



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA UN HOTEL 3 ESTRELLAS  
EN MIRAFLORES, PERÍODO 2021 - 2026”**

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

**Presentado por  
Moises Efrain Guerra Caceres  
Edgard Omar León Madrid  
Pablo Martin Zapata Gárate  
Harold Enrique Zuñiga Natividad**

**Asesor: Martín Otiniano**

**[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)**

**Lima, junio del 2022**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Martí Carlos Otiniano Carbonell deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO PARA UN HOTEL 3 ESTRELLAS EN MIRAFLORES, PERÍODO 2021 - 2026" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Moisés Efraín Guerra Cáceres
2	Edgard Omar León Madrid
3	Pablo Martín Zapata Gárate
4	Harold Enrique Zúñiga Natividad

para optar al Grado de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 05 de mayo de 2022 dando el siguiente resultado:

turnitin

Guerra Leon Zapata Zuniga | nuevturnitoc

1 de 7

Resumen de coincidencias

16 %

1 bit.ly/... 10 %

2 ... 1 %

3 ... <1 %

4 ... <1 %

5 ... <1 %

6 ... <1 %

7 ... <1 %

8 ... <1 %

9 ... <1 %

10 ... <1 %

11 ... <1 %

Página 1 de 10 Número de palabras: 23701 Verificar este texto del informe Alta resolución

Fecha: 3 de junio de 2022

MARTIN OTINIANO CARBONELL

ID de ORCID [0000-0002-3500-3653](https://orcid.org/0000-0002-3500-3653)

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias por su constante apoyo y paciencia durante los años que ha durado la maestría.

Harold, Martín, Edgard y Efraín

Agradecemos a todos nuestros maestros del MBA 35 por sus enseñanzas y experiencias compartidas, en especial al profesor Martin Otiniano por su asesoramiento y orientación durante el desarrollo del presente trabajo.

## **Resumen ejecutivo**

En la actualidad, el Perú y el mundo están afrontando los estragos de la pandemia de la Covid-19, que afectó en gran medida la mayoría de los sectores económicos del país, entre ellos la industria hotelera. Esto se debe, principalmente, a las restricciones operativas generadas a causa del aumento en los contagios y del desconocimiento respecto a este nuevo virus, además de la incertidumbre y los constantes cambios en las políticas de gobierno para afrontar la crisis.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para un hotel 3 estrellas ubicado en el distrito de Miraflores para el período 2021-2026. El hotel viene operando de manera continua desde hace más de 6 años y posee una capacidad instalada de 50 habitaciones.

El plan estratégico tiene como finalidad permitir al negocio afrontar el contexto de crisis sanitaria y económica para lograr superar totalmente los remanentes de la crisis y posteriormente un crecimiento sostenido en un mediano plazo a través del diseño estratégico de planes funcionales.

Para elaborar este plan estratégico se ha tomado como punto de partida el diagnóstico de la situación externa del sector y el análisis interno del negocio desarrollados en los capítulos II y III respectivamente, también se ha considerado el perfil del consumidor analizado en el capítulo IV y posteriormente se ha desarrollado el planeamiento estratégico en el Capítulo V, concluyendo con el desarrollo de los planes funcionales de las áreas de marketing, operaciones, RRHH, RSC y finanzas en el capítulo VI.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa .....</b>	<b>1</b>
1. Consideraciones generales .....	1
2. Breve historia de la empresa .....	1
3. La empresa en la actualidad .....	1
4. Perfil estratégico de la empresa.....	2
5. Definición del problema que enfrenta la empresa.....	2
6. Enfoque y descripción de la solución prevista .....	2
7. Alcance de la propuesta .....	3
8. Limitaciones de la propuesta.....	3
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>3</b>
1. Macroentorno-análisis Pestelg .....	3
1.1. Aspectos políticos .....	3
1.2. Aspectos económicos .....	4
1.3. Aspectos sociales .....	5
1.4. Aspectos tecnológicos.....	6
1.5. Aspectos legales.....	6
1.6. Aspectos globales.....	6
2. Microentorno-análisis del sector y atraktividad del sector.....	8
2.1. Identificación, evolución y características del sector.....	8
2.1.1. Tasa neta de ocupación .....	8
2.1.2. Noches reservadas.....	9
2.2. Evaluación de la atraktividad de la industria mediante la evaluación de las fuerzas de Porter.....	10

2.3. Rivalidad entre competidores actuales .....	10
2.4. Amenaza de competidores potenciales .....	12
2.5. Amenaza de productos sustitutos .....	14
2.6. Poder de negociación de los proveedores .....	15
2.7. Poder de negociación de los clientes .....	17
2.8. Evaluación global de la atraktividad de la industria.....	18
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	18
4. Conclusiones .....	19
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>20</b>
1. Modelo de negocio.....	20
2. Análisis de la cadena de valor .....	22
3. Análisis VRIO.....	24
4. Definición de ventaja competitiva .....	25
5. Definición de estrategia competitiva.....	25
6. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	26
7. Conclusiones .....	26
<b>Capítulo IV. Perfil del consumidor.....</b>	<b>27</b>
1. Características de consumidor de turismo en el Perú.....	27
2. Análisis del consumidor.....	28
3. Proyección de la oferta y demanda .....	29
3.1. Premisas .....	29
3.2. Proyección de la oferta del mercado hotelero .....	29
3.3. Proyección de la demanda del mercado hotelero .....	30
3.4. Brechas entre la oferta y la demanda en el mercado hotelero.....	31
3.5. Proyección de la demanda del proyecto.....	31
3.5.1. Proyección de la demanda en los próximos cinco años .....	32
4. Conclusiones .....	32

<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>33</b>
1. Misión .....	33
2. Visión .....	33
3. Valores .....	33
4. Análisis FODA.....	34
5. Objetivo.....	36
6. Estrategia competitiva.....	36
7. Estrategia de crecimiento .....	37
8. Objetivos estratégicos .....	37
8.1 Rentabilidad .....	37
8.2. Crecimiento.....	37
8.3. Sostenibilidad.....	37
9. Escenarios previstos .....	38
10. Acciones estratégicas .....	38
<b>Capítulo VI. Planes funcionales .....</b>	<b>40</b>
1. Plan de marketing.....	40
1.1. Objetivos .....	41
1.2. Estrategia.....	41
1.3. Dotación de recursos .....	45
1.4. Presupuesto .....	45
2. Plan de operaciones.....	46
2.1. Objetivos .....	47
2.2. Acciones estratégicas .....	47
2.3. Descripción de las operaciones de la empresa .....	49
2.4. Dotación de recursos .....	50
2.5. Presupuesto .....	50
3. Plan de recursos humanos .....	51
3.1. Objetivos .....	52
3.2. Acciones estratégicas .....	52



3.3. Dotación de recursos .....	54
3.4. Presupuesto .....	54
4. Plan de responsabilidad social .....	55
4.1. Objetivos .....	56
4.2. Acciones estratégicas .....	57
4.3. Dotación recursos.....	58
4.4. Presupuesto .....	58
5. Plan de finanzas .....	59
5.1. Objetivos .....	59
5.2. Supuestos, políticas financieras y condiciones de actividad .....	60
5.3. Proyecciones financieras.....	60
<b>Capítulo VII. Análisis financiero .....</b>	<b>60</b>
1. Análisis financiero plan estratégico (2021-2026) .....	60
2. Indicadores financieros escenario con plan estratégico (VPN 1).....	62
3. Indicadores financieros escenario sin plan estratégico (VPN 2).....	62
4. Indicadores financieros flujo diferencial (VPN 3) .....	63
5. Conclusiones .....	63
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>64</b>
1. Conclusiones .....	64
2. Recomendaciones.....	64
<b>Bibliografía .....</b>	<b>66</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>70</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Aspectos políticos.....	4
Tabla 2.	Aspectos económicos .....	4
Tabla 3.	Aspectos sociales.....	5
Tabla 4.	Aspectos tecnológicos .....	6
Tabla 5.	Aspectos legales .....	6
Tabla 6.	Aspectos globales .....	7
Tabla 7.	Rivalidad entre competidores .....	11
Tabla 8.	Amenaza de competidores potenciales.....	13
Tabla 9.	Amenaza de sustitutos .....	14
Tabla 10.	Poder de negociación de proveedores .....	15
Tabla 11.	Poder de negociación de clientes.....	17
Tabla 12.	Atractividad global mediante la industria.....	18
Tabla 13.	Matriz EFE .....	19
Tabla 14.	Análisis VRIO junio 2021 .....	24
Tabla 15.	Matriz EFI .....	26
Tabla 16.	Características del consumidor de turismo en el Perú .....	27
Tabla 17.	Análisis del consumidor del hotel .....	28
Tabla 18.	Estimación de oferta hotelera (número de establecimientos) .....	30
Tabla 19.	Estimación de oferta hotelera (número de habitaciones).....	30
Tabla 20.	Estimación de demanda hotelera .....	31
Tabla 21.	Análisis FODA .....	34
Tabla 22.	Escenarios previstos .....	38
Tabla 23.	Objetivos y acciones estratégicas del plan estratégico .....	38
Tabla 24.	Objetivos estratégicos del plan de marketing 2021-2026.....	40
Tabla 25.	Estrategia de segmentación: turista nacional .....	42
Tabla 26.	Estrategia de segmentación: turista extranjero.....	42
Tabla 27.	Estrategia de segmentación: viajero de negocios .....	43
Tabla 28.	Estrategia de segmentación: empresas .....	43
Tabla 29.	Estrategia de la mezcla de marketing .....	44
Tabla 30.	Presupuesto del plan de marketing .....	45
Tabla 31.	Objetivos estratégicos del plan de operaciones 2021-2026.....	46
Tabla 32.	Presupuesto del plan de operaciones .....	50
Tabla 33.	Objetivos estratégicos del plan de recursos humanos 2021-2026 .....	51

Tabla 34.	Presupuesto del plan de recursos humanos.....	54
Tabla 35.	Objetivos estratégicos del plan de responsabilidad social 2021-2026.....	55
Tabla 36.	Presupuesto del plan de responsabilidad social .....	58
Tabla 37.	Objetivos estratégicos del plan de finanzas 2021-2026.....	59
Tabla 38.	Ratios financieros .....	61
Tabla 39.	VPN (1) de flujo de caja.....	62
Tabla 40.	VPN (2) de flujo de caja.....	62
Tabla 41.	VPN (3) de flujo de caja.....	63

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Análisis sectorial: hoteles 3 estrellas .....	10
Gráfico 2.	Modelo de negocio CANVAS .....	20
Gráfico 3.	Cadena de valor .....	22

## Índice de anexos

Anexo 1.	Tabla comparativa entre el crecimiento esperado para la oferta y demanda de mercado hotelero .....	71
Anexo 2.	Objetivos y acciones estratégicas marzo 2020 a junio 2021 .....	72
Anexo 3.	Estructura organizacional .....	73
Anexo 4.	Presupuesto para planilla (RRHH) .....	74
Anexo 5.	Balance general (2020-2026).....	75
Anexo 6.	Estado de ganancias y pérdidas (2020-2026) .....	76
Anexo 7.	Flujo de caja escenario con plan estratégico (2020-2026).....	77
Anexo 8.	Flujo de caja escenario sin plan estratégico (2020-2026).....	79
Anexo 9.	Diferencial flujo de caja con plan estratégico y sin plan estratégico.....	80
Anexo 10.	Cálculo del COK y WACC (junio 2021).....	81

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

En el presente capítulo se describe el perfil competitivo de la empresa, se desarrolla brevemente su historia, situación actual, descripción y perfil estratégico; asimismo se define el problema, el enfoque y la descripción de la solución, el alcance y las limitaciones de la propuesta.

### **1. Consideraciones generales**

La finalidad del presente trabajo es diseñar un plan estratégico que permitirá al negocio superar totalmente los efectos de la crisis sanitaria generada por el covid-19, reactivar el negocio y posteriormente lograr un crecimiento de manera sostenida. Para ello se ha utilizado información bibliográfica pertinente sobre el sector.

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

El Hotel Le Bounheur fue una nueva propuesta de servicios de hotelería que inició sus operaciones en el año 2014 con capital nacional. El hotel se encuentra ubicado en el distrito de Miraflores, Lima, Perú. La propuesta estaba orientada a turistas que viajen solos y/o en pareja y a viajeros de negocios. Esta propuesta surgió como una nueva alternativa *low cost* para los clientes.

Inicialmente la empresa tenía como propósito lo siguiente:

- Misión: Ofrecer un ambiente hospitalario mediante un servicio hotelero de bajo costo, sin descuidar la calidad y el confort, excediendo las expectativas de nuestros clientes.
- Visión: Posicionarnos como el mejor hotel *low cost* del país, satisfaciendo las necesidades de nuestros huéspedes.

Como parte del rediseño del plan estratégico de la empresa y tomando en consideración las variaciones del contexto, se ha replanteado el propósito y será detallados en el capítulo V.

Actualmente, el hotel cuenta con una edificación moderna con una capacidad de 50 habitaciones, todas equipadas y adecuadas para brindar la mejor comodidad posible a los clientes. Además, cuenta con personal calificado y motivado para atender a los huéspedes en cada temporada.

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

Al cierre del ejercicio 2019, la empresa se encontraba estable financieramente con un EBITDA y beneficio neto sobre el promedio de mercado.

Durante el 2020, la empresa enfrentó, de manera satisfactoria, la crisis económica del sector hotelero causado por la pandemia logrando la continuidad del negocio mediante diversas acciones, entre ellas el refinanciamiento a una tasa conveniente de la deuda de largo plazo, el desarrollo del negocio B2B y la implementación de una tarifa variable para turistas.

#### **4. Perfil estratégico de la empresa**

La estrategia utilizada por el hotel en los primeros siete años de operación ha estado centrada en liderazgo de costos, con una de las tarifas por habitación más bajas del mercado, lo cual va acompañado de un nivel de calidad promedio respecto del sector, pero suficientemente bueno para cumplir con los requerimientos de los clientes.

#### **5. Definición del problema que enfrenta la empresa**

A raíz del Covid-19 y la estrategia de prevención planteada por los distintos gobiernos en el mundo, se restringieron los viajes de turismo y de negocios nacionales e internacionales al mínimo, por lo que la demanda de habitaciones de hotel fue nula desde marzo hasta junio del 2020. A partir de julio del mismo año empieza a recuperarse lentamente hasta la fecha de cierre del presente trabajo, 31 de marzo del 2021, fecha en la cual ya se ha desarrollado una vacuna y un sector de la población ya ha sido inoculado.

Así mismo, los gastos operativos del funcionamiento del hotel se incrementaron debido a los requerimientos normativos sanitarios para la prevención de la enfermedad, por lo que el modelo de negocio tradicional se volvió insostenible.

Por ende, el problema que enfrenta actualmente la empresa es la ausencia de una estrategia de negocio que garantice la recuperación total luego de la crisis sanitaria y un posterior crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo.

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

Debido a la recesión que se vivió en el período de confinamiento y estado de emergencia sanitaria, se desarrolló un plan estratégico que busca superar totalmente los remanentes de la crisis y capitalizar las acciones realizadas durante el confinamiento, de modo que se garantice la continuidad del negocio durante la crisis, y posteriormente potenciar el crecimiento sostenido de la empresa mediante una estrategia de crecimiento de penetración de mercado a través de la

ampliación de la capacidad instalada, segmentación de mercado y posicionamiento que se lograrán mediante estrategias de marketing digital.

## **7. Alcance de la propuesta**

El presente trabajo tiene como alcance analizar y estudiar el comportamiento del sector hotelero en Lima Metropolitana, enfocándonos en el segmento de hoteles midscale en Miraflores. El plan estratégico propuesto abarcará el periodo de tiempo entre los años 2021 y 2026. Cabe señalar que, debido a los últimos acontecimientos, la fecha de corte del presente trabajo es el 31 de marzo de 2021.

## **8. Limitaciones de la propuesta**

Entre las principales limitaciones para elaborar la propuesta se encuentran:

- La dificultad para acceder a los precios de habitaciones de hoteles del 2019, considerando que estos son volátiles y no existe un registro abierto a los consumidores del históricos de precios.
- Si bien se encuentra data de los establecimientos de hospedaje a nivel país, región o Lima Metropolitana, no se encuentra la misma delimitada por distritos.
- No se encuentra información actualizada y certera sobre las predicciones de oferta y demanda del mercado del sector turismo, teniendo en consideración el efecto permanente que ha generado y genera la pandemia sobre la economía.

## **Capítulo II. Análisis externo**

En el presente capítulo se analiza externamente a la empresa durante el periodo 2014-2021. Se desarrollará el macroentorno, el microentorno y la matriz EFE.

### **1. Macroentorno-análisis Pestelg**

#### **1.1.Aspectos políticos**

A continuación, se presenta las variables más relevantes y su probable efecto:



**Tabla 1. Aspectos políticos**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/amenaza
Crisis política	Portal BBC 2020 (Roura, 2020)  SAE/Apoyo Consultoría Nov 2020	La crisis política no afectará en gran medida la demanda del sector turismo, pero sí las inversiones planificadas.  En octubre, mes previo a la crisis política, destacó mayor gasto público y las mejoras puntuales en la inversión privada.	Paralización de inversión pública. Aumenta riesgo de crecimiento económico del 2021.	Amenaza
Vacunación contra la Covid-19	Portal ABC Internacional (Ugaz, 2020)	La falta de acuerdos y/o convenios firmados con las empresas que desarrollan las vacunas contra la Covid-19 ha sido motivada por la crisis política del país. Así mismo, existen campañas en medios de comunicación que empiezan a sembrar dudas sobre las vacunas.	Disminuye la posibilidad de llegada de turistas extranjeros y turismo interno por el miedo al nuevo brote del coronavirus.	Amenaza
Políticas monetarias, fiscales y regulatorias	BCRP y MEF 2020	Marco de políticas macroeconómicas: recortes de tasa de interés, apoyo directo a familias vulnerables, apoyo a empresas (ej. aminorar gastos de seguridad social, préstamos directos con garantía estatal), medidas para flexibilizar la relación empleador/trabajador y evitar así despidos, entre otros.	Responder a la crisis Covid-19.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

## 1.2. Aspectos económicos

A partir del análisis del entorno económico, se considera los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan:

**Tabla 2. Aspectos económicos**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad/amenaza
PBI	MEF 2020	La crisis económica a causa del Covid-19 llevó a un descenso del PBI de 17,4 % durante el primer semestre del 2020. Muchos hogares peruanos experimentaron una de las mayores pérdidas de empleo e ingresos de toda América Latina. Las pérdidas de empleo y la aversión al riesgo afectarán el consumo en lo que queda del año 2020, mientras que la incertidumbre seguirá entorpeciendo la recuperación de la inversión privada.	Paralización de la inversión pública y privada, un aumento del desempleo, un descenso en salarios y cierres de negocios	Amenaza
Plan Reactiva Perú	MEF 2020	El Gobierno peruano creó este recurso con el objetivo asegurar la continuidad en la cadena de pagos, otorgando garantías a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a fin de que puedan acceder a créditos de	Responder a la crisis Covid-19	Oportunidad

		capital de trabajo, y puedan cumplir de esta manera con sus obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios.		
Plan de reactivación económica	BCRP y MEF 2020	El Gobierno peruano creó este recurso que consta de 4 fases, con el objetivo mitigar los efectos sanitarios y financieros por la pandemia del coronavirus.	Responder a la crisis Covid-19	Oportunidad
Bono familiar universal, bono rural y bono independiente	MEF 2020	El Gobierno dispone la entrega de diversos bonos a cierta parte de la población peruana, con la finalidad de apoyarlos ante las dificultades económicas que a traviesan durante la pandemia.	Responder a la crisis Covid-19	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Aspectos sociales

Según el reporte anual de viajes sostenibles de Booking.com, el 72 % de los encuestados cree que las personas necesitan tomar decisiones de viaje sostenibles para salvar el planeta para las generaciones futuras. La investigación reveló, además, que el 74 % de viajeros entre 46 y 55 años cree fuertemente en esta necesidad, seguido por los *millennials* con el 71 % (Perú Travel 2020).

A partir del análisis del entorno social, se consideran los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan:

**Tabla 3. Aspectos sociales**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad /amenaza
Turismo sostenible	(Perú Travel 2020)	El Perú busca ser un país líder en turismo sostenible durante la era post-Covid-19.	Los turistas internacionales presentan gran interés por destinos con oferta certificada de turismo sostenible.	Oportunidad
Seguridad ciudadana	(ComexPerú 2020)	Creció más del 50 %, pero la percepción de inseguridad se mantiene alta. El Perú se encuentra en el puesto 118 de 140 en el pilar seguridad y protección al turista.	Desalienta a los extranjeros de visitar el país.	Amenaza
Migración extranjera	(Banco Mundial 2019)	Los migrantes venezolanos podrían aportar más de S/ 2.200 millones en ingresos fiscales netos al Perú en los próximos cinco años.	La migración venezolana puede impulsar la productividad y el crecimiento económico del Perú.	Oportunidad
Turismo culinario	(Forbes 2019)	El Perú fue considerado por octavo año consecutivo como el “mejor destino culinario del mundo”	Los turistas son motivados por degustar diversos platos autóctonos.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

#### 1.4. Aspectos tecnológicos

A partir del análisis del entorno tecnológico, se considera los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan:

**Tabla 4. Aspectos tecnológicos**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad /amenaza
Uso de nuevas soluciones tecnológicas para la productividad en el nuevo contexto	Mindef 2020	La mayoría de las empresas en el Perú, con la finalidad de mantener la continuidad de sus operaciones y a la vez mantener la distancia social entre sus trabajadores, tuvieron que implementar el trabajo remoto con ayuda de nuevas tecnologías. Una muestra de ello son los diversos aplicativos que surgieron a raíz del Covid-19, en especial la aplicación Te cuido Perú, que permite, mediante alertas en los celulares y un sistema de semáforo virtual, conocer si las personas están cerca de una zona de concentración de casos de coronavirus.	Responder a la crisis Covid-19.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

#### 1.5. Aspectos legales

A continuación, se presenta las variables más relevantes y su probable efecto:

**Tabla 5. Aspectos legales**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad /amenaza
Crisis del sistema judicial	Semana Económica dic. 2020	La crisis de sistema judicial se debe principalmente a los intereses políticos y económicos los cuales hacen un sistema judicial lento, ineficiente y corrupto; así mismo la falta de razonabilidad en los fallos hace que las personas no crean en la justicia.	Desconfianza en inversión privada	Amenaza
Reforma constitucional 2021	Semana Económica dic. 2020	La posibilidad de redactar una nueva Constitución aún es lejana. La demanda de cambio requiere la confluencia de algunos factores que hoy lucen improbables.	Sin efecto en el sector	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

#### 1.6. Aspectos globales

Las llegadas internacionales cayeron un 72 % en los primeros diez meses de 2020, con las restricciones a los viajes, la poca confianza del consumidor y la lucha mundial por contener el

virus de la Covid-19. Todo ello contribuyó al peor año que se haya registrado en la historia del turismo (Organización Mundial del Turismo 2020).

