



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL LE BONHEUR  
PARA EL PERIODO 2023 - 2027”**

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

**Presentado por**

**Rocio Elena Altamirano Campos**

**Diana Toribio Toribio**

**Giancarlo Vitteri Soto**

**Willy Túpac Yupanqui Herrera**

**Asesor: Alejandro Flores Castro**

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

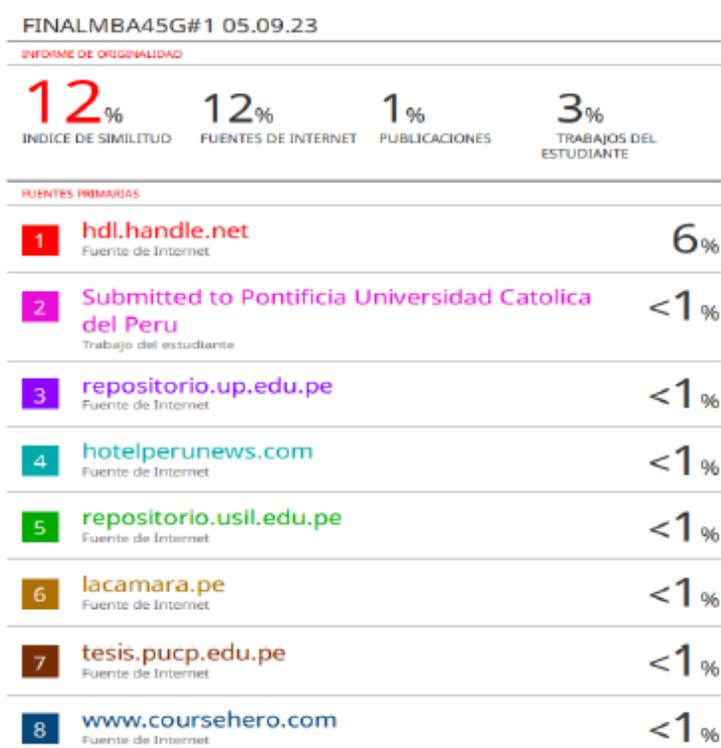
**Lima, agosto de 2023**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL LE BONHEUR PARA EL PERIODO 2023 - 2027" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Rocio Elena Altamirano Campos
2	Diana Toribio Toribio
3	Giancarlo Vitteri Soto
4	Willy Túpac Yupanqui Herrera

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 05 de septiembre de 2023 dando el siguiente resultado:



A nuestras familias, por su apoyo incondicional, su paciencia y la constante motivación que nos mostraron a lo largo de nuestros estudios, y a todos los que han sido parte de nuestro viaje personal y académico.

## Resumen

La presente investigación desarrolla un plan estratégico para el Hotel Le Bonheur, ubicado en el distrito de Miraflores, en Lima. El objetivo principal es proporcionar una guía para el crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad de este hotel del tipo boutique entre los años 2023 y 2027.

En términos de crecimiento, se propone expandir el mercado captando nuevos segmentos de clientes a través de una mayor inversión en marketing y promoción, así como establecer una alianza estratégica con un hotel de una de las regiones de mayor preferencia. Para aumentar la rentabilidad, se busca mejorar la gestión de las relaciones con los clientes y modernizar los procesos internos mediante la tecnología. En cuanto a la sostenibilidad, se implementarán medidas para minimizar el impacto ambiental del hotel y promover una cultura sostenible.

Los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social se centran en acciones estratégicas para alcanzar los objetivos establecidos. En el plan de finanzas, se observa que la implementación del plan estratégico puede generar valor a la empresa con una tasa interna de retorno del 16.62% y un valor actual neto de S/ 294,219. También se destaca que la deuda agrega valor, ya que la TIR y el VAN financiero son mayores que la TIR y el VAN económico.

*Palabras clave:* ocupabilidad, pernoctaciones, capacidad ofrecida, mercado meta, productividad

## **Abstract**

This research develops a strategic plan for Le Bonheur Hotel located in the Miraflores district of Lima. The main objective is to provide a guide for the growth, profitability, and sustainability of this boutique hotel from 2023 to 2027.

In terms of growth, it plans to expand the market by targeting new customer segments through increased investment in marketing and promotion, as well as establishing a strategic alliance with a hotel in one of the most preferred regions. To enhance profitability, the focus is on improving customer relationship management and modernizing internal processes through technology. Regarding sustainability, measures will be implemented to minimize the hotel's environmental impact and promote a sustainable culture.

The functional plans for marketing, operations, human resources, and corporate social responsibility focus on strategic actions to achieve the established objectives. In the financial plan, the implementation of the strategic plan has the potential to create value for the company with an internal rate of return of 16.62% and a net present value of S/ 294,219. It is also noted that debt adds value, as the financial IRR and NPV are higher than the economic IRR and NPV.

*Keywords:* Employability, overnight stays, offered capacity, target market, productivity

## Índice de Contenido

<b>Capítulo I. Perfil Competitivo del Hotel Le Bonheur</b> .....	<b>2</b>
1. Consideraciones Generales .....	2
2. Breve Historia del Hotel Le Bonheur.....	2
3. Descripción y Perfil Estratégico del Hotel Le Bonheur.....	3
3.1 Visión .....	3
3.2 Misión.....	3
3.3 Valores.....	4
4. Definición del Problema del Hotel Le Bonheur.....	4
5. Enfoque y Descripción de la Solución Prevista .....	5
6. Alcance de la propuesta .....	6
7. Limitaciones de la propuesta.....	6
8. Conclusiones .....	7
<b>Capítulo II. Análisis Externo</b> .....	<b>8</b>
1. Macroentorno – Análisis PESTELG.....	8
2. Microentorno – Análisis y Atractividad del Sector.....	8
2.1 Poder de Negociación de los Proveedores.....	8
2.2 Poder de Negociación de los Clientes .....	10
2.3 Amenaza de Nuevos Competidores.....	11
2.4 Productos o Servicios Sustitutos .....	12
3. Rivalidad Competitiva .....	13
4. Evaluación Global de las Fuerzas de la Industria .....	14
5. Matriz EFE.....	14
6. Conclusiones .....	16

<b>Capítulo III. Análisis Interno del Hotel Le Bonheur</b> .....	<b>17</b>
1. Modelo de Negocio del Hotel Le Bonheur .....	17
2. Cadena de Valor .....	17
3. Estructura Organizacional y Organigrama.....	19
4. Análisis de las Áreas Funcionales .....	20
5. Definición de Estrategia Competitiva .....	20
6. Definición de Ventaja Competitiva.....	21
7. Análisis VRIO .....	22
8. Matriz EFI .....	23
9. Conclusiones .....	24
<b>Capítulo IV. Análisis del Mercado</b> .....	<b>25</b>
1. Segmentación del Mercado .....	25
1.1 Perfil Demográfico y Socioeconómico del Turista Nacional y Extranjero .....	25
1.2 Características de los Viajes que Realiza el Turista Nacional y Extranjero.....	26
1.3 Características de Interés del Turista Nacional y Extranjero .....	27
1.4 Características de Interés de los Turistas Extranjeros que Visitan la Amazonía .....	27
2. Mercado Hotelero en el Perú.....	28
2.1 Arribo de Visitantes Nacionales y Extranjeros a Establecimientos de Hospedaje...28	
2.2 Pernotaciones de Turistas Nacionales y Extranjeros a Establecimientos de Hospedaje .....	29
2.3 Capacidad Ofrecida en Establecimientos de Hospedajes.....	30
3. Tendencias de Visitantes a Sitios Turísticos, Museos y Áreas Naturales Protegidas por el Estado en Lima.....	31
4. Comportamiento del Consumidor .....	32

4.1 Conducta de los Consumidores Finales hacia el Servicio Hotelero según Segmento de Mercado .....	32
4.2 Demandas de los Consumidores Finales .....	32
5. Tendencias Tecnológicas .....	34
6. Evolución del Servicio .....	35
7. Canales de Comercialización .....	36
7.1 Venta Directa.....	37
7.2 Venta Indirecta .....	38
8. Tasas de Crecimiento .....	38
9. Estimación de la Demanda.....	39
9.1 Mercado Potencial .....	40
9.2 Mercado Disponible .....	40
9.3 Mercado Meta.....	41
9.4 Consideraciones de la Estimación de la Demanda .....	42
9.5 Proyección de la Demanda Turística.....	42
9.6 Proyección del Mercado Objetivo .....	43
10. Conclusiones .....	43
<b>Capítulo V. Plan Estratégico Hotel Le Bonheur .....</b>	<b>45</b>
1. Visión .....	45
2. Misión .....	45
3. Objetivo General .....	45
4. Objetivos Estratégicos de 2023 a 2027 .....	46
5. Modelo de Negocio de 2023 a 2027 .....	46
6. Cadena de Valor de 2023 a 2027 .....	48
7. Estrategia Competitiva .....	48

8. Ventaja Competitiva.....	49
9. Estrategia de Crecimiento .....	49
10. Análisis y Formulación de Estrategias .....	50
10.1 Matriz FODA Cruzado .....	50
10.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) .....	50
10.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) .....	51
11. Iniciativas Estratégicas.....	51
12. Indicadores de Gestión.....	52
13. Conclusiones .....	53
<b>Capítulo VI. Planes Funcionales y Plan de Responsabilidad Social .....</b>	<b>54</b>
1. Plan de Marketing .....	54
1.1 Objetivo General .....	54
1.2 Objetivos Específicos y Estrategias.....	54
1.3 Marketing Estratégico .....	56
1.4 Marketing Mix Ampliado.....	58
1.5 Alianza Estratégica de Cooperación Comercial.....	63
1.6 Presupuesto.....	65
2. Plan de Operaciones .....	66
2.1 Objetivo General .....	66
2.2 Objetivos Específicos y Estrategias.....	66
2.3 Diseño del Servicio.....	68
2.4 Diseño del Proceso .....	68
2.5 Actividades Operacionales .....	69
2.6 Descripción del Plan Funcional de Operaciones .....	69
2.7 Presupuestos .....	70

3. Plan de Recursos Humanos .....	71
3.1 Objetivo General .....	71
3.2 Objetivos Específicos y Estrategias.....	71
3.3 Estructura Organizacional y Organigrama .....	73
3.4 Descripción de Roles y Funciones de los Equipos de Trabajo.....	74
3.5 Descripción de los Procesos Para la Administración del Talento Humano .....	74
3.6 Presupuestos .....	75
4. Plan de Responsabilidad Social .....	76
4.1 Objetivo General .....	76
4.2 Objetivos Específicos y Estrategias.....	76
4.3 Descripción de las Iniciativas Estratégicas.....	78
4.4 Generación de Valor Compartido.....	79
4.5 Presupuestos .....	80
5. Plan de Finanzas.....	81
5.1 Objetivo General .....	81
5.2 Objetivos Específicos .....	81
5.3 Plan de Inversión y Financiamiento .....	83
5.4 Supuestos Financieros .....	83
5.5 Proyecciones Financieras .....	84
5.6 Cálculo de COK y WACC .....	84
5.7 Análisis Financiero de las Proyecciones Financieras con Plan Estratégico .....	86
6. Conclusiones .....	86
<b>Referencias.....</b>	<b>88</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>96</b>

<b>Apéndice A. Análisis PESTELG - Entorno Político, Económico, Social, Tecnologías, Ecológico, Legal y Global .....</b>	<b>96</b>
<b>Apéndice B. Matriz FODA Cruzado .....</b>	<b>98</b>
<b>Apéndice C. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción – PEYEA.....</b>	<b>99</b>
<b>Apéndice D. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE).....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice E. Principales Planteamientos para una Alianza Estratégica.....</b>	<b>101</b>
<b>Apéndice F. Presupuesto de los Planes Funcionales Marketing, Operaciones y los Planes de Responsabilidad Social .....</b>	<b>102</b>
<b>Apéndice G. Actividades Operacionales del Hotel.....</b>	<b>103</b>
<b>Apéndice H. Gerencias y Equipos de la Nueva Estructura Organizacional .....</b>	<b>104</b>
<b>Apéndice I. Presupuesto de Recursos Humanos .....</b>	<b>105</b>
<b>Apéndice J. Supuestos Financieros para las Proyecciones Financieras sin y con Estrategia .....</b>	<b>106</b>
<b>Apéndice K. Estado de Resultados para el Periodo 2023 a 2027 sin y con Aplicación de las Estrategias.....</b>	<b>107</b>
<b>Apéndice L. Flujo de Caja y Ratios Financieros para el Periodo 2023 a 2027 sin y con Aplicación de las Estrategias.....</b>	<b>108</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Valores del hotel</i> .....	4
Tabla 2. <i>Proveedores</i> .....	9
Tabla 3. <i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	9
Tabla 4. <i>Poder de negociación de los clientes</i> .....	10
Tabla 5. <i>Amenaza de nuevos competidores</i> .....	11
Tabla 6. <i>Producto o servicios sustitutos</i> .....	12
Tabla 7. <i>Rivalidad competitiva</i> .....	13
Tabla 8. <i>Evaluación global de las fuerzas de la industria</i> .....	14
Tabla 9. <i>Matriz EFE</i> .....	15
Tabla 10. <i>Business Model Canvas Actual</i> .....	17
Tabla 11. <i>Componentes de la Cadena de Valor</i> .....	18
Tabla 12. <i>Áreas funcionales</i> .....	20
Tabla 13. <i>Análisis VRIO</i> .....	22
Tabla 14. <i>Matriz EFI</i> .....	23
Tabla 15. <i>Segmentación demográfica y por nivel socioeconómico</i> .....	25
Tabla 16. <i>Segmentación psicográfica</i> .....	26
Tabla 17. <i>Segmentación conductual</i> .....	27
Tabla 18. <i>Características de interés de los turistas que visitan la Amazonía</i> .....	28
Tabla 19. <i>Arribos de turistas nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje</i> .....	29
Tabla 20. <i>Pernoctaciones de turistas nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje</i> .....	30
Tabla 21. <i>Tasa de crecimiento de la llegada de excursionistas nacionales y extranjeros a sitios turísticos de Lima (2009 - 2019)</i> .....	31
Tabla 22. <i>Comportamiento del consumidor</i> .....	32

Tabla 23. <i>Demandas de los consumidores finales</i> .....	34
Tabla 24. <i>Tendencias tecnológicas del sector hotelero</i> .....	35
Tabla 25. <i>Evolución del servicio</i> .....	36
Tabla 26. <i>Canales de venta directa</i> .....	37
Tabla 27. <i>Tipos de socios</i> .....	38
Tabla 28. <i>Mercado potencial</i> .....	40
Tabla 29. <i>Número de camas-plazas de hoteles de cuatro y cinco estrellas en Miraflores</i> .....	41
Tabla 30. <i>Mercado disponible</i> .....	41
Tabla 31. <i>Motivo de viaje – 2018</i> .....	41
Tabla 32. <i>Mercado meta</i> .....	42
Tabla 33. <i>Demanda turística 2023-2027</i> .....	43
Tabla 34. <i>Proyección del mercado objetivo</i> .....	43
Tabla 35. <i>Objetivos estratégicos del plan estratégico</i> .....	46
Tabla 36. <i>Modelo de negocio propuesto</i> .....	47
Tabla 37. <i>Atractivo de las estrategias seleccionadas</i> .....	51
Tabla 38. <i>Objetivos específicos del plan de marketing y la alineación con el plan estratégico</i> .....	55
Tabla 39. <i>Flor de servicio de Lovelock</i> .....	58
Tabla 40. <i>Definición de los precios de habitaciones para los segmentos</i> .....	60
Tabla 41. <i>Precios de habitaciones 2023</i> .....	60
Tabla 42. <i>Ejes de la promoción</i> .....	61
Tabla 43. <i>Plaza</i> .....	61
Tabla 44. <i>Ejes directrices de la alianza</i> .....	65
Tabla 45. <i>Objetivos específicos del plan de operaciones</i> .....	67
Tabla 46. <i>Acciones estratégicas</i> .....	70

Tabla 47. <i>Objetivos específicos del plan de recursos humanos y la alineación con el plan estratégico</i> .....	72
Tabla 48. <i>Procesos para la administración del talento humano y cultura organizacional</i> ...	74
Tabla 49. <i>Objetivos específicos del plan de responsabilidad social y la alineación con el plan estratégico</i> .....	77
Tabla 50. <i>Generación de valor compartido</i> .....	79
Tabla 51. <i>Objetivos específicos del plan de finanzas y la alineación con el plan estratégico</i>	82
Tabla 52. <i>Beta desapalancada</i> .....	84
Tabla 53. <i>COK proyectado (US\$)</i> .....	85
Tabla 54. <i>Datos para el cálculo del WACC</i> .....	85
Tabla 55. <i>Resultados financieros con plan estratégico</i> .....	86
Tabla A1. <i>Análisis PESTELG</i> .....	96
Tabla B1. <i>Matriz FODA cruzado</i> .....	98
Tabla C1. <i>Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA</i> .....	99
Tabla D1. <i>Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)</i> .....	100
Tabla E1. <i>Principales planteamientos para una alianza estratégica</i> .....	101
Tabla F1. <i>Presupuesto de los planes funcionales de marketing</i> .....	102
Tabla F2. <i>Presupuesto de los planes funcionales de operaciones</i> .....	102
Tabla F3. <i>Presupuesto de los planes funcionales de responsabilidad social</i> .....	102
Tabla G1. <i>Actividades operacionales del hotel</i> .....	103
Tabla H1. <i>Gerencias y equipos de la nueva estructura organizacional</i> .....	104
Tabla I1. <i>Presupuesto anual del personal</i> .....	105
Tabla I2. <i>Presupuesto para la implementación de los planes funcionales de recursos humanos</i> .....	105
Tabla J1. <i>Supuestos financieros para las proyecciones financieras sin y con estrategia</i> ....	106

Tabla K1. <i>Estado de resultados para el periodo 2023 a 2027 sin y con aplicación de las estrategias</i> .....	107
Tabla L1. <i>Flujo de caja y ratios financieros para el periodo 2023 a 2027 sin y con aplicación de las estrategias</i> .....	108

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Espina de Ishikawa, elaborada con base en la metodología de Ishikawa. ....	5
<i>Figura 2.</i> Cadena de valor actual .....	19
<i>Figura 3.</i> Organigrama del 2018 al 2022 del Hotel Le Bonheur .....	19
<i>Figura 4.</i> Nueva cadena de valor .....	48
<i>Figura 5.</i> Mapa de procesos.....	68
<i>Figura 6.</i> Organigrama propuesto del Hotel Le Bonheur para el periodo 2023 al 2027.....	73

## **Introducción**

El presente documento describe un plan estratégico integral del 2023 al 2027 para el Hotel Boutique Le Bonheur ubicado en el distrito de Miraflores, una de las zonas turísticas más concurridas de Lima, Perú. El objetivo principal es establecer una guía efectiva en tres pilares, que son el crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad, para garantizar la viabilidad y el éxito a largo plazo del hotel. En este plan se presenta una visión integral y detallada del hotel boutique mediante la implementación de estrategias efectivas enfocados en estos tres pilares fundamentales.

