4,680	5,040	5,400	5,760
3	CANAL DIGITAL TEM BAJA	WEB						
	CUOTA	30%						
	DESCUENTO	30.0%						
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	
	Tipo de Habitación	Noches vendidas	Noches vendidas	Noches	Noches	Noches	Noches	
	Habitaciones							
	Habitación Estándar	33	1,426	1,960	2,317	2,495	2,673	2,851
	Habitación Executive	15	648	891	1,053	1,134	1,215	1,296
	Suite LeBonheur	2	86	119	140	151	162	173
	TOTAL	50	2,160	2,970	3,510	3,780	4,050	4,320
4	ALIANZA POSADA	WEB						
	CUOTA	10%						
	DESCUENTO	10.0%	De tarifa web					
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	
	Tipo de Habitación	Noches vendidas	Noches vendidas	Noches	Noches	Noches	Noches	
	Habitaciones							
	Habitación Estándar	33	475	653	772	832	891	950
	Habitación Executive	15	216	297	351	378	405	432
	Suite LeBonheur	2	29	40	47	50	54	58
	TOTAL	50	720	990	1,170	1,260	1,350	1,440
5	POSADA --> LE bonheur	WEB						
	CUOTA	5%						
	DESCUENTO							
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	
	Tipo de Habitación	Noches vendidas	Noches vendidas	Noches	Noches	Noches	Noches	
	Habitaciones							
	Habitación Estándar	33	238	327	386	416	446	475
	Habitación Executive	15	108	149	176	189	203	216
	Suite LeBonheur	2	14	20	23	25	27	29
	TOTAL	50	360	495	585	630	675	720
6	TOTAL	100%						
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	
	Tipo de Habitación	Noches vendidas	Noches vendidas	Noches	Noches	Noches	Noches	
	Habitaciones							
	Habitación Estándar	33	4,752	6,534	7,722	8,316	8,910	9,504
	Habitación Executive	15	2,160	2,970	3,510	3,780	4,050	4,320
	Suite LeBonheur	2	288	396	468	504	540	576
	TOTAL	50	7,200	9,900	11,700	12,600	13,500	14,400

Proyección de facturación por hospedaje

Tipo de Habitación	Precio USD	Habitaciones
Habitación Estándar	160	33
Habitación Executive	220	15
Suite LeBonheur	300	2
		50

TARIFA FULL

Tipo de Habitación	Precio USD	2023	2024	2025	2026	2027	2028
		Fact.	Fact.	Fact.	Fact.	Fact.	Fact.
Habitación Estándar	160	114,048	180,338	213,127	239,501	256,608	273,715
Habitación Executive	220	71,280	112,712	133,205	149,688	160,380	171,072
Suite LeBonheur	300	12,960	20,493	24,219	27,216	29,160	31,104
	TOTAL USD	198,288	313,543	370,551	416,405	446,148	475,891
	TOTAL SOLES	747,050	1,181,273	1,396,050	1,568,805	1,680,863	1,792,920

CANAL DIGITAL

Tipo de Habitación	Precio USD	2023	2024	2025	2026	2027	2028
		Fact.	Fact.	Fact.	Fact.	Fact.	Fact.
Habitación Estándar	128	243,302	384,722	454,671	510,935	547,430	583,926
Habitación Executive	176	152,064	240,451	284,170	319,334	342,144	364,954
Suite LeBonheur	240	27,648	43,718	51,667	58,061	62,208	66,355
	TOTAL USD	423,014	668,892	790,508	888,330	951,782	1,015,235
	TOTAL SOLES	1,692,058	2,675,566	3,162,033	3,553,321	3,807,130	4,060,938

CANAL DIGITAL TEMBAJA

Tipo de Habitación	Precio USD	2023	2024	2025	2026	2027	2028
		Fact.	Fact.	Fact.	Fact.	Fact.	Fact.
Habitación Estándar	112	159,667	252,474	298,378	335,301	359,251	383,201
Habitación Executive	154	99,792	157,796	186,486	209,563	224,532	239,501
Suite LeBonheur	210	18,144	28,690	33,907	38,102	40,824	43,546
	TOTAL USD	277,603	438,960	518,771	582,967	624,607	666,248
	TOTAL SOLES	1,110,413	1,755,840	2,075,084	2,331,867	2,498,429	2,664,991