A partir del análisis del entorno global, se considera los siguientes factores de mayor relevancia, su impacto y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan:

**Tabla 6. Aspectos globales**

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad /amenaza
Consecuencias de la Covid-19 en el turismo mundial	(Organización Mundial del Turismo 2020).	La OMT prevé un descenso de entre el 70 % y el 75 % en llegadas internacionales para el año 2020.	Puede que se necesiten entre dos años y medio y cuatro para volver a los niveles del 2019.	Amenaza
Crisis existencial del sector turístico y de viajes por la pandemia del Covid-19	(Agencia EFE 2020)	Llegadas de turistas caerán un 50 % globalmente en el 2020.	Se requerirá soluciones innovadoras para impulsar cambios importantes, como la digitalización y la sostenibilidad.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

Se concluye del análisis PESTELG que las principales amenazas vienen del campo político, económico y sanitario. Nos encontramos frente a una ralentización de la inversión pública y privada debido principalmente a una crisis política provocada por los continuos cambios al interior de los poderes del estado. Por otro lado, el inicio tardío de la vacunación de la población debido a la mala gestión en la adquisición de las vacunas y la posibilidad de nuevos confinamientos debido a la aparición de nuevas variables del virus hacen que el panorama se muestre retador.

Adicionalmente, dentro de las principales oportunidades encontramos las medidas de reactivación económica para empresas desarrolladas por el gobierno como el programa “reactiva Perú” y el “FAE turismo”, además de cambios en las condiciones de financiamiento, propias de la coyuntura, como la disminución de las tasas de interés activas que permitirán a las empresas mantener la cadena de pagos y la continuidad de las operaciones.

## **2. Microentorno-análisis del sector y atractividad del sector**

### **2.1. Identificación, evolución y características del sector**

En la presente tesis se hace referencia al sector o a la industria delimitando el alcance exclusivamente a los hoteles de 2, 3 y 4 estrellas localizados en el distrito de Miraflores.

El sector hotelero peruano ha registrado una recuperación sostenida desde inicios del 2018, cuando superó el impacto de los desastres naturales e inestabilidad política que ralentizó el mercado durante el 2017 (Portal Turismo 2019).

La ocupación hotelera ha logrado crecer durante el 2018 y el 2019; cerró 2019 con un promedio de 60,7 % (Gestión 2020) y una variación interanual de +8,8 %. Además, las tarifas se elevaron y el índice RevPAR (ingresos por habitación disponible) llegó a US\$ 82, superior al promedio de la región (Portal Turismo 2019).

#### **2.1.1. Tasa neta de ocupación**

- Para hoteles de 2 estrellas ha tenido un crecimiento sostenido desde el 2007 hasta el 2015 de 3,28 % anual, pasando de 26,3 % a 33,9 % en estos años; sin embargo, tuvo una fuerte caída durante los años 2016 y 2017 de -7,82 % anual y se notó una recuperación en el 2018 con un ligero decrecimiento de 0,69 %, concluyendo en una tasa de 28,6 % para este año.
- Para hoteles de 3 estrellas tuvo un crecimiento entre los años 2007 y 2013 de 1,49 % anual, pasando de 35,3 % a 38,20 %; sin embargo, desde el 2014 hasta el 2017 se registró una ligera caída moderada de -4,83 % anual. En el 2018 se vio una recuperación del 2,24 %, cerrando en una tasa de 32 % para este año.
- Para hoteles de 4 estrellas, se observa una caída sostenida en la ocupación desde el 2007 hasta el 2018 de 1,38 % anual, pasando de 64,4 % a 54,7 %. Durante el 2018, al igual que en las otras categorías de hotel, se aprecia una leve recuperación del 2,19 % (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2017).
- Los especialistas consideran que para que un proyecto hotelero sea rentable solo necesita una ocupación del 35 % (Díaz Sanguinetti 2015). Evidentemente este valor es meramente indicativo y dependerá de la clasificación del hotel, su ubicación, su propuesta de valor y otras condicionantes.

### 2.1.2. Noches reservadas

- Para hoteles de 2 estrellas la cantidad de pernотaciones ha tenido un crecimiento constante de 7,55 % anual pasando de un total de 2.325.070 en el 2007 a 5.106.436 en el 2018. Es preciso mencionar que, del total de pernотaciones, un 91,35 % corresponden a turistas nacionales mientras que un 8,65 % corresponden a turistas internacionales.
- Para hoteles de 3 estrellas la cantidad de pernотaciones ha tenido un crecimiento sostenido de 7,21 % anual desde el 2007, año en el que se tuvo 1.622.350 pernотaciones, hasta el 2018 cuando se tuvo 3.431.993. Del total de noches, un 59,39 % corresponde a turistas nacionales y 40,61 % a turistas internacionales.
- Para hoteles de 4 estrellas la cantidad de noches reservadas ha tenido un crecimiento de 14,42 % anual desde el 2007, año en el cual se tuvo 349.724 reservas, hasta el 2018, año en el que se tuvo 1.523.373 reservas. Por el contrario de los hoteles 2 estrellas, la mayoría de las reservas en este caso provienen de turistas internacionales (67 %) mientras que solo el 33 % proviene de turistas nacionales (INEI 2017).

Se concluye del análisis anterior que la industria hotelera ha crecido en su conjunto casi de manera pareja, con una ligera caída entre los años 2013 y 2017, pero con una recuperación desde el 2018.

También se concluye que los hoteles de 2 estrellas son los preferidos de los turistas nacionales, mientras que para los hoteles de 3 estrellas la proporción es algo más pareja. Respecto de los hoteles de 4 estrellas, estos son ocupados en su mayoría por turistas internacionales.

Por otra parte, Lima se ha convertido en un *hub* para eventos internacionales y corporativos de la región, por lo que requerirá de mayor capacidad hotelera (Díaz Sanguinetti 2015), especialmente en aquellos distritos corporativos y preferidos por los viajeros de negocios; sin embargo, se presentan dificultades en las inversiones, debido a las trabas burocráticas y el incremento de los precios de los terrenos en Lima Metropolitana.

Es importante mencionar también que los nuevos hoteles de 4 y 5 estrellas utilizan con mayor frecuencia el modelo de franquicia de una firma extranjera, debido a que es el modelo más ágil y rentable por su presencia global y la aprobación de su financiamiento.

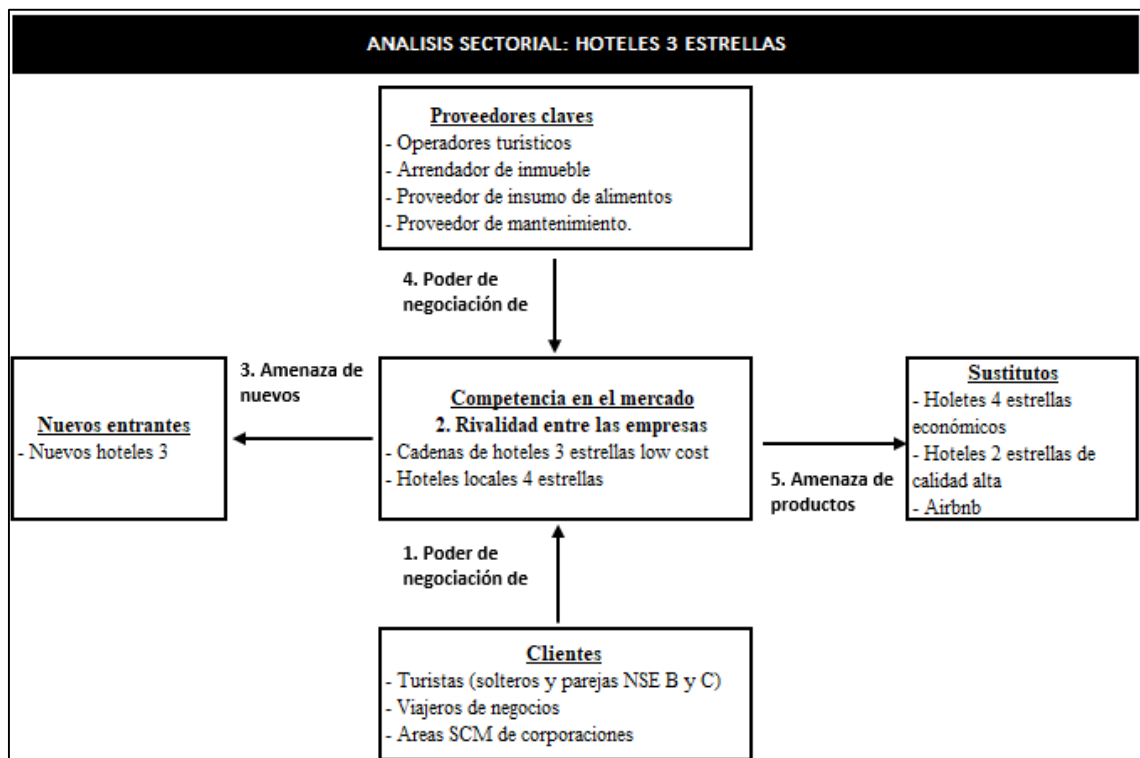
Además, durante el 2018, las cadenas hoteleras desarrollaron 96 proyectos en el país (81 *midscale* y 15 *upscale*). Esta cifra fue superada únicamente por las potencias turísticas regionales: México

con 3.285 proyectos y Brasil con 844. El Perú se ubicó en el tercer puesto, arriba de Argentina con 45 proyectos hoteleros en cartera (27 *midscale* y 18 *upscale*), Chile con 21 (11 *midscale* y 10 *upscale*) y Colombia con 19 (9 *midscale* y 10 *upscale*) (Portal de Turismo 2019).

## 2.2. Evaluación de la atractividad de la industria mediante la evaluación de las fuerzas de Porter

Se evaluará el grado de atractividad del negocio hotelero según el modelo de las fuerzas de Porter, sobre la base del enfoque de Hax y Majluf (2012).

Gráfico 1. Análisis sectorial: hoteles 3 estrellas



Fuente: Hax y Majluf (2012). Elaboración propia

## 2.3. Rivalidad entre competidores actuales

Se analizó la competitividad en el sector hotelero en el distrito de Miraflores, tomando como base los hoteles de 2, 3 y 4 estrellas mediante la plataforma Trivago.

Se recopiló información el día 13 de diciembre del 2019 para el rango de fechas del 19 al 25 de febrero del 2020 (6 noches de miércoles a martes, incluyendo el fin de semana) para una habitación doble convencional, considerando que para agosto se espera ya tener abiertas las operaciones hoteleras en el país.

De la búsqueda en Trivago se obtuvo la siguiente información:

1) Para hoteles de 4 estrellas:

- Se encontraron 17 hoteles en el distrito de Miraflores.
- La tarifa oscila entre S/ 171 y S/ 693 por noche, para 6 noches de alojamiento.
- El precio promedio es de S/ 395,75 por noche.
- De los 17 hoteles identificados, 2 se clasifican como aceptable, 2 se clasifican como bueno, 6 se clasifican como muy bueno, 6 se clasifican como excelente y ninguno se clasifica como malo.

2) Para hoteles de 3 estrellas:

- Se encontraron 38 hoteles 3 estrellas en el distrito de Miraflores.
- La tarifa oscila entre S/ 107 y S/ 400 por noche, por 6 noches de alojamiento.
- El precio promedio es de S/ 235,89 por noche.
- De los 38 hoteles identificados, 8 se clasifican como aceptable, 12 se clasifican como bueno, 12 se clasifican como muy bueno, 5 se clasifican como excelente y ninguno se clasifica como malo.

3) Para hoteles de 2 estrellas:

- Se encontraron 9 hoteles en el distrito de Miraflores.
- La tarifa oscila entre S/ 104 y S/ 239 por noche, para 6 noches de alojamiento.
- El precio promedio es de S/ 180,22 por noche.
- De los 9 hoteles identificados, 2 se clasifican como aceptable, 3 se clasifican como bueno, 2 se clasifican como muy bueno, 2 se clasifican como excelente y ninguno se clasifica como malo.

**Tabla 7. Rivalidad entre competidores**

Fuerza de Porter	Aspecto analizar	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Rivalidad entre competidores actuales	Competidores numerosos y equilibrados	Bajo		X				Alto	2
	Crecimiento relativo de la industria	Lento				X		Rápido	4
	Costos fijos	Altos	X					Bajos	1



Fuerza de Porter	Aspecto analizar	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
	Diferenciación del servicio	Muy diferenciado					X	Poco diferenciado	5
	Incrementos en la capacidad	Largos y complicados		X				Rápidos y fáciles	2
	Diversidad de competidores	Mucha diversidad	X					Poca diversidad	1
	Desempeños estratégicos	Alto				X		Bajo	4
	Barreras de salida	Altas	X					Bajas	1
<b>Mediana atractividad debido a alta rivalidad entre competidores</b>									<b>2,5</b>

Fuente: Hax y Majluf (2012). Elaboración propia

- Respecto de los competidores, estos conforman un mercado numeroso; sin embargo, no todos tienen el mismo tamaño y fuerza como para competir en iguales condiciones.
- Respecto del crecimiento de la industria, este ha sido acelerado durante los últimos años generándose nueva cuota de mercado, por lo que los competidores no se canibalizan.
- Los costos fijos son altos, dada las políticas laborales en el país, además del costo de arrendamiento y mantenimiento de la infraestructura.
- Respecto de la diferenciación de servicio, no hay alto grado de diferenciación más allá del nivel razonable de servicio con respecto al precio ofertado.
- Respecto de los incrementos de capacidad, para lograr economías de escala se requieren grandes aumentos en la capacidad instalada.
- Existen competidores muy diversos, desde grandes cadenas de hoteles con cientos de habitaciones hasta negocios locales con solo un hotel y menos de 25 habitaciones.
- Respecto de los desempeños estratégicos, las empresas no están dispuestas a sacrificar su rentabilidad para buscar expansión.
- Las barreras de salidas son altas, pues existen varias restricciones gubernamentales y laborales para abandonar el negocio, además del coste de liquidación de los activos fijos y/o penalidades por incumplimiento de contratos de arrendamiento.
- Se concluye de la tabla anterior de que la rivalidad entre los actuales competidores es alta, por lo que es medianamente atractivo ingresar a este negocio.

#### 2.4.Amenaza de competidores potenciales

Esta amenaza indica cuándo es difícil entrar al mercado de hoteles 3 estrellas dentro del alcance delimitado.

Las principales variables tomadas en consideración son aquellas barreras de entrada al mercado en cuestión y que condicionarían las decisiones de un potencial competidor para ingresar al mismo mercado.

**Tabla 8. Amenaza de competidores potenciales**

Fuerza de Porter	Aspecto analizar	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Amenaza de competidores potenciales	Economías de escala	Poco influyente					X	Muy influyente	5
	Diferenciación del servicio	Poco importante				X		Muy importante	4
	Inversiones de capital requeridas	Bajas				X		Altas	4
	Importancia de la marca	Baja				X		Alta	4
	Acceso a los canales de distribución	Amplios	X					Muy restringidos	1
	Políticas del país	Muy restrictivas				X		Poco restrictivas	4
	Experiencia	Poco importante					X	Muy importante	5
	<b>Mucha atraktividad debido a la baja amenaza de competidores potenciales</b>								

Fuente: Hax y Majluf (2012). Elaboración propia

- Las economías de escala resultan ser muy importantes en este negocio, por ende, aquellas cadenas con muchas sedes tienen una clara ventaja en sus costes sobre aquellos negocios locales con una sola sede.
- La diferenciación en el servicio ofertado también es importante; sin embargo, y como se menciona en “rivalidad entre competidores actuales”, es aún escasa. Los servicios ofertados suelen ser muy similares entre los hoteles de esta categoría.
- Las inversiones de capital requeridas suelen ser altas si se adquiere el activo fijo; sin embargo, también pueden ser medianas si este se arrienda. Un coste obligatorio para los hoteles es el equipamiento, el cual debe ser necesariamente adquirido.
- La marca es medianamente importante en este negocio, es por eso que las franquicias cumplen un rol fundamental en el mercado hotelero; sin embargo, hay negocios locales sin una marca conocida que tienen cuota de mercado.
- El acceso a los canales de distribución es amplio y nada restrictivo. Hay muchos operadores de reservas que compiten por tener acceso a la mayor cantidad de hoteles posible. Esto permitiría una fácil entrada de competidores potenciales.
- Las políticas del país son medianamente restrictivas, especialmente las laborales y las relacionadas a licencias.

- La experiencia resulta también ser muy importante en el negocio hotelero. El *know how* de los procesos, además del posicionamiento de la marca y atracción de clientes, es fundamental durante los primeros meses de operación y se considera una variable importante de éxito para nuevos competidores.
- Se concluye de la tabla anterior que la amenaza de competidores potenciales es relativamente baja, por lo que es atractivo mantenerse en este negocio.

## 2.5. Amenaza de productos sustitutos

Esta amenaza indica cuándo es difícil entrar al mercado de hoteles de 3 estrellas dentro del alcance delimitado.

Se analizó la amenaza de productos sustitutos para los hoteles de 2, 3 y 4 estrellas en el distrito de Miraflores, tomando como premisa que estos serían departamentos completos con al menos una habitación, un baño propio y ubicado en un edificio residencial.

El análisis de arrendamiento de departamentos completos por noche se realizó a través de la plataforma Airbnb. Se recopiló información el día 14 de diciembre del 2019 para el rango de fechas del 19 al 25 de febrero del 2020 (6 noches de miércoles a martes, incluyendo el fin de semana) para una habitación doble convencional o un departamento para al menos dos personas, considerando que para agosto se espera ya tener abiertas las operaciones hoteleras en el país.

De la búsqueda en Airbnb se obtuvo que para departamentos enteros en alquiler:

- Se encontraron 225 departamentos enteros en alquiler en el distrito de Miraflores.
- La tarifa oscila entre S/ 91 y S/ 443,17 por noche, para 6 noches de alojamiento.
- El precio promedio es de S/ 208,49.

**Tabla 9. Amenaza de sustitutos**

Fuerza de Porter	Aspecto analizar	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Amenaza de sustitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Muchos	X					Pocos	1
	Costo de cambio de cliente	Bajos		X				Altos	2
	Rentabilidad y agresividad del sustituto	Alta		X				Baja	2
	Precio / Valor del sustituto	Bajo		X				Alto	2
<b>Poca atractividad debido a alta amenaza de sustitutos</b>									<b>1,75</b>

Fuente: Hax y Majluf (2012). Elaboración propia

- Se encontró muchos sustitutos cercanos en la zona de Miraflores, departamentos enteros y habitaciones privadas con baño al interior de departamentos para personas solteras o parejas con un mayor presupuesto de viaje.
- Respecto del costo de cambio de cliente, el coste psicológico en el que incurre el comprador para cambiar de servicio es bajo, debido a que los productos son algo homogéneos y no hay fidelizaciones fuertes de las marcas con sus consumidores; sin embargo, los clientes sienten cierto temor al no estar respaldados por una empresa.
- La agresividad de los sustitutos es bastante alta, especialmente mediante tarifas sumamente competitivas (Airbnb).
- El precio del valor sustituto es generalmente menor; son mucho más económicas las habitaciones privadas al interior de un departamento o casa, y un precio muy similar el de los apartamentos completos en alquiler, con la ventaja de que el espacio es mayor.
- Se concluye de la tabla anterior que la amenaza de sustitutos es alta, lo que vuelve poco atractivo el ingreso o la continuidad en este negocio.

## 2.6. Poder de negociación de los proveedores

Es necesario evaluar el equilibrio de poder de los proveedores dentro del mercado, dado que pueden representar una amenaza para el negocio, especialmente en ocasiones en las que tienen la capacidad de imponer un precio o reducir la cantidad o calidad del producto/servicio de manera unilateral.

**Tabla 10. Poder de negociación de proveedores**

Fuerza de Porter	Aspecto analizar	Poco atractivo					Muy atractivo		Total
		1	2	3	4	5			
Poder de negociación de proveedores	Número de proveedores importantes	Pocos				X		Muchos	4
	Disponibilidad de sustitutos de productos y/o servicios	Baja					X	Alta	5
	Costo de cambiar de proveedor	Alto		X				Bajo	2
	Amenaza del proveedor de integración vertical hacia adelante	Alta					X	Baja	5
	Amenaza de integración vertical de la industria hacia atrás	Baja				X		Alta	4
	Contribución del proveedor a la calidad del servicio	Alta	X					Baja	1
	Costo total asociado a los proveedores	Alto		X				Bajo	2
	Importancia de la industria para el proveedor	Poca			X			Mucha	3
	<b>Mediana atractividad debido a poder de negociación de los proveedores</b>								<b>3,25</b>

Fuente: Hax y Majluf (2012). Elaboración propia

- El número de proveedores para este negocio es bastante elevado; sin embargo, muy pocos de ellos son prioritarios para la operación. Los únicos que podrían considerarse importantes y con alto poder de negociación serían los arrendadores del inmueble, de ser el caso.
- Se encontró muchos sustitutos entre los proveedores, dado que no hay demasiada diferenciación entre los productos y/o servicios ofertados, por lo que el mercado de proveedores se torna sumamente competitivo y vuelve más atractivo ingresar al negocio.
- Los costes de cambiar de proveedor son en su mayoría bajos; sin embargo, los principales costes, que pueden provenir de servicios adquiridos mediante contratos (arrendamiento del inmueble, servicio de *catering*, vigilancia, etc.) y que pueden representar hasta un 80 % de todos los costes de operación poseen cláusulas de terminación anticipada que dificultan una desvinculación inmediata.
- La amenaza de una integración vertical hacia adelante por parte de los proveedores es baja, debido a las fuertes barreras de entrada al negocio.
- La posibilidad de una integración vertical hacia atrás del negocio es alta para algunos servicios, como por ejemplo *catering*, vigilancia, recepción, etc., dado que hay muy pocas barreras de entrada a este pequeño mercado.
- La contribución de los proveedores a la calidad del servicio es alta, debido a que muchos, si no todos, de los bienes y/o servicios suministrados por los proveedores son un componente esencial del servicio final brindado al cliente.
- El costo total asociado a los proveedores puede ser alto (en caso de que se tengan muchos servicios tercerizados y el inmueble sea arrendado) o medio (en caso de que el mismo negocio realice una integración vertical hacia atrás de los servicios que pueda gestionar y que el inmueble sea propio).
- Respecto de la importancia de la industria para los proveedores, esta es mediana, ya que hay otros sectores como el sector comercial, de oficinas, *retail*, entre otros, que usan los mismos proveedores.
- Se concluye de la tabla anterior que la amenaza del poder de negociación de los proveedores es media, lo que vuelve medianamente atractivo el ingreso a este negocio.