En el primer capítulo se detalla el perfil competitivo del hotel y se hace el análisis del problema identificado, con la finalidad de lograr una solución efectiva a las distintas aristas detectadas, para dar continuidad y prosperidad al negocio mediante la aplicación del plan estratégico. Luego, en el segundo y tercer capítulo, se describe la situación actual del hotel, mediante un análisis externo e interno.

En el cuarto capítulo se hace un análisis de mercado, para estudiar la oferta y la demanda del sector hotelero, analizando el segmento del público objetivo, las cifras de turismo a nivel nacional, el desenvolvimiento del consumidor y qué cambios ha traído el ocaso de la pandemia al sector hotelero peruano.

Por último, luego de un análisis exhaustivo de la situación actual del negocio, en el quinto capítulo se plantean los objetivos y las estrategias para la solución del problema identificado para, finalmente, desarrollar y ejecutar los lineamientos de los planes funcionales de forma estratégica descritos por cada área relevante de la empresa, tales como operaciones, marketing, recursos humanos y finanzas. Éstos deben evidenciar un plan de mejora que contribuya a la sostenibilidad del hotel mediante la creación de valor económico.

## **Capítulo I. Perfil Competitivo del Hotel Le Bonheur**

### **1. Consideraciones Generales**

El Hotel Le Bonheur se encuentra dentro del sector terciario de la economía, brindando el servicio de alojamiento. En el Perú este servicio está relacionado e impulsado por el sector turismo y gastronomía, siendo estas actividades las más afectadas en el transcurso de la pandemia por el virus del Covid-19.

Durante los años 2021 y 2022, después del inicio de la vacunación, estos sectores se recuperaron de manera considerable, tomando en cuenta que se han elaborado planes para contrarrestar la propagación del virus. En el Perú, este sector presenta una recuperación gradual, con más del 90% de los hoteles en operación, y se estima, incluso, que en 2022 se retornó a niveles de ocupación prepandemia, alcanzándose cifras de 4.3 millones de turistas extranjeros (Horeca, 2022).

### **2. Breve Historia del Hotel Le Bonheur**

El Hotel Le Bonheur es un hotel boutique de 50 habitaciones ubicado en el distrito de Miraflores, Lima, Perú. Su ubicación privilegiada, aledaña a playas, restaurantes, museos y áreas verdes, ha permitido que mantenga una posición ventajosa en el mercado hotelero y, con ello, su vigencia a lo largo de los años.

Desde su apertura, ha brindado el servicio de alojamiento a turistas, familias y personas de negocio nacionales y extranjeros. Cuenta con ambientes ejecutivos y de diversión familiar.

En la actualidad se ha centrado en mantener ambientes íntimos y poco convencionales, combinando la infraestructura e historia con la elegancia con la que fue acondicionada para brindar un servicio exclusivo a los huéspedes.

### **3. Descripción y Perfil Estratégico del Hotel Le Bonheur**

Una estrategia es construida con el propósito de obtener una ventaja competitiva sostenible (Porter, 1980). Una estrategia basada en diferenciación puede desarrollarse en cualquier actividad de la cadena de valor y se caracteriza porque el valor percibido por el cliente es mayor al valor real y, debido a ello, está dispuesto a pagar un costo por encima del promedio.

La ventaja competitiva se centra en la diferenciación, por lo que la innovación y la mejora continua de la cadena de valor permiten sellar la diferencia frente a competidores con semejanzas en el servicio. También hace posible la detección de oportunidades de mejora de reducción de costos innecesarios, sin que esto afecte el nivel de servicio *premium* que ofrece. La estrategia competitiva es el enfoque en diferenciación en la que se basan los servicios que se ofrecen al público. Entre otros, destacan la elegancia y la exclusividad, los espacios adaptados para el confort de los huéspedes, manteniendo un estilo basado en la cultura peruana. Todo ello se logra mediante la capacitación constante del personal.

#### ***3.1 Visión***

Ser la alternativa preferida en hoteles boutique a escala nacional en los siguientes diez años, destacándonos por la calidad del servicio mediante la experiencia única que se brinda a los clientes.

#### ***3.2 Misión***

El Hotel Le Bonheur ofrece una experiencia única y logra el máximo confort para sus clientes. Nuestra vocación de servicio contribuye a la construcción de una relación sólida con los clientes.

### 3.3 Valores

En la siguiente tabla se detallan los valores del Hotel Le Bonheur.

Tabla 1.

#### *Valores del hotel*

Valores	Descripción
<b>Confort orientado al cliente</b>	El enfoque del servicio ofrecido se centra en el bienestar del cliente, contando con instalaciones dotadas de elementos necesarios para generar comodidad y tranquilidad durante su estancia.
<b>Innovación</b>	Se busca constantemente ofrecer el mejor servicio y se aprovechan las oportunidades que se presenten para innovar.
<b>Cumplimiento</b>	El cumplimiento de lo que se promete como servicio es uno de los valores que se trabaja constantemente entre el personal del hotel; esto permite al cliente estar satisfecho respecto de lo que espera del servicio brindado y logra su fidelización.
<b>Honestidad</b>	La honestidad entre pares y clientes es uno de los valores fundamentales para afianzar las relaciones interpersonales, teniendo presente la ética en cada una de las acciones
<b>Amabilidad</b>	La amabilidad es uno de los valores principales que tiene el personal administrativo y operativo frente a clientes externos e internos, lo cual permite empatizar con sus necesidades, realizando el mayor esfuerzo para ofrecer comodidad durante su estancia, lo cual fidelizará al cliente.

### 4. Definición del Problema del Hotel Le Bonheur

El principal problema que enfrenta el negocio es el riesgo del posicionamiento de la marca frente a los nuevos clientes.

Mediante el diagrama de Ishikawa se hizo un desglose del problema principal y, con base en el análisis, se identificaron los problemas subyacentes. Entre ellos, pueden señalarse los siguientes: 1. la escasa identificación e internalización del personal con la cultura del hotel, lo cual lo lleva a ejercer sus funciones sólo por cumplir con las normas; 2. no se potencian las virtudes del personal mediante un adecuado plan de capacitación para que otorgue un mejor servicio; 3. la marca no está posicionada en el *presence of mind* de los visitantes extranjeros, lo cual pone en peligro la posición competitiva en la que se encuentra; 4. la baja frecuencia de las remodelaciones de la infraestructura del hotel, lo cual afecta negativamente la posibilidad de que sea más novedoso y atractivo; y 5. la falta de un seguimiento oportuno mediante la aplicación de un buen plan logístico para asegurar el adecuado funcionamiento de la cadena de suministros.

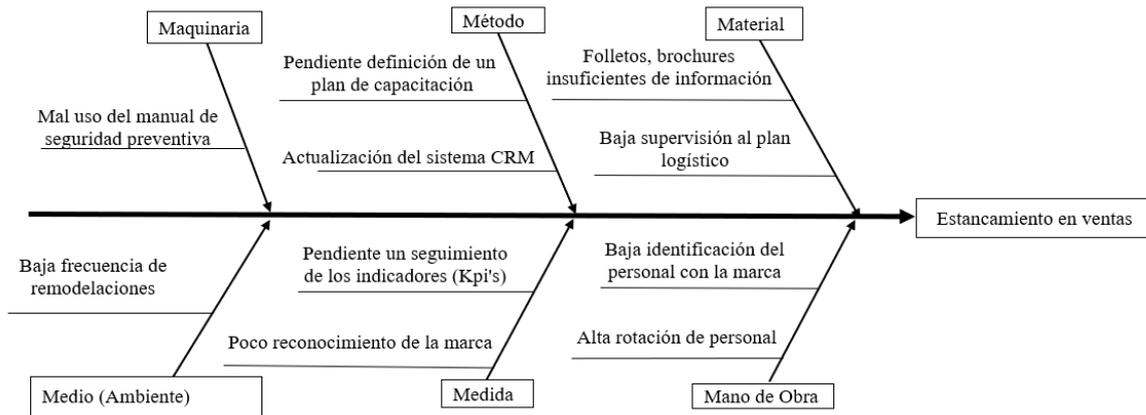


Figura 1. Espina de Ishikawa, elaborada con base en la metodología de Ishikawa.

## 5. Enfoque y Descripción de la Solución Prevista

Como estrategia competitiva, se aplica el enfoque en diferenciación a través de buenas prácticas para una mejora continua en su cadena de valor. La elección de esta estrategia está basada en el sector en el que se encuentra el negocio hotelero, enfocado en un servicio con un trato directo al cliente (huésped) y que se alinea con la propuesta de valor.

Al respecto, se ha identificado una serie de desafíos que el hotel presenta actualmente y se detallarán las soluciones presentadas en los planes funcionales en áreas claves del negocio, tales como comercial, operaciones, recursos humanos y finanzas.

Una de las alternativas de solución es apalancarse en plataformas digitales de alojamiento para atraer mayor demanda. También es importante generar spots publicitarios a través de redes sociales, dado que muchas personas son ahora más digitales, como resultado de la pandemia del Covid-19, pues han migrado a la virtualidad para mantenerse conectadas. Estar a la vanguardia de la digitalización permitirá un acercamiento al público objetivo y logrará la atracción, la retención, la fidelización y la recomendación del servicio ofrecido. Por otra parte, se evaluará la opción de realizar una alianza de cooperación con un socio estratégico para impulsar las ventas y ofrecer un mayor abanico de opciones al cliente.

Por último, ya se visualiza el ocaso de la pandemia, dado el gran porcentaje de personas vacunadas en el mundo, así como el descenso de las cifras de contagio, por lo cual las medidas sanitarias a nivel mundial se han flexibilizado. Por tal razón, se espera más afluencia de turistas y demanda en los viajes, lo cual traerá, como consecuencia, un mayor dinamismo del sector turismo.

## **6. Alcance de la propuesta**

Se determina, de manera clara y sencilla, hasta dónde se intenta llegar con el desarrollo de la investigación. De esta manera se aborda el alcance exploratorio, tanto del entorno y del contexto, así como el alcance descriptivo para relatar el problema, plantear la solución y hacer las propuestas necesarias para la transformación del hotel.

La finalidad de la propuesta es elaborar el plan Estratégico del Hotel Le Bonheur para el periodo 2023 – 2027 con la finalidad de superar los problemas identificados y generar crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad en el mercado hotelero peruano, basado en la estrategia de enfoque en diferenciación.

En ese sentido, se realizará un análisis del entorno externo, interno y del mercado para, así, con dicha información, elaborar el plan estratégico en el que se detallarán los objetivos generales, específicos, las estrategias, las acciones estratégicas y los indicadores de gestión en los que se basará la implementación de los planes funcionales y de responsabilidad social.

## **7. Limitaciones de la propuesta**

La limitación radica en el acceso a la información y la insuficiente data histórica respecto del sector hotelero en el contexto peruano, lo cual es indispensable para elaborar

estrategias más específicas y alcanzables, tomando en cuenta que los hoteles boutique son un mercado reducido en el Perú.

Asimismo, actualmente se vive en un contexto de crisis política que ha llevado a numerosos enfrentamientos por parte de la población y los diferentes poderes del Estado peruano, lo que dificulta el normal desempeño del turismo en el país. Esta situación afecta al turista nacional y, en mayor medida, al extranjero.

## **8. Conclusiones**

- Para lograr la mejora de un producto, servicio o proceso es importante realizar un diagnóstico de la situación actual del negocio, pues lo que no se mide no se mejora. Por ello, un análisis minucioso del problema ayudará a encontrar las soluciones posibles.
- El rubro hotelero es un servicio que involucra el trato directo con clientes en el día a día, por lo que la percepción de calidad es un elemento fundamental que debe tomarse en cuenta en todo análisis. Por ello, la estrategia de diferenciación es lo que se alinea mejor con el presente plan estratégico para lograr mejorar la experiencia del cliente.
- El fin de la pandemia abre una serie de oportunidades. Luego del quiebre de algunos negocios hoteleros, ahora se puede atender a un mayor número de huéspedes, alcanzar a completar el aforo y posicionar la marca en el mindset de los clientes, para su posterior recomendación futura.

## **Capítulo II. Análisis Externo**

En este capítulo, se analiza el macroentorno y el microentorno del hotel, para lo cual se utilizan herramientas como el análisis PESTELG, las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y la Matriz de Factores Externos (Matriz EFE).

### **1. Macroentorno – Análisis PESTELG**

Se utilizó la metodología PESTELG para el análisis del entorno general de la empresa. Esta metodología divide los factores que impactan a la empresa en las siguientes categorías: políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológica, legal y global (Martínez y Milla, 2012). El análisis realizado se muestra en el apéndice A.

### **2. Microentorno – Análisis y Atractividad del Sector**

Para evaluar el entorno inmediato y determinar cómo este impacta a la empresa, se utilizó la herramienta de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (Porter, 1980).

#### ***2.1 Poder de Negociación de los Proveedores***

Existe una gran variedad de proveedores enfocados en el sector hotelero. Al respecto, Hotevia (2022) publicó una lista de 15 categorías que agrupan a proveedores de distintos rubros. En la tabla a continuación, se presenta la lista de proveedores según el tipo de categoría y su impacto en la actividad hotelera.

Tabla 2.

*Proveedores*

	N.º	Categoría	Tipo	Impacto
<b>Entorno político</b>	1	Alimentos y bebidas	Producto	Alto
	2	Menaje y suministros	Producto	Alto
	3	Salud y bienestar	Servicio	Alto
	4	Imagen corporativa y marketing	Servicio	Alto
	5	Mobiliario y decoración	Producto	Medio
	6	Proyectos e instalaciones	Servicio	Medio
	7	Revestimientos	Producto	Medio
	8	Selección y capacitación	Servicio	Medio
	9	Equipamiento y maquinaria	Producto	Bajo
	10	Servicios y <i>outsourcing</i>	Servicio	Bajo
	11	Tecnología	Servicio	Bajo
	12	Seguridad	Servicio	Bajo
	13	Textiles	Producto	Bajo
	14	Diseño y construcción	Servicio	Bajo
	15	Asesoría y consultoría	Servicio	Bajo

Tabla 3.

*Poder de negociación de los proveedores*

Peso	Factores	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto	Valoración	Valores
0.10	Número de proveedores versus el número de empresas				x		4	0.40
0.30	Importancia del volumen de compra		x				2	0.60
0.30	Diferenciación de los insumos y el servicio				x		4	1.20
0.15	Los costes que implicaría cambiar de proveedor		x				2	0.30
0.15	Número de productos sustitutos disponibles en el mercado		x				2	0.30
<b>1.00</b>								<b>2.80</b>

En la industria hotelera existe un alto nivel de proveedores que suministran la mayoría de los insumos para los hoteles con gran diversidad de productos sustitutos de la misma calidad y disponibilidad, lo cual implica que los costos en los que incurriría el hotel cuando necesitase cambiar de proveedor sería baja.