ALIANZA POSADA

Tipo de Habitación	Precio USD	2023	2024	2025	2026	2027	2028
		Fact.	Fact.	Fact.	Fact.	Fact.	Fact.
Habitación Estándar	101	47,900	75,742	89,513	100,590	107,775	114,960
Habitación Executive	139	29,938	47,339	55,946	62,869	67,360	71,850
Suite LeBonheur	189	5,443	8,607	10,172	11,431	12,247	13,064
	TOTAL USD	83,281	131,688	155,631	174,890	187,382	199,874
	TOTAL SOLES	333,124	526,752	622,525	699,560	749,529	799,497

POSADA --> LE bonheur

Tipo de Habitación	Precio USD	2023	2024	2025	2026	2027	2028
		Fact.	Fact.	Fact.	Fact.	Fact.	Fact.
Habitación Estándar	112	26,611	42,079	49,730	55,884	59,875	63,867
Habitación Executive	154	16,632	26,299	31,081	34,927	37,422	39,917
Suite LeBonheur	210	3,024	4,782	5,651	6,350	6,804	7,258
	TOTAL USD	46,267	73,160	86,462	97,161	104,101	111,041
	TOTAL SOLES	185,069	292,640	345,847	388,644	416,405	444,165

TOTAL

Tipo de Habitación	Precio USD	2023	2024	2025	2026	2027	2028
		Fact.	Fact.	Fact.	Fact.	Fact.	Fact.
Habitación Estándar		591,529	935,355	1,105,420	1,242,211	1,330,940	1,419,670
Habitación Executive		369,706	584,597	690,887	776,382	831,838	887,293
Suite LeBonheur		67,219	106,290	125,616	141,160	151,243	161,326
	TOTAL USD	1,028,454	1,626,243	1,921,923	2,159,753	2,314,021	2,468,289
	TOTAL SOLES	3,872,128	6,122,803	7,236,040	8,131,470	8,712,289	9,293,108

Servicios Complementarios	Precio Prom Soles	Efectividad	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Almuerzos	80	35%	208,656	286,902	339,066	365,148	391,230	417,312
Cenas	80	50%	298,080	409,860	484,380	521,640	558,900	596,160
Bebidas	60	40%	178,848	245,916	290,628	312,984	335,340	357,696
Servicios de Spa	200	5%	74,520	102,465	121,095	130,410	139,725	149,040
Traslado al aeropuerto	100	30%	223,560	307,395	363,285	391,230	419,175	447,120
Tours	250	30%	558,900	768,488	908,213	978,075	1,047,938	1,117,800

* Montos en soles.

BAR ZAMBA	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Bebidas	576,000	596,160	617,026	638,621	660,973	684,107
Piqueos	216,000	223,560	231,385	239,483	247,865	256,540
Total	792,000	819,720	848,410	878,105	908,838	940,648
TALLER	2023	2024	2025	2026	2027	2028
TALLER COCINA	104,000	107,640	111,407	115,307	119,342	123,519
TALLER TRAGOS	62,400	64,584	66,844	69,184	71,605	74,112
	166,400	172,224	178,252	184,491	190,948	197,631
TOTAL	958,400	991,944	1,026,662	1,062,595	1,099,786	1,138,279

* Montos en soles

Anexo 5. Proyección de crecimiento de planilla al 2028

PERSONAL DE PLANILLA EN SOLES 2022								
Rol	Tipo	Cantidad 2022	Cantidad 2023	Cantidad 2024	Cantidad 2025	Cantidad 2026	Cantidad 2027	Cantidad 2028
Gerente general	Administrativo	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de operaciones	Administrativo					1	1	1
Gerente de ventas y marketing	Administrativo			1	1	1	1	1
Coordinador de reservaciones	Administrativo				1	1	1	1
Recepcionistas	Administrativo	3	3	3	4	4	5	5
Personal administrativo en Planilla		4	4	5	7	8	9	9
Personal de limpieza	Operativo	5	6	8	10	12	14	15
Personal de mantenimiento	Operativo	2	3	3	3	3	4	4
Chef ejecutivo	Operativo	1	1	1	1	1	1	1
Cocineros	Operativo	3	3	3	4	4	5	5
Bartender	Operativo	1	1	1	1	2	2	2
Meseros	Operativo	4	4	4	5	5	6	6
Personal de spa (masajistas, esteticistas)	Operativo		1	1	1	2	2	2
Personal operativo en Planilla		16	19	21	25	29	34	35
TOTAL PERSONAL EN PLANILLA		20	23	26	32	37	43	44
Rol	Tipo							
Contador	Tercerización	1	1	1	1	2	2	2
TOTAL PERSONAL TERCERIZADO		1	1	1	1	2	2	2