## 2.7. Poder de negociación de los clientes

Los compradores o clientes de un servicio podrían representar una amenaza y dar un panorama poco atractivo para ingresar a este mercado si su poder de negociación fuese alto. De ser el caso, pueden forzar a los competidores a bajar sus precios y mejorar la calidad del servicio, lo que repercute casi directamente en un incremento en costes.

**Tabla 11. Poder de negociación de clientes**

Fuerza de Porter	Aspecto analizar	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Poder de negociación de clientes	Número de clientes importantes	Pocos					X	Muchos	5
	Disponibilidad de sustitutos	Muchos	X					Pocos	1
	Costo de cambio del cliente	Alta				X		Baja	4
	Contribución del cliente a la calidad del servicio	Baja			X			Alta	3
	Sensibilidad del consumidor al precio	Alta				X		Baja	4
	Capacidad de los clientes de producir por sí mismos el servicio	Alta					X	Baja	5
	<b>Mucha atractividad debido a poco poder de negociación de clientes</b>								

Fuente: Hax y Majluf (2012). Elaboración propia

- Respecto del número de clientes importantes, se encontró que son muchísimos, especialmente considerando que Lima es la región más visitada por turistas nacionales (27 % del total) e internacionales (73 % del total) (Hurtado 2020), además de ser el distrito de Miraflores el segundo distrito de la ciudad de Lima con mayor concentración de edificios corporativos, después de San Isidro y, por ende, es uno de los preferidos por los viajeros de negocios.
- Como se comentó en el inciso “amenaza de productos sustitutos”, se encontró muchos sustitutos en el mismo distrito.
- El costo de cambio en el que incurre el comprador para cambiar de servicio es bajo, debido a que los productos son bastante homogéneos y no hay fidelizaciones de la mayoría de las marcas con sus consumidores; sin embargo, algunas cadenas han desarrollado estrategias de membresías y/o ventajas adicionales para sus clientes frecuentes.
- La contribución de los clientes a la calidad del servicio es media, dado que pueden aportar sugerencias sobre el mismo; sin embargo, no tienen el poder para concretar dichos requerimientos.

- La sensibilidad del consumidor al precio es baja, siempre y cuando los precios no varíen abruptamente. Por ende, cualquier nuevo competidor puede ingresar al mercado con unos precios de salida razonables.
- Respecto de la capacidad de los clientes de generar este mismo servicio por sí mismos es evidentemente baja e incluso nula.
- Se concluye de la tabla anterior que la amenaza del poder de negociación de los clientes es baja, lo que vuelve muy atractivo el ingreso a este mercado.

## 2.8. Evaluación global de la atractividad de la industria

Dados los resultados globales de la evaluación de atractividad del sector, sobre la base de cada una de las cinco fuerzas de Porter, en la cual la rivalidad entre competidores actuales, la amenaza de competidores potenciales y el poder de negociación de los proveedores brindan una mediana atractividad a la industria mientras que la amenaza por servicios sustitutos es bastante alta y el poder de negociación de los clientes es bajo y otorga una gran atractividad a la industria, se concluye que el sector hotelero para hoteles de 3 estrellas en el distrito de Miraflores tiene una atractividad media.

**Tabla 12. Atractividad global mediante la industria**

Aspecto analizar	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Rivalidad entre competidores actuales	Baja		X				Alta	2
Amenaza de competidores potenciales	Baja				X		Alta	4
Amenaza de servicios sustitutos	Baja		X				Alta	2
Poder de negociación de proveedores	Baja			X			Alta	3
Poder de negociación de los clientes	Baja				X		Alta	4
<b>Atractividad global media de la industria</b>								<b>3</b>

Fuente: Hax y Majluf (2012). Elaboración propia

## 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para evaluar las principales oportunidades y amenazas del negocio propuesto, se desarrolla, en la tabla siguiente, la matriz de EFE. El resultado de la evaluación es una puntuación de 2.42, lo que indica que la empresa cuenta con una posición externa ligeramente débil.

**Tabla 13. Matriz EFE**

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
1	Reducción en las tasas de interés activas del sector financiero	0.10	2	0.2
2	Programas estatales de reactivación económica para empresas y personas naturales	0.04	2	0.08
3	Disposiciones gubernamentales de cuarentena obligatoria para el sector minero y otros	0.08	3	0.24
4	Ausencia de oferta hotelera con sistema de tarifas flexibles	0.06	4	0.24
5	Flexibilización de políticas fiscales, laborales y regulatorias para el sector privado	0.04	2	0.08
6	Nombramiento de Perú como mejor destino culinario del mundo	0.08	3	0.24
7	Digitalización de la información y accesibilidad a herramientas tecnológicas	0.03	2	0.06
8	Interés de turistas por destinos hoteleros calificados como sostenibles	0.02	4	0.08
<b>Amenazas</b>				
1	Inestabilidad Política, vacancia presidencial y elección de nuevo congreso	0.03	2	0.06
2	Alta competencia en el sector hotelero en la zona	0.10	2	0.2
3	Prejuicio por inseguridad del país en el extranjero	0.02	2	0.04
4	Desconfianza de inversionistas por sistema judicial lento, ineficiente y corrupto	0.02	2	0.04
5	Crisis sanitaria por COVID-19 que conlleva a una caída del 70% en los índices de turismo	0.20	2	0.4
6	Crisis económica que afecta en gran medida al sector turismo debido a la pandemia generada por el COVID-19 e incertidumbre respecto a la llegada de una vacuna	0.08	2	0.16
7	Proliferación de sustitutos como airbnb en la zona	0.10	3	0.3
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.42</b>

Fuente: David 2015. Elaboración propia

#### 4. Conclusiones

Considerando el contexto actual con una crisis sanitaria y económica sumada a la inestabilidad política del país, es posible concluir que el mercado actual no es favorable para el desarrollo del sector hotelero en el país.



Sin embargo, teniendo en consideración todas las acciones por parte del gobierno para promover la reactivación económica, como Reactiva Perú y FAE Turismo, y las oportunidades surgidas producto de la misma crisis, como la digitalización, las bajas tasas de interés del sector financiero, aunado a los resultados globales de la evaluación de atractividad del sector sobre la base de las cinco fuerzas de Porter, es posible concluir que la industria en un periodo postpandemia muestra un nivel de atractividad aceptable.

### Capítulo III. Análisis interno

En el presente capítulo se analiza internamente la empresa durante el periodo 2014-2021. Se desarrollará el modelo de negocio, la cadena de valor, el análisis de las áreas funcionales y el análisis VRIO, definiendo así la ventaja y estrategia competitiva e identificando las fortalezas y debilidades.

#### 1. Modelo de negocio

Se indica el modelo de negocio CANVAS:

**Gráfico 2. Modelo de negocio CANVAS**

<p><b>8. Socios claves</b></p> <p>1.- Intermediarios hoteleros (Booking y Expedia)                  2.- Restaurantes mejor recomendados por TripAdvisor                  3.- Proveedores microempresarios locales de productos textiles                  4.- Proveedores de alimentos con sellos fair trade                  5.- Restaurante concesionado                  6.- Certificador en bioseguridad Bureau Veritas                  7.- Inversionistas o Entidades financieras</p>	<p><b>7. Actividades claves</b></p> <p>1.- Marketing y Ventas                  2.- Atención al cliente                  3.- Facility managment                  4. Aseguramiento de la calidad                  5. Postventa.                  6.- Formación de empleados y difusión de la cultura organizacional</p> <p><b>6. Recursos Claves</b></p> <p>1.- Físicos: Infraestructura, diseño y ubicación.                  2.- Humanos: Talento humano fijo y temporal (flexibilidad según demanda)                  Sistema de aprendizaje acelerado</p>	<p><b>1. Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación segura, en zona corporativa y cerca de atractivos turísticos y gastronómicos.</li> <li>• Tarifa económica variable, donde el cliente elige qué servicios pagar como desayuno, servicio a la habitación, wifi, gimnasio, estacionamiento.</li> <li>• Infraestructura moderna y optimizada, con habitaciones confortables.</li> </ul>	<p><b>4. Relación con clientes</b></p> <p>1.- Comunidades <i>online</i>                  2.- Redes sociales                  3.- Chat personalizado                  4.- Ejecutivo de cuentas</p> <p><b>3. Canales</b></p> <p>1.- Sitio web                  2.- Agencias de viaje online                  3.- Redes sociales                  4.- Teléfono                  5.- Correo electrónico</p>	<p><b>2. Segmentos de mercado</b></p> <p>1.- Turista extranjero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel socioeconómico B y C</li> <li>• Edad entre 25 y 45 años</li> <li>• Solteros y parejas</li> </ul> <p>2.- Empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas nacionales descentralizadas con facturación mayor a S/. 1,000,000</li> </ul> <p>3.- Turista nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel socioeconómico B</li> <li>• Edad entre 25 y 55 años</li> <li>• Solteros, parejas y familias</li> </ul> <p>4.- Viajero de negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores con facturación anual mayor a S/. 150,000</li> <li>• Comerciantes con facturación anual mayor a S/. 500,000</li> </ul>
--	---	--	---	---

	para empleados temporales 3.- Soporte digital: Tecnología de vanguardia 4.- Capital de Trabajo			<ul style="list-style-type: none"> <li>Viajeros en representación de empresas descentralizadas</li> </ul>
<b>9. Estructura de costos</b> 1.- Planilla de sueldos administrativos y operativos 2.- Depreciación de los activos fijos (inmueble, muebles y equipos) 3.- Gastos financieros 4.- Impuestos, contribuciones sociales y permisos municipales 5.- Mantenimiento de instalaciones e infraestructura 6.- Capacitación, marketing y alquiler			<b>5. Modelo de fuentes de ingresos</b> 1.- 30 % de venta directa 2.- 70 % de venta de operador 3.- Arrendamiento de espacios comerciales 4.- Arrendamiento de estacionamientos	

Fuente: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur 2010. Elaboración propia

Nuestra propuesta de valor está dirigida a 4 segmentos de clientes, los cuales valoran en mayor medida algunos atributos como se detalla a continuación:

- **Turista Nacional:** Valora en mayor medida la tarifa económica variable, donde elige qué servicios pagar, además de la ubicación segura cerca de atractivos turísticos y gastronómicos
- **Turista Extranjero:** Valora en mayor medida la ubicación segura, cerca de atractivos turísticos y gastronómicos, así como la infraestructura moderna con habitaciones confortables.
- **Empresas:** Valoran en mayor medida la infraestructura moderna y optimizada, con espacios adecuados para eventos y reuniones, junto con la ubicación segura en zona corporativa.
- **Viajero de negocios:** Valora en mayor medida la tarifa económica variable, donde elige qué servicios pagar, y también la ubicación segura en zona corporativa.

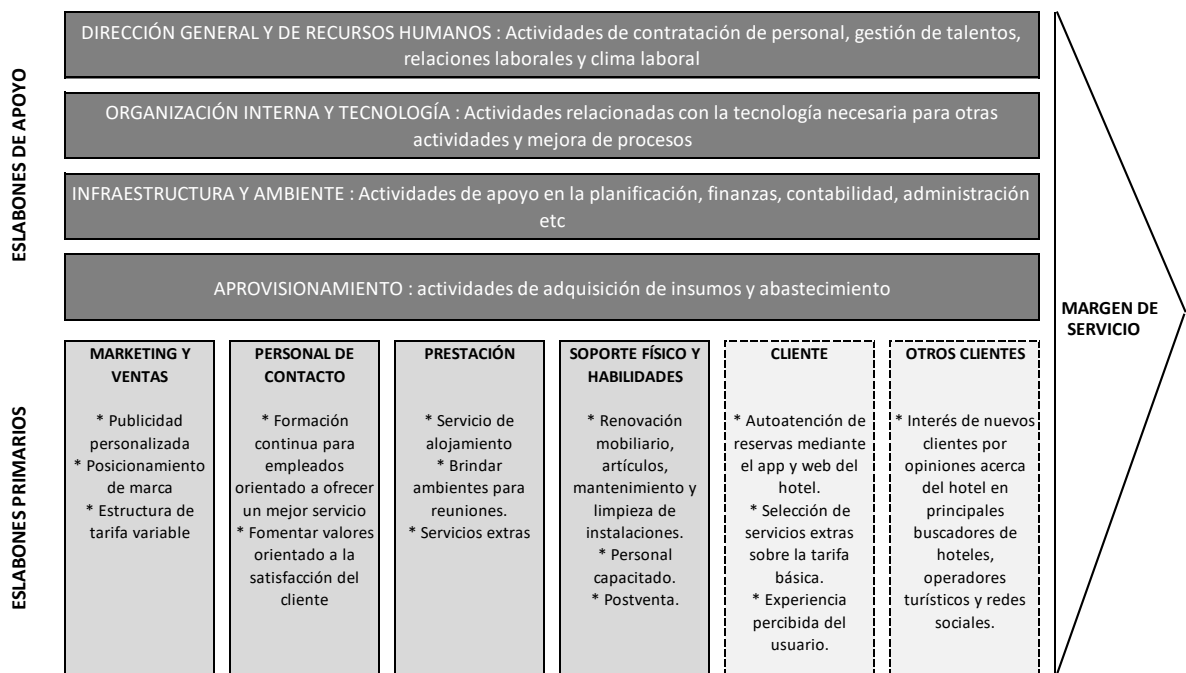
Así mismo con nuestros canales buscamos llegar eficientemente a cada segmento de cliente, lograr una relación a largo plazo manteniendo una correcta comunicación con cada uno, y asegurar un flujo ingresos que nos genere cada vez mayor rentabilidad. Los segmentos de turistas y viajeros de negocio prefieren el uso canales digitales, mientras que las empresas desean una atención más personalizada por canales tradicionales.

Adicionalmente nuestra propuesta de valor requiere de actividades clave para ofrecer el servicio esperado por los clientes. La actividad de facility management nos asegura mantener nuestra infraestructura moderna y optimizada, mientras que la formación de empleados y difusión de la cultura organización nos permite ofrecer una tarifa económica variable, los cuales son parte también de nuestra ventaja competitiva.

## 2. Análisis de la cadena de valor

Para el análisis de la cadena de valor del hotel (al 2021) se ha tomado la base de la cadena de valor de una empresa de servicios. Este concepto analiza a las actividades primarias y actividades de apoyo como eslabones con la finalidad de aportar el mayor valor posible al cliente.

**Gráfico 3. Cadena de valor**



Fuente: Porter, 2015. Alonso, Gustavo. (agosto 2008). "Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor". Elaboración propia.

Del análisis de la cadena de valor en el gráfico anterior, se puede observar que se tiene como unidad de apoyo a la infraestructura y ambiente, que permite que el hotel cuente con una infraestructura moderna, optimizada, con habitaciones pequeñas y confortables que permite brindar un ambiente agradable durante la estadía de los clientes. Es importante mencionar, que el hotel mantiene un compromiso significativo por el cuidado del medio ambiente y la biodiversidad, por lo cual fomenta y promueve diversas actividades y productos que plasman su preocupación por operar de una manera económica y ambientalmente sostenible.

Asimismo, se encuentra la dirección general y de recursos humanos, mediante la cual se va a construir y fomentar la cultura organizacional basado en los valores de la empresa. De la misma

forma, esta unidad busca desarrollar un plan que permita garantizar la cantidad y calidad del personal adecuado, idóneo y necesario para ofrecer el servicio que los clientes requieren.

Por otro lado, se tiene la organización interna y tecnología, que permite poder incorporar herramientas tecnológicas en los procesos del hotel y son utilizadas para generar eficiencias en costos y ventas de habitaciones.

Finalmente, la unidad de aprovisionamiento se encarga de la compra de los insumos necesarios para asegurar las operaciones del hotel.

Entre los eslabones primarios de la cadena de valor se encuentran el marketing y las ventas, mediante el cual el hotel busca fortalecer las estrategias de marketing digital para incrementar las reservas por plataformas propias. Asimismo, se tiene programas de fidelización y recompensas a clientes frecuentes, y también se cuenta con contratos de canje con influencers afines al turismo con la finalidad de aumentar las reservas del hotel, así como la difusión de la marca. En la misma línea, el hotel considera posicionar la marca como un hotel pionero en tarifas variables, con ubicaciones estratégicas cerca a los mejores restaurantes y ecoamigable.

Asimismo, en el caso del personal de contacto, la estrategia está orientada a la formación continua de los empleados orientado a ofrecer un mejor servicio. Adicionalmente, fomentar valores orientados a la satisfacción del cliente para garantizar una gran experiencia del cliente durante su estadía.

En el caso de la prestación consiste en el servicio de alojamiento de huéspedes con la propuesta de tarifas variables, es decir que sobre la tarifa base del cliente se le descuentan aquellos servicios que pueden eventualmente no ser requeridos como, por ejemplo: servicio a la habitación, estacionamiento, desayuno, wifi, gimnasio y spa. Asimismo, el hotel brinda al cliente ambientes para reuniones de trabajo y eventos corporativos, y además cuenta con servicios complementarios como un restaurante concesionado, parking y préstamo de bicicletas.

El soporte físico y habilidades, tiene la renovación del mobiliario, artículos, mantenimiento y limpieza de las instalaciones. Para abarcar las necesidades que necesita el hotel, se cuenta con personal calificado; asimismo, con programas de capacitación que permiten reforzar y actualizar los conocimientos de cada trabajador. Asimismo, como parte de la postventa se generan encuestas

para medir la satisfacción del cliente y atender reclamos de manera virtual y telefónica en caso existieran.

Los clientes, forman parte del eslabón de la cadena de valor no controlables y están conformados por los turistas nacionales y extranjeros, empresas, y viajeros de negocio.

Otros clientes, también forman parte del eslabón de la cadena de valor no controlables y están conformados por los operadores turísticos, las redes sociales y los potenciales nuevos clientes interesados en el hotel debido a las opiniones escritas en los principales buscadores digitales.

### 3. Análisis VRIO

El análisis VRIO ayuda a identificar qué recursos o capacidades se debe mantener y cuidar, cuáles se debe desarrollar y cuáles no son críticas y se podrían dejar en manos de *partners*.

A continuación, se presenta el análisis VRIO a junio del 2021, en donde se identificará el potencial de capacidades y recursos del hotel, lo que permitirá conocer sus ventajas competitivas:

**Tabla 14. Análisis VRIO junio 2021**

CAPACIDADES Y RECURSOS	Fuente de ventaja competitiva sostenible				Ventaja competitiva	Implicación competitiva
	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por la organización		
<b>RECURSOS</b>						
Infraestructura moderna y optimizada, con habitaciones pequeñas y confortables	X	X	X	X	4	Ventaja competitiva sostenible
Ubicación estratégica en zona turística y corporativa	X				1	Igualdad competitiva
Locales comerciales para arrendar	X				1	Igualdad competitiva
Herramientas tecnológicas básicas acorde al sector	X				1	Igualdad competitiva
Valor de mercado de la acción por encima del promedio	X				1	Igualdad competitiva
Cultura organizacional basado en valores de la empresa	X	X	X	X	4	Ventaja competitiva sostenible
Plan de formación para empleados sin experiencia	X	X			2	Ventaja competitiva temporal
Reputación de marca	X				1	Igualdad competitiva

CAPACIDADES						
Administración eficiente de personal	X	X			2	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de inversión con recursos propios	X	X	X		3	Ventaja competitiva sin explorar
Capacidad de generación de altos ingresos	X				1	Igualdad competitiva
Capacidad de controlar eficientemente los gastos operativos	X	X			2	Ventaja competitiva temporal
Óptima administración de pasivos financieros	X	X			2	Ventaja competitiva temporal
Flexibilidad en los servicios prestados	X	X	X	X	4	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Barney y Hesterly 2010. Elaboración propia.

#### 4. Definición de ventaja competitiva

De acuerdo con el análisis VRIO, se puede determinar que el hotel presenta como ventajas competitivas la infraestructura moderna y optimizada, una cultura organizacional basada en valores y enfocada en la eficiencia y finalmente la flexibilidad en los servicios prestados. Todo esto hace posible ofrecer precios por debajo del mercado que son accesibles y atractivos para la mayoría de los clientes.

#### 5. Definición de estrategia competitiva

La estrategia competitiva que mantiene el hotel es la de liderazgo en costos, ya que busca controlar y administrar los costos de las actividades de la cadena de valor de manera eficiente.

La nueva tecnología y automatización de los procesos internos del hotel permitirán optimizar procesos que conlleven a una reducción de costos, venta de habitaciones a través de plataformas digitales y contratación limitada de nuevos headcounts para ciertas tareas operativas del hotel.

En consecuencia, será posible ofrecer a los clientes precios más accesibles y atractivos que logren aumentar los números de reservas, las ventas y en consecuencia la rentabilidad del negocio.

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

Para evaluar las principales fortalezas y debilidades del negocio propuesto, se desarrolla, en la tabla siguiente, la matriz de EFI. El resultado de la evaluación es una puntuación de 2.82, lo que indica que la empresa cuenta con una posición interna fuerte.