Sólo en algunos casos hay proveedores que brindan productos y servicios innovadores, como las plataformas tecnológicas. Éstos pueden tener un mayor poder de negociación debido a la importancia de sus servicios para el éxito del hotel. Haciendo una ponderación entre ambos casos, se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es bajo, con una calificación de 2.80, lo cual es favorable para el negocio. Un hotel boutique puede reducir su dependencia de un solo proveedor mediante la diversificación de proveedores y la negociación de mejores precios y acuerdos de suministro.

## ***2.2 Poder de Negociación de los Clientes***

Tabla 4.

### *Poder de negociación de los clientes*

<b>Peso</b>	<b>Factores</b>	<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>	<b>Valoración</b>	<b>Valores</b>
0.20	Número de clientes versus número de empresas					x	5	1.00
0.05	Importancia del volumen de compra		x				2	0.10
0.25	Disponibilidad de la información por parte del comprador				x		4	1.00
0.10	Sensibilidad al precio		x				2	0.20
0.30	Diferenciación del servicio				x		4	1.20
0.10	Productos sustitutos en el mercado				x		4	0.40
<b>1.00</b>								<b>3.90</b>

Existe una alta concentración de número de clientes respecto del número de compañías en el mercado peruano. El cliente dispone de información exacta acerca de los productos, las calidades y los precios, con lo cual puede realizar comparaciones entre distintas empresas. No compra el servicio en función del precio, sino en el del valor que éste ofrece. Según el análisis realizado, el cliente posee un mayor poder de negociación y baja sensibilidad al precio. El poder de negociación de los clientes es alto, 3.90, lo cual es desfavorable para el negocio.

Otro punto para tener en cuenta es la creciente importancia de las reseñas en línea, pues los clientes pueden influir en la reputación de los hoteles y en su capacidad para atraer a nuevos clientes. Por ello, es importante que un hotel boutique mantenga altos estándares de servicio y calidad para obtener la lealtad de los clientes y diferenciarse de otros hoteles de la zona.

### 2.3 Amenaza de Nuevos Competidores

Tabla 5.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

Peso	Factores	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto	Valoración	Valores
0.25	Empresas que tengan una ventaja en costo o desempeño por una economía de escala		x				2	0.50
0.30	Diferenciación del producto en cuanto a propiedad y valor de la marca		x				2	0.60
0.25	Requisitos de capital				x		4	1.00
0.10	El acceso a los canales de distribución				x		4	0.40
0.10	Barreras gubernamentales		x				2	0.20
<b>1.00</b>								<b>2.70</b>

Existen algunas barreras de entrada dentro de la industria de los hoteles boutique, las cuales limitan el ingreso de nuevos competidores. Actualmente, las nuevas empresas no pueden entrar en el negocio de este sector con inversiones pequeñas, ya que el costo de la infraestructura, la implementación de nuevas tecnologías y el mantenimiento de las instalaciones representa un importante valor económico. Por ello, las barreras de entrada son altas, ya que están ligadas a la necesidad de tener que producir a gran escala. Además, este tipo de hoteles posee características propias que llevan al consumidor a identificar claramente el servicio con la marca.

Con un puntaje alcanzado de 2.70, la industria es medianamente atractiva para los hoteles boutique en el mercado, ya que las barreras de entrada son altas, lo que representa un riesgo medio para el Hotel Le Bonheur.

#### **2.4 Productos o Servicios Sustitutos**

Tabla 6.

##### *Producto o servicios sustitutos*

<b>Peso</b>	<b>Factores</b>	<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>	<b>Valoración</b>	<b>Valores</b>
0.25	Propensión del comprador a sustituir		x				2	0.5
0.20	Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto		x				2	0.4
0.20	El acceso a los canales de distribución		x				2	0.4
0.25	Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio				x		4	1.00
0.10	Disponibilidad de sustitutos cercanos		x				2	0.2
<b>1.00</b>								<b>2.5</b>

Teniendo en cuenta que los hoteles boutique son hoteles especializados, los bienes sustitutos son relativamente escasos pues, a pesar de que existen diversos tipos de alojamientos en el mercado, no todos cumplen con cubrir las necesidades y las expectativas básicas de los clientes de los hoteles boutique. Por lo tanto, los productos o servicios sustitutos tienen una calificación de nivel bajo, con un puntaje de 2.50, lo cual es favorable para el mercado, dado que la amenaza de productos o servicios sustitutos puede ser baja en el mercado hotelero de Lima. En el caso de un hotel boutique, los productos sustitutos pueden ser otros tipos de alojamiento, como los apartamentos de alquiler, por ejemplo. Por ello, es importante que el hotel boutique ofrezca una experiencia única y personalizada para sus clientes para diferenciarse de la competencia.

### 3. Rivalidad Competitiva

Tabla 7.

#### *Rivalidad competitiva*

<b>Peso</b>	<b>Factores</b>	<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>	<b>Valoración</b>	<b>Valores</b>
0.30	Número de competidores				x		4	1.20
0.20	Costos fijos elevados				x		4	0.80
0.10	Barreras de salida		x				2	0.20
0.25	Grupos empresariales				x		4	1.00
0.15	Crecimiento de la demanda				x		4	0.60
<b>1.00</b>								<b>3.80</b>

La rivalidad competitiva es alta, con un puntaje de 3.80, lo cual indica que el hotel no puede reducir la calidad en el servicio para no perder su posicionamiento en el mercado. Esto puede lograrse a través de una buena gestión de marca, servicio personalizado y calidad de alojamiento.

La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado hotelero de Lima, específicamente en Miraflores, se basa en precios, calidad de servicio y ubicación.

Además, la rivalidad es intensificada por la presencia de cadenas hoteleras internacionales que compiten por una porción del mercado. En ese sentido, la cantidad de competidores que existe en el mercado no resulta lo más importante a destacar, sino el nivel de competencia entre las empresas, así como la capacidad de gestión que poseen para enfrentar a la competencia (Jaén, 2019).

#### 4. Evaluación Global de las Fuerzas de la Industria

Tabla 8.

*Evaluación global de las fuerzas de la industria*

Factores	Valores	Nivel de atracción en la industria
Poder de negociación de proveedores	2.8	Atractivo
Poder de negociación de clientes	3.9	Poco tractivo
Amenaza de nuevos competidores	2.7	Medianamente atractivo
Productos o servicios sustitutos	2.5	Atractivo
Rivalidad competitiva	3.8	Poco atractivo
	<b>3.14</b>	<b>Medianamente atractivo</b>

De acuerdo con el análisis de la industria realizado, se aprecia que ésta es medianamente atractiva debido, principalmente, a la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad competitiva que existe actualmente en el mercado y el alto poder de negociación de los clientes.

#### 5. Matriz EFE

Para elaborar la matriz EFE, se identificaron las oportunidades y las amenazas más resaltantes del macroentorno. De acuerdo con la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector hotelero, se asignó el valor y el peso. El ponderado corresponde al resultado de multiplicar el valor asignado con el peso determinado.

Tabla 9.

*Matriz EFE*

<b>Factores externos</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>				
<b>O1</b>	Perú estará entre las economías de la región que registrará un mayor crecimiento económico en los próximos años. Se calcula que será de entre 3% y 3.5%.	0.16	3	0.48
<b>O2</b>	El perfil del viajero es mayormente <i>millennial</i> , representando un 45%.	0.14	3	0.42
<b>O3</b>	En octubre del 2022, a través del Decreto Supremo N° 130-2022 PCM, se oficializó el fin del estado de emergencia (Covid-19).	0.14	4	0.56
<b>O4</b>	Se prevé que la inflación disminuirá entre 1% a 3 % para el segundo semestre de 2023, tras la reversión de los precios de combustible y granos.	0.10	2	0.20
<b>O5</b>	Una oportunidad de crecimiento son las estrategias del Estado para impulsar el sector turismo mediante el desarrollo y la consolidación de distintas campañas.	0.07	2	0.14
<b>O6</b>	El Gobierno ha dispuesto una norma para reducir temporalmente la tasa del IGV a 8% desde el 1 de setiembre del 2022 hasta el 31 de diciembre del 2024.	0.04	2	0.08
<b>Subtotal</b>		<b>0.65</b>		<b>1.88</b>
<b>Amenazas</b>				
<b>A1</b>	Según la Organización Mundial de Turismo, el sector turismo puede tardar de dos a cuatro años para alcanzar niveles óptimos anteriores a la pandemia.	0.10	2	0.20
<b>A2</b>	Entre las amenazas están la inestabilidad política y posibles escenarios negativos, como la vacancia presidencial, lo cual causaría una crisis económica.	0.10	2	0.20
<b>A3</b>	El aumento de la tasa de interés de referencia a 700% para contener la inflación hace que sea más costoso acceder a un crédito.	0.07	2	0.14
<b>A4</b>	Osinermin determinó un incremento en las tarifas eléctricas a nivel nacional. Perú tiene la segunda tarifa más cara en América Latina.	0.05	1	0.05
<b>A5</b>	Existe una seguridad precaria de la información; el 50% de las empresas peruanas fueron vulneradas.	0.03	2	0.06
<b>Subtotal</b>		<b>0.35</b>		<b>0.65</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.53</b>

Se observa que el subtotal de las oportunidades es de 1.88 y el subtotal de las amenazas es de 0.65. Por lo tanto, la puntuación ponderada total es de 2.53, que está por encima del promedio de 2.5. De esta manera, se evidencia un mayor número de oportunidades en comparación con las amenazas para las empresas, lo que indica que las organizaciones tienen la posibilidad de capitalizar estas oportunidades en su entorno. El resultado ponderado de 2.53 refuerza esta idea, pues indica que el sector presenta oportunidades favorables que las empresas pueden aprovechar en su beneficio. No obstante, también existen amenazas latentes en el entorno relacionadas con aspectos políticos, económicos, sociales y la volatilidad del sector turístico, que muchas veces depende de la situación de otros países.

## 6. Conclusiones

- A pesar de la crisis sanitaria y económica en el mundo, el Perú continuará sobresaliendo económicamente en la región debido a sus fortalezas macroeconómicas, y retomará el liderazgo en el crecimiento económico regional.
- El menor riesgo del Perú respecto de sus pares regionales incentiva a invertir en el sector hotelero, por ser una buena opción de crecimiento sostenible.
- A pesar de que se tiene un panorama con cierta incertidumbre económica, social y política, existen factores que brindan sostenibilidad al sector hotelero y que buscan impulsar su crecimiento.
- Las empresas deben ser conscientes de los factores externos y tomar medidas adecuadas para mitigar posibles riesgos. Es esencial que las empresas se mantengan actualizadas sobre los cambios en el entorno político, económico y social y comprender cómo estos factores pueden influir en el sector y en las actividades comerciales.

### Capítulo III. Análisis Interno del Hotel Le Bonheur

En este capítulo, se abordará el modelo de negocio actual del hotel, para mostrar la propuesta de valor en busca de determinar la oferta diferenciadora.

#### 1. Modelo de Negocio del Hotel Le Bonheur

El modelo Business Model Canvas propuesto por Alexander Osterwalder en 2005 utiliza nueve bloques para el análisis de la propuesta de valor. Para el Hotel Le Bonheur, el modelo de negocio se basa en lo mostrado en la tabla siguiente.

Tabla 10.

#### *Business Model Canvas Actual*

Alianzas claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de mercado
Proveedores de bebidas y alimentos	Marketing	Lograr una experiencia acogedora para los clientes	Trato cordial con los clientes	Ejecutivos con viaje de negocios
Agencias de turismo	Operaciones	Calidad de las instalaciones	<b>Canales</b>	Parejas jóvenes
Agencias web.	Gestión de reservas	Brindar empleo a personas locales		Reservas a través del teléfono, email y pagina web
Aerolíneas	Atención al cliente		Convenios con agencias de viaje	
	<b>Recursos claves</b>			
	Personal capacitado			
	Proveedores eficaces			
	Instalaciones confortables			
	<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuente de ingresos</b>	
	Costos en marketing		Reservas directas	
	Costos en personal		Reservas a través de agencias	
	Mantenimiento y operaciones		Servicios de alquiler de salones para reuniones	
	Insumos de alimentos y bebidas		Restaurante	

La propuesta de valor actual se basa en la experiencia del cliente. Ésta es acogedora y se centra en la vocación de servicio; por ello, las instalaciones están adecuadas a cada necesidad, desde áreas de trabajo hasta zonas de esparcimiento para momentos en familia.

#### 2. Cadena de Valor

Para analizar la cadena de valor del hotel, se utilizará la herramienta planteada por Alonso en la publicación de *Marketing de Servicios de Nombre: Reinterpretando la Cadena*

*de Valor*. Alonso utiliza eslabones primarios divididos en controlables y no controlables, responsables de brindar el mejor servicio. A estos, se suman los eslabones de apoyo que prestan las condiciones para la prestación del servicio (Alonso, 2008). Bajo ese concepto, en la siguiente tabla se detallan dichos componentes.

Tabla 11.

*Componentes de la Cadena de Valor*

<b>Componentes</b>	<b>Descripción</b>
<b>Marketing y ventas</b>	Abarca lo relacionado con la estrategia comercial, encargados de generar los ingresos del hotel. Durante los años 2018 y 2022, el hotel ha invertido en promedio 22% más que el sector boutique.
<b>Personal de contacto</b>	Se refiere al personal involucrado al servicio, como botones, recepción, conserje, camarero y barman. El hotel está enfocado en la capacitación del personal para brindar un servicio de calidad. Por ello, durante los años 2018 y 2022 se ha invertido, en promedio, 4% más que el sector boutique en capacitación.
<b>Soporte físico y habilidades</b>	Incluye los componentes asociados con brindar servicios como limpieza, seguridad y mantenimiento, así como las habilidades y las competencias que pertenecen al recurso humano inherentes al servicio. La calidad del hotel se demuestra en la inversión constante en mantenimiento y en el personal calificado.
<b>Prestación</b>	Se refiere a cómo se atienden los deseos y las necesidades cambiantes de los clientes. Estos aspectos deben ser dinámicos para lograr tener vigencia en el mercado.

En el hotel, los eslabones primarios más resaltantes están enfocados en el personal de contacto, ventas y marketing, así como el soporte físico y las habilidades. Las ventajas competitivas son identificadas dentro de cada actividad, por lo que los esfuerzos están encaminados en entregar estas actividades con excelencia. A continuación, se muestra la cadena de valor actual.

<b>Dirección general y de recursos humanos</b>						Margen de servicio
Organización vertical. Existe una política de capacitación de recursos humanos						
<b>Organización interna y tecnología</b>						
Las reservas se realizan a través de agencias; no se tiene trazabilidad de información.						
<b>Infraestructura y ambiente</b>						
Basados en la cultura peruana.						
<b>Abastecimiento</b>						
No se tienen homologados los proveedores.						
<b>Ventas y marketing</b>	<b>Personal de contacto</b>	<b>Soporte físico y habilidades</b>	<b>Prestación</b>	<b>Cliente</b>	<b>Otros clientes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y reservas</li> <li>• Atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos y bebidas</li> <li>• Seguridad y Mantenimiento</li> <li>• Personal capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe innovación en el servicio</li> </ul>			

Figura 2. Cadena de valor actual

### 3. Estructura Organizacional y Organigrama

El Hotel Le Bonheur tiene un solo accionista. Su estructura organizacional es burocrática y cuenta con un gerente general, que es quien se encarga del seguimiento e interacción entre la gerencia comercial, la gerencia de administración y finanzas y la gerencia de operaciones. En la siguiente figura se muestra el organigrama del hotel del año 2018 al 2022.

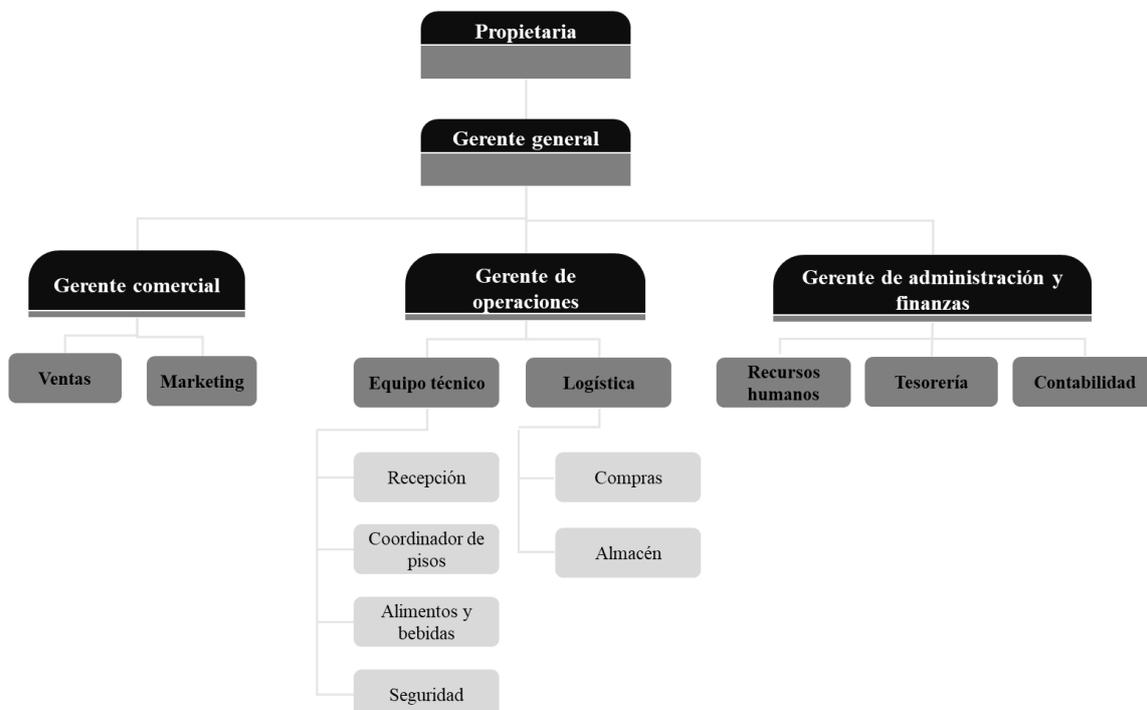


Figura 3. Organigrama del 2018 al 2022 del Hotel Le Bonheur

#### 4. Análisis de las Áreas Funcionales

En referencia a las áreas funcionales, el hotel cuenta con una gerencia general que concentra el liderazgo de la compañía, seguida de tres gerencias: gerencia comercial, gerencia de administración y finanzas y gerencia de operaciones.