**Tabla 15. Matriz EFI**

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Calificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1	Ubicación estratégica en zona turística y corporativa	0.09	4	0.36
2	Tarifa económica por sistema variable de cobro	0.10	4	0.40
3	Cultura organizacional basado en valores de la empresa	0.10	4	0.40
4	Plan de formación para empleados sin experiencia	0.04	3	0.12
5	Administración eficiente de personal	0.10	4	0.40
6	Habitaciones con espacios optimizados	0.09	4	0.36
7	Adecuada administración de pasivos financieros	0.04	3	0.12
8	Certificación de bioseguridad por Bureau Veritas	0.06	3	0.18
Debilidades				
1	Pocas habitaciones en el hotel	0.08	1	0.08
2	Grado de satisfacción del cliente en el promedio del mercado	0.10	1	0.10
3	Salarios por debajo de la media del mercado	0.05	2	0.10
4	Poca inversión en publicidad digital	0.05	2	0.10
5	Dependencia de operadores turísticos	0.10	1	0.10
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.82</b>

Clasificaciones: 4: la respuesta del proyecto hotelero es superior al promedio, 3: la respuesta es mayor al promedio, 2: la respuesta es igual al promedio, 1: la respuesta es deficiente.

Fuente: David 2013. Elaboración propia.

## 7. Conclusiones

Del análisis interno se concluye que las principales fortalezas del negocio son su modelo de tarifa económica variable y su gestión de recursos humanos, representada principalmente por la gestión

eficiente de personal y por la cultura organizacional basada en valores. Esta última se comporta también como una de las principales ventajas competitivas del negocio.

Por otro lado, las principales debilidades de la organización son su dependencia de los operadores turísticos, gestión de marketing y reducida capacidad instalada.

#### Capítulo IV. Perfil del consumidor

En el presente capítulo se describe las características y se analiza al consumidor de turismo en el Perú a diciembre del 2021, la perspectiva actual en la coyuntura de la pandemia del Covid-19 y la proyección de la demanda esperada del segundo semestre del 2021 y los próximos 4 años.

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

El turista internacional cuenta con mayor participación en los grupos etarios desde los 25 a los 54 años (63.6%). (MINCETUR 2021).

El turista nacional tiene de 18 a 64 años, y pertenece a los NSE A, B y C residentes en las zonas urbanas del Perú. (PromPerú 2021).

**Tabla 16. Características del consumidor de turismo en el Perú**

Característica	Fuente	Información	Turista tipo para el hotel
Vacacionista nacional	PromPerú 2021	De 18 a 64 años. 53% Mujeres 75% tienen pareja 41% NSE AB 51% Generación Y	Los jóvenes fueron los que más viajaron; las generaciones Z e Y representaron el 67 % del total de vacacionistas. - Nivel socioeconómico B - Edad entre 25 y 55 años - Solteros, parejas y familias
Viajero de negocios nacional	PromPerú 2019	37 años edad promedio 57 % Hombres 56 % Casado, conviviente 51 % Trabajador Independiente 56 % NSE C	Los trabajadores independientes fueron los que más viajaron; las generaciones X e Y. - Consultores con facturación anual mayor a S/. 150,000 - Comerciantes con facturación anual mayor a S/. 500,000
Vacacionista extranjero	PromPerú 2021	39 años edad promedio 51 % Hombre 10 noches permanencia promedio 47 % Estados Unidos 27% Sudamérica 21% Europa	Turista que aprecia el uso de alojamientos de mayor categoría, como sinónimo de mayor seguridad sanitaria. - Nivel socioeconómico B y C - Edad entre 25 y 45 años - Solteros y parejas

Fuente: Elaboración propia.



## 2. Análisis del consumidor

Para efectuar el análisis del consumidor previamente se debe definir qué se entiende por consumidor; no es igual que definir a un cliente. Un consumidor es una persona que satisface sus necesidades al adquirir un bien o un servicio mientras que el cliente ya es un comprador que guarda una relación con el vendedor.

En ese sentido, el análisis del consumidor se enfoca en el comportamiento que tiene el consumidor al momento de tomar la decisión de elegir un producto o servicio. Existen factores que influyen en la conducta del consumidor, los cuales son: culturales, personales, sociales y psicológicos.

A continuación, se presenta el análisis del consumidor del hotel:

**Tabla 17. Análisis del consumidor del hotel**

Consumidor	Factores para el análisis del consumidor del hotel			
	Culturales	PERSONALES	Culturales	PSICOLOGICOS
Turista extranjero	* Busca conocer nuevas culturas, costumbres, atractivos turísticos y gastronomía.	* Personas de 25 a 45 años de edad * De carácter confiado * Generalmente viajan solos y en pareja	* Nivel socio-económico: B y C * No hacen demasiado énfasis en el precio para su elección.	* Revisa los comentarios y se guía de páginas web de buscadores de hoteles
Viajeros en representación de empresas	* Busca comodidad y precio competitivo. * No permanece mucho en el hotel * Busca buen servicio de infraestructura y tecnología	* Personas de 25 a 45 años de edad * De carácter conservador, intuitivo * Siempre viajan solos en representación de su empresa y por trabajos específicos.	* Nivel socio-económico: B * Compara los servicios y precios del hotel con otros colegas	* Tienen en cuenta las novedades y noticias del sector
Turista nacional:	* Busca diversión y entretenimiento. * Busca buena atención * Desea utilizar todos los servicios del hotel * Busca economizar sus gastos sin sacrificar la calidad.	* Personas de 25 a 55 años de edad * De carácter rebelde, extrovertido * Generalmente viajan en parejas o familia.	* Nivel socio-económico: B * Compara los servicios del hotel con amigos y familiares * Hace mucho énfasis en el precio para su elección.	* Revisa los comentarios en web y redes sociales sobre el hotel
Viajero de Negocios	* Busca y guía su elección en función al precio. * Trata de permanecer el tiempo necesario en el hotel	* Personas de 35 a 60 años de edad * De carácter astuto, intuitivo * Generalmente viajan solos para abrir y/o cerrar acuerdos de negocio.	* Nivel socio-económico: B * Compara los servicios del hotel con otros empresarios	* Tienen en cuenta las novedades y noticias del sector

Fuente: Kotler, P., y Keller, K. (2012). Elaboración propia.

En conclusión, el ser humano es complejo debido al mundo cambiante en el cual vive, donde sus emociones juegan un papel importante en todo el proceso de compra, debido a esto la propuesta de valor está enfocada en lograr captar y mantener a dichos consumidores, y orientada a brindar un servicio de calidad y bajo costo.

### **3. Proyección de la oferta y demanda**

#### **3.1.Premisas**

- a) Durante el año 2021 el Perú recibió un total de 444 mil turistas internacionales lo que evidencia una recuperación gradual de la actividad turística y representa casi el 50% de las llegadas registradas en el año 2020.
- b) En diciembre 2021 el movimiento general de pasajeros ascendió a 2,4 millones (flujo adicional de 945 mil) respecto de lo registrado en el mismo mes del 2020. Los vuelos domésticos explicaron el 80,1% del total y los vuelos internacionales el 19,9%.
- c) Según procedencia, la mayoría fueron turistas residentes de Norteamérica 47% A continuación los turistas residentes en Sudamérica 27% y Europa 21%
- d) La permanencia promedio del turista internacional fue de 10 noches.
- e) El principal motivo de viaje del turista internacional fue por vacaciones (65%), seguido de negocios (15%).

#### **3.2.Proyección de la oferta del mercado hotelero**

La cantidad de establecimientos de hospedaje ha crecido a una tasa promedio del 7,02 % durante los últimos 12 años (hasta el 2019), mientras que el 2020 tuvo una caída del 25.79% al ser un año atípico. Por otro lado, el número de habitaciones aumentó a una tasa promedio del 5,48 % (en el mismo período) y tuvo una caída del 14.95% durante el 2020 (MINCETUR 2021).

- La cantidad de establecimientos categorizados es aproximadamente 13,23 %, de los cuales el 81,51 % pertenecen a la categoría de 2, 3 y 4 estrellas (INEI 2017). Del total de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas que se encuentran en Lima, el 54,46 % se encuentra en el distrito de Miraflores (Mincetur 2016).
- Se considera un escenario excepcional para los años 2020 y 2021. Para el 2020, la variación en la oferta se considera según data existente y para el 2021, se considera una variación positiva en la oferta según data de los últimos meses el 2020 (de agosto a diciembre se evidenció una recuperación en la oferta de 1.22% mensual).

- Se calcula entonces la oferta de la capacidad hotelera hasta el año 2026 tomando como base la cantidad de establecimientos a nivel nacional, la cantidad de establecimientos a nivel de la región Lima y la cantidad de establecimientos de hotel categorizados como de 2, 3 y 4 estrellas en el distrito de Miraflores, mediante un incremento sostenido en la oferta hotelera similar al que venía experimentando el sector antes del 2019 (7.02% en promedio).

**Tabla 18. Estimación de oferta hotelera (número de establecimientos)**

	Estimación de oferta hotelera (número establecimientos)						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nacional	17,723	20,313	21,739	23,265	24,899	26,647	28,517
Lima categorizados	6,603	7,568	8,172	8,824	9,527	10,287	11,108
Miraflores categ.	387	444	479	518	559	604	652

Fuente: Mincetur.

**Tabla 19. Estimación de oferta hotelera (número de habitaciones)**

	Estimación de oferta hotelera (número habitaciones)						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nacional	268,044	307,214	324,060	341,830	360,574	380,347	401,203
Lima	76,393	87,556	91,397	95,407	99,592	103,961	108,521
Miraflores categ.	4,486	5,142	5,367	5,603	5,848	6,105	6,373

Fuente: Mincetur.

Se concluye entonces que el número de establecimientos de hotel, categorizados como de 2, 3 y 4 estrellas en el distrito de Miraflores crecerían a una tasa promedio anual de 8,00 %.

Respecto del número de habitaciones, éstas aumentarán a una tasa promedio de 4,39 % anual hasta el 2026.

### 3.3. Proyección de la demanda del mercado hotelero

Para proyectar la demanda se tomó en cuenta la data histórica de las pernoctaciones a nivel nacional desde el 2007 hasta el 2019.

El arribo de turistas a nivel nacional creció a una tasa promedio del 7,69 % durante el período analizado, mientras que la cantidad de pernoctaciones para hoteles de 3 estrellas lo ha hecho a una tasa del 7,22 %.

Se concluye entonces que la demanda crecería en igual medida que las pernoctaciones; sin embargo, se tiene un escenario particular durante los años de la pandemia originada por el virus SARS-CoV-2.

- 2020: Las pernoctaciones totales descendieron un 43.56 % respecto al 2019, mientras que las pernoctaciones en hoteles 3 estrellas descendieron en 47.26 % respecto al mismo año.
- 2021: Se considera que la intención de viaje aumentó, respecto a los últimos valores del 2019, a 68,66 % de enero a marzo del 2021 y a 84.33 % de abril a junio del 2021. Así mismo, se considera que a partir de julio del 2021, la intención de viaje volverá a la normalidad.

**Tabla 20. Estimación de demanda hotelera**

		Estimación de demanda hotelera (pernoctaciones)						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
3 estrellas		6,200,340	3,269,899	5,695,210	6,105,913	6,546,233	7,018,307	7,524,423
		8.10%	-47.26%	-8.15%	7.21%	7.21%	7.21%	7.21%

Fuente: INEI. Elaboración propia.

Respecto de la demanda, se estima que para hoteles de 3 estrellas esta crecerá a una tasa del 4,14 % desde el 2021 hasta el 2025.

### 3.4. Brechas entre la oferta y la demanda en el mercado hotelero

Para determinar las brechas entre la oferta y la demanda en el mercado hotelero, se realizó una comparación entre la tasa proyectada de crecimiento de la oferta y la demanda en el mercado hotelero, según categoría de hotel, y se indica en el anexo 2.

Respecto de la brecha entre la oferta y la demanda, se puede concluir que, para hoteles de 3 estrellas, la oferta deberá crecer 2,83 % más anualmente para cubrir el crecimiento de la demanda.

### 3.5. Proyección de la demanda del proyecto

Se trabajó sobre el indicador de ocupación promedio, el cual ha sido de 35,13 % en promedio durante los últimos 13 años y ha tenido un decrecimiento promedio del 0,39 % anual.

Dado que el hotel posee una capacidad instalada de 50 habitaciones y que se encuentra en una zona céntrica de la ciudad, se estima la demanda de la siguiente manera:

### **3.5.1. Proyección de la demanda en los próximos cinco años**

Los cálculos de demanda para hoteles de 3 estrellas son un promedio para establecimientos de dicha categoría en todo el país. Sin embargo, se tendrán las siguientes consideraciones particulares para este negocio:

- **Ubicación privilegiada:** Al ubicarse en la capital peruana, se considera un incremento de 12.36 % sobre la ocupación promedio de hoteles 3 estrellas a nivel nacional (MINCETUR 2021). Al estar específicamente dentro del distrito turístico de Miraflores, se considera un incremento en la ocupación del 14 % adicional (Baz 2019).
- **Propuesta de valor de tarifas variables:** Dada la propuesta de valor innovadora en el mercado local, se considera un incremento en la ocupación del 5 %.
- **Aprovechamiento de la brecha entre oferta y demanda:** Dada la brecha existente entre la oferta y demanda del sector hotelero categorizado como de 3 estrellas, se considera un incremento en la ocupación del 2,83 %.

Se concluye entonces que el hotel podrá asegurar una ocupación de 69,49 % en promedio durante el período de estudio.

## **4. Conclusiones**

Luego de realizar el análisis del perfil del consumidor y la proyección de la demanda para los siguientes años, se puede concluir en lo siguiente:

- El arribo de turistas nacionales e internacionales ha ido incrementándose en 8 % durante los últimos años; Miraflores es el distrito más visitado por los turistas con casi un 69,10 % de visitas.
- Existe una alta demanda de hoteles categorizados en Miraflores, dado su potencial turístico, comercial y corporativo, además de sus ventajas en seguridad ciudadana e interconexión sobre otros distritos.
- Existe una brecha de 2,83 % entre el crecimiento de la oferta y la demanda para habitaciones de hoteles de 3 estrellas en el distrito de Miraflores.
- Se estima que el hotel logre una ocupación promedio del 69,49 % durante los siguientes cinco años.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico

En este capítulo se plantea tres escenarios posibles para el desarrollo de los siguientes seis años, que contemplan el período del Julio 2021 a diciembre 2026.

Dichos escenarios son denominados como pesimista, conservador y optimista, y se desarrollan posterior a la parte más álgida de la pandemia luego de haber cumplido sendos objetivos y acciones estratégicas de supervivencia (anexo 17) y ya con el negocio estable, se busca el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

Cabe mencionar que el plan estratégico se ha elaborado de acuerdo con el contexto y la respectiva información recabada hasta el 30 de marzo del 2021.

A continuación, se presenta el esquema del plan estratégico.

### 1. Misión

“Superar las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio hotelero de buena calidad con precios bajos y tarifas variables, con la ayuda de un equipo humano capacitado y motivado en un ambiente con infraestructura moderna y optimizada, procurando generar relaciones a largo plazo con nuestros clientes”.

### 2. Visión

“Posicionarnos como uno de los 3 mejores hoteles de Lima en el segmento midscale para el 2026”.

### 3. Valores

1. **Vocación de servicio:** Tenemos un sólido compromiso con nuestros clientes, brindando un servicio acorde a sus necesidades para hacer su estadía más agradable.
2. **Eficiencia:** Incentivamos el desarrollo de las actividades de manera ágil y eficiente, utilizando la menor cantidad de recursos y evitando los desperdicios. Premiamos aquellas soluciones innovadoras que generen ahorros para la compañía.

3. **Responsabilidad social y ambiental:** Contribuimos con la protección del medio ambiente minimizando nuestra huella de carbono, y con el desarrollo y bienestar de las comunidades mediante alianzas con empresas de comercio justo.
4. **Equidad, diversidad e inclusión:** Nos preocupamos por tener un equipo humano diverso y multicultural, practicando un trato equitativo y ofreciendo las mismas oportunidades para todos.
5. **Ownership (sentido de pertenencia):** Cada colaborador siente la compañía como propia. Trabaja arduamente con lealtad, integridad y compromiso. De manera autónoma, buscan mejorar las cosas sean parte o no de su responsabilidad.

#### 4. Análisis FODA

Con la finalidad de plantear una estrategia adecuada y explotando nuestras fortalezas y las oportunidades que se presentan, se indica la matriz FODA cruzado fortalezas y corregir las debilidades para plantear estrategias frente a los factores tanto externos como internos. Es en este contexto que, en la tabla 30, se realiza la matriz FODA cruzado

**Tabla 21. Análisis FODA**

	Fortalezas		Debilidades	
	F1	Ubicación estratégica en zona turística y corporativa	D1	Pocas habitaciones en el hotel
F2	Tarifa económica por sistema flexible de cobro	D2	Grado de satisfacción del cliente en el promedio del mercado	
F3	Cultura organizacional basado en valores de la empresa	D3	Salarios por debajo de la media del mercado	
F4	Plan de formación para empleados sin experiencia	D4	Poca inversión en publicidad digital	
F5	Administración eficiente de personal	D5	Dependencia de operadores turísticos	
F6	Habitaciones con espacios optimizados			
F7	Adecuada administración de pasivos financieros			
F8	Certificación de bioseguridad por Bureau Veritas			
<b>Oportunidades</b>	<b>1-Estrategias FO</b>		<b>2-Estrategias DO</b>	

O1	Reducción en las tasas de interés activas del sector financiero	E1	Refinanciamiento de deuda de largo plazo, aprovechamiento de crédito Reactiva Perú y suspensión perfecta de personal operativo (O1, O2, O5 y F7)	E6	Ampliación de capacidad instalada del hotel y/o apertura de nueva sede en otra zona estratégica (O4, O8 y D1)
O2	Programas estatales de reactivación económica para empresas y personas naturales	E2	Generación de contratos marco con empresas obligadas a cumplir cuarentena en hoteles certificado (O3 y F8)	E7	Mejorar el grado de satisfacción del cliente a través del acceso directo a los servicios y beneficios del hotel mediante su celular (O7 y D2)
O3	Disposiciones gubernamentales de cuarentena obligatoria para algunos sectores	E3	Posicionamiento de marca como hotel pionero en tarifas flexibles, con ubicaciones estratégicas cerca a los mejores restaurantes y ecoamigable (O4, O6, O8, F1, F2, F3 y F6)	E8	Mejorar el grado de satisfacción del cliente mediante beneficios por alianzas con 10 de los mejores restaurantes recomendados por TripAdvisor (O6 y D2)
O4	Ausencia de oferta hotelera con sistema de tarifas flexibles	E4	Formación online para empleados (O7 y F4)	E9	Desarrollar política de aumento salarial hasta un promedio mayor al de mercado gracias a la optimización de personal y flexibilidad de políticas laborales. (O5, O7 y D3)
O5	Flexibilización de políticas fiscales, laborales y regulatorias para el sector privado	E5	Aprovechar herramientas tecnológicas para optimizar el recurso humano y enfocarlo al 100% en sus labores (O7 y F5)	E10	Desarrollar estrategia de segmentación mediante marketing de influencers en redes sociales (O4, O7 y D4)
O6	Nombramiento de Perú como mejor destino culinario del mundo			E11	Fortalecer estrategias de marketing digital para incrementar las reservas por plataformas propias (O7 y D5)
O7	Digitalización de la información y accesibilidad a herramientas tecnológicas				
O8	Interés de turistas por destinos hoteleros calificados como sostenibles				
Amenazas		3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
A1	Inestabilidad Política, vacancia presidencial y elección de nuevo congreso	E12	Difundir en medios digitales que el hotel se encuentra emplazado en uno de los distritos más seguros de Lima (A3 y F1)	E15	Aprovechar el período de confinamiento debido a la crisis sanitaria para reformular el plan estratégico de la empresa buscando mejorar, entre otros, el grado de satisfacción de los clientes (A5 y D2)
A2	Alta competencia en el sector hotelero en la zona	E13	Difundir en medios digitales que el hotel cuenta con certificación de bioseguridad vigente y con renovaciones anuales (A5 y F8)	E16	Potenciar las relaciones comerciales B2B de manera que se mitigue la dependencia de los turistas y consecuentemente de operadores turísticos. (A5, A6 y D5)



A3	Prejuicio por inseguridad del país en el extranjero	E14	Renegociación temporal de tarifas con arrendatarios de restaurante y locales comerciales a fin de asegurar la continuidad de los contratos de alquiler (A6, F1 y F3)
A4	Desconfianza de inversionistas por sistema judicial lento, ineficiente y corrupto		
A5	Crisis sanitaria por COVID-19 que conlleva a una caída del 70% en los índices de turismo		
A6	Crisis económica que afecta en gran medida al sector turismo debido a la pandemia generada por el COVID-19 e incertidumbre respecto a la llegada de una vacuna		
A7	Proliferación de sustitutos como Airbnb en la zona		

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Objetivo

El objetivo es maximizar el valor de la empresa, lo cual se logrará siguiendo una estrategia de penetración de mercados, aunado al desarrollo de nuevos planes funcionales y potenciando las ventajas competitivas de la compañía.

## 6. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva del hotel seguirá siendo la de liderazgo en costos, dado que la empresa posee como principal ventaja competitiva una cultura organizacional enfocada en la eficiencia y como principal capacidad una óptima administración de personal y gastos operativos, lo que aunado a la implementación de nuevas tecnologías, permitirá seguir ofreciendo los precios más competitivos del mercado para nuestros segmentos de clientes.

## **7. Estrategia de crecimiento**

La estrategia de crecimiento estará basada en penetración de mercado. Con la ayuda de un sistema de tarifa económica variable, se propone a corto plazo la ampliación de la capacidad instalada y a mediano plazo la apertura de otra nueva sede dentro del mismo distrito. Todo esto, permitirá al hotel una mayor participación de mercado y por ende cumplir nuestro objetivo general y lograr nuestra visión.

## **8. Objetivos estratégicos**

Se plantea los siguientes objetivos para que la empresa alcance el éxito en el sector y genere un alto valor a los inversionistas. Los objetivos estratégicos han sido clasificados en objetivos de rentabilidad, de crecimiento y de sostenibilidad.

### **8.1 Rentabilidad**

- Lograr un margen operativo mayor a 61.83% al finalizar el 2026
- Generar un retorno sobre el patrimonio mayor a 24.82% al finalizar el 2026

### **8.2 Crecimiento**

- Alcanzar una tasa de ocupación de 76.7% en promedio durante el periodo de evaluación.
- Aumentar las ventas en 10.4% al finalizar el 2026, respecto al 2021
- Posicionar a la empresa como uno de los tres mejores hoteles de Lima en el segmento midscale al finalizar el 2026

### **8.3 Sostenibilidad**

- Lograr un grado de satisfacción del cliente de 90% al finalizar el 2026
- Lograr un grado de satisfacción del colaborador de 90% al finalizar el 2026
- Disminuir la huella de carbono al 2026, mediante un ahorro en consumo energético y de agua potable de 40% respecto al 2021

## 9. Escenarios previstos

Para continuar con el plan estratégico, planteamos tres escenarios posibles desde el 2021 hasta el 2026, los cuales determinarán las acciones y estrategia a seguir por la empresa.