Tabla 12.

##### *Áreas funcionales*

Áreas funcionales	Descripción
<b>Gerencia general</b>	La gerencia general se encarga de que la gerencia comercial, la gerencia de administración y finanzas y la gerencia de operaciones interactúen de tal manera que generen la mayor rentabilidad con los recursos que poseen.
<b>Gerencia comercial</b>	La gerencia comercial tiene a su cargo las áreas de ventas y marketing. Su finalidad es maximizar las ventas y realizar campañas oportunas que permitan asegurar más ingresos.  El hotel ha invertido 4.57 veces más en marketing en el año 2022 que en 2018. Esto es más de lo que, en promedio, invirtieron otras empresas del sector en ese periodo, que fue de 1.54, lo cual demuestra el interés de que se invierta en marketing como medio para posicionar la oferta de valor en el mercado.
<b>Gerencia de administración y finanzas</b>	Tres áreas componen la gerencia de administración y finanzas: recursos humanos, contabilidad y tesorería. Estas se encargan de llevar los libros contables, realizar una gestión adecuada del recurso monetario y desarrollar el plan de compensaciones y capacitaciones del talento humano.  El hotel vela por tener personal entrenado; por ello, ha aumentó su presupuesto para capacitaciones anuales en un 8% entre los años 2018 y 2022. Los indicadores de estrés del personal se mantienen en 26% y el del mercado en 30%. En referencia a los ingresos, desde 2018 a 2022 se creció a un ritmo promedio anual de 9%. El crecimiento anual promedio del EBITDA fue de un 4% en el mismo periodo, lo que demuestra que las gestiones realizadas en los últimos años han sido acertadas.
<b>Gerencia de operaciones</b>	La gerencia de operaciones tiene dos áreas: equipo técnico y logística. Esta gerencia se encarga de los aspectos operativos del negocio y brinda un servicio diferenciado para la satisfacción de los clientes. El área también gestiona la cadena de suministro.  En cuanto a los niveles de ocupación del hotel durante los años de análisis, se tuvo las siguientes métricas: 2018: 59.19%, 2019: 71.13%, 2020: 77.16%, 2021: 71.89% y 2022: 72.21%.  El área de operaciones vela por mantener la calidad de las instalaciones. En ese aspecto, el hotel logró aumentar su nivel de calidad anual en 1% durante el periodo de análisis, siendo que en el mercado este indicador disminuyó, en promedio, en 2%.

#### 5. Definición de Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva es el enfoque en diferenciación; esto consiste en llegar a un segmento específico del mercado y con una propuesta de valor (Porter, 1980). Actualmente, el hotel define su estrategia competitiva de enfoque en diferenciación soportado en las

actividades de marketing, para llegar al público seleccionado, y en el personal de contacto y soporte físico, para brindar una experiencia única y de calidad.

## 6. Definición de Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva del hotel se basa en la diferenciación y tiene las siguientes características<sup>1</sup>:

- **Posicionamiento en el mercado:** se posiciona en el segundo lugar en el ranking de los hoteles boutique evaluados. La inversión en marketing permite mantenerse en la memoria de los clientes; con ello, se tiene una buena participación en el mercado.
- **Personal capacitado:** el nivel de competencia del personal permanente se encuentra 3% por encima del mercado, de acuerdo con los resultados de los años 2018 a 2022. Los indicadores son los siguientes: 2018: 1.03, 2019: 1.04, 2020: 1.05, 2021: 1.05 y 2022: 1.06, lo que representa un promedio anual de 1.04. Este resultado se debe a las políticas corporativas de capacitación. Cabe destacar que se incrementó dicha partida a razón de 8% anual entre los años 2018 y 2022. La fidelización del cliente se basa en la política de capacitación constante de los colaboradores, teniendo en cuenta que la vocación de servicio construye una relación con los clientes sostenida en el respeto y reflejada en su preferencia.
- **Excelentes instalaciones:** del análisis de los años 2018 a 2022, se concluyó que el nivel de calidad del hotel fue el siguiente: 2018: 0.99, 2019: 1.01, 2020: 1.11, 2021: 1.07 y 2022: 1.01, lo que representa un promedio anual del 1.04; es decir, hubo un crecimiento de 4% año a año. Esto se logra con un equipo de mantenimiento comprometido en

---

<sup>1</sup> Los datos presentados en este análisis han sido considerados de la simulación realizada entre ocho hoteles boutique con similares características en el mismo mercado de competencia. La definición del ranking toma en cuenta las siguientes variables: valor de las acciones actuales y futuras en la bolsa de valores, dividendos pagados anualmente, nivel de satisfacción del cliente y nivel de estrés del personal.

brindar una buena experiencia en las instalaciones. Además, otra ventaja es la ubicación céntrica del hotel.

## 7. Análisis VRIO

El análisis VRIO aportó visibilidad respecto de las ventajas competitivas del hotel. En relación con ello, se identificaron los siguientes pilares: posicionamiento en el mercado, personal capacitado y excelentes instalaciones. En la siguiente tabla se muestra la evaluación de las actividades según el modelo VRIO.

Tabla 13.

### *Análisis VRIO*

Análisis VRIO	Valor	Raro	¿Difícil de imitar?	¿Organizado?	Implicaciones competitivas
<b>Recursos y capacidades</b>					
<b>Posicionamiento en el mercado</b>					
Valor de marca.	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva por explotar
Plan de marketing.	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
<b>Personal capacitado</b>					
Programa de capacitación.	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Nivel de competencia de personal.	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
<b>Excelente Instalaciones</b>					
Nivel de calidad del hotel	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal

Con base en el análisis VRIO, se puede indicar que la ventaja competitiva está asociada a la diferenciación del producto, basada en tres pilares: valor de marca, nivel de calidad del hotel y nivel de competencia del personal. Asimismo, se puede afirmar que el hotel cuenta dos fuentes de ventajas competitivas temporales fáciles de imitar, que son el nivel de competencia de personal y la calidad del hotel. Finalmente, existe una sola fuente de ventaja competitiva que se debe explorar: el valor de la marca, la cual se debe potenciar con la finalidad de que sea sostenible en el tiempo.

## 8. Matriz EFI

Para elaborar la matriz EFI, se identificaron las fortalezas y las debilidades resaltantes del entorno interno. Se asignó el valor y peso de acuerdo con la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa hotelera. El ponderado corresponde al resultado de multiplicar el valor asignado con el peso determinado.

Tabla 14.

### Matriz EFI

Factores internos		Peso	Valor	Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
<b>F1</b>	Posicionamiento en el top 3 de hoteles boutique.	0.14	4	0.56
<b>F2</b>	Nivel de competencia del personal y calidad de las instalaciones mayor del sector hoteles boutique.	0.13	4	0.52
<b>F3</b>	Ubicación estratégica y privilegiada, ya que se encuentra cerca de varios atractivos turísticos.	0.12	4	0.48
<b>F4</b>	Ocupabilidad anual mayor al 70%.	0.11	3	0.33
<b>F5</b>	EBITDA superior al 40%.	0.10	3	0.30
<b>Subtotal</b>		<b>0.60</b>		<b>2.19</b>
<b>Debilidades</b>				
<b>D1</b>	Baja exposición de la marca en el mercado internacional.	0.12	1	0.12
<b>D2</b>	Nivel de estrés del personal mayor a 25%.	0.10	1	0.10
<b>D3</b>	Baja trazabilidad de la data para anticipar las preferencias de los clientes.	0.08	2	0.16
<b>D4</b>	Dependencia del personal actual por falta de contratación de personal nuevo.	0.06	2	0.12
<b>D5</b>	Los costos fijos son 10% mayores que el promedio del sector hoteles boutique.	0.04	2	0.08
<b>Subtotal</b>		<b>0.40</b>		<b>0.58</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.77</b>

Se tiene una resultante de 2.77 como posición estratégica interna, lo que indica una posición interna medianamente fuerte, destacando tres aspectos claves, como el posicionamiento en el top 3 de los hoteles boutiques, el nivel de calidad de hotel y la ubicación estratégica.

## 9. Conclusiones

Luego de realizar el análisis interno, se puede concluir lo siguiente:

- La ventaja competitiva de la empresa está enfocada en tres pilares: su posicionamiento actual en el mercado, personal capacitado y excelentes instalaciones, atributos valorados por los clientes.
- De la evaluación de las fortalezas y las debilidades, se puede concluir que la calificación obtenida de 2.77 pone al hotel en una posición interna medianamente fuerte; dicho resultado otorga la posibilidad de superar las debilidades y repotenciar las fortalezas.
- Del análisis VRIO, se identificó el riesgo potencial de la empresa, dado que las ventajas competitivas pueden ser imitables por los competidores. En ese sentido, se requiere mejorar los estándares de calidad e implementar planes que permitan a la empresa estar a la vanguardia y superar las expectativas de calidad de los clientes.

## Capítulo IV. Análisis del Mercado

El objetivo de este capítulo es analizar la oferta y la demanda del sector hotelero, identificar el segmento de mercado que se atenderá y evaluar las tendencias de venta, el comportamiento y las proyecciones con la finalidad de identificar las oportunidades que ofrece el mercado. Esto es fundamental para la toma de decisiones oportunas y rentables para el negocio. La metodología utilizada se basa en el levantamiento de información de fuentes secundarias y en el análisis de éstas.

### 1. Segmentación del Mercado

Se hizo un análisis del perfil demográfico y socioeconómico de los turistas, así como de las características de los viajes que realizan, el interés del turista nacional y extranjero y el interés del turista extranjero que visita la Amazonía (Promperú, 2018).

#### 1.1 Perfil Demográfico y Socioeconómico del Turista Nacional y Extranjero

Las variables del perfil demográfico del turista nacional y extranjero que se evalúan son el género, el estado civil, la generación, el grado de instrucción, la categoría laboral, el nivel socioeconómico, el departamento de origen del turista nacional y los mercados emisores de los turistas extranjeros que visitan el Perú.

Tabla 15.

*Segmentación demográfica y por nivel socioeconómico*

VARIABLES	TURISTA NACIONAL	TURISTA EXTRANJERO
<b>Género</b>	El 52% de los turistas que viajan son mujeres.	El 62% de los turistas que viajan son hombres; la proporción de mujeres es mayor que la de los turistas nacionales.
<b>Estado civil</b>	El 52% de los turistas son casados o convivientes y el 48% son solteros. Los turistas nacionales no se identifican con algún otro tipo de estado civil.	El 46% de los turistas extranjeros son solteros, frente a un 42% que son casados o convivientes. Un 12% no se identifica con ningún tipo de estado civil.
<b>Generación</b>	El 21.2% tiene más de 55 años, el 16.5% entre 25 y 34 años y el 16.2% entre 35 y 44 años. El 21.5% de los turistas tienen menos de 18 años, por lo que, viajan acompañados.	El 45% de los turistas son <i>millennials</i> y el 23% de la generación X. El porcentaje de turistas extranjeros que viajan con niños es casi nulo.

VARIABLES	TURISTA NACIONAL	TURISTA EXTRANJERO
<b>Grado de instrucción</b>	38% tiene una carrera técnica, seguido de un 32% con carrera universitaria.	43% de los turistas son universitarios, con un 25% con el grado de magíster o doctor.
<b>Categoría laboral</b>	59.8% trabaja independientemente y 19.3 en el sector privado.	40% labora en el sector privado y 23% está conformado por trabajadores independientes.
<b>Lugar de procedencia</b>	Proviene de Moquegua, Áncash, Puno, Ica y Arequipa en un 5.4%, 5.4%, 5.2%, 5.1% y 5.0%, respectivamente, seguido por personas provenientes de departamentos con porcentajes menores a 4.9%. Lima está en la posición 14, con un 4%.	Proviene de Latinoamérica, con un 60%, seguido por turistas provenientes de regiones anglosajonas, con un 19%; entre ambas regiones se concentra casi el 80% de los turistas extranjeros.
<b>Nivel socioeconómico</b>	Sector C con un 52%, seguido de los sectores A y B con un 48%. Los sectores D y E no hacen viajes de turismo.	No se analizará el nivel socioeconómico del turista extranjero.

Nota: Tabla elaborada con información tomada de Promperú, 2022.

## 1.2 Características de los Viajes que Realiza el Turista Nacional y Extranjero

Se evaluaron las siguientes características: el grupo con el que viaja, el motivo del viaje, la organización del viaje y el canal de compra por parte del turista extranjero.

Tabla 16.

### Segmentación psicográfica

VARIABLES	TURISTA NACIONAL	TURISTA EXTRANJERO
<b>Grupo del viaje</b>	34% viaja con amigos o parientes sin niños, seguido por un 25% que viaja con grupo familiar directo; sumados, ambos grupos de viaje abarcan un 59%.	De los turistas, un 39% viaja solo, seguido por un 29% de quienes viaja con amigos o parientes sin niños.
<b>Motivo del viaje</b>	47% indica que viaja para visitar a familiares o amigos, 37.8% viaja por vacaciones, recreación u ocio; los viajes de negocio son el 1.2%.	Vacaciones, recreación u ocio es el motivo por el cual un 65% viene al Perú, seguido por viajes de negocio, con un 15%; ambos grupos suman el 80% de los turistas.
<b>Estructura del gasto, permanencia promedio y gasto por turista en el viaje</b>	El promedio de días de estadía de los turistas que viajan por vacaciones, recreación u ocio es de seis días, y el de negocios es de tres días. El 36% gasta más de US\$ 134 por persona. El 42.8% corresponde a gastos de traslados, seguido de un 29.7% en restaurantes y alimentación y un 8.3% en hoteles.	Los turistas que viajan por vacaciones, recreación u ocio, en promedio, se quedan diez días y los de negocios seis días. El 12% gasta más de US\$ 2,000 por persona. El 25% se gasta en alojamiento, un porcentaje similar en restaurantes y alimentos y, finalmente, un 21% se gasta en atractivos y actividades turísticas.
<b>Organización, del viaje, canales de compra de paquetes turísticos y servicios por separado</b>	El 96% compra los servicios de viaje por separado, frente al 4% que los compra a través de paquetes turísticos.	Un 73% compra los servicios de viaje por separado y un 27% lo hace a través de un paquete turístico. Las compras de paquetes turísticos se realizan a través de agencias físicas en un 49.3% y por internet un 23.7%. Un 55% compra los servicios por separado a través de internet.

Nota: Tabla elaborada con información tomada de Promperú, 2022.

### 1.3 Características de Interés del Turista Nacional y Extranjero

Las características de interés de los turistas nacionales y extranjeros que se evaluaron están relacionadas con los departamentos que tienen las más altas preferencias de visitas y la categoría de hoteles en los que se hospedan. Adicionalmente a ello, se analizaron las actividades de interés para aquellos turistas extranjeros que se hospedan en hoteles de cuatro y cinco estrellas y que viajan por vacaciones, recreación u ocio y negocios.

Tabla 17.

#### Segmentación conductual

VARIABLES	Turista nacional	Turista extranjero
<b>Principales departamentos visitados</b>	Los departamentos que tienen las mayores preferencias son Lima, Arequipa, Ica, Piura y Cajamarca, con un 21.2%, 7.8%, 6.7%, 6.6% y 6.2%, respectivamente. Los porcentajes son obtenidos de turistas que sólo visitan un departamento a la vez.	Los departamentos que tienen las mayores preferencias son: Lima, Cusco, Tacna, Puno y Arequipa con un 73%, 37%, 28%, 17% y 17% respectivamente. Los porcentajes son obtenidos por turistas que solo visitan un departamento a la vez.
<b>Categoría de hoteles</b>	El 1.3% se hospeda en hoteles 4 y 5 estrellas y el 4.5% en hoteles de 3 estrellas.	El 20% se hospeda en hoteles de 4 y 5 estrellas y el 34% en hoteles de 3 estrellas.
<b>Tipos de actividades realizadas</b>	No se analizarán las actividades de interés realizadas.	Las actividades realizadas durante su estancia son las siguientes: compras en un 99%, cultura en un 95%, naturaleza en un 67% y aventura en un 53% (un turista puede realizar más de una actividad durante su visita). Entre los turistas que visitan el país para estar en contacto con la naturaleza, 62% realiza visitas áreas o viaja a reservas naturales, 41% hace paseos por ríos, lagos, lagunas y cascadas y 29% pasea en bote, lancha, kayak o crucero (un turista puede realizar más de una de estas actividades durante su visita).

Nota: Tabla elaborada con información tomada de Promperú, 2022.

### 1.4 Características de Interés de los Turistas Extranjeros que Visitan la Amazonía

En este punto, se muestran datos de los turistas extranjeros que visitan la Amazonía.

Tabla 18.

*Características de interés de los turistas que visitan la Amazonía*

Variables	Turista extranjero que visita la Amazonía
<b>Principales departamentos visitados</b>	Los departamentos que tienen las mayores preferencias son Lima, Cusco, Madre de Dios, Puno y Loreto, con un 96%, 75%, 52%, 42% y 36%, respectivamente. Lima es el punto central, dado que de allí los turistas parten al interior del país; adicionalmente a ello, este tipo de turista suele visitar en promedio tres departamentos en un viaje.
<b>Tipos de actividades realizadas</b>	Durante su estancia, los turistas privilegian las siguientes actividades: cultura, naturaleza, compras y aventura en un 100%, 98%, 97% y 91%, respectivamente (un turista puede realizar más de una actividad durante su visita).
<b>Tipos de actividades relacionadas con la naturaleza</b>	Un 94% realiza visitas áreas a reservas naturales, 84% opta por hacer paseos por ríos, lagos, lagunas y cascadas, 87% se dedica a la observación de aves; 82% realiza paseos en bote, lancha, kayak o crucero; 82% observa la flora; 76% observa mamíferos y 74% observa insectos. Los turistas pueden realizar más de una actividad durante su visita, por lo que son prolongadas y, en promedio, se suelen quedar 18 noches.

Nota: Tabla elaborada con información tomada de Promperú, 2022.

## 2. Mercado Hotelero en el Perú

La evolución de la demanda del mercado hotelero se puede medir a través variables como los arribos y las pernoctaciones de visitantes nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje, así como la evolución de la oferta hotelera a través de la capacidad ofrecida. En ese sentido, se hizo un análisis de la evolución de las variables mencionadas a lo largo de los años 2009 y 2019 a nivel nacional y regional, con información obtenida de Promperú, 2018.

### *2.1 Arribo de Visitantes Nacionales y Extranjeros a Establecimientos de Hospedaje*

Los arribos de visitantes a un establecimiento de hospedaje es un indicador que mide la demanda de hospedaje por parte de turistas nacionales y extranjeros (Promperú, 2022). Se estima que, en promedio, la cantidad de arribos de turistas nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje crece en 4'134,830 de personas anualmente, lo cual refleja que hay un índice de crecimiento anual de 10.21% respecto del año anterior. Los datos del cálculo fueron obtenidos de Promperú, en un periodo comprendido de 2009 a 2019. Adicionalmente, se efectuó un análisis de las llegadas a las regiones preferidas, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 19.

*Arribos de turistas nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje*

Nacionalidad	Descripción
<b>Nacional</b>	En promedio, la cantidad de arribos de este tipo de turista a establecimientos de hospedaje crece en 4'050,930 personas anualmente, con un índice de crecimiento de 9.42%, aproximadamente. Los departamentos preferidos por los turistas son Lima, Arequipa, Ica, Piura y Cajamarca, con un índice promedio de crecimiento anual de 12.87%, 7.18%, 11.06%, 7.53% y 9.89%, respectivamente.
<b>Extranjero</b>	En promedio, la cantidad de arribos de este tipo de turista a establecimientos de hospedaje crece en 736,719 personas anualmente, lo cual marca un índice de crecimiento de 11.63%, aproximadamente. Los departamentos con las mayores preferencias son Lima, Cusco, Tacna, Puno, Arequipa y Madre de Dios, con un índice promedio de crecimiento anual de 22.80%, 8.73%, 24.76%, 12.08%, 9.07% y 9.73%, respectivamente

Nota: Tabla elaborada con información tomada de Promperú, 2022.

**2.2 Pernoctaciones de Turistas Nacionales y Extranjeros a Establecimientos de Hospedaje**

Un indicador que permite analizar las tendencias de demanda del mercado hotelero son las pernoctaciones de los turistas nacionales y extranjeros, entendiendo por pernoctación al número de noches que una persona permanece en un establecimiento de hospedaje (Promperú, 2022).

Se estima que, en promedio, la cantidad de pernoctaciones de turistas nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje crece en 5'648,249 de personas anualmente, lo que implica un índice de crecimiento anual de 10.30% respecto del año anterior. Los datos del cálculo se obtuvieron de Promperú y se midió desde el año 2009 hasta 2019 (Promperú, 2022). Adicionalmente a ello, se analizó las pernoctaciones a las regiones con mayores preferencias y se obtuvo los resultados que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 20.

*Pernoctaciones de turistas nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje*

Nacionalidad	Descripción
<b>Nacional</b>	En promedio, la cantidad de pernoctaciones en establecimientos de hospedaje crece en 4'050,930 de personas anualmente, con un índice de crecimiento de 9.42%, aproximadamente. Los departamentos con las mayores preferencias son: Lima, Arequipa, Ica, Piura y Cajamarca con un índice promedio de crecimiento de 13.32%, 7.69%, 12.00%, 9.06% y 11.82% respectivamente.
<b>Extranjero</b>	En promedio la cantidad de pernoctaciones de turistas a establecimientos de hospedaje crece en 684,395 personas anualmente, marcando un índice de crecimiento de 7.04% aproximadamente. Los departamentos con mayores preferencias son Lima, Cusco, Tacna, Puno, Arequipa y Madre de Dios, con un índice promedio de crecimiento anual de 25.12%, 8.14%, 20.61%, 7.72%, 9.32% y 4.41%, respectivamente

Nota: Tabla elaborada con información tomada de PROMPERÚ, 2022.

### **2.3 Capacidad Ofrecida en Establecimientos de Hospedajes**

La oferta hotelera se puede medir a través del número de establecimientos de hospedaje y la cantidad de habitaciones ofertadas, entendiendo como habitación ofertada al número de habitaciones destinados a brindar alojamiento (Promperú, 2022).

Se estima que, en promedio, el número de establecimientos de hospedaje crece anualmente en 13,565 y el número de habitaciones que se ofrece es de 146,963, lo cual refleja un índice de crecimiento anual de 6.63% y 5.14%, respectivamente. Los datos del cálculo se obtuvieron de Promperú y se midió desde el año 2009 al año 2019. Adicionalmente a ello, se analizó el número de establecimientos y habitaciones existentes en las regiones con mayor preferencia por los turistas extranjeros (Promperú, 2022). El dato obtenido se muestra a continuación:

- Establecimientos de hospedaje: en promedio, el índice de crecimiento anual de establecimientos de hospedaje en Lima, Cusco, Tacna, Puno, Arequipa y Madre de Dios es de 4.76%, 7.12%, 8.01%, 8.36%, 6.46% y 9.99%, respectiva y aproximadamente.

- Habitaciones ofrecidas: en promedio, el índice de crecimiento anual de habitaciones que se ofrecen en Lima, Cusco, Tacna, Puno, Arequipa y Madre de Dios es de 2.26%, 6.48%, 6.77%, 6.27%, 4.63% y 8.74%, aproximadamente.

### 3. Tendencias de Visitantes a Sitios Turísticos, Museos y Áreas Naturales Protegidas por el Estado en Lima

El turismo de aventura y naturaleza promueve las estadías con un menor impacto medioambiental y la realización de actividades destinadas a proteger espacios naturales. Para hacer el análisis de las tendencias de visitantes a los principales sitios turísticos de Lima desde el año 2009 a 2022, se utilizaron datos proporcionados por el INEI (2009 – 2022).

Tabla 21.

*Tasa de crecimiento de la llegada de excursionistas nacionales y extranjeros a sitios turísticos de Lima (2009 - 2019)*

Tasa de crecimiento	Excursionista								
	Museo Pachacámac			Museo Huaca Pucllana			Ciudad Sagrada de Caral		
	Turista nacional	Turista extranjero	Total, de turistas	Turista nacional	Turista extranjero	Total, de turistas	Turista nacional	Turista extranjero	Total, de turista
5 años (2015 / 2019)	38.01%	-3.56%	<b>23.11%</b>	33.95%	70.85%	<b>63.31%</b>	-2.55%	14.52%	<b>-1.87%</b>
10 años (2010 / 2019)	65.01%	1.47%	<b>40.33%</b>	48.79%	280.55%	<b>201.73%</b>	17.40%	-39.95%	<b>12.39%</b>

Nota: Tabla elaborada con información tomada de INEI, 2022.

El incremento de visitantes a sitios turístico en el Perú durante los últimos cinco años previos a la pandemia fue el siguiente: Museo de Pachacámac - 23.11% y Museo Huaca Pucllana - 63.31%. Por otra parte, hubo un decrecimiento en la Ciudad Sagrada de Caral - 1.87%. Respecto del crecimiento durante los últimos diez años, en el Museo de Pachacámac fue de 40.33%, en el Museo Huaca Pucllana de 201.73% y en el Parque Nacional Tambopata

de 12.39%. Durante ese mismo periodo, la Ciudad Sagrada de Caral tuvo un decrecimiento de 39.95%.

#### 4. Comportamiento del Consumidor

##### *4.1 Conducta de los Consumidores Finales hacia el Servicio Hotelero según Segmento de Mercado*

La actitud es una predisposición aprendida por el individuo, formada a partir de sus experiencias e informaciones obtenidas, las cuales lo influyen a actuar favorable o desfavorablemente en relación con un determinado objeto (Schiffman y Kanuk, 2000).

El comportamiento del cliente engloba todas las acciones que éste realiza, desde que identifica una necesidad hasta que realiza la compra y utiliza el producto o servicio<sup>2</sup>. En la siguiente tabla, se destaca el comportamiento del consumidor frente a distintos sectores económicos y hoteleros.

Tabla 22.

##### *Comportamiento del consumidor*

Comportamiento	Descripción
Transformación digital	Ésta representa un cambio cultural que ha influido en el comportamiento de los consumidores de forma positiva debido a que permite mayor agilidad en los procesos de reserva, contacto y accesibilidad a la información del hotel.
Medioambiental	Los consumidores, en general, son cada vez más conscientes del cambio climático y aprecian favorablemente los aportes al medio ambiente por parte del producto o servicio que consumen.
Cultura del país visitado	Se valoran positivamente aspectos tales como diversidad de atractivos turísticos, gastronomía y lugares históricos, principalmente por parte de los turistas extranjeros que buscan nuevas experiencias.
Servicio de calidad	Todo consumidor busca una buena experiencia en cuanto a un producto o servicio y mientras mayor sea el precio de un servicio, mayor será la exigencia de calidad.
Redes sociales	El avance de la tecnología a través de teléfonos inteligentes permite a cualquier persona acceder a una red social de forma gratuita y obtener información de interés. Este punto lo valora positivamente el consumidor; sin embargo, éste deberá mantenerse alerta sobre posibles estafas en los sitios de navegación.
Viajes / Turismo	Los millennials son una generación que se caracteriza por viajar constantemente. Este grupo de personas es el que viaja con mayor frecuencia, es más cercano a la tecnología, tiene un poder adquisitivo que le permite capacidad de gasto y busca buenas experiencias en sus viajes.

Nota: Tabla elaborada con información tomada de Easy Marketing Agency, 2021.

<sup>2</sup> Easy Marketing Agency, 2021. *El comportamiento del consumidor y sus tres fases*

#### ***4.2 Demandas de los Consumidores Finales***

Las expectativas del cliente son creencias vinculadas con la calidad del servicio y actúan como criterios o referencias comparativas para evaluar su rendimiento, por lo tanto, son cambiantes en su naturaleza. Para ello, se tomará en cuenta lo que demandan los consumidores en vísperas del ocaso de la pandemia. Ésta se encuentra en su fase final, lo cual representa una oportunidad para el hotel para que amplíe el aforo y atienda mayor cantidad de huéspedes. Por su parte, los clientes buscan hospedajes con espacios bien acondicionados, dadas las restricciones que experimentaron durante la pandemia. También esperan que no se descuiden los protocolos de bioseguridad<sup>3</sup>.

Según, Promperú (2022) el motivo fundamental del turista que está de vacaciones es la recreación o el ocio y la decisión del viaje recae sobre sí mismo, a diferencia de quien visita el país por razones de negocio, pues su visita se relaciona con su ocupación. Asimismo, el turista nacional y extranjero visita, mayormente, la ciudad de Lima, capital del país, donde se encuentran muchos atractivos turísticos tanto en la ciudad como en el campo y las playas. Además, PROMPERÚ afirma que, el turista extranjero es principalmente millennial y, en su mayoría, tiene educación universitaria. Este segmento suele organizar sus viajes con una anticipación de uno a cuatro meses y tiene un trabajo como dependiente o independiente, lo cual le permite tener un mayor poder adquisitivo para visitar otras regiones del país, como Cusco y Puno, entre otras.

A continuación, se analiza lo que desean encontrar los turistas en los hoteles donde alojarán en sus próximos viajes.

---

<sup>3</sup> Melara, 2017. *Expectativas de los clientes en el servicio, ¿cómo conocerlas?*

Tabla 23.

*Demandas de los consumidores finales*

<b>Demandas</b>	<b>Descripción</b>
<b>Búsqueda de mayor sociabilización y destinos domésticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El turista nacional y extranjero prefiere la provincia de Lima. El vacacionista buscará mayor sociabilización, debido a la disminución de las restricciones por la pandemia. Por ello, aprovecharía conocer otros destinos turísticos, tales como la sierra o la selva, donde podrá conocer aspectos de la multiculturalidad del país.</li> <li>• A partir del próximo año, los grupos de viaje serían mayores y ya no tan privados, por lo que podrán realizar viajes de excursión o grupales sin restricciones dentro del país (Promperú, 2022).</li> </ul>
<b>Experiencias auténticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de experiencias únicas: conocer las costumbres, el día a día del destino de una manera distinta (Promperú, 2022).</li> <li>• Se busca promover una agenda cultural y de entretenimiento para los huéspedes, a fin de que aprovechen al máximo su estadía en Lima. Dicha agenda deberá estar alineada con la propuesta de valor de resaltar la cultura peruana, tanto en el diseño de la arquitectura del hotel como en la diversidad de su gastronomía, rica por su variedad, incluyendo el pisco sour, la bebida nacional.</li> </ul>
<b>Uso de la tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tecnología se mantendrá como un elemento importante antes, durante y después del viaje (Promperú, 2022). Diversos hoteles están creando su propia app para uso de sus huéspedes, lo que facilitará al turista procesos como el <i>check-in</i> y el <i>check-out</i>. Asimismo, el viajero podrá indicar su hora de llegada para que el personal del hotel esté alerta y tenga lista su habitación.</li> <li>• Por otro lado, se han desarrollado nuevos buscadores para reserva de hotel, por lo que el turista contará con más información para evaluar las características del hotel que más se acomode a sus necesidades.</li> </ul>
<b>Ofertas diferenciadas y flexibilidad en la cancelación de la reserva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un estándar obligatorio en el sector será el de ofrecer distintas opciones (paquetes) para un destino específico y contar con la opción de que el turista cambie su itinerario (Promperú, 2022).</li> <li>• Se flexibilizó la cancelación del cobro del hospedaje y se diseñó un costo previo por la reserva o pago al momento de realizar el check-in.</li> <li>• Se evaluarán hoteles que cuenten con servicios complementarios, tales como tours, casas de cambio y gestión de compra de tickets para diversos lugares turísticos (teatros, museos, <i>hop-on</i> y <i>hop-off</i>, entre otros).</li> </ul>

Nota: Tabla elaborada con información tomada de PROMPERÚ, 2022.

## 5. Tendencias Tecnológicas

Los hoteles continúan integrando herramientas tecnológicas a sus procesos de gestión, distribución y servicio de atención al cliente (Hotevia, 2022). Por ello, es importante conocer las distintas tendencias que ameritan el desarrollo de alianzas estratégicas con los proveedores del mercado, para otorgar un servicio de calidad al cliente. Las tendencias que se aprecian son las siguientes:

Tabla 24.