**Tabla 22. Escenarios previstos**

Ítem	PESIMISTA	CONSERVADOR	OPTIMISTA
<b>Supuestos base de operatividad</b>			
Probabilidad de ocurrencia	20%	70%	10%
Fin de plan de vacunación en Lima	Marzo 2022	Diciembre 2021	Octubre 2021
Transporte terrestre y aéreo internacional sin restricciones	Abril 2022	Diciembre 2021	Septiembre 2021
Recuperación del sector turismo (respecto a nivel de demanda pre-pandemia)	70%	100%	120%
Eficacia de vacunas frente a variantes de virus	Baja	Alta	Muy alta
Medidas tomadas por gobiernos frente a rebrotes, nuevas variantes y/o nuevas pandemias	Cuarentena	Ninguna	Ninguna

Fuente: Elaboración propia.

Se desarrollarán los planes funcionales y respectivas acciones estratégicas sobre los supuestos base del escenario conservador por ser aquel con mayor probabilidad de ocurrencia.

## 10. Acciones estratégicas

Para alcanzar los objetivos estratégicos planteados se proponen las siguientes acciones estratégicas según área funcional, las cuales, aunadas a acciones secundarias garantizan el cumplimiento de dichos objetivos.

**Tabla 23. Objetivos y acciones estratégicas del plan estratégico**

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Acciones estratégicas
<b>Rentabilidad</b>		
Margen operativo mayor a 61.83% al finalizar el 2026	EBITDA/Ventas	<b>Marketing:</b> Fortalecer estrategias de marketing digital para incrementar las reservas por plataformas propias

Retorno sobre el patrimonio mayor a 24.82% al finalizar el 2026	ROE	<b>RRHH:</b> Aprovechar herramientas tecnológicas para optimizar el recurso humano y enfocarlo al 100% en sus labores
<b>Crecimiento</b>		
Alcanzar una tasa de ocupación de 76.7% en promedio durante el periodo de evaluación.	% ocupación	<b>Marketing:</b> Desarrollar estrategias de segmentación mediante marketing de influencers en redes sociales y aplicando analítica avanzada. <b>Marketing:</b> Desarrollar programa de fidelización y recompensas a clientes frecuentes.
Aumentar las ventas en 10.4% al finalizar el 2026, respecto al 2021	Ventas	<b>Operaciones:</b> Ampliación de capacidad instalada del hotel y/o apertura de nueva sede en otra zona estratégica
Posicionarnos como uno de los tres mejores hoteles de Lima en el segmento midscale al finalizar el 2026	Ubicación en ranking TripAdvisor	<b>Marketing:</b> Posicionamiento de marca como hotel pionero en tarifas variables, con ubicaciones estratégicas cerca a los mejores restaurantes y ecoamigable.
<b>Sostenibilidad</b>		
Lograr un grado de satisfacción del cliente de 90 % al finalizar el 2026	% Satisfacción del cliente	<b>Operaciones:</b> Implementar accesos digitales directos a los servicios y beneficios del hotel mediante su celular <b>Marketing:</b> Concretar alianzas con 10 de los mejores restaurantes recomendados por TripAdvisor
Lograr un grado de satisfacción del colaborador de 90 % al finalizar el 2026	% Satisfacción del colaborador	<b>RRHH:</b> Formación online para empleados <b>RRHH:</b> Desarrollar política de aumento salarial hasta un promedio mayoral de mercado.
Disminuir la huella de carbono al 2026, mediante un ahorro en consumo energético y de agua potable de 40% respecto al 2021	Gasto en electricidad y agua potable	<b>Operaciones/RSC:</b> Renovación de materiales y equipos eléctricos, electromecánicos y sanitarios convencionales por unos ecoamigables.

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo VI. Planes funcionales

A continuación, se desarrollan los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, así como el plan de responsabilidad social, los cuales estarán enfocados en trabajar acciones específicas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad. Todo esto sobre la base del escenario conservador antes expuesto, donde las operaciones se reinician en el mes de julio de 2020 todavía con el virus SARS-CoV-2 durante 12 meses, y a partir de julio de 2021 en adelante se considera superada la pandemia.

### 1. Plan de marketing

A continuación, se detalla el plan de marketing estructurado para posicionarse como uno de los tres mejores hoteles de Lima en el segmento *midscale*, a través de una inversión constante en marketing *online* efectiva y eficiente que permita un crecimiento sostenible, y una mayor fidelización de los clientes. Además, se detalla la estrategia de crecimiento, posicionamiento y segmentación y marketing mix, las acciones estratégicas y tácticas, dotación de recursos y presupuesto requerido para cada una de ellas.

**Tabla 24. Objetivos estratégicos del plan de marketing 2021-2026**

Objetivo estratégico 2021-2026	Indicador	Acciones de marketing
<b>Rentabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ROIM mayor a 11.09%</li> <li>• % Ventas a través de canales directos de 20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI de Marketing Online</li> <li>• Porcentaje de Ingresos por ventas de canales directos.</li> <li>• Porcentaje de Ingresos por ventas de servicios extras.</li> </ul>	1.- Nuevas funcionalidades en la web (mejorar la personalización y experiencia de usuario en la web (agencia digital) 2.- Email marketing (software) 3.- Mantener la web y redes sociales actualizadas con información útil y confiable (community manager) 4.- Diseño de landing page para campañas (agencia digital)
<b>Crecimiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación anual de ocupación y reservas de + 2%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de abandono en el proceso de reserva online</li> <li>• Tasa de cancelación de reservas</li> <li>• Porcentaje de variación de ocupación promedio anual</li> <li>• Porcentaje de variación de reservas anual</li> </ul>	1.- Contratos de canje con influencers afines al turismo: a) Seguidores, más de 250K en redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok y YouTube) b) 10 noches reservadas por mes.  2.- Mejorar el posicionamiento en buscadores web. a) Desarrollar una estrategia de palabras clave para posicionamiento b) Implementar buenas prácticas de optimización para motores de búsqueda (SEO por sus siglas en inglés)

		<p>c) Usar la aplicación de Google My Business y Hotel Ads</p> <p>d) Mantener la web actualizada y redes sociales con información útil y confiable, asimismo, incentivar comentarios positivos</p> <p>e) Invertir en los principales buscadores de hoteles, Trivago, Tripadvisor y Booking para aparecer en los primeros lugares de búsqueda (patrocinado)</p>
<p><b>Sostenibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de clientes sobre el 90%</li> <li>• Satisfacción de colaboradores sobre el 90%</li> <li>• Clientes frecuentes sobre el 10% del total de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de satisfacción de clientes</li> <li>• Porcentaje de satisfacción de colaboradores</li> <li>• Porcentaje de clientes frecuentes</li> </ul>	<p>1.- Estructurar un programa de fidelización:</p> <p>a) Crear campañas cruzadas con otros comercios</p> <p>b) Flexibilizar el check-in y check-out</p> <p>c) Email marketing para enviar ofertas o invitar a eventos especiales</p> <p>d) Crear un club de huéspedes frecuentes, con un sistema de puntos para canjear por noches gratis.</p> <p>e) Beneficios en productos y servicios (subsidiar % de descuento)</p> <p>f) Ascenso de categoría de habitación según disponibilidad (Upgrade de habitación)</p> <p>g) Cancelación de reserva gratuita</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 1.1. Objetivos

- Crecer en 30% en el volumen de reservas directas hechas por la página web del hotel al finalizar el ejercicio 2026, respecto al 2021.
- Logar un ratio anual de fuga de clientes del 12% al finalizar el 2026.

## 1.2. Estrategia

- Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento se enfoca en resaltar nuestros atributos diferenciadores con la finalidad de generar recordación en la mente de nuestros clientes. Estos atributos son:

- Infraestructura y tecnología moderna, con mobiliario confortable de calidad
- Ubicación estratégica en zona turística, exclusiva y segura
- Flexibilidad en los servicios prestados

La comunicación de estos atributos para difundir nuestra marca consistirá en diferentes actividades en medios digitales y redes sociales permitiéndonos llegar a los segmentos focos con propuestas y diseños innovadores, por ejemplo, campañas de intriga y recomendaciones por *influencers*, de tal manera que logremos atraer también a los clientes de la competencia.

- Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación abarca los segmentos: turista nacional, turista extranjero, viajeros de negocios y empresas, analizando las variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales para los tres primeros segmentos y variables de tamaño y target corporativo para el segmento empresas.

En el año 2021 nos enfocaremos en el segmento de viajeros de negocios y empresas, para luego enfocarnos en los segmentos de turista nacional y progresivamente en el segmento del turista extranjero en la medida que el gobierno facilite e impulse la reactivación del turismo.

**Tabla 25. Estrategia de segmentación: turista nacional**

Variable	Segmentos
Geográfico	Lima Metropolitana y principales ciudades del Perú.
Demográfico	Edad: Entre 25 y 55 años
	Sexo: Masculino o femenino
	Capacidad de gasto diario por persona: Entre S/. 200 y S/. 350
	Ocupación: Profesionales dependientes en sector público o privado.
Psicográfico	NSE B
Conductual	Necesidades: Vacaciones, seguridad, ubicación céntrica, atractivos turísticos y salida en familia.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 26. Estrategia de segmentación: turista extranjero**

Variable	Segmentos
Geográfico	Estados Unidos, Chile, Argentina, Brasil, México, España, Francia y China.
Demográfico	Edad: Entre 25 y 45 años
	Sexo: Masculino o femenino
	Capacidad de gasto diario por persona: Entre USD 70 y USD 120
	Ocupación: Profesionales dependientes en sector público o privado. Profesionales independientes.
Psicográfico	NSE B-C
Conductual	Necesidades: Vacaciones, seguridad, ubicación céntrica, atractivos turísticos, atractivos gastronómicos, vida nocturna y salida en pareja.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 27. Estrategia de segmentación: viajero de negocio**

Variable	Segmentos
Geográfico	Arequipa, Cusco, Ica, Trujillo, Chiclayo, Piura y otras ciudades importantes del Perú.
Demográfico	Edad: Entre 28 y 60 años
	Sexo: Masculino
	Capacidad de gasto diario por persona: Entre S/. 200 y S/. 300
	Ocupación: Trabajadores independientes o emprendedores.
Psicográfico	NSE A-B
Conductual	Necesidades: Seguridad, ubicación céntrica, economizar, comodidad, demostrar estatus.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 28. Estrategia de segmentación: empresas**

Variable	Segmentos
Geográfico	Empresas con sede principal en Lima y operaciones en el resto del país y empresas con sede principal en otras ciudades importantes del Perú.
Target corporativo	Empresas privadas.
Tamaño de la empresa	Pequeña y mediana.
Sector empresarial	Construcción, comercial, textil, minero, microfinanciero, pesquero, otras empresas descentralizadas.

Fuente: Elaboración propia.

- Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento, teniendo en cuenta la matriz de Ansoff, será la de penetración de mercado, ya que el hotel ofrecerá el servicio de alojamiento en mercados existentes, modificando la variable precio con la propuesta de tarifas variables, es decir, se descontará sobre la tarifa base de aquellos servicios que podrían eventualmente no ser requeridos por los clientes, como:

- Servicio a la habitación
- Estacionamiento



- Desayuno
  - Wifi
  - Gimnasio y spa
  - Estrategia de la mezcla de marketing
- Teniendo en cuenta la metodología de las 7 “P” del marketing mix de servicios (Rafiq y Ahmed 1995), en la siguiente tabla se describe cada una, asociado a nuestros segmentos:

**Tabla 29. Estrategia de la mezcla de marketing**

Marketing mix	Segmento	Descripción
Productos y servicios	Todos	- El servicio de hospedaje estándar, consiste en la renta de una habitación por las noches que requiera el cliente. El horario empieza a las 14:00 horas y termina a las 12:00 horas del día siguiente. - Servicios adicionales tales como: limpieza de la habitación, cambio de toallas y ropa de cama, reposición de artículos de cuidado y aseo personal, servicio de <i>streaming</i> , estacionamiento, gimnasio, spa, wifi y servicios a la habitación.
	Turista nacional y extranjero	- Servicios complementarios para clientes afiliados al programa de viajeros frecuentes como lavandería, custodia de maletas, entre otros. - Servicio de late <i>check-out</i> , (postergado) con costo adicional dependiendo de la temporada.
	Viajero de negocios y Empresas	- Servicios corporativos tales como: salas de conferencias y reuniones.
Precio	Turista nacional, extranjero y viajero de negocios	Aplicaremos la discriminación de precios por temporada, de acuerdo a nuestro análisis de costos procurando que el precio se encuentre en el rango de 3% y 10% por debajo del precio promedio de mercado de hoteles 3 estrellas en Miraflores, buscando ser siempre la mejor opción <i>low cost</i> .
	Empresas	El precio será negociable en función al número de huéspedes, noches reservadas y medio de pago.
Plaza	Turista nacional, extranjero y viajero de negocios	- Los canales de venta directa son: sitio web, redes sociales, whatsapp y central telefónica. - Los canales de venta indirecta son: las agencias de viaje en línea mejor posicionadas como Booking, Tripadvisor y Trivago, y operadores turísticos locales.
	Empresas	- Canal B2B, ejecutivos de cuenta empresariales.
Promoción	Turista nacional, extranjero y viajero de negocios	- El gasto en promociones se dará a través de descuentos especiales según la temporada, la inversión en el programa de fidelización es constante, ofreciendo una noche gratis cada cierto número de estancias, o desayuno gratis, entre otros detalles que logren superar las expectativas del turista. - Alianzas con instituciones financieras: bancos y principales cajas municipales que nos permitan ofrecer las siguientes promociones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos del 80% en la segunda noche para clientes afiliados al programa de beneficios cuenta sueldo BCP, Banbif, Pichincha y Scotiabank</li> <li>• Descuentos del 50% en la segunda noche o la tercera noche gratis (3x2) para clientes con préstamos, cuentas de ahorro y CTS en Caja Huancayo, Arequipa, Cusco, Sullana y Piura.</li> </ul> - Alianzas con restaurantes: fusión y criollo, que nos permitan ofrecer las siguientes promociones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos del 30% en la carta y trago de cortesía en Tanta, Pardos Chicken, Popular, Madam Tusan, Punto Azul y Rasson.</li> </ul>
	Empresas	Los grupos corporativos cuentan con un descuento especial sobre el precio de lista dependiendo de la temporada.
Personal	Todos	El personal es un factor importante que determina la satisfacción del cliente. Las estrategias enfocadas al personal y definidas en el Plan de Recursos Humanos permitirán contribuir con el posicionamiento de la marca. Así mismo, la estructura organizacional se muestra en el anexo 1.
Procesos	Todos	Contaremos con procesos digitales contactless para check in, check out, accesos directos a los servicios del hotel y visualización de beneficios que se podrán acceder a través de un dispositivo

		móvil. Además, dentro de nuestro proceso de reserva contaremos con un chatbot automatizado que permitirá una comunicación en tiempo real con nuestros clientes.
Presencia física	Todos	La claridad y luminosidad caracterizan nuestras habitaciones. Predominan el blanco y los tonos pasteles que, junto a un diseño moderno, consiguen que la habitación parezca más grande de lo que en realidad es. No se escatima en contar siempre con un buen colchón, televisión, y wifi, que es lo que más demandan nuestros clientes. La infraestructura cuenta con equipos de iluminación, sanitarios y de aire acondicionado con características eco-amigables, que generan menor huella de carbono. Adicionalmente, nuestro sitio web contará altos estándares de usabilidad y experiencia de usuario que permitirán una mayor efectividad en las reservas on-line.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.3. Dotación de recursos

Los recursos adicionales para desarrollar el plan de marketing son:

- Un *community manager freelance*
- Un diseñador gráfico *freelance*
- Agencia digital tercerizada

Los recursos tecnológicos son:

- Nuevo servidor web
- Nueva herramienta de *email marketing*
- Nueva herramienta de gestión de campañas

### 1.4. Presupuesto

El hotel destina un presupuesto anual para marketing de aproximadamente 4 % del total de los ingresos para el año 2021 y 6 % para los años 2022-2026. La siguiente tabla muestra la inversión por cada acción alineado a su respectivo objetivo:

**Tabla 30. Presupuesto del plan de marketing**

Objetivos	Acciones	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Rentabilidad	Nuevas funcionalidades en la web, landing page (agencia digital)	28,708	60,000	62,700	65,522	68,470	112,633	398,033
	Email marketing	2,871	6,000	6,270	6,552	6,847	11,263	39,803
	Comunity manager	5,742	12,000	12,540	13,104	13,694	22,527	79,607
Crecimiento	Inversión en posicionamiento en motores de búsqueda (SEO y SEM)	2,871	6,000	6,270	13,104	13,694	22,527	64,466

	Inversión en publicidad en Trivago, Tripadvisor y Booking	35,185	73,536	76,845	160,606	167,834	276,086	790,092
Sostenibilidad	Desarrollo y mejoras de programa de fidelización	12,000	2,400	2,508	2,621	2,739	4,505	26,773
	Campañas cruzadas con otros comercios (restaurantes)	28,708	60,000	62,700	131,043	136,940	225,266	644,657
<b>Total Presupuesto S/</b>		<b>116,084</b>	<b>219,936</b>	<b>229,833</b>	<b>392,552</b>	<b>410,217</b>	<b>674,807</b>	<b>2,043,430</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Plan de operaciones

El plan de operaciones describe las actividades principales que serán implementadas en el periodo 2021-2026 para asegurar que la propuesta de valor del hotel se materialice de manera efectiva durante la prestación del servicio a los clientes, en lo relacionado a la venta de alojamiento, alimentación, locales comerciales, alquiler de salas de conferencias y estacionamientos.

En el presente capítulo se detallan los principales objetivos del área junto con las acciones claves estratégicas que deberán ser ejecutadas para cumplir los objetivos generales de la empresa. Además, se detallan los procesos operacionales e instalaciones de soporte requeridos por tipo de servicio ofrecido, y se muestra la programación de las actividades requeridas para el inicio oportuno de las operaciones.

**Tabla 31. Objetivos estratégicos del plan de operaciones 2021-2026**

Objetivo estratégico 2021-2026	Indicador	Acciones de operaciones
<b>Rentabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de gasto de mantenimiento en 3% anual</li> <li>Reducción del 40% del gasto en servicios entre 2021 y 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumo de energía eléctrica y agua potable</li> <li>Gasto de mantenimiento</li> <li>Gasto de renovación de utensilios, artículos de limpieza y ropa de cama</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Renovación de equipamiento de aire acondicionado, sanitarios y eléctricos por unos ahorradores.</li> <li>Instalación de sistema de gas.</li> <li>Renegociación contratos con proveedores de mantenimiento de infraestructura y suministro de utensilios, artículos de limpieza y ropa de cama.</li> </ol>
<b>Crecimiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento de la capacidad instalada en más del 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de habitaciones</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ampliación de capacidad instalada del hotel y/o apertura de nueva sede en otra zona estratégica.</li> <li>Implementación de ERP SAP Business One.</li> </ol>
<b>Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% satisfacción del cliente</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de clientes sobre el 90%</li> <li>• +95% de incidentes resueltos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % incidentes resueltos satisfactoriamente</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Renovar certificación de bioseguridad Safeguard por Bureau Veritas.</li> <li>2.- Añadir la limpieza de ropa de cama con luz ultravioleta mediante robots.</li> <li>3.- Se implementarán los nuevos módulos en la app de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idiomas</li> <li>- Asistencia virtual</li> <li>- Viajero frecuente</li> <li>- Promociones y beneficios</li> <li>- Geomarketing</li> </ul> </li> </ol>
---	---	---

Fuente: Elaboración propia

## 2.1. Objetivos

- Mantener la satisfacción del cliente del 90% en promedio al finalizar el 2026.
- Mantener un índice de incidentes resueltos satisfactoriamente de 95% al finalizar 2026.
- Lograr un ahorro económico del 40% en consumo energético y de agua potable al finalizar el 2026, respecto al 2021.
- Reducir el gasto de suministro de utensilios, artículos de limpieza y renovación de ropa de cama en 8% al finalizar el 2026.

## 2.2. Acciones estratégicas

De rentabilidad:

- ✓ Renovación de equipamiento de aire acondicionado, sanitarios y eléctricos por unos ahorradores. Se realizará la renovación gradual de equipamiento de las distintas ingenierías por unos equipos más modernos y ahorradores:
  - 2022:
    - Cambio de luminarias halógenas por luminarias LED en zonas comunes y habitaciones, las cuales tienen un consumo 85 % menor a las convencionales (Van de Donk 2017).
    - Instalación de sensores para luminarias en zonas comunes, reduciendo el gasto energético de iluminación en un 40 % (De Jesús Vera 2019).
  - 2023:
    - Cambio de grifería de lavatorio por grifería ahorradora.
    - Cambio de grifería de ducha por grifería ahorradora.
    - Cambio de inodoros convencionales por inodoro ahorrador.
    - Sistema de reutilización de agua de grifería de lavatorio para inodoro.

La renovación de los mencionados aparatos sanitarios permitirá ahorrar hasta un 40 % del consumo de agua (Gallego 2012)

- 2024:
  - Cambio de sistema de aire acondicionado convencional (expansión directa) por sistema de aire acondicionado VRF (flujo de refrigerante variable) en habitaciones, el cual permitirá ahorrar hasta un 28 % del consumo energético atribuido al sistema de climatización del hotel (Daikin s.f. 2019)
- ✓ Instalación de sistema de gas: El 2023 se realizará la instalación de tuberías de gas natural hacia la zona de caldero, lo cual permitirá ahorrar hasta un 26.4% en relación al caldero eléctrico. (Instituto Tecnológico Hotelero 2016)
- ✓ Se realizará una renegociación, el 2023, considerando el aumento en la capacidad instalada del hotel, sobre:
  - Servicios de mantenimiento de infraestructura, procurando un ahorro de 12%
  - Productos de limpieza, procurando un ahorro de 10%
  - Utensilios de cuidado personal, procurando un ahorro de 8%
  - Ropa de cama y uniformes de personal, procurando un ahorro 15%

De no alcanzar los ahorros planificados, se realizará una nueva licitación para cada uno de los servicios y productos requeridos, colocando como precio base el contrato anterior.

De crecimiento:

- ✓ Ampliación de capacidad instalada del hotel y apertura de nueva sede en otra zona estratégica.
  - 2023: Ampliar la capacidad instalada del hotel en 50 habitaciones más, las cuales estarán disponibles desde el 2024.
  - 2025: Construir una nueva sede del hotel, dentro del mismo distrito, con una capacidad de 50 habitaciones y posibilidad de futura ampliación a 100. Esta nueva sede iniciará operaciones el 2026.
- ✓ Adquisición e implementación de ERP SAP Business One en los módulos de Finanzas (contabilidad y activo fijo), compras, ventas, inventarios y gestión de bancos (tesorería), el 2021.

De sostenibilidad:

- ✓ Renovar anualmente certificación de bioseguridad Safeguard por Bureau Veritas, generando confianza en los clientes durante su estadía y aumentando la satisfacción luego de ella.

- ✓ Implementar el nuevo proceso de desinfección de ropa de cama con “luz ultravioleta en el espectro C”, mediante robots portátiles “CleanseBot”, los cuales neutralizan el 99.99% de las bacterias y virus. Se realizará la compra de 10 robots (CNN 2019).
- ✓ Se implementarán los nuevos módulos en la app de la empresa:
  - Idiomas: Se tendrá el contenido de la página web y del aplicativo de la empresa en español, inglés, portugués.
  - Asistencia virtual a través de mensajería, whatsapp o teléfono durante las 24 horas.
  - Viajero frecuente: Contará con la posibilidad de registrarse o ingresar a la cuenta, canjear puntos, ver las reservas e información histórica.
  - Promociones con instituciones financieras y ofertas especiales.
  - Geomarketing, permitiendo ver en un mapa las sedes del hotel y la ubicación de los comercios aliados y lugares de interés.

### **2.3. Descripción de las operaciones de la empresa**

Procesos de front office:

- Reservas: Se realizan de manera digital (sitio web o app), vía telefónica y de manera presencial en la recepción.
- Check in: Se realiza parcialmente de manera digital mediante la app. Se completa el check in en la recepción con la entrega de la tarjeta magnética, previa validación de identidad.
- Alojamiento: Se realiza en las habitaciones del hotel.
- Restaurante y bar: Los huéspedes tienen la opción de utilizar dichas instalaciones y servicios, sin embargo, estas no son administradas por el hotel.
- Salas de conferencias: Los huéspedes corporativos y viajeros de negocios tienen la posibilidad de utilizar esta infraestructura por hasta 2 horas diarias, previa separación. Para tiempo adicional, se cobrará una tarifa por hora.
- Check out: Se realiza de manera digital mediante la app, declarando y pagando virtualmente consumos adicionales. Se completa el check out dejando la tarjeta en la recepción y validando consumos adicionales.

Procesos de back office:

- Compras: Renegociación de contratos marco y nuevas licitaciones para adquisición de utensilios, artículos de limpieza, ropa de cama y proveedores de servicios.
- Mantenimiento: Preventivo y correctivo de instalaciones. Renovación de equipamiento eléctrico, sanitario y electromecánico.

- Limpieza: De habitaciones y zonas comunes.
- Tecnología: Tercerización de desarrollo y mejoras de funcionalidades de aplicativo y sitio web. Soporte técnico.
- RRHH: Gestión optimizada de personal. Selección, desarrollo y formación, planes de carrera y sucesión, clima laboral y política remunerativa motivadora.
- Postventa: Gestión de encuestas para medir la satisfacción del cliente. Atender reclamos de manera virtual y telefónica.

#### 2.4. Dotación de recursos

El equipo de operaciones requerirá la incorporación de nuevo personal con el objetivo de cumplir con los estándares de calidad operacionales y asegurar la operatividad del negocio, considerando un incremento en la demanda de habitaciones. Por ello, se necesitará la contratación de un ejecutivo de marketing, una camarera de habitación, un personal de limpieza, según se indica en el Anexo 18. Adicionalmente, se especifica cambios en la dotación de recursos conforme el crecimiento de la capacidad instalada del hotel.

#### 2.5. Presupuesto

El presupuesto del plan de operaciones se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 32. Presupuesto del plan de operaciones**

Objetivos	Acciones	2021	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
Rentabilidad	Instalación de sistema de gas			20,000				20,000
Crecimiento	Ampliación de capacidad instalada del hotel			7,338,439				7,338,439
	Adquisición y construcción de nueva sede					8,429,208		8,429,208
	Adquisición de ERP SAP Business One	80,000	160,000					240,000
	Mantenimiento ERP SAP Business One			32,960	33,949	34,967	35,841	137,717
Sostenibilidad	Renovación de certificación Bureau Veritas	1,200	1,236	1,273	1,311	1,351	1,391	7,762
	Compra de robots CleanseBot	8,000			9,129		9,592	26,721

<b>Total Presupuesto S/</b>	89,200	161,236	7,392,672	44,389	8,465,526	46,824	16,199,847
-----------------------------	--------	---------	-----------	--------	-----------	--------	------------

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos abarca el periodo comprendido desde el 2021 hasta el 2026; este plan va a permitir garantizar la cantidad y calidad del personal adecuado, idóneo y necesario para ofrecer el servicio que los clientes requieren basados en calidad y exclusividad a través de acciones estratégicas que se presenta en este capítulo.

**Tabla 33. Objetivos estratégicos del plan de recursos humanos 2021-2026**

<b>Objetivo estratégico 2021-2026</b>	<b>Indicador</b>	<b>Acciones de RRHH</b>
<b>Rentabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir el gasto en remuneraciones en 50%</li> <li>Reducir la cantidad de personal en 30%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gasto de remuneración</li> <li>Cantidad de personal</li> <li>% cumplimiento de horarios</li> <li>Capex</li> <li>Gasto por reclutamiento</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar herramientas tecnológicas para optimizar el recurso humano y enfocarlo al 100% en sus labores.</li> <li>Establecer políticas de control de horario, vacaciones y desvinculación.</li> <li>Crear el área de Facility Management para incrementar el control económico sobre los proyectos de ampliación y remodelaciones.</li> <li>Aplicar e-recruitment para selección y contratación de personal.</li> <li>Desarrollar base de datos de trabajadores a tiempo parcial, temporales y a demanda.</li> <li>Evaluar periódicamente el desempeño con procedimientos uniformes y establecer mecanismos de control.</li> </ol>
<b>Crecimiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plazo máximo de contratación de 7 días calendario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plazo de contratación</li> <li>Tiempo de aprendizaje</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar plan de reclutamiento ágil y mediante referidos</li> <li>Desarrollar perfiles de competencias</li> <li>Fomentar la cultura organizacional</li> </ol>
<b>Sostenibilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de colaboradores sobre el 90%</li> <li>Rotación de personal menor a 5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Satisfacción de colaboradores</li> <li>Encuesta de clima laboral</li> <li>Rotación de personal</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Definir bandas salariales por encima del mercado y centralización de decisiones retributivas.</li> <li>Desarrollar programa de beneficios e incentivos</li> <li>Programar actividades de integración y bienestar</li> <li>Formación online individual y específica para puesto de trabajo</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.



### **3.1.Objetivos**

- Mantener el gasto remunerativo menor a S/. 95,000 mensuales para una capacidad instalada de 50 habitaciones y menor S/ 125,000 para una capacidad instalada de 100 habitaciones.
- Lograr reducir el plazo de contratación a un máximo de 7 días calendario para posiciones operativas y de 15 días calendario para posiciones administrativas a partir del 2021.
- Mantener la satisfacción del colaborador por encima del 90% al finalizar el 2026.
- Mantener un índice de rotación de personal menor al 5% al finalizar el 2026

### **3.2.Acciones estratégicas**

De rentabilidad:

- Se desarrollará un software de control mediante las lectoras de tarjetas de cada habitación, el cual permitirá medir y mejorar la eficiencia operativa del personal de housekeeping en relación a la limpieza de habitaciones, reduciendo el tiempo de 45 minutos a 30 minutos por habitación y evitando el pago de horas extras.
- Se registrarán los horarios de entrada, almuerzo y salida, para asegurar el cumplimiento de horarios de trabajo y la optimización de la jornada laboral.
- Se creará el área de Facility Management con un jefe de proyectos de infraestructura al mando, la cual será responsable del control de las remodelaciones y construcción de la nueva sede. El objetivo será mantener el coste de los proyectos dentro del presupuesto estimado.
- Se utilizarán portales externos digitales (evaluar.com, cognisess.com) para el proceso de reclutamiento inicial (evaluación de CVs mediante algoritmos, pruebas psicotécnicas, pruebas psicológicas y video entrevistas), dejando únicamente la entrevista final de los candidatos seleccionados para el jefe inmediato.
- Se mantendrá una base de datos de personal disponible a tiempo parcial y/o temporales para necesidades puntuales (alta demanda). Estos candidatos ya deben haber sido evaluados con anterioridad y/o fueron contactados mediante referidos.
- Se realizarán evaluaciones trimestrales para el personal operativo y anuales para el personal administrativo. Se programarán sesiones de retroalimentación y los jefes directos serán responsables del monitoreo y cumplimiento de objetivos y oportunidades de mejora.

De crecimiento:

- Mejorar el proceso de reclutamiento mediante un rediseño del plan de contratación basado en la reducción y superposición de actividades de reclutamiento.
- Se incluirá un programa de referidos mediante el cual el colaborador recomendará candidatos con el perfil de puesto solicitado. En caso se elija al referido, se recompensará a dicho colaborador con el 10% del salario de la nueva posición hasta un tope de S/. 300.
- Desarrollar un perfil de puesto por competencias para cada posición, incluyendo como mínimo definición del puesto, tareas clave, habilidades y competencias, conocimientos técnicos y formación y experiencia.
- Hacer vivir los valores de la organización mediante eventos mensuales donde se reconozca la promoción del valor en base al desempeño del mes y premiaciones anuales a aquellos colaboradores que resalten en cada valor.

De sostenibilidad:

- Uniformizar los salarios dentro de una banda salarial 15% por encima del segmento midscale para cada posición y centralizar aquellas decisiones referidas a asignación salarial, incrementos anuales y otros beneficios en el Gerente General y el jefe de contabilidad, finanzas y RRHH.
- Se implementarán los siguientes beneficios para colaboradores:
  - Subsidio por almuerzo al 50%
  - Aguinaldo navideño familiar (canasta valorada en S/. 150).
  - Asignación por escolaridad.
  - Préstamo sin intereses de hasta 1 sueldo pagaderos en 6 cuotas mensuales.
  - Día libre por cumpleaños.
  - Tarifa especial en el hotel para colaboradores y familiares.
- Se implementarán las siguientes actividades de integración y bienestar:
  - Reunión de fin de año. Reconocimiento a empleados con más de 5 años de antigüedad.
  - Celebraciones en fechas especiales (aniversario de la empresa, cumpleaños del mes y otros).
  - Talleres educativos y recreativos para hijos de colaboradores.
  - Programa de vida saludable.
- Se implementarán las siguientes actividades de formación:
  - Capacitaciones anuales online para personal administrativo y presencial inhouse para personal operativo.

- Formación en habilidades blandas y de comunicación para personal de front office.
- Descuentos corporativos en universidades, institutos y centro de idiomas.

### 3.3. Dotación de recursos

Se contará inicialmente con un total de 25 colaboradores en planilla y a tiempo completo. Conforme se den las ampliaciones de capacidad instalada en 2023 y apertura de una nueva sede en 2026, se prevé un incremento en los colaboradores a 36 y 60 respectivamente, como detalla en el anexo 18.

### 3.4. Presupuesto

El hotel destina un presupuesto anual para mantener la planilla del personal actual y nuevos ingresos de los años 2023 y 2025 como parte de la expansión. Los salarios y el gasto anual de personal se detallan en el anexo 18.

Adicionalmente, tenemos un presupuesto asignado a las acciones estratégicas, el cual se detalla a continuación.

**Tabla 34. Presupuesto del plan de recursos humanos**

Objetivos	Acciones	2021	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
Rentabilidad	- Herramientas tecnológicas para optimizar RRHH	2,050	2,050	2,050	2,050	2,050	2,142	12,392
	- Políticas de control horario, vacaciones y desvinculación	784	0	0	784	0	0	1,568
	- Creación de área FM	0	0	0	0	0	0	0
	- E recruitment para selección y contratación	738	1,476	2,214	2,214	2,952	3,085	12,679
	- Base de datos de trabajadores tiempo parcial y temporales	0	0	0	0	0	0	0
	- Evaluación periódica de desempeño	0	0	0	0	0	0	0
Crecimiento	- Programa de referidos	600	1,200	1,800	1,800	2,400	2,508	10,308
	- Desarrollo de perfiles de competencias	0	0	0	0	0	0	0
	- Fomento de cultura organizacional	2,050	2,050	2,050	2,050	2,050	2,142	12,392
Sostenibilidad	Definición de bandas salariales	8,200	0	0	0	0	0	8,200
	Programa de beneficios e incentivos						0	0

	<i>Subsidio por almuerzo al 50%</i>	11,250	22,500	32,400	32,400	54,000	56,430	208,980
	<i>Aguinaldo navideño familiar</i>	3,750	3,750	5,400	5,400	9,000	9,405	36,705
	<i>Asignación por escolaridad</i>	2,500	2,500	3,600	3,600	6,000	6,270	24,470
	<i>Préstamo sin intereses hasta 1 sueldo</i>	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Día libre de cumpleaños</i>	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Tarifa especial para colaboradores</i>	0	0	0	0	0	0	0
	Actividades de integración y bienestar						0	0
	<i>Reunión de fin de año</i>	3,075	3,075	4,428	4,428	7,380	7,712	30,098
	<i>Celebraciones en fechas especiales</i>	600	1,200	1,200	1,200	2,400	2,508	9,108
	<i>Talleres para hijos de colaboradores</i>	1,875	1,875	2,700	2,700	4,500	4,703	18,353
	<i>Programa de vida saludable</i>	0	0	0	0	0	0	0
	Formación individual y específica						0	0
	<i>Capacitaciones anuales</i>	3,750	3,750	5,400	5,400	9,000	9,405	36,705
	<i>Formación en habilidades blandas</i>	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Descuentos corporativos en universidades, institutos y otros</i>	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total Presupuesto S/</b>	<b>41,222</b>	<b>45,426</b>	<b>63,242</b>	<b>64,026</b>	<b>101,732</b>	<b>106,310</b>	<b>421,957</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Plan de responsabilidad social

El plan de responsabilidad social corporativa describe los objetivos y acciones estratégicas que serán implementados y plasman el compromiso de esta compañía por operar de una manera económica y ambientalmente sostenible, manteniendo el foco sobre los intereses de la sociedad y el medio ambiente.

**Tabla 35. Objetivos estratégicos del plan de responsabilidad social 2021-2026**

Objetivo estratégico 2021-2026	Indicador	Acciones de RSC
<b>Rentabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción del 40% del gasto en servicios entre 2021 y 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumo en energía eléctrica.</li> <li>Consumo de agua potable.</li> <li>Número de proveedores microempresarios homologados.</li> </ul>	1.- Renovar equipamiento eléctrico, sanitario y electromecánico por ahorradores. 2.- Adquirir productos textiles a microempresarios formales exigiendo la mejor relación calidad-precio

<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción del 8% del gasto de renovación de productos textiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de gasto en textiles a proveedores microempresarios.</li> </ul>	
<b>Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logro y mantener nivel bronce de distintivo Ecolíderes.</li> <li>Lograr certificación LEED Edge para sede existente.</li> <li>Lograr certificación LEED Bronce para sede nueva.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con las eco prácticas requeridas para formar parte del programa EcoLíderes de Trip Advisor</li> <li>Realizar modificaciones a la infraestructura conforme guía de certificación LEED Edge.</li> <li>Desarrollar la nueva sede conforme guía de certificación LEED Bronce.</li> </ol>
<b>Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de productos vendidos de comercio justo.</li> <li>% de desayunos autóctonos vendidos.</li> <li>Número de usos de bicicleta por mes.</li> <li>Cantidad de colaboradores reclutados de institutos con convenio.</li> <li>% de textiles donados y/o reciclados.</li> <li>Kg de residuos separados.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Promover el consumo de productos autóctonos, orgánicos, obtenidos a través de un comercio justo, ofreciéndolo como una alternativa en el desayuno.</li> <li>Fomentar el transporte ecológico mediante el préstamo de bicicletas a huéspedes y colaboradores. Además, implementar un parking de bicicletas.</li> <li>Generar convenios laborales con institutos.</li> <li>Promover la donación y reciclaje de textiles manchados o antiguos. Segregación de residuos según tipo y peligrosidad.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1. Objetivos

- Lograr una disminución en el consumo eléctrico y de agua potable de un 40% al finalizar el 2026, respecto al 2021.
- Lograr el distintivo EcoLíderes en Trip Advisor durante el 2022.
- Lograr la certificación LEED Edge para la sede existente durante el 2023 y la certificación LEED Bronce para la nueva sede el 2025. De esta manera, se busca mejorar la reputación y posicionamiento de marca.
- Lograr que los desayunos autóctonos representen un 40% del total de los desayunos vendidos al finalizar el 2025.

## 4.2. Acciones estratégicas

### Desarrollo social:

- Adquirir café, maca, quinua y otros productos orgánicos, con sello *fair trade*, para crear un desayuno “autóctono” y ofrecerlo como opción de desayuno, mejorando así la experiencia de alimentación del huésped.
- Comprar productos textiles tales como sábanas, edredones, uniformes del personal, entre otros, de proveedores microempresarios locales y de comercio justo, contribuyendo así a la economía local.
- Alquiler de espacios comerciales en el lobby a una tarifa social para apoyar a emprendedores locales para la comercialización de *souvenirs* provenientes de todas las regiones del Perú.
- Comprometernos con las ecoprácticas como el reciclaje, los alimentos locales y orgánicos para aplicar al programa de EcoLíderes y obtener el nivel bronce.
- Firma de convenios laborales de prácticas profesionales con institutos. Este programa tendrá una duración de 6 a 12 meses; se podrán desempeñar en actividades de house keeping y servicio al cliente.

### Cuidado medioambiental:

- Reducir el consumo energético de manera prioritaria, dado que es uno de los principales gastos operativos del negocio, por ende, se tomarán las siguientes acciones que serán implementadas durante enero del 2022
- Reducir el consumo de agua potable, acción que se ejecutará en enero del 2023
- Evaluar y, si el desempeño del negocio lo permite, ejecutar acciones relativas al ahorro en costes de mantenimiento en enero del 2024
- Asegurar el cumplimiento de las acciones estratégicas indicadas en párrafos anteriores, las cuales, sumadas al resto de acciones del plan de responsabilidad social, permitirían eventualmente certificar el edificio existe bajo el estándar LEED Edge durante los primeros meses del 2024.
- Desarrollar el proyecto de la nueva sede bajo los lineamientos de edificios sostenibles a fin de poder certificar el nuevo edificio bajo el estándar LEED Bronce durante los últimos meses del 2025.
- Adquirir 6 bicicletas y equipos de seguridad respectivos para préstamo a huéspedes, promoviendo así el uso del transporte sostenible.
- Implementar un parking de bicicletas para huéspedes y colaboradores.
- Implementar 1 estación de tachos por piso, con segregación de residuos según tipo y peligrosidad.

- Generar convenios con entidades receptoras de donaciones que puedan utilizar los textiles manchados y/o antiguos para fines benéficos.

#### 4.3. Dotación recursos

Los recursos adicionales para desarrollar el plan de responsabilidad social son:

- Servicio de supervisión de instalaciones eléctricas por 3 meses
- Servicio de asesoría para certificación LEED por 6 meses

#### 4.4. Presupuesto

El presupuesto del plan de responsabilidad social para el periodo de estudio se compone de la siguiente manera:

**Tabla 36. Presupuesto del plan de responsabilidad social**

Objetivos	Acciones	2021	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
Desarrollo Social	- Renovación de productos textiles	10,920	21,840	32,940	43,440	86,760	90,664	286,564
Cuidado Ambiental	- Cambio de luminarias halógenas por LED	0	93,788	1,800	1,800	2,400	0	102,296
	- Instalación de sensores de movimiento para iluminación	0	14,781	0	0	0	0	14,781
	- Cambio de griferías por ahorradores	0	0	45,100	0	0	0	45,100
	- Cambio de inodoros por ahorradores	0	0	38,950	0	0	0	38,950
	- Cambio de sistema de AA	0	0	0	209,100	0	0	209,100
	- Servicio de supervisión de instalaciones eléctricas	0	24,000	0	0	0	0	24,000
	- Adquisición de bicicletas para clientes	0	8,100	0	0	0	0	8,100
	- Tachos de segregación de residuos	0	5,000	5,000	0	10,000	0	30,450
	- Servicio de asesoría para certificación LEED	0	0	0	9,000	9,000	0	27,405
<b>Total Presupuesto S/</b>		<b>10,920</b>	<b>167,508</b>	<b>123,790</b>	<b>263,340</b>	<b>108,160</b>	<b>90,664</b>	<b>786,745</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Plan de finanzas

El plan de finanzas establece los pasos a seguir para asegurar la continuidad y el posterior desarrollo del negocio sobre las proyecciones en un escenario conservador, así como el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Además, considera los indicadores necesarios para el monitoreo, control y evaluación del desempeño financiero durante el periodo de evaluación.

### 5.1. Objetivos

**Tabla 37. Objetivos estratégicos del plan de finanzas 2021-2026**

Objetivo estratégico 2021-2026	Indicador	Acciones de RSC
<b>Rentabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EBITDA mayor a 7,322,746 al finalizar el 2026</li> <li>• ROE promedio mayor a 12.17% durante el período post-covid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBITDA</li> <li>• ROE</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Política de retención de dividendos</li> <li>2.- “Crecimiento anual cero” en el presupuesto de cada área.</li> <li>3.- Evaluar nuevas fuentes de financiamiento (Leasing).</li> </ol>
<b>Crecimiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solvencia de patrimonio mayor a 1 al finalizar el 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solvencia</li> <li>• Endeudamiento</li> <li>• Calificación crediticia</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Asegurar la dotación oportuna de los recursos financieros necesarios solicitados por el área de marketing.</li> <li>2.- Asegurar y proveer los recursos financieros para los proyectos de ampliación de capacidad instalada y apertura de nueva sede.</li> </ol>
<b>Sostenibilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TOP 3 dentro el ranking calidad-precio segmento midscale Trip Advisor al finalizar el 2026</li> <li>• ROI de 17.34% al finalizar el 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ranking calidad-precio en Trip Advisor</li> <li>• Retención de personal clave</li> <li>• ROI</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Asegurar la dotación oportuna de los recursos financieros necesarios solicitados por el área de Operaciones para servicio al cliente.</li> <li>2.- Asegurar la dotación oportuna de los recursos financieros necesarios solicitados por el área de recursos humanos.</li> <li>3.- Asegurar y proveer los recursos financieros para los proyectos de renovación de equipos eléctricos y sanitarios por ecoamigables.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.