*Tendencias tecnológicas del sector hotelero*

Tendencia	Descripción
<b>Prevención y distanciamiento social para asegurar la bioseguridad e higiene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de manillas con tecnología antibacteriana: este tipo de tecnología puede ser aplicada en cualquier acabado, ya que es una protección antibacteriana incorporada en la pintura de los metales (Hotevia, 2022).</li> <li>• Tecnología <i>contactless</i>, o sin contacto, a través de la implementación de la tecnología BLE (Bluetooth Low Energy). Esta nueva tecnología, con coste bajo y de una arquitectura de desarrollo flexible, permite su uso en el IOT (Internet of Things), que puede ser a través de sensores o dispositivos mecánicos. Esto permitirá a los usuarios emplear sus teléfonos móviles como llave de acceso a los recintos (Hotevia, 2022).</li> </ul>
<b>Automatización de funciones con un enfoque que personalice la experiencia del usuario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El uso de apps simplifica el proceso de registro en el hotel. Así mismo, permite la actualización de la información, lo cual es primordial para una adecuada estadía. Por añadidura, las automatizaciones permiten al cliente visualizar el número de la habitación asignada, realizar reservas <i>online</i> en restaurantes y demás actividades, entre ellas la coordinación de tours (Hotevia, 2022).</li> <li>• Los servicios de <i>delivery</i> y <i>take-away</i> permiten a los huéspedes disfrutar de la comida dentro de sus habitaciones o terrazas. De ese modo, se evitan las colas en los <i>buffets</i> y se disminuye el contacto. Además, existe la opción de que los huéspedes, una vez terminada la merienda, soliciten, a través de la app, que recojan las bandejas (Hotevia, 2022).</li> <li>• Uso de chatbots que permiten acelerar la comunicación con los futuros huéspedes. En ese sentido, los hoteles que tienen conectados sus chatbots con aplicaciones, como WhatsApp o Facebook, pueden descongestionar la cantidad de consultas asincrónicas, entre los huéspedes y el personal. Según Iñaki González, CEO y fundador de DOT Hotels, un chatbot con un menú de ayuda permite responder el 95% de las consultas que tienen los clientes (Hotevia, 2022).</li> </ul>
<b>Gestión de datos a través de marketing digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de <i>business intelligence</i> – BI (inteligencia de negocios) y <i>media</i> (medios), con la finalidad de entender la demanda y poder adaptar rápidamente las estrategias que permitan posicionar al hotel a través de campañas de marketing atractivas y, por ende, generar una demanda con mayor rentabilidad (Hotevia, 2022).</li> <li>• Implementación de la realidad virtual en 360 grados, lo cual permite al huésped conocer los distintos espacios del hotel en el que planea hospedarse. De ese modo, el cliente puede tomar mejores decisiones para su estancia, pues obtiene toda la información de infraestructura necesaria acorde con sus gustos y preferencias (Hotevia, 2022).</li> </ul>
<b>Experiencia del cliente dentro del hotel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filtros de aire que retienen el 99.97% de las partículas que se encuentran en el aire. Además, contienen un sistema neutralizador de malos olores y mejora de la calidad del aire (Reporte Hotelero, 2021).</li> <li>• Valoración de tecnologías sostenibles, como el uso de energía renovable para reducir la dependencia de otro tipo de energía y aminorar la huella de carbono (Reporte Hotelero, 2021).</li> <li>• Uso de dispositivos programados para graduar la intensidad de la luz en las habitaciones de manera automática, sujetos a la iluminación natural de la habitación (Reporte Hotelero, 2021).</li> </ul>

Nota: Tabla elaborada con información tomada de Hotevia 2022 y Reporte Hotelero 2021.

## 6. Evolución del Servicio

En la actualidad, el sector hotelero busca reinventar sus modelos de negocio y adaptarse a la nueva normalidad, dado el ocaso de la pandemia del Covid-19, sin descuidar la seguridad sanitaria y asegurar un servicio de calidad y fidelización para seguir vigentes en el mercado con una propuesta de valor que cada vez evolucione más, como la inversión en la

transformación digital y la promoción del desarrollo sostenible<sup>4</sup>. Por ello, es importante conocer la evolución del servicio hotelero ante las nuevas necesidades de los viajeros. A continuación, se mencionan las más relevantes.

Tabla 25.

*Evolución del servicio*

Evolución	Descripción
<b>Servicio enfocado en la sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector hotelero está orientado a construir una industria próspera, más saludable, justa y limpia en beneficio del planeta; ya existen empresas locales que se han inscrito en la plataforma Huella de Carbono Perú, implementada por el Ministerio del Ambiente (Ministerio del Ambiente, 2021).</li> <li>• Implementar prácticas sostenibles en la cocina que permitan un uso adecuado de ingredientes locales para fomentar la biodiversidad. De esta forma, los hoteles irán construyendo un alto sentido reputacional que permita atraer mayor demanda.</li> </ul>
<b>Eliminación de elementos innecesarios en los restaurantes del hotel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha optado por eliminación de folletos, tarjetas y papelería en sus instalaciones. Hoy en día se usan herramientas digitales para mostrar toda la información. Al respecto, se ha digitalizado la carta de sus restaurantes para que los clientes accedan a través del sistema QR y la descarguen desde su celular (Hotevia, 2022).</li> </ul>
<b>Espacios <i>multitask</i>, que son habitaciones con oficinas de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una tendencia, producto de la pandemia, en viajeros de tipo ‘bleisure’ (clientes que viajan por negocios, pero durante su estadía deciden disfrutar de actividades de ocio), que se está haciendo cada vez más popular en los hoteles que atienden al sector corporativo. Por ello, los hoteles se adaptan a estos tipos de clientes y crean habitaciones multifuncionales para que puedan trabajar, descansar y entretenerse, mientras mantienen su seguridad sanitaria (Hotevia, 2022).</li> </ul>

Nota: Tabla elaborada con información tomada de Hotevia, 2022.

## 7. Canales de Comercialización

Los canales de comercialización son conductos utilizados por las empresas para distribuir sus productos o servicios a los clientes (Kotler y Armstrong, 2008). Un canal de comercialización hotelera se basa en un servicio ofrecido al huésped por pernoctar en las instalaciones del hotel. Hay dos tipos de canales de comercialización en el sector hotelero: venta directa, que se brinda en los mostradores del hotel o a través de canales administrados por el hotel, y venta indirecta, que actúa como un intermediario entre el hotel y el huésped al

<sup>4</sup> Sostenibilidad: es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

momento de llevar a cabo la reserva. Los canales pueden ser de diferentes tipos, presenciales u online (AEGVE, 2021).

### 7.1 Venta Directa

En el sector hotelero existe una prevalencia de la venta directa como primer canal. Esta tendencia se hizo evidente desde finales de 2020, así como durante el año 2021. Esta modalidad es una tendencia presente en todos los mercados de Latinoamérica y parte de Europa, en la que el cliente contacta y reserva directamente con el hotel (AEGVE, 2021). Los clientes se sienten más seguros y confiados cuando contactan con los hoteles directamente. Esto podría lograr aumentar los márgenes de ganancia, al no contar con un intermediario. Para la venta directa existen los siguientes canales de venta:

Tabla 26.

#### *Canales de venta directa*

Canales	Descripción
<b>Medio tradicional</b>	El contacto es directo, de forma presencial, a la llegada del hotel, específicamente en la recepción, donde se pregunta por la disponibilidad de habitaciones, tipos y precios.
<b>Medio digital</b>	<p>Aquí se destacan tres formas de establecer contacto con el hotel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Navegación por internet:</b> en la era digital, ésta es la herramienta más poderosa para la búsqueda de información. El desarrollo de softwares flexibles y de un mejor diseño de cada navegador permitirá la búsqueda del usuario de forma más sencilla para un mejor entendimiento.</li> <li>• <b>Página Web:</b> página digital que se puede acceder directamente desde internet donde se brinda información acerca de los servicios y los beneficios que brinda el hotel a través de fotografías, videos, testimonios y enlaces, entre otros, que refuercen la oferta de valor del negocio. Se proporciona información completa del hotel y se brindan los datos necesarios para que el potencial cliente se contacte con el hotel mediante llamada, correo o en la misma página y pueda hacer la reserva o el pago del hospedaje de forma ágil y rápida.</li> <li>• <b>Redes sociales:</b> a causa de la pandemia, esta vía ha tenido mayor uso y permite establecer un contacto directo y fluido, dado que millones de personas dedican bastante tiempo al uso de redes. Por otra parte, a través de algoritmos de búsqueda de información se tiene mayor visibilidad.</li> </ul>

Nota: Tabla elaborada con información tomada de AEGVE, 2021.

## 7.2 Venta Indirecta

Consiste en contratar los servicios de empresas dedicadas a la comercialización de los hoteles. Para poder generar mayores oportunidades de ventas, se evidencia la necesidad de contar con intermediarios que actúen como socios para incrementar la captación de clientes y para ello los socios deben brindar credibilidad de compra a los futuros huéspedes (AEGVE, 2021). Entre los socios, destacan los siguientes:

Tabla 27.

### *Tipos de socios*

Socios	Descripción
<b>OTA (Agencias de viajes en línea)<sup>5</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen mayor visibilidad al hotel, dado que generalmente aparecen en las mejores posiciones en las búsquedas en línea, ya sea con anuncios pagados o búsquedas orgánicas.</li> <li>• Facilita la reserva en línea e, incluso, a través de aplicaciones para teléfonos inteligentes, lo cual fomenta que las promociones del hotel estén disponibles rápidamente, con un alcance amplio y efectivo. Con el paso de los años, han incluido oferta de vuelos, todo tipo de alojamientos y alquiler de vehículos, entre otros.</li> </ul>
<b>Tour operadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encargan de brindar paquetes turísticos y promociones en alojamiento, transporte y actividades de ocio a realizar en el destino turístico.</li> </ul>

Nota: Tabla elaborada con información tomada de AEGVE, 2021.

## 8. Tasas de Crecimiento

Según Martínez (2022), la pandemia frenó el crecimiento que venían experimentado los sectores de turismo y servicios de hotelería, los cuales están directamente relacionados. Esto ocurrió como consecuencia de las restricciones que se impusieron en materia de aforos y circulación de personas, cuya finalidad era evitar la propagación del virus a través de los contagios. Hasta el año 2019, el Perú recibía unos 4,4 millones de turistas extranjeros al año que generaban 3,700 millones de dólares en divisas, pero en 2020 los viajeros cayeron a

<sup>5</sup> OTA: Online Travel Agency: se trata de sitios web dedicados principalmente a la venta de servicios dentro del sector de viajes.

menos de 900,000 y los aportes cayeron a 776 millones de dólares en divisas. No obstante, a finales del año 2022 hubo una recuperación, tanto del turismo como de la ocupación hotelera, aunque fue lenta a inicios del año dado que hubo una tercera ola de contagios debido a la variante Ómicron, que paralizó algunas actividades. En abril, cuando culminó esa ola de contagios, muchos sectores económicos retomaron sus actividades y la recuperación de la actividad turística fue en aumento de manera gradual y sólida. Se prevé que los ingresos superarán los 2,530 millones de dólares (El Peruano, 2022).

El sector hotelero fue golpeado considerablemente por la pandemia, provocando el quiebre de varias empresas. Como consecuencia de ello, cuando el sector se recupere económicamente, los hoteles que lograron mantenerse activos durante la pandemia podrán captar ese mercado potencial. La demanda de visitantes va en aumento; se puede apreciar que el arribo de turistas nacionales y extranjeros es una tendencia creciente, evidenciando una recuperación del sector turístico y hotelero, lo que hace atractiva la inversión en ese sector económico.

Sobre la oferta del sector hotelero, se prevé una recuperación y crecimiento para atender el número de pernoctaciones de turistas que visitan el país. Esto se ve en la apertura de una mayor cantidad de hoteles, lo que indicaría una recuperación importante. Se proyecta, al cierre del año, contar con aproximadamente 24 mil hoteles. Asimismo, en Lima se aprecia una mayor inversión en el sector. Hay un crecimiento con la apertura de establecimientos, lo cual responde a la mayor demanda generada por la flexibilización o eliminación de restricciones impuestas por la pandemia (El Peruano, 2022).

## **9. Estimación de la Demanda**

Comprender el entorno de marketing y llevar a cabo estudios de mercado son iniciativas que pueden ayudar a identificar oportunidades de mercado. Después, la empresa

deberá calcular y pronosticar el tamaño, el crecimiento y el potencial de ganancias que ofrece cada oportunidad (Kotler y Keller, 2016).

### **9.1 Mercado Potencial**

El mercado potencial es el conjunto de consumidores que representa un nivel de interés suficientemente elevado por la oferta de mercado (Kotler y Keller, 2016). Se considera mercado potencial a la cantidad de pernoctaciones de turistas nacionales y extranjeros en hoteles de cuatro y cinco estrellas en la región de Lima. En la siguiente tabla, se aprecia el número de pernoctaciones de turistas nacionales y extranjeros, que suma 1'761,989, lo que vendría a ser el mercado potencial.

Tabla 28.

#### *Mercado potencial*

Mercado potencial - región Lima							
Tipo de establecimiento	Turista nacional			Turista extranjero			Total
	Pernoctaciones 2018	%	Pernoctaciones objetivas	Pernoctaciones 2018	%	Pernoctaciones objetivas	
4 o 5 estrellas	33'381,894	1.3%	<b>433,965</b>	6'640,121	20%	<b>1'328,024</b>	1'761,989
						<b>TOTAL</b>	<b>1'761,989</b>

Nota: Tabla elaborada con información tomada del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2022.

### **9.2 Mercado Disponible**

El mercado disponible es el conjunto de consumidores que presenta interés, ingresos y acceso a una oferta en particular (Kotler y Keller, 2016). Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (2018), en el año 2018, en Lima, el número de camas - plazas de hoteles fue de 15,474, de los cuales 6,465 se encontraban en Miraflores.

Tabla 29.

*Número de camas-plazas de hoteles de cuatro y cinco estrellas en Miraflores*

Número de camas-plazas de hoteles de cuatro y cinco estrellas en Miraflores	
Miraflores	6,465
Lima	15,474
<b>Porcentaje Miraflores /Lima</b>	<b>41.78%</b>

Nota: Tabla elaborada con información tomada del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018.

El número de camas-plaza ubicadas en Miraflores representa el 41.78%; este porcentaje se tomará como supuesto para determinar el mercado disponible.

Tabla 30.

*Mercado disponible*

Tipo de establecimiento	Mercado disponible - región Lima						Total
	Turista Nacional			Turista Extranjero			
	Pernotaciones en Lima	%	Mercado disponible	Pernotaciones en Lima	%	Mercado disponible	
4 o 5 estrellas	433,965	41.78%	<b>181,309</b>	1'328,024	41.78%	<b>554,845</b>	736,155
						<b>TOTAL</b>	<b>736,155</b>

Nota: Tabla elaborada con información tomada del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018.

**9.3 Mercado Meta**

El mercado meta es la parte del mercado calificado que la empresa decide atender (Kotler y Keller, 2016). Dado que el hotel atenderá a turistas nacionales y extranjeros que visiten el Perú por vacaciones, recreación, ocio y negocios, el cálculo del mercado meta estará en función de esa segmentación.

Tabla 31.

*Motivo de viaje – 2018*

Motivo de viaje – 2018			
Nacionalidad	Vacaciones, recreación u ocio	Negocios	Total
<b>Nacional</b>	<b>37.8%</b>	<b>1.2%</b>	39.0%
<b>Extranjero</b>	<b>65.0%</b>	<b>15.0%</b>	80.0%

Nota: Tabla elaborada con información tomada del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018.

Tabla 32.

*Mercado meta*

Mercado meta - Miraflores							
	Turista nacional			Turista extranjero			Total
	Pernoctaciones en Miraflores	% motivo del viaje	Mercado meta	Pernoctaciones en Miraflores	% motivo del viaje	Mercado meta	
Mercado meta	181,309	39.00%	<b>70,711</b>	554,845	80.00%	<b>443,876</b>	514,587
						<b>TOTAL</b>	<b>514,587</b>

Nota: Tabla elaborada con información tomada del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018.

**9.4 Consideraciones de la Estimación de la Demanda**

- Para hacer el cálculo del mercado potencial, se tomó en cuenta las pernoctaciones en hoteles de cuatro y cinco estrellas.
- Durante los años 2009 al 2018, la cantidad de pernoctaciones de turistas nacionales creció, en promedio, en 9.42% y de turistas extranjeros en 7.04%.
- El turismo en Latinoamérica y Europa se ha recuperado notablemente y ha generado empleo y aumentado el consumo, lo que tiene un impacto económico positivo. Se implementó un plan conjunto entre el MINCETUR y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para destinar 500 millones de soles a la inversión en infraestructura y promoción turística a nivel local (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).
- En el análisis, no se considera el efecto del Covid-19, ya que los datos de los años 2020, 2021 y 2022 están suavizados por el simulador.

**9.5 Proyección de la Demanda Turística**

Se trabajó bajo el supuesto de que en el año 2023 habrá la misma cantidad de pernoctaciones que en 2018 y se estimó una proyección lineal con base en data histórica, de acuerdo con lo indicado en el punto anterior.

Tabla 33.

*Demanda turística 2023-2027*

Año	Turista nacional	Turista extranjero	Total de pernoctaciones
2023	70,711	443,876	514,587
2024	77,371	475,126	552,497
2025	84,659	508,577	593,235
2026	92,633	544,382	637,014
2027	101,358	582,708	684,065

Nota: Tabla elaborada con información tomada del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018.

**9.6 Proyección del Mercado Objetivo**

Considerando un crecimiento de la ocupabilidad del hotel en 2% anual, se proyectó el mercado objetivo y se determinó la participación de mercado.

Tabla 34.

*Proyección del mercado objetivo*

Año	Ocupabilidad	Capacidad por año – noche del hotel	Noches por año del hotel	Demanda por año del mercado meta	Participación de mercado del hotel
2023	70.00%	18,000	12,600	514,587	2.45%
2024	71.40%	18,000	12,852	552,497	2.33%
2025	72.83%	18,000	13,109	593,235	2.21%
2026	74.28%	18,000	13,371	637,014	2.10%
2027	75.77%	18,000	13,639	684,065	1.99%

Nota: Tabla elaborada con información tomada del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018.

**10. Conclusiones**

- Actualmente, las preferencias de los clientes son obtener un servicio de calidad con un precio competitivo. Asimismo, en los últimos dos años se han revalorizado las políticas de cancelación flexibles.
- Los hoteles deben conocer mejor a sus clientes y potencializar sus canales de venta directa para obtener una mayor rentabilidad. La tecnología es clave para el análisis de información en tiempo real y la toma de decisiones, por lo que el uso de medios

digitales, como los chatbots, pasa a ser un factor relevante para atraer a clientes potenciales.

- En cuanto a la atención a los huéspedes, se determinó que es necesario lograr estancias más largas, ofreciendo servicios adicionales para generar un valor agregado a la estadía, convirtiéndola en una experiencia (actividades al aire libre y diversidad gastronómica, entre otros).
- El rediseño de la administración es crucial para equilibrar las dimensiones económicas, medioambientales y sociales. De esta manera, el hotel se convierte en actor fundamental en la puesta en valor de la cultura local, demostrando respeto y apoyando las iniciativas de responsabilidad social corporativa que aporten un valor añadido a las poblaciones locales.

## **Capítulo V. Plan Estratégico Hotel Le Bonheur**

En este capítulo se procederá a desarrollar el plan estratégico del Hotel Le Bonheur, con el objetivo de asegurar el crecimiento económico y financiero de la empresa, basado en el perfil competitivo, el análisis externo e interno y el análisis de mercado. El periodo de implementación será del año 2023 a 2027.

### **1. Visión**

Ser la alternativa preferida de viajeros exigentes que buscan una experiencia única y personalizada en hospedaje, destacándonos por brindar una atención exclusiva y detallada en un ambiente de lujo y confort, superando sus expectativas, promoviendo la innovación constantemente y el desarrollo del talento humano.

### **2. Misión**

En el Hotel Le Bonheur estamos comprometidos en ofrecer una experiencia de hospedaje inolvidable, superando las expectativas de nuestros clientes mediante un servicio excepcional y personalizado, en un ambiente acogedor y sofisticado, creando recuerdos memorables en cada momento de su estadía. De esta manera, buscamos la construcción de una relación con nuestros clientes que logre su fidelización, soportada en un personal altamente calificado.

### **3. Objetivo General**

El objetivo es maximizar la satisfacción y la fidelidad de los clientes, generando una reputación sólida y sostenible en el tiempo, desarrollando un crecimiento constante y rentable del negocio para el periodo 2023 – 2027.

#### 4. Objetivos Estratégicos de 2023 a 2027

Los objetivos estratégicos se sustentan bajo la estrategia de enfoque en diferenciación y ésta, a su vez, se sustenta en los pilares de crecimiento, rentabilidad y negrita. En la siguiente tabla, se describen estos pilares.

Tabla 35.

##### *Objetivos estratégicos del plan estratégico*

E	Pilares de la estrategia	Objetivos estratégicos
Enfoque en diferenciación	<b>Rentabilidad</b>	Mantener el EBITDA en al menos un 40% en los próximos cinco años. Mejorar la rentabilidad por habitación en un 15% en los próximos cinco años.
	<b>Crecimiento</b>	Lograr un crecimiento mínimo del 10% anual en ventas respecto del año anterior, a partir del año 2023. Alcanzar un nivel de ocupación del 70%, en promedio, durante el año.
	<b>Sostenibilidad</b>	Alcanzar el indicador de calidad de las instalaciones en 100% en un plazo de cinco años. Lograr un nivel de satisfacción en los clientes no menor a 80% en un plazo de cinco años.

#### 5. Modelo de Negocio de 2023 a 2027

La nueva propuesta buscará implementar las cinco estrategias principales que se analizaron en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), por lo que se plantea el modelo de negocio del Hotel Le Bonheur utilizando el lienzo del modelo de negocio.

Tabla 36.

*Modelo de negocio propuesto*

Alianzas claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de turismo</li> <li>• Proveedores de alimentos y bebidas</li> <li>• Aerolíneas</li> <li>• Agencias web</li> <li>• Alianza de Cooperación con hotel (*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing, incluyendo mercado internacional</li> <li>• Operaciones</li> <li>• Gestión de reservas</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Plan de fidelidad de clientes (*)</li> <li>• Plan de retención de talento humano (*)<sup>6</sup></li> <li>• Política de ecoeficiencia. (*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia única y exclusiva de servicio que busca mantener la preferencia.</li> <li>• Calidad de las instalaciones con presencia de la cultura peruana.</li> <li>• Variedad de zonas para actividades específicas</li> <li>• Brindar empleo a personas locales asegurando su crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato cordial a nuestros clientes</li> <li>• Ambiente ecoamigable. (*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivos con viaje de negocios</li> <li>• Parejas jóvenes</li> <li>• Viajeros acompañados de amigos o familiares</li> <li>• Viajeros con gustos por excursiones (*)</li> </ul>
	<p><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza de cooperación con hotel (*)</li> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Proveedores eficaces</li> <li>• Instalaciones confortables</li> <li>• CRM (*)</li> <li>• Plataformas digitales para procesos operativos (*)</li> <li>• Herramienta de analítica de datos (*)</li> <li>• Cultura organizacional</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservas a través del teléfono, email y pagina web.</li> <li>• Convenios con agencias de viaje.</li> <li>• Herramienta de omnicanalidad para atención al cliente. (*)</li> </ul>	
	<p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos en marketing</li> <li>• Costos en personal</li> <li>• Mantenimiento y operaciones</li> <li>• Insumos de gastronomía</li> </ul>		<p><b>Fuente de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservas directas</li> <li>• Reservas a través de agencias</li> <li>• Servicios de alquiler de salones para eventos</li> <li>• Restaurante</li> </ul>	

La propuesta de valor del Hotel Le Bonheur se ampliará al realizarse una cooperación comercial con un hotel que brinde una experiencia auténtica para un viaje de turismo fuera de Lima, combinando las vivencias de la ciudad capital con la posibilidad de realizar una visita de aventura en contacto con la naturaleza.

Se buscará tener mayor presencia a través de publicidad en el mercado extranjero para fortalecer la marca, entendiendo que el público objetivo es mayoritariamente foráneo. Se

(\*) Propuestas nuevas de los planes funcionales planteados.

impulsará un cambio de la cultura organizacional para transmitir a todos los colaboradores los valores, con base en una nueva política de retención del talento humano. Se implantará una política de ecoeficiencia a través del uso responsable de toallas y agua, así como con la instalación de paneles solares.

En el ámbito de optimización, se realizará un proceso de homologación de proveedores implementando un CRM para conocer la experiencia de los clientes y se desarrollarán plataformas digitales que permitan reducir el tiempo de atención a los clientes.

## 6. Cadena de Valor de 2023 a 2027

La cadena de valor del hotel cambiará de acuerdo con las estrategias que se implementen en los planes funcionales. A continuación, se muestra cómo quedaría la cadena de valor de servicios.

<b>Dirección general y de recursos humanos</b>						Margen de servicio
Cultura organizacional, política ecoeficiente, política de retención de talento (*)						
<b>Organización interna y tecnología</b>						
Implementación de CRM, tecnología para procesos de impacto al cliente (*)						
<b>Infraestructura y ambiente</b>						
Alianza de cooperación ampliando la oferta (*)						
<b>Abastecimiento</b>						
<b>Homologación de proveedores (*)</b>						
<b>Ventas y marketing</b>	<b>Personal de contacto</b>	<b>Soporte físico y habilidades</b>	<b>Prestación</b>	<b>Cliente</b>	<b>Otros clientes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicidad con foco en el extranjero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción y reservas</li> <li>Atención al cliente</li> <li>Plataforma omnicanal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alimentos y bebidas</li> <li>Seguridad y mantenimiento</li> <li>Personal capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constante innovación (*)</li> <li>Conocimiento de los clientes (*)</li> </ul>			

Figura 4. Nueva cadena de valor

## 7. Estrategia Competitiva

El negocio presenta la estrategia de enfoque en diferenciación, ofreciendo un servicio único y exclusivo a turistas nacionales y extranjeros. Para lograr esta competitividad, se busca, como práctica constante, la innovación en la cadena de valor. Asimismo, centran los esfuerzos en satisfacer a los clientes mediante el análisis de datos para otorgar mejores

experiencias. Por último, es indispensable contar con socios estratégicos que complementen la oferta de valor y garanticen el éxito del negocio. Algunas acciones podrían ser, por ejemplo, realizar convenios con empresas de turismo, homologar proveedores de alta calidad (gastronomía, seguridad, limpieza, luz, agua, internet) y brindar promociones a los clientes recurrentes.

## **8. Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva del hotel es la diferenciación basada en el posicionamiento, el personal capacitado y las excelentes instalaciones. Por ello, las actividades sobre las que se centrarán los esfuerzos en la cadena de valor son las siguientes: ventas y marketing, personal de contacto, soporte físico y habilidades y prestación.

## **9. Estrategia de Crecimiento**

La estrategia corporativa del negocio está centrada en un crecimiento que busque el incremento de las ventas que reditúe en la creación de valor económico y alcance un mayor posicionamiento en el mercado a través del reconocimiento de la marca y, además, beneficiando a los socios estratégicos principales, como los trabajadores, los proveedores, los clientes y los accionistas. El crecimiento del negocio se desarrollará en el marco de la estrategia competitiva actual de enfoque en diferenciación.

La primera estrategia se fundamenta en la penetración de mercado para potenciar las ventas a través de mayor promoción y publicidad de la marca. La finalidad es que sea reconocida en el mercado nacional e internacional y logre un mayor alcance del público objetivo. La segunda estrategia es desarrollar los mercados para llegar a un mayor público objetivo, mediante una alianza estratégica de cooperación. Esto se logra analizando la mejor opción de los principales hoteles de cada región, para llegar a nuevos mercados y captar a sus clientes para incrementar el portafolio.

Como eje diferenciador de la competencia, se priorizará el rediseño de la infraestructura del hotel para brindar una mejor experiencia a los clientes. Adicionalmente, se buscará lograr una sinergia entre las áreas funcionales, para lo cual se realizará reuniones gerenciales semanalmente. En esas reuniones, se hará un seguimiento de los objetivos generales y estratégicos, un análisis de los indicadores de cada área funcional y se redefinirán las acciones para alinearlas con la estrategia principal.

## **10. Análisis y Formulación de Estrategias**

### ***10.1 Matriz FODA Cruzado***

Se empleó la herramienta FODA para listar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, de tal manera que, a través del FODA cruzado (apéndice B), se desarrolle estrategias que permitan extraer el mayor beneficio de las características que presenta el hotel. Es importante tener en cuenta que sólo se elegirán aquellas estrategias que muestren un mayor grado de congruencia y viabilidad respecto de los objetivos estratégicos planteados, lo que garantizará una asignación eficiente de recursos y una mayor probabilidad de éxito en su implementación.

### ***10.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)***

A través de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), se analizó el tipo de estrategia adecuada para el hotel. En ese sentido, de acuerdo con los factores internos y externos evaluados, se obtuvo un valor de 1.71 - 1.06. Esto indica que el tipo de estrategia a utilizar deberá ser agresivo (apéndice C).

En ese sentido, dado que el vector direccional se encuentra en el cuadrante agresivo, se interpreta que la empresa se encuentra en condiciones de utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno, superar las debilidades internas y evitar las

amenazas futuras, siendo factible la ejecución de estrategias relacionadas con este tipo de cuadrante.

### **10.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)**

Se realizó la tipificación para cada una de las estrategias planteadas en el FODA cruzado y, dado que del análisis realizado en la matriz PEYEA se determinó que el mejor tipo de estrategia para el hotel es la agresiva, se optó por aquellas que se consideraron importantes para el análisis de atractividad de implementación. Del análisis realizado, se obtuvieron los siguientes resultados sobre el atractivo relativo de cada una de las estrategias (apéndice D).

Tabla 37.

*Atractivo de las estrategias seleccionadas*

Orden de implementación	Estrategias	Ponderado
1	Reforzar la estrategia de marketing para impulsar la visibilidad del hotel en mercados internacionales y atraer a un público más amplio (F1, F4, F5, O1, O5).	5.46
2	Establecer una alianza estratégica de cooperación con un hotel de una de las regiones de mayores preferencias (F1, F2, O1, O3).	4.73
3	Incrementar la inversión para modernizar el hotel desde los procesos internos e integración con la tecnología y potenciar la cultura organizacional (F2, F5, A5).	4.26
4	Implementar un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para personalizar la experiencia de hospedaje (D3, O2, O3, O5).	3.11
5	Reducir en 30% el consumo de energía eléctrica (F1, F2, F5, A3, A4).	1.29

Nota: Análisis basado en la herramienta creada por H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, 2015.

## **11. Iniciativas Estratégicas**

Las iniciativas estratégicas planteadas en este trabajo están enfocadas en el cumplimiento de las estrategias que se implementarán en el hotel para el periodo 2023 al 2027, estas se numeran a continuación y profundizan en los planes funcionales:

- Se diseñará una estrategia de marketing integral que se enfoque en la promoción internacional del hotel mediante publicidad en línea y campañas en redes sociales para aumentar la visibilidad y atraer más público.

- Se establecerá una alianza estratégica de cooperación con otro hotel para intercambiar clientes y colaborar en paquetes turísticos, aprovechando las fortalezas de ambas empresas y aumentando la participación de mercado y la ocupación del hotel.
- Se invertirá en la compra del hotel para que las instalaciones sean de propiedad de la empresa y se destinará una mayor inversión para modernizarlo. Esto incluirá la actualización de los sistemas de gestión de reservas, el control de inventario y la adopción de tecnologías avanzadas que mejoren la eficiencia operativa.
- Se fomentará una cultura organizacional que promueva la innovación, la excelencia en el servicio y la satisfacción del personal.
- Se implementará un sistema CRM que permita recopilar y analizar información de los clientes, incluyendo preferencias, historial de estancias y necesidades específicas para brindar un servicio personalizado que fomente su fidelidad.
- Se adoptarán medidas para disminuir el consumo de energía eléctrica en el hotel, así como campañas de capacitación al personal para promover prácticas sostenibles en el uso de la energía y reducir el impacto ambiental del hotel.

## **12. Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son herramientas que se utilizan para medir y evaluar el desempeño de la empresa, permiten cuantificar y monitorear el progreso de los objetivos, brindando información clave para la toma de decisiones y la mejora continua. Al establecerse metas claras y medibles, se promueve la responsabilidad individual y colectiva para el logro de los resultados (Camejo, 2012). Los indicadores de gestión desarrollados en el plan estratégico se encuentran detallados en cada uno de los planes funcionales de la organización.

### 13. Conclusiones

- El plan estratégico planteado para el Hotel Le Bonheur para los años 2023 a 2027 tiene la finalidad de asegurar el crecimiento económico y financiero de la empresa.
- El plan estratégico se base en el perfil competitivo, el análisis externo e interno y el análisis de mercado.
- El objetivo general del plan estratégico es maximizar la satisfacción y la fidelidad de los clientes, generando una reputación sólida y sostenible en el tiempo, lo cual forjará un crecimiento constante y rentable del negocio para el periodo 2023 – 2027.
- La propuesta de valor del Hotel Le Bonheur se ampliará al realizar una cooperación comercial con un hotel que brinde una experiencia auténtica en viajes de turismo fuera de Lima. Esto hará posible que se combinen las vivencias de la ciudad capital con visitas a zonas de turismo de aventura, con la finalidad de permitir el contacto con la naturaleza.
- La estrategia competitiva de la empresa es de un enfoque en diferenciación que ofrece un servicio único y exclusivo a turistas nacionales y extranjeros.
- La matriz FODA cruzada se ha utilizado para desarrollar estrategias que tengan mayor grado de congruencia y viabilidad respecto de los objetivos estratégicos planteados. La meta es garantizar la asignación eficiente de recursos y que haya una mayor probabilidad de éxito en su implementación.
- Mediante la aplicación de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) se pudo determinar que la empresa se encuentra en condiciones de utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno, superar las debilidades internas y evitar las amenazas futuras, a través de estrategias agresivas.