## **5.2. Supuestos, políticas financieras y condiciones de actividad**

Se han tomado una serie de consideraciones y políticas con el objetivo de establecer el escenario bajo el cual se realiza el plan financiero.

Para proyectar el flujo de caja se ha considerado:

- Se considera un proyecto en operación y se toma como punto de partida los últimos estados financieros de la compañía (2019).
- Se considera durante todo el período la tasa de impuesto a la renta de 3ra categoría en 29.5% y el impuesto general a las ventas en 18%.
- Se considera un incremento de precios al consumidor (IPC) de 3% anual.
- Se consideran las siguientes tasas de descuento, cuyos cálculos se detallan en el anexo 15:
  - o CoK: 12.62%
  - o WACC: 10.06%
- Respecto al negocio principal del hotel, arriendo de habitaciones, se considera:
  - o Incremento anual en la tarifa del 3%
  - o Incremento anual en la ocupación del 2%, partiendo de una ocupación de 56%.

## **5.3. Proyecciones financieras**

En el anexo 3 se indica el flujo de caja económico y financiero de la operación, tomando en consideración los presupuestos detallados de cada plan funcional, además de las consideraciones, supuestos y condiciones de actividad de la empresa indicadas en los incisos anteriores.

## **Capítulo VII. Análisis financiero**

### **1. Análisis financiero plan estratégico (2021-2026)**

Se realiza un análisis financiero sobre los principales indicadores financieros del negocio.

En el anexo 6 se indica el estado de ganancias y pérdidas, mientras que en el anexo 5 se indica el estado de situación financiera, ambos estados financieros para el período comprendido entre los años 2021 y 2026.

**Tabla 38. Ratios financieros**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>						
Capital de trabajo	S/1,642,883	S/1,925,207	S/2,062,459	S/1,579,626	S/1,382,467	S/361,929
<b>RATIOS DE GESTIÓN</b>						
Rotación de activos	0.12	0.15	0.09	0.17	0.15	0.25
<b>RATIOS DE SOLVENCIA</b>						
Solvencia del activo	0.21	0.18	0.50	0.45	0.47	0.41
Solvencia del patrimonio	0.27	0.22	1.00	0.80	0.89	0.65
<b>RATIOS DE RENTABILIDAD</b>						
ROS	22%	27%	25%	30%	35%	39%
ROE	3%	5%	5%	9%	10%	16%
ROA	3%	4%	2%	5%	5%	10%
EBITDA/Ventas	40%	47%	47%	54%	60%	62%

Fuente: Elaboración propia.

- **Liquidez:** El negocio aumenta caja y bancos progresiva hasta el año 2024, cuando se inician a realizar inversiones considerables en activo fijo mediante crédito y se trata de amortizar lo más rápido posible, disponiendo por ello de casi todo el efectivo.
- **Gestión:** El ratio de rotación de activos y de capital de trabajo son bajos y se incrementan constantemente gracias al incremento en ventas. Dicho ratio indica una buena salud financiera.
- **Solvencia:** El nivel de apalancamiento es bajo, sin embargo, se incrementa en 2023 debido a las inversiones en activo fijo mediante financiamiento bancario, y va bajando a medida que se va amortizando dicho crédito.
- **Rentabilidad:** Va aumentando con los años, dado que el incremento en ventas (+2 % anual) aunado al incremento en la tarifa (+3 % anual) se desarrolla a una velocidad mayor que el incremento en costos (+3 % anual) y la ampliación de la capacidad instalada, lo que permite incrementar progresivamente el beneficio de la compañía.

Posteriormente, se pasa a analizar y demostrar la importancia del plan estratégico para reducir las pérdidas originadas por la crisis sanitaria, comparando el valor presente neto de los flujos de caja del escenario con plan estratégico (VPN1) contra el valor presente neto de un escenario sin plan estratégico (VPN2), el cual se desarrolla tomando como premisas los valores históricos de crecimiento en ventas e incremento en costos.

## 2. Indicadores financieros escenario con plan estratégico (VPN 1)

A partir del análisis de los flujos de caja económico y financiero, según se indica en el anexo 7, se determinan el principal indicador valor presente neto (VPN1), considerando un WACC de 10,09 % para el cálculo del VPN1 económico y un CoK de 12,68 % para el cálculo del VPN1 financiero. En el anexo 10 se indica el detalle del cálculo del CoK y WACC, respectivamente.

**Tabla 39. VPN (1) de flujo de caja**

INDICADORES	
Tasa de descuento WACC (Anual)	10.09%
Tasa de descuento CoK (Anual)	12.68%
VAN económico	<b>410,166</b>
VAN financiero	<b>3,204,525</b>
TIR económica (anual)	10.33%
TIR financiera (anual)	14.82%

Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que, financieramente, la operación del negocio desde el año 2021 hasta el 2026 es rentable. La VAN económica es de S/ 410.166, aun considerando a las importantes inversiones en activo fijo que realizarán a partir del año 2023. Sin embargo, gracias a decisiones oportunas de financiamiento bancario, la VAN financiera resulta siendo de S/. 3,204,525.

## 3. Indicadores financieros escenario sin plan estratégico (VPN 2)

A partir del análisis de los flujos de caja económico y financiero de un escenario sin plan estratégico (detalle en anexo 8), se determinan los indicadores valor presente neto (VPN2) y tasa interna de retorno (TIR), considerando el mismo WACC y CoK del escenario con plan estratégico para el cálculo del VPN2 económico y VPN 2 financiero, respectivamente

**Tabla 40. VPN (2) de flujo de caja**

INDICADORES	
Tasa de descuento WACC (Anual)	10.09%
Tasa de descuento CoK (Anual)	12.68%
VAN económico	<b>-5,952,406</b>

VAN financiero	<b>-10,235,489</b>
TIR económica (anual)	5.09%
TIR financiera (anual)	3.23%

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Indicadores financieros de flujo diferencial VPN (3)

A partir del análisis de los flujos diferenciales económico y financiero del escenario con plan estratégico y del escenario sin plan estratégico (VPN (1) – VPN (2)), se obtiene el VPN (3), el cual se detalla en el anexo 9.

Considerando el mismo WACC y CoK de los escenarios anteriores, se determina el valor presente neto, del cual se evidencia la importancia del plan estratégico para la rentabilidad del negocio y del accionista.

**Tabla 41. VPN (3) de flujo de caja**

INDICADORES	
Tasa de descuento WACC (Anual)	10.09%
Tasa de descuento CoK (Anual)	12.68%
VAN económico	<b>6,362,572</b>
VAN financiero	<b>13,440,014</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 5. Conclusiones

Se desprende del análisis financiero para el período 2021-2026 que, en un escenario con plan estratégico, la empresa tendría una utilidad de S/. 410,166; sin embargo, sin el plan estratégico, esta pérdida bruta sería de S/. 5,952,406. Es decir, la contribución del plan estratégico a la rentabilidad del negocio es de S/. 6,362,572. Por defecto, se concluye la inviabilidad de la continuidad del negocio sin aplicar este plan estratégico.

Por otro lado, en el escenario con plan estratégico, la ganancia del accionista sería de S/. 3,204,525, mientras que, en un escenario sin plan estratégico, el accionista perdería S/. 10,235,489. Por ende, la contribución directa del plan estratégico sobre la rentabilidad del accionista es de S/. 13,440,014.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- El entorno externo de crisis sanitaria, económica y política del país genera incertidumbre en el sector hotelero. Por ello, se observa la necesidad de impulsar cambios importantes en cuanto a la digitalización y sostenibilidad del hotel.
- A pesar de la pandemia y la crisis general que conllevó, el negocio mantuvo su estrategia competitiva de liderazgo en costos, a diferencia de otros negocios que optaron por estrategias que incluían una reinversión total o parcial.
- La estrategia de crecimiento de penetración de mercado por el lado de marketing priorizará la transformación digital y la agilidad, generando alianzas con agencias *online* y *startups*. Además, se buscará un crecimiento en la fidelización de clientes a través de un programa de huéspedes frecuentes.
- Se concluye que el plan estratégico contribuirá a que la empresa mantenga unos indicadores financieros saludables a pesar de la crisis sanitaria que ha golpeado el sector hotelero de manera significativa y que el accionista evite pérdidas y, por el contrario, genere rentabilidad.
- Si bien la crisis sanitaria ha traído consigo una caída abrupta en las ventas y, por ende, desempeño de la industria hotelera, ha traído también nuevas oportunidades que han de ser aprovechadas por las empresas para tratar de aminorar la repercusión negativa de esta crisis en sus finanzas.

### **2. Recomendaciones**

- Implementar el presente plan estratégico para el periodo 2021-2026.
- Incrementar la fidelización y mejorar la experiencia de los huéspedes, sobre la base de la propuesta de valor de tarifas variables e infraestructura conveniente y la ejecución de programa de fidelización propuesto.
- Seguir contando con el apoyo por parte del Estado para que el sector hotelero pueda continuar surgiendo. Además, el mismo sector debe dirigir sus esfuerzos para adaptarse a los cambios y exigencias en términos de salud y seguridad sanitaria implementando los protocolos de bioseguridad contra el Covid-19.
- Reforzar los canales digitales del hotel y reevaluar qué herramientas tecnológicas utilizadas brindan mayores resultados para contactar de manera rápida y eficaz al viajero.

- Para la implementación satisfactoria del presente plan estratégico, se debe velar por la gestión de recursos humanos, enfocada en la motivación y capacitación, el análisis y toma de decisiones sobre las tarifas ofrecidas y ocupación del hotel, y la ejecución de los planes de marketing, operaciones y responsabilidad social.

## Bibliografía

- Agencia EFE (2020). "Llegadas de turistas caerán un 50% globalmente en el 2020 por la pandemia del COVID-19". Sección Mundo. En: *Diario Gestión*, 9 de noviembre del 2020. Fecha de consulta: 30/09/2020. <<https://gestion.pe/mundo/llegadas-de-turistas-caeran-un-50-globalmente-en-el-2020-por-la-pandemia-del-covid-19-noticia/>>.
- Alonso, G. (2008). "Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor". *Palermo Business Review*, 2008, núm 2, pp. 12-15.
- Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson.
- Rafiq, M., y Ahmed, P. K. (1995). "Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics". *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 13, núm. 9, pp. 4-15.
- Banco Mundial. (26 de 11 de 2019). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/11/26/migracion-venezolana-peru>
- Baz, J. (08 de Mayo de 2019). *Hotel Perú News*. Obtenido de <https://hotelperunews.com/entrevista-a-juan-antonio-sanchez-gerente-general-del-ac-hotel-lima-miraflores/>
- Binswanger Perú. (219). *Reporte inmobiliario Locales comerciales Puerta a la calle*. Lima: Binswanger Perú.
- Castilla, L. M. (1 de Junio de 2020). Reinventando el turismo para la era Postcovid-19. *Gestión*.
- ComexPerú. (17 de 1 de 2020). *ComexPerú*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/seguridad-turistica-en-el-peru>
- Daikin. (s.f.). *Daikin Latam*. Obtenido de <https://daikinlatam.com/es/product-groups/vrv/>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. 10ª ed. México: Pearson Educación.
- De Jesús Vera, J. (22 de Marzo de 2019). *Zegens*. Obtenido de <https://zegens.com/blog/como-reducir-recibo-de-energia-electrica-usando-sensores-de-iluminacion>
- Díaz Sanguineti, G. A. (2015). PLAN DE NEGOCIO PARA UN HOTEL DE CUATRO ESTRELLAS EN EL DISTRITO DE SAN MIGUEL. *PLAN DE NEGOCIO PARA UN HOTEL DE CUATRO ESTRELLAS EN EL DISTRITO DE SAN MIGUEL*. Universidad del Pacífico, Lima.

- Euromonitor Internacional. (09 de 11 de 2020). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/mundo/llegadas-de-turistas-caeran-un-50-globalmente-en-el-2020-por-la-pandemia-del-covid-19-noticia/>
- Gallego, M. (2012). *Vida más Verde*. Obtenido de <https://vidamasverde.com/2012/griferias-modernas-comprometidas-con-el-medio-ambiente-y-amigables-con-el-bolsillo/>
- Hax, A. y. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica Argentina.
- Hurtado, C. (16 de Marzo de 2020). Reactivar el turismo en tiempos de coronavirus. *Diario Gestión*, págs. 8-9.
- INEI. (2017). *Compendio estadístico Perú 2017*. Lima.
- Instituto Peruano de Economía. (20 de 05 de 2020). *IPE*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/la-pobreza-extrema-en-el-peru-aumento-en-el-2019/>
- Instituto Peruano de Economía. (Mayo 2020). *Informe IPE Impacto del COVID19 en la economía Peruana 9° Edición*. Lima.
- Mincetur. (2016). *Evolución de la oferta hotelera*. Lima.
- Mincetur. (2018). *Encuesta trimestral de Turismo Interno - Lima 2018*. Lima.
- Municipalidad de Miraflores. (2019). *Certificado de parámetros urbanísticos*. Lima: Municipalidad de Miraflores.
- OMT. (17 de 12 de 2020). *UNWTO*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-retrocede-a-niveles-de-1990-con-una-caida-en-llegadas-del-mas-del-70>
- Perú Green Building Council. (s.f.). *Perú GBC*. Obtenido de <https://www.perugbc.org.pe/site/certificaciones>
- peru.travel. (12 de 08 de 2020). *peru.travel*. Obtenido de <https://www.peru.travel/pe/noticias/peru-busca-ser-un-pais-lider-en-turismo-sostenible-durante-la-era-pos-covid-19>
- Portal de Turismo. (01 de Abril de 2019). *Portal de Turismo*. Obtenido de <https://portaldeturismo.pe/noticia/peru-es-el-tercer-pais-de-latinoamerica-con-mas-proyectos-hoteleros/>
- Portal Turismo. (02 de Abril de 2019). *Portal Turismo*. Obtenido de <https://portaldeturismo.pe/noticia/hoteles-de-peru-se-recuperan-este-ano-en-niveles-de-ocupacion-y-tarifas/>
- Promperu. (2017). *Promperu*. Obtenido de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_39\\_tips\\_2440\\_PTE\\_Lima\\_2016.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_39_tips_2440_PTE_Lima_2016.pdf)
- Promperu. (2018). *Perfil del Turista extranjero 2018*. Lima.
- PROMPERÚ. (2019). *Perfil del vacacionista nacional 2019*. Lima.



Promperu. (2020). *Análisis del turismo interno y percepción del entorno post COVID*. Lima.

Roura, A. M. (10 de Noviembre de 2020). Obtenido de BBC website:  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840>

Ugaz, P. (17 de Diciembre de 2020). *ABC Internacional*. Obtenido de  
[https://www.abc.es/internacional/abci-crisis-peru-imposibilita-firmen-convenios-para-llegue-vacuna-contracovid-19-202012170451\\_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/internacional/abci-crisis-peru-imposibilita-firmen-convenios-para-llegue-vacuna-contracovid-19-202012170451_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F)

Van de Donk, T. (16 de Junio de 2017). *Lámpara y luz*. Obtenido de  
<https://www.lamparayluz.es/blog/halogeno-vs-led/#:~:text=La%20diferencia%20energ%C3%A9tica%20con%20las,veces%20superior%20a%20las%20hal%C3%B3genas.&text=Por%20otro%20lado%2C%20la%20vida,las%20LED%20duran%2015.000%20horas>

Roura, A. (2020). "Crisis en Perú: 3 claves que explican la inestabilidad política en el país". En: *BBC*. 12 de noviembre del 2020. Fecha de consulta: 14/11/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840>>.

Ugaz, P. (2020). "La crisis en Perú imposibilita que se firmen convenios para que llegue la vacuna contra el Covid-19". En: *ABC Internacional*. 17 de diciembre del 2020. Fecha de consulta: 22/12/2020. <[https://www.abc.es/internacional/abci-crisis-peru-imposibilita-firmen-convenios-para-llegue-vacuna-contracovid-19-202012170451\\_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/internacional/abci-crisis-peru-imposibilita-firmen-convenios-para-llegue-vacuna-contracovid-19-202012170451_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F)>.

Van de Donk, T. (2017). "Halógeno Vs. LED". En: *Blog Lámpara y Luz*. 16 de junio del 2017. Fecha de consulta: 02/08/2020. <<https://www.lamparayluz.es/blog/halogeno-vs-led/#:~:text=La%20diferencia%20energ%C3%A9tica%20con%20las,veces%20superior%20a%20las%20hal%C3%B3genas.&text=Por%20otro%20lado%2C%20la%20vida,las%20LED%20duran%2015.000%20horas>>.

Instituto Tecnológico Hotelero (2016). "Los hoteles sacan partido del gas natural". En: *Crónica Global*. 22 de julio del 2016. Fecha de consulta: 22/12/2020. <[https://cronicaglobal.elespanol.com/global-content/hoteles-sacan-partido-gas-natural\\_42189\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/global-content/hoteles-sacan-partido-gas-natural_42189_102.html)>.

CNN (2019). " El robot que quiere competir con las recamareras de los hoteles". En: *Expansión*. 24 de febrero del 2019. Fecha de consulta: 22/12/2020. <

<https://expansion.mx/tendencias/2019/02/24/el-robot-que-quiere-competir-con-las-recamareras-de-los-hoteles>>.

## **Anexos**

**Anexo 1. Tabla comparativa entre el crecimiento esperado para la oferta y demanda de mercado hotelero**

		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
OFERTA	N° Habitaciones	2,253	2,583	2,696	2,814	2,937	3,066	3,201
	Miraflores 2 estrellas	0.90%	14.65%	4.37%	4.38%	4.37%	4.39%	4.40%
	N° Habitaciones	1,720	1,971	2,057	2,148	2,242	2,340	2,443
	Miraflores 3 estrellas	0.94%	14.59%	4.36%	4.42%	4.38%	4.37%	4.40%
	N° Habitaciones	514	589	615	642	670	700	730
	Miraflores 4 estrellas	0.78%	14.59%	4.41%	4.39%	4.36%	4.48%	4.29%
DEMANDA	N° Pernoctaciones	4,346,516	5,930,431	6,333,017	6,762,934	7,222,035	7,712,302	8,235,851
	Miraflores 2 estrellas	-32.83%	36.44%	6.79%	6.79%	6.79%	6.79%	6.79%
	N° Pernoctaciones	3,269,899	5,695,210	6,105,913	6,546,233	7,018,307	7,524,423	8,067,038
	Miraflores 3 estrellas	-47.26%	74.17%	7.21%	7.21%	7.21%	7.21%	7.21%
	N° Pernoctaciones	1,329,926	3,023,771	3,437,341	3,907,477	4,441,914	5,049,448	5,740,076
	Miraflores 4 estrellas	-58.18%	127.36%	13.68%	13.68%	13.68%	13.68%	13.68%

Fuente: MINCETUR 2021. Elaboración propia.

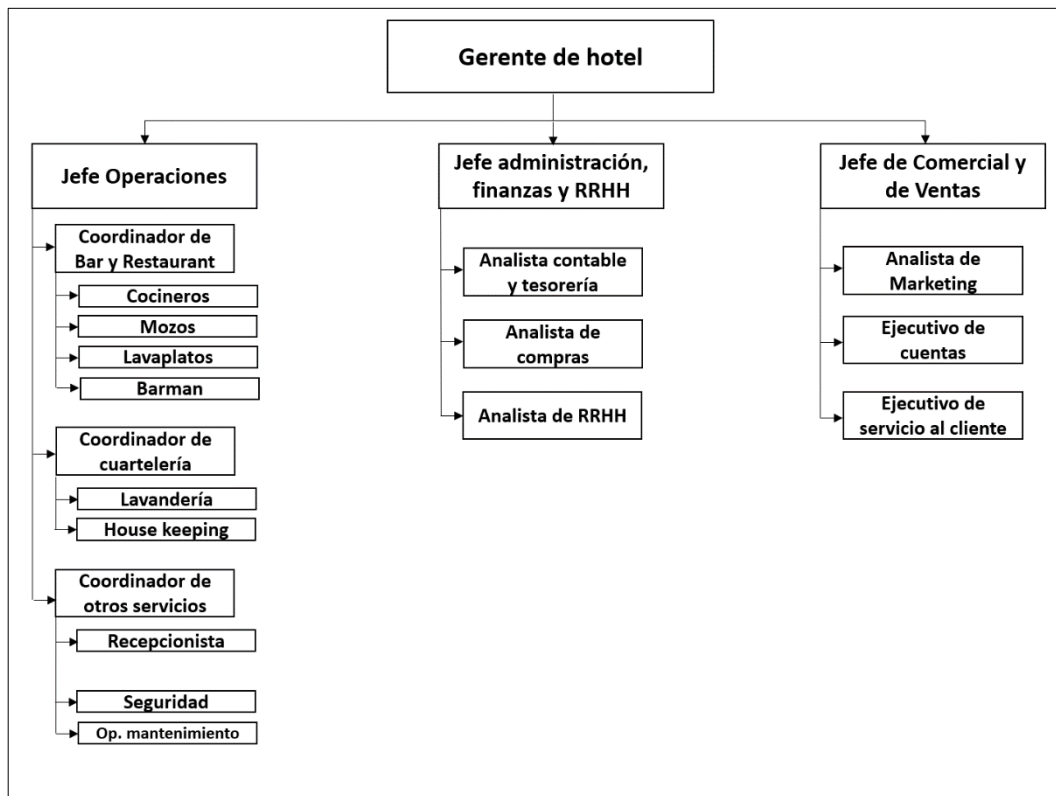
<b>Gastos administrativos comerciales</b>						
Marketing		1			2083.33	2,083.33
<b>Depreciación</b>						
Depreciación		1			18,278.39	18,278.39
<b>Subtotal (S/.)</b>						<b>50,873.18</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2. Objetivos y acciones estratégicas entre marzo 2020 a junio 2021

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Acciones estratégicas
<b>Rentabilidad</b>		
EBITDA del período mayor a cero	EBITDA	<b>RRHH:</b> Suspensión perfecta de personal operativo <b>RRHH:</b> Reestructuración de organigrama
Generar FCF mayor a 0	FCF	<b>Finanzas:</b> Refinanciamiento de deuda de largo plazo con períodos de gracia, aprovechamiento de crédito Reactiva Perú, beneficios tributarios.
<b>Crecimiento</b>		
Alcanzar una tasa de ocupación del hotel de mínimo 44,10 % al finalizar la fase de contingencia	% ocupación	<b>Marketing:</b> Implementar un sistema de tarifas variables con descuentos para grupos y estadías largas. <b>Marketing:</b> Generación de contratos marco con empresas obligadas a cumplir cuarentena en hoteles certificado <b>Marketing:</b> Difundir en medios digitales que el hotel cuenta con protocolos y certificación de bioseguridad
Lograr mantener una ocupación de los locales comerciales no menor a 66%	% ocupación	<b>Marketing:</b> Renegociación temporal de tarifas con arrendatarios de restaurante y locales comerciales a fin de asegurar la continuidad de los contratos de alquiler.
<b>Sostenibilidad</b>		
Lograr un grado de satisfacción del cliente de 90 %	% Satisfacción del cliente	<b>Operaciones:</b> Implementar procesos digitales contactless para check in, check out y accesos directos a los servicios del hotel mediante su celular.
Tener un ratio de cero contagios de Covid-19 dentro de las instalaciones del hotel.	Cantidad de contagios por mes	<b>Operaciones:</b> Implementar protocolos de bioseguridad, obtener certificación de "Safe Guard" por Bureau Veritas <b>RRHH:</b> Realizar capacitaciones virtuales sobre protocolos de bioseguridad.

### Anexo 3. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 4. Presupuesto de RRHH (Planilla)

Planilla	Salario básico mensual 2021	2021		2022		2023		2024		2025		2026		TOTAL
		Colaboradores	Subtotal	Colaboradores	Subtotal	Colaboradores	Subtotal	Colaboradores	Subtotal	Colaboradores	Subtotal	Colaboradores	Subtotal	
<b>OPERACIONES</b>														
Jefe de operaciones	5,500	1	48,170	1	96,340	1	96,340	1	96,340	2	192,680	2	201,351	529,871
<b>House keeping</b>														0
Gobernanta	2,250	2	39,412	2	78,824	3	118,236	3	118,236	6	236,471	6	247,113	591,179
Camaretas de habitación	1,250	5	54,739	5	109,478	9	197,060	9	197,060	18	394,119	18	411,854	952,454
Personal limpieza	1,250	3	32,843	3	65,687	5	109,478	5	109,478	10	218,955	10	228,808	536,440
<b>Servicios generales</b>														0
Recepcionista	1,750	3	45,981	3	91,961	5	153,269	5	153,269	10	306,537	10	320,331	751,016
<b>FACILITY MANAGEMENT</b>														0
Jefe de proyectos		0	0	0	0	1	96,340	1	96,340	1	96,340	1	100,676	289,021
Técnico mantenimiento	1,750	1	15,327	1	30,654	2	61,307	2	61,307	2	61,307	2	64,066	229,903
<b>ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>														0
Gerente de hotel	10,000	1	87,582	1	175,164	1	175,164	1	175,164	1	175,164	1	183,046	788,238
Jefe de contabilidad, finanzas y RRHH	5,500	1	48,170	1	96,340	1	96,340	1	96,340	1	96,340	1	100,676	433,531
Analista contable y tesorería	2,500	1	21,896	1	43,791	1	43,791	1	43,791	1	43,791	1	45,762	197,060
Asistente de compras	1,750	1	15,327	1	30,654	1	30,654	1	30,654	1	30,654	1	32,033	137,942
Analista de RRHH	1,750	1	15,327	1	30,654	1	30,654	1	30,654	1	30,654	1	32,033	137,942
<b>VENTAS Y COMERCIAL</b>														0
Jefe de marketing y gestión	5,500	1	48,170	1	96,340	1	96,340	1	96,340	1	96,340	1	100,676	433,531
Ejecutivo de marketing	2,500	1	21,896	1	43,791	1	43,791	1	43,791	1	43,791	1	45,762	197,060
Growth hacker	2,500	1	21,896	1	43,791	1	43,791	1	43,791	1	43,791	1	45,762	197,060
Ejecutivo de cuentas	4,000	1	35,033	1	70,066	1	70,066	1	70,066	1	70,066	1	73,219	315,295
Ejecutivo de servicio al cliente	1,750	1	15,327	1	30,654	1	30,654	1	30,654	2	61,307	2	64,066	168,595
			567,093		1,134,187		1,493,273		1,493,273		2,198,308		2,297,232	6,886,135

## Anexo 5. Balance General – Estado de Situación Financiera (2020-2026)

### Estado de Situación Financiera Expresado en Soles

	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025	2,026
<b>Activos</b>							
<b>Activo no circulante</b>							
Propiedad, planta y equipo	21,342,409	21,129,735	20,907,728	28,044,160	27,765,047	27,478,138	27,197,624
Nueva sede y construcción				9,573,958	9,573,958	16,555,853	16,497,671
Intangible		80,000	240,000	216,000	192,000	168,000	144,000
<b>Activo circulante</b>							
Cuentas comerciales por cobrar				103,526	103,526	545,118	
Efectivo y equivalentes de efectivo	534,394	1,925,972	2,348,135	2,347,241	2,347,241	1,910,443	3,003,855
IR pagos a cuenta	21,618	42,420	52,926	55,410	103,051	108,060	176,922
<b>Total activos</b>	<b>21,898,422</b>	<b>23,178,128</b>	<b>23,548,789</b>	<b>40,340,295</b>	<b>40,084,824</b>	<b>46,765,613</b>	<b>47,020,072</b>
<b>Capital social y pasivo</b>							
<b>Capital</b>							
Capital social	6,469,887	6,469,887	6,469,887	6,469,887	6,469,887	6,469,887	6,469,887
Ganancias acumuladas	11,675,139	11,201,828	11,810,745	12,753,855	13,681,846	15,763,726	18,278,094
Beneficio neto del período	-473,311	608,917	943,110	927,990	2,081,880	2,514,368	4,573,969
<b>Total capital</b>	<b>17,671,715</b>	<b>18,280,632</b>	<b>19,223,742</b>	<b>20,151,732</b>	<b>22,233,612</b>	<b>24,747,981</b>	<b>29,321,949</b>
<b>Pasivos no circulantes</b>							
Préstamos a largo plazo	4,198,414	4,614,408	3,902,118	19,805,049	16,984,864	20,965,521	15,784,193
<b>Pasivo circulante</b>							
Cuentas por pagar diversas	28,294	28,294	28,294				
Impuestos por pagar		254,795	394,635	388,308	871,141	1,052,112	1,913,930
<b>Total pasivo</b>	<b>4,226,708</b>	<b>4,897,496</b>	<b>4,325,047</b>	<b>20,193,357</b>	<b>17,856,006</b>	<b>22,017,632</b>	<b>19,045,556</b>
<b>Total capital y pasivos</b>	<b>21,898,422</b>	<b>23,178,128</b>	<b>23,548,789</b>	<b>40,345,089</b>	<b>40,089,618</b>	<b>46,765,613</b>	<b>47,020,072</b>

Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 6. Estado de ganancias y pérdidas – Estado de Resultados (2020-2026)

<b>Estado de resultados</b>							
<b>Expresado en Soles</b>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Ingresos por ventas</b>							
Doméstico	1,441,228	2,828,028	3,528,372	3,693,984	6,870,072	7,203,996	11,794,824
Internacional	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total ingresos</b>	<b>1,441,228</b>	<b>2,828,028</b>	<b>3,528,372</b>	<b>3,693,984</b>	<b>6,870,072</b>	<b>7,203,996</b>	<b>11,794,824</b>
<b>Gastos de personal</b>							
Permanentes	407,256	451,047	484,766	496,886	726,235	744,391	1,526,001
Temporales							
Costes directos	252,303	310,348	320,193	361,164	908,585	554,821	798,178
<b>Beneficio bruto</b>	<b>781,668</b>	<b>2,066,632</b>	<b>2,723,412</b>	<b>2,835,934</b>	<b>5,235,252</b>	<b>5,904,784</b>	<b>9,470,645</b>
<b>Otros gastos operativos</b>							
Administración	597,747	639,349	677,775	694,720	881,857	903,903	961,183
Marketing	73,474	172,669	229,936	240,283	414,393	433,041	809,176
Pagos de alquiler	0	0	0	0	0	0	0
Despidos y contratación	85,250	1,994	4,807	6,168	6,267	7,615	7,671
Capacitación del personal	0	1,750	3,500	5,400	5,400	9,000	9,000
Esfuerzos de reducción de costes	0	8,200	0	0	0	0	0
Clima laboral y beneficios	0	22,825	37,001	51,882	51,936	85,543	85,599
Mantenimiento	53,025	79,538	108,701	111,419	147,801	151,496	275,269
<b>Total gastos</b>	<b>809,496</b>	<b>926,324</b>	<b>1,061,721</b>	<b>1,109,871</b>	<b>1,507,653</b>	<b>1,590,597</b>	<b>2,147,899</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-27,828</b>	<b>1,140,309</b>	<b>1,661,691</b>	<b>1,726,063</b>	<b>3,727,599</b>	<b>4,314,187</b>	<b>7,322,746</b>
Depreciación	219,341	220,674	222,007	246,007	312,242	310,909	372,288
<b>EBIT</b>	<b>-247,168</b>	<b>919,635</b>	<b>1,439,684</b>	<b>1,480,056</b>	<b>3,415,357</b>	<b>4,003,278</b>	<b>6,950,458</b>
<b>Financiación y gastos</b>							
Ingresos por intereses	0	0	0	0	0	0	0
Gasto por Intereses sobre préstamos LP	226,142	55,923	101,939	163,757	462,336	436,798	462,559
Gasto por Intereses sobre préstamos CP	0	0	0	0	0	0	0
Beneficios antes de impuestos	-473,311	863,712	1,337,745	1,316,298	2,953,021	3,566,480	6,487,899
Impuesto a la Renta	0	254,795	394,635	388,308	871,141	1,052,112	1,913,930
Efecto de conversión	0	0	0	0	0	0	0
<b>Beneficio neto para el período</b>	<b>-473,311</b>	<b>608,917</b>	<b>943,110</b>	<b>927,990</b>	<b>2,081,880</b>	<b>2,514,368</b>	<b>4,573,969</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 7. Flujo de caja del negocio – escenario con plan estratégico (2020 - 2026)

	Mes 0	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>INGRESOS</b>								
Hotel		1,138,835	2,119,386	2,720,208	2,857,848	6,004,920	6,308,760	9,941,976
Restaurantes		94,769	190,512	191,880	197,640	203,568	209,676	431,928
Locales comerciales		133,581	381,024	383,772	395,280	407,148	419,364	863,880
Salas de conferencias		35,960	86,304	181,344	190,512	200,160	210,288	441,864
Estacionamientos*		28,720	50,802	51,168	52,704	54,276	55,908	115,176
Otros ingresos extraordinarios		9,363	0	0	0	0	0	75,791,056
<b>Subtotal (S/.)</b>		<b>1,441,228</b>	<b>2,828,028</b>	<b>3,528,372</b>	<b>3,693,984</b>	<b>6,870,072</b>	<b>7,203,996</b>	<b>87,585,880</b>
<b>EGRESOS</b>								
SALARIOS		1,053,243	1,189,288	1,263,906	1,295,504	1,821,084	1,866,611	2,710,958
<b>OPERACIONES</b>		<b>407,256</b>	<b>451,047</b>	<b>484,766</b>	<b>496,886</b>	<b>726,235</b>	<b>744,391</b>	<b>1,526,001</b>
FACILITY MANAGEMENT		0	0	0	0	169,769	174,013	178,364
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		361,276	376,603	386,018	395,668	405,560	415,699	426,091
MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL		236,471	262,746	291,758	299,051	306,528	314,191	356,728
SERVICIOS TERCERIZADOS		48,240	98,892	101,364	103,898	212,992	218,317	223,774
MÁRKETING Y COMERCIAL		73,474	172,669	229,936	240,283	414,393	433,041	809,176
OPERACIONES		257,088	290,994	327,530	368,685	843,394	488,000	849,672
SERVICIOS		80,909	110,626	130,380	133,640	177,277	181,709	330,167
OPEX		93,168	95,282	109,937	145,652	550,529	187,813	312,495
IMPUESTOS		83,011	85,086	87,213	89,393	115,588	118,478	207,011
RRHH		85,250	34,769	45,309	63,450	63,602	102,158	102,271
GESTIÓN INTEGRAL DE RRHH		85,250	1,025	2,101	2,154	2,208	2,263	2,319
FORMACIÓN Y DESARROLLO		0	1,750	3,500	5,400	5,400	9,000	9,000
Capacitaciones anuales		0	1,750	3,500	5,400	5,400	9,000	9,000
CLIMA LABORAL Y BENEFICIOS		0	22,825	37,001	51,882	51,936	85,543	85,599
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO		0	969	2,706	4,014	4,059	5,352	5,352
COMPENSACIÓN Y NÓMICAS		0	8,200	0	0	0	0	0
CAPEX	22,767,559	0	88,000	160,000	16,932,397	9,129	6,981,895	9,592
<b>Subtotal (S/.)</b>	<b>22,767,559</b>	<b>1,469,055</b>	<b>1,775,719</b>	<b>2,026,681</b>	<b>18,900,318</b>	<b>3,151,602</b>	<b>9,871,704</b>	<b>4,481,669</b>
<b>INGRESOS - EGRESOS</b>	<b>22,767,559</b>	<b>-27,828</b>	<b>1,052,309</b>	<b>1,501,691</b>	<b>15,206,334</b>	<b>3,718,470</b>	<b>2,667,708</b>	<b>83,104,211</b>
Impuesto Renta mensual (1.5%)		21,618	42,420	52,926	55,410	103,051	108,060	176,922
Impuesto Renta anual (29.5%)		0	-21,618	212,375	341,709	332,898	768,090	2,681,059
Otros impuestos	683,027	0	0	0	0	0	0	-6,716,430

<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
	23,450,586	-49,446	1,031,507	1,236,391	15,603,453	3,282,521	3,543,858	73,529,800

Intereses		226,142	55,923	101,939	163,757	462,336	436,798	462,559
Amortizaciones		30,327	351,191	712,289	0	2,820,185	0	3,992,614
Préstamo bancario		28,294	643,888	0	15,766,317	0	3,543,858	0
<b>Depreciación</b>		<b>219,341</b>	<b>220,674</b>	<b>222,007</b>	<b>246,007</b>	<b>312,242</b>	<b>310,909</b>	<b>372,288</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
	23,450,586	-277,622	1,268,280	422,163	-894	0	-436,798	69,074,626

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 8. Flujo de caja del negocio – escenario sin plan estratégico (2020 - 2026)

	Mes 0	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>INGRESOS</b>								
Hotel		1,138,835	1,877,385	2,484,960	2,727,504	2,809,332	2,893,608	2,980,416
Restaurantes		94,769	190,512	191,880	197,640	203,568	209,676	215,964
Locales comerciales		133,581	381,024	383,772	395,280	407,148	419,364	431,940
Salas de conferencias		35,960	70,173	165,660	181,824	187,284	192,900	198,684
Estacionamientos*		28,720	50,802	51,168	52,704	54,276	55,908	57,588
Otros ingresos extraordinarios		9,363	0	0	0	0	0	27,063,473
<b>Subtotal (S/.)</b>		<b>1,441,228</b>	<b>2,569,896</b>	<b>3,277,440</b>	<b>3,554,952</b>	<b>3,661,608</b>	<b>3,771,456</b>	<b>30,948,065</b>
<b>EGRESOS</b>								
SALARIOS		1,254,612	1,545,822	1,584,468	1,624,080	1,664,682	1,706,299	1,748,956
<b>OPERACIONES</b>		<b>545,198</b>	<b>705,035</b>	<b>722,661</b>	<b>740,728</b>	<b>759,246</b>	<b>778,227</b>	<b>797,683</b>
<b>ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>		<b>409,446</b>	<b>472,943</b>	<b>484,766</b>	<b>496,886</b>	<b>509,308</b>	<b>522,040</b>	<b>535,091</b>
<b>MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL</b>		<b>299,968</b>	<b>367,844</b>	<b>377,041</b>	<b>386,467</b>	<b>396,128</b>	<b>406,031</b>	<b>416,182</b>
MÁRKETING Y COMERCIAL		18,750	25,000	25,625	26,266	26,922	27,595	28,285
OPERACIONES		257,088	280,234	305,473	313,116	344,910	353,540	447,949
<b>SERVICIOS</b>		<b>80,909</b>	<b>99,867</b>	<b>108,323</b>	<b>111,031</b>	<b>113,807</b>	<b>116,652</b>	<b>119,568</b>
<b>OPEX</b>		<b>93,168</b>	<b>95,282</b>	<b>109,937</b>	<b>112,692</b>	<b>115,516</b>	<b>118,410</b>	<b>121,370</b>
<b>IMPUESTOS</b>		<b>83,011</b>	<b>85,086</b>	<b>87,213</b>	<b>89,393</b>	<b>115,588</b>	<b>118,478</b>	<b>207,011</b>
RRHH								
CAPEX	22,767,559	0	0	0	0	0	0	0
<b>Subtotal (S/.)</b>	<b>22,767,559</b>	<b>1,530,450</b>	<b>1,851,056</b>	<b>1,915,566</b>	<b>1,963,461</b>	<b>2,036,514</b>	<b>2,087,434</b>	<b>2,225,190</b>
<b>INGRESOS - EGRESOS</b>	<b>22,767,559</b>	<b>-89,222</b>	<b>718,840</b>	<b>1,361,874</b>	<b>1,591,491</b>	<b>1,625,094</b>	<b>1,684,022</b>	<b>28,722,875</b>
Impuesto Renta mensual (1.5%)		21,618	38,548	49,162	53,324	54,924	56,572	58,269
Impuesto Renta anual (29.5%)		0	-21,618	92,350	258,214	326,069	337,942	708,952
Otros impuestos	683,027							-6,716,430
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>23,450,586</b>	<b>-110,841</b>	<b>701,910</b>	<b>1,220,363</b>	<b>1,279,952</b>	<b>1,244,101</b>	<b>1,289,508</b>	<b>34,672,084</b>
Intereses		226,142	55,777	100,582	86,072	74,002	62,175	50,051
Amortizaciones		58,621	379,495	769,961	621,608	470,814	482,641	494,764
Préstamo bancario		655,437	0	0	0	0	0	0
<b>Depreciación</b>		<b>219,341</b>	<b>219,341</b>	<b>219,341</b>	<b>219,341</b>	<b>219,341</b>	<b>219,341</b>	<b>219,341</b>
Edificio antiguo		219,341	219,341	219,341	219,341	219,341	219,341	219,341
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>23,450,586</b>	<b>259,833</b>	<b>266,638</b>	<b>349,819</b>	<b>572,273</b>	<b>699,285</b>	<b>744,692</b>	<b>34,127,268</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 9. Diferencial de flujo de caja económico/financiero – escenarios con plan estratégico y sin plan estratégico**

	Mes 0	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO CON ESTRATEGIA	-	-	-	-	-	-	-	-
	23,450,586	-49,446	1,031,507	1,236,391	15,603,453	3,282,521	3,543,858	64,604,298
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO SIN ESTRATEGIA	-	-	-	-	-	-	-	-
	23,450,586	110,841	701,910	1,220,363	1,279,952	1,244,101	1,289,508	26,688,360
<b>DIFERENCIAL FCE</b>	<b>0</b>	<b>61,395</b>	<b>329,597</b>	<b>16,028</b>	<b>16,883,406</b>	<b>2,038,420</b>	<b>4,833,367</b>	<b>37,915,938</b>

Fuente: Elaboración propia.

	Mes 0	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
FLUJO DE CAJA FINANCIERO CON ESTRATEGIA	-	-	-	-	-	-	-	-
	23,450,586	277,622	1,268,280	422,163	-894	0	-436,798	60,149,125
FLUJO DE CAJA FINANCIERO SIN ESTRATEGIA	-	-	-	-	-	-	-	-
	23,450,586	259,833	266,638	349,819	572,273	699,285	744,692	26,143,544
<b>DIFERENCIAL FCF</b>	<b>0</b>	<b>537,455</b>	<b>1,001,642</b>	<b>72,344</b>	<b>-573,166</b>	<b>-699,285</b>	<b>1,181,490</b>	<b>34,005,581</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 10. Cálculo del COK y WACC (junio 2021)

Costo de Capital	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo (Rf)	2.17%	Treasury.gov - Tasa Libre de Riesgo a 10 años
Prima por Riesgo de Mercado (Rm-Rf)	5.39%	Damodaran
Riesgo crisis sanitaria	4.62%	Damodaran (Ajuste COVID a 01/09/2020)
Beta de la empresa ( $\beta$ ) apalancado	0.84	Damodaran (desapalancado), convertido en apalancado (data empresa)
Beta desapalancado	0.70	Promedio entre empresas del sector de economías emergentes
Patrimonio/Patrimonio + Deuda	76.67%	Promedio de estructura Patrimonio Total
<b>Ke = Rf + <math>\beta</math>(Rm- Rf) en US\$</b>	<b>10.60%</b>	
Riesgo País (Rp)	2.08%	BCRP - Banco Central de Reserva del Perú
<b>Ke = Rf + <math>\beta</math>(Rm- Rf) + Rp en (S/.)</b>	<b>12.68%</b>	
Costo Promedio de deuda	2.33%	Obligaciones financieras (Refinanciamiento LP y Reactiva Perú)
Tasa efectiva de impuestos	33.03%	Escudo Fiscal
Tasa de Impuestos	29.50%	Tasa de impuesto a la renta peruana
Participación de los trabajadores	5.00%	Participación de utilidades para trabajadores
<b>Kd (costo de deuda) en (S/.)</b>	<b>1.56%</b>	
Deuda/Patrimonio + Deuda	23.33%	Promedio de estructura Deuda Total
<b>WACC</b>	<b>10.09%</b>	<b>RESULTADO</b>

Fuente: Elaboración propia.