## **Capítulo VI. Planes Funcionales y Plan de Responsabilidad Social**

### **1. Plan de Marketing**

El plan de marketing guiará los planes comerciales del hotel y su finalidad será establecer un plan de acción que permita al Hotel Le Bonheur cumplir con los objetivos estratégicos planteados en el capítulo anterior.

#### ***1.1 Objetivo General***

El objetivo general del plan funcional de marketing del Hotel Le Bonheur es establecer y describir las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos específicos de este plan en materia de ventas, posicionamiento y fidelidad de los clientes. Asimismo, se podrá estimar el presupuesto que se requiere para el cumplimiento de lo planteado.

#### ***1.2 Objetivos Específicos y Estrategias***

En la siguiente tabla, se presentan los objetivos específicos y las estrategias para alcanzarlos. A su vez, se muestra cómo éstos se alinean con los objetivos generales esbozados en el plan estratégico.



### ***1.3 Marketing Estratégico***

A través de marketing estratégico, se definirá la estrategia de segmentación utilizada para establecer el público objetivo, la descripción del servicio y la estrategia de posicionamiento seleccionada, tomando en cuenta las ventajas competitivas analizadas en capítulos anteriores.

**1.3.1 Estrategia de Segmentación.** Seguidamente se describirán los grupos de interés seleccionados. Las estrategias de marketing se enfocarán en estos grupos. La segmentación está enfocada en variables demográficas, socioeconómicas, psicográficas y conductuales, analizadas en el capítulo IV. A continuación, se presenta la segmentación:

- El plan estratégico abarca a turistas nacionales y extranjeros.
  - Turistas nacionales que se hospedan en hoteles de cuatro y cinco estrellas, cuyo motivo de viaje es por vacaciones, recreación u ocio y negocios, que viajan solos, con amigos o parientes sin niños o con pareja. El nivel socioeconómico al que pertenecen es A y B, cuentan con educación técnica o universitaria y tienen entre 25 y 44 años o son mayores de 55.
  - Turistas extranjeros que se hospedan en hoteles de cuatro y cinco estrellas, cuyo motivo de viaje es por vacaciones, recreación u ocio y negocios, viajan solos, con amigos o parientes sin niños o con pareja. Cuentan con educación universitaria o postgrado, la generación a la que pertenecen es la millennial o X y provienen de América Latina o países anglosajones.

**1.3.2 Estrategia de Posicionamiento.** El posicionamiento de la compañía y de la marca debe resumirse en una declaración de posicionamiento. Esta declaración debe seguir el siguiente formato: Para (segmento meta y necesidad) nuestra (marca) es (concepto) que

(diferencia) (Kotler y Armstrong, 2013). Para los turistas nacionales o extranjeros que viajan por vacaciones, recreación, ocio o negocios, el Hotel Le Bonheur ofrece un servicio único y exclusivo de hospedaje, que permite vivir una experiencia personalizada, de calidad, con infraestructura diseñada con base en la cultura peruana y todo lo que necesite se encuentra en el mismo lugar.

**1.3.3 Descripción del Servicio.** Basada en la característica de inseparabilidad del servicio, la naturaleza de la interacción entre el personal del hotel y los huéspedes es directa y simultánea durante la prestación del servicio. De esta manera, el personal del hotel tiene la responsabilidad de transmitir una imagen positiva y representar los valores del hotel. De acuerdo con la característica de variabilidad del servicio, existe la posibilidad de que la calidad y la experiencia del servicio varíen en determinado momento, al igual que las diversas interacciones de los huéspedes con el personal del hotel. Además, hay otras variables, como la disponibilidad de recursos, la capacitación del personal y las condiciones operativas que requieren una gestión eficaz para garantizar la calidad del servicio.

Por último, está la característica de caducidad, que hace referencia a que los servicios en el hotel son perecederos y no se pueden almacenar ni revender. Si una habitación no se reserva para una fecha específica, no se puede recuperar esa oportunidad de generar ingresos. Dado que no se pueden almacenar los servicios del hotel, se debe garantizar un servicio personalizado, atención al detalle y satisfacción del cliente para fomentar el boca a boca positivo, las recomendaciones y la lealtad a largo plazo. En ese sentido, el hotel está orientado a brindar el servicio de alojamiento, distinguiéndose por su estilo único y personalizado, con atención a los detalles para crear una atmósfera exclusiva y acogedora para los huéspedes.

A continuación, se describirán las variables de servicio del hotel, según la flor de servicio (Lovelock y Wirtz, 2009).

Tabla 39.

*Flor de servicio de Lovelock*

Crterios	Procesos significativos
<b>Información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se proporciona información detallada sobre los servicios del hotel.</li> <li>• Se informa sobre las políticas de check-in, check-out y políticas de cancelación.</li> <li>• Se brinda orientación sobre los lugares turísticos y de interés cercanos al hotel.</li> <li>• Toda la información antes descrita se encuentra en la página web y en todos los canales de comunicación que el hotel mantiene.</li> </ul>
<b>Consulta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se brinda respuestas claras sobre la disponibilidad de las habitaciones, así como sus características.</li> <li>• La página web del hotel, las llamadas telefónicas, las redes sociales y el chatbot atienden las 24 horas, los siete días de la semana.</li> <li>• Se ofrece recomendaciones de acuerdo con las preferencias y necesidades personalizadas de los huéspedes.</li> </ul>
<b>Toma de pedidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con un sistema de gestión hotelera que permite registrar las reservas, los procesos de check-in y check-out y los pedidos a través de canales indirectos, con el objetivo de optimizar y reducir el tiempo de atención a los huéspedes</li> <li>• Se registran solicitudes especiales de los clientes, como preferencias dietéticas y alergias alimentarias.</li> <li>• Se recopila información detallada sobre las preferencias de los huéspedes para personalizar su experiencia.</li> </ul>
<b>Hospitalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al momento de realizar el check-in, se brinda una cálida bienvenida a cargo del personal de recepción.</li> <li>• Al momento de realizar el check-in, se brinda un formato con los datos del huésped para que sean validados, a fin de evitar demoras.</li> <li>• Se entrega la llave de la habitación y una bebida de cortesía en el bar.</li> <li>• En todo momento, y como parte de la cultura organizacional, se fomenta la vocación de servicio y el trato personalizado a los huéspedes.</li> </ul>
<b>Cuidado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ambientes del hotel se mantienen limpios y ordenados.</li> <li>• Se brinda a los huéspedes los contactos de emergencia y acompañamiento para cualquier inconveniente.</li> <li>• El hotel ofrece seguridad a los clientes y a sus objetos personales.</li> <li>• El hotel cuenta con políticas y procedimientos de seguridad informática para proteger la información del hotel y de los huéspedes.</li> </ul>
<b>Excepciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal del hotel se encuentra capacitado para manejar situaciones inesperadas, como quejas, y brindar soluciones de manera rápida y efectiva con el objetivo de garantizar la satisfacción del cliente.</li> <li>• El personal del hotel muestra empatía y profesionalismo para solucionar los inconvenientes o quejas de los huéspedes.</li> </ul>
<b>Facturación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se procesa la facturación de los servicios utilizados por los huéspedes durante su estancia en el hotel.</li> <li>• Se explica de manera clara y transparente los cargos facturados, para evitar confusiones y eventuales disgustos a los huéspedes.</li> <li>• Se cuenta con facturación electrónica, lo que permite agilizar la emisión de la factura.</li> </ul>
<b>Pago</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ofrece diversas opciones de pago seguras y confiables, como pago en efectivo, transferencia y a través de tarjetas de débito o crédito.</li> <li>• Se brinda asistencia en el proceso de pago.</li> </ul>

Nota: Tabla elaborada con información tomada de Lovelock y Wirtz, 2009.

#### ***1.4 Marketing Mix Ampliado***

El marketing refiere a las tácticas (o actividades de marketing) que se desarrollan para satisfacer las necesidades del cliente y posicionar claramente la oferta del hotel en la mente

del cliente. Se trata de las 7P: producto, precio, plaza y promoción (McCarthy, 1960) y tres elementos adicionales que ayudan a afrontar los retos de marketing de servicios: personas, procesos y evidencia física (Booms y Bitner, 1982).

**1.4.1 Servicio.** El servicio principal es otorgar alojamiento al público objetivo, considerando la estrategia de segmentación y buscando que prevalezca el servicio diferenciado. Entre los servicios complementarios, están los siguientes: recepción las 24 horas, transporte desde y hasta el aeropuerto, habitaciones ambientadas con elementos culturales del Perú colonial, Wi-Fi, caja fuerte, restaurante y bar, salas para conferencias, zona de *co-work*, cuarto de juegos y almacenamiento de equipaje.

Como estrategia para buscar la excelencia y para garantizar la satisfacción de los clientes, se elaborará planes de fidelización para los clientes, que incluyan categorías de socios con precios especiales, de acuerdo con su categoría, se hará encuestas de satisfacción al cliente y se manejará el modelamiento de perfiles por cliente para promociones enfocadas.

**1.4.2 Precio.** Actualmente, el hotel tiene 50 habitaciones: 40 simples y diez dobles. Se tiene contemplado realizar un estudio anual para establecer los precios promedio del mercado y las expectativas de los clientes para los hoteles boutique en Lima. Los precios de las habitaciones en los diferentes canales de venta se obtendrán bajo las siguientes consideraciones:

Tabla 40.

*Definición de los precios de habitaciones para los segmentos*

Segmentos	Descripción
<b>BAR</b>	La tarifa Best Available Rate (BAR) se define en función del promedio del mercado y será ofrecido en la recepción del hotel.
<b>Web</b>	El precio web comprende los precios de la página web y las agencias de viaje online, siendo el mismo que el BAR.
<b>Campaña</b>	El precio campañas incluye las campañas y las promociones que se lanzarán cuando se requiera incrementar la ocupación, siendo un 10% menos que el BAR.
<b>Corporativo</b>	El segmento corporativo busca crecer dentro de la oferta, siendo un 15% menor que el BAR.
<b>Mayorista</b>	El segmento mayorista considera las agencias de viajes o socios estratégicos como posadas Amazonas; de estos segmentos, se espera la mayor cantidad de reservas, siendo un 20% menor que el BAR

Respecto del precio para el año 2023, se tendrá los montos que se muestran en la tabla a continuación.

Tabla 41.

*Precios de habitaciones 2023*

Tipo de habitación	Segmentos	Temporada alta	Temporada baja
Habitación simple	BAR	S/ 480.00	S/ 520.00
	Web	S/ 480.00	S/ 520.00
	Campaña	S/ 430.00	S/ 470.00
	Corporativo	S/ 400.00	S/ 440.00
	Mayorista	S/ 380.00	S/ 420.00
Habitación doble	BAR	S/ 750.00	S/ 850.00
	Web	S/ 750.00	S/ 850.00
	Campaña	S/ 690.00	S/ 750.00
	Corporativo	S/ 645.00	S/ 700.00
	Mayorista	S/ 610.00	S/ 660.00

**1.4.3 Promoción.** La estrategia de promoción se basará en tres ejes: plan de fidelidad, publicidad convencional y publicidad digital.

Tabla 42.

*Ejes de la promoción*

Planes	Descripción
<b>Plan de fidelidad</b>	Se contará con una base de datos de clientes y potenciales clientes, con información tomada de la página web o redes sociales; se establecerán niveles de clientes, tales como <i>silver</i> , <i>gold</i> y <i>platinum</i> , con beneficios escalonados en promociones de todos los servicios del hotel; además, esta iniciativa permitirá trasladar los beneficios a un invitado, lo cual ampliará la base de datos de clientes potenciales.
<b>Plan convencional</b>	Se establecerá acuerdos de cooperación con revistas y periódicos preferidos por el público objetivo para aumentar la ocupabilidad.
<b>Publicidad digital</b>	Hay dos planes que se van a desarrollar: incremento de la presencia en redes sociales y uso de data de clientes actuales para brindar promociones específicas. Para aumentar la presencia en redes sociales, se contratará una empresa que manejará el contenido digital y brindará reportes de cada red social, poniendo énfasis en aquellas que generan mayor interacción, clientes potenciales y cantidad de seguidores. En ese sentido, se implementará un CRM para tener la trazabilidad de los clientes objetivos desde que realiza la reserva, check-in, servicios consumidos, check-out y atención al cliente, permitiendo elaborar perfiles de cada cliente y diseñar publicidad efectiva para cada segmento.

**1.4.4 Plaza.** La plaza, también conocida como distribución, es uno de los elementos clave del marketing mix e incluye actividades del hotel encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta (Kotler y Armstrong, 2013).

Tabla 43.

*Plaza*

Plaza	Descripción
<b>Ubicación estratégica</b>	Se cuenta con una ubicación privilegiada en el distrito de Miraflores, en Lima. La zona es de alto interés debido a sus atracciones turísticas y centros empresariales.
<b>Diseño y ambiente</b>	La plaza incluye también la arquitectura, la decoración, el mobiliario y la ambientación del hotel, que reflejan el estilo y la personalidad única, con una atención meticulosa a los detalles.
<b>Canales de distribución</b>	El hotel utilizará una combinación de enfoques para llegar a su público objetivo, que incluyen lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web y reservas en línea: el hotel contará con una página web atractiva y funcional para brindar información completa sobre las habitaciones, los servicios y las tarifas. Además, ofrecerá la posibilidad de realizar reservas en línea de manera fácil y segura o contactar telefónicamente al hotel para absolver dudas o hacer consultas, todo en español e inglés.</li> <li>- Agencias de viajes: la venta indirecta se realizará a través de agencias de viaje que ofrecen servicios de hospedaje y pueden ser de rápido acceso por turistas extranjeros.</li> <li>- Plataformas de reserva en línea: estos sitios web brindan visibilidad y acceso a una base de clientes globales interesados en este tipo de alojamiento.</li> <li>- Marketing directo: el hotel realizará campañas de marketing directo dirigidas a su mercado objetivo; incluirán el envío de folletos digitales a clientes potenciales, así como el uso de correo electrónico sobre ofertas especiales y eventos, para mantener al cliente informado.</li> </ul>

**1.4.5 Personas.** El talento humano es el principal recurso para el funcionamiento y el logro del objetivo principal, siendo un pilar que permite la diferenciación para la prestación de un servicio de calidad. Para contar con colaboradores idóneos, se desarrollará un manual de perfiles, roles y responsabilidades para cada puesto y un plan de capacitación de servicios diferenciados. En el proceso de selección del personal, será clave identificar las habilidades blandas requeridas, tales como predisposición, atención al cliente, resiliencia, actitud positiva y vocación de servicio. El detalle se desarrollará en el plan de recursos humanos.

**1.4.6 Procesos.** Para otorgar un servicio de calidad, se definirán los procesos que aseguren el funcionamiento adecuado y brinden la mejor experiencia al cliente. Para ello, se implementará un CRM que permita conocer la experiencia de los clientes en el hotel y evaluar aquellos puntos de mejora sobre los procesos definidos. El detalle de los procesos se presenta en el plan de operaciones.

**1.4.7 Evidencia física.** El hotel se encuentra localizado en el distrito de Miraflores, en la provincia y departamento de Lima. El diseño del hotel se inspira en la cultura peruana, buscando en todo momento transmitir un ambiente acogedor, exclusivo y lujoso para proporcionar una experiencia memorable. Cuenta con 50 habitaciones. Para que el cliente pueda ubicarse en el interior de las instalaciones, se contará con señalización direccional con íconos universales que ayuden a los huéspedes a orientarse en las áreas y los servicios del hotel. Se contará también con señalización informativa sobre las políticas del hotel y números de contacto ubicados en las áreas comunes y en folletos informativos en la recepción, que les permitirá a los huéspedes conocer los beneficios y los servicios disponibles. Además, habrá señalética de seguridad para informar y guiar a los visitantes en caso de emergencia. Se incluirán salidas, extintores, rutas de evacuación y señales de precaución.

### ***1.5 Alianza Estratégica de Cooperación Comercial***

Respecto de la estrategia ‘Evaluar, definir y ejecutar la alianza comercial de acuerdo con el público objetivo’, se puede indicar que esta posibilidad fue planteada con base en la observación y el análisis realizados en el capítulo IV, en el segmento de turistas extranjeros que visitan la Amazonía

De los turistas que se hospedan en hoteles de cuatro y cinco estrellas y que viajan por vacaciones, recreación u ocio, las actividades que realizan en mayor medida son las compras, visitas a centros culturales del país, visitas a la naturaleza o actividades de aventura.

Para los turistas extranjeros que visitan la naturaleza, la Amazonía les ofrece la posibilidad de realizar todas las actividades que tienen mayor preferencia, como visitar áreas o reservas naturales, hacer paseos por ríos, lagos, lagunas, cascadas en bote, lancha, kayak o crucero. Al respecto, se observan los siguientes puntos relevantes: los departamentos que tienen las mayores preferencias son Lima con 96%, seguido de Cusco con 75%, Madre de Dios con 52%, Puno con 42% y Loreto con 36%, siendo Lima el epicentro, por ser el punto desde donde se parte al interior del país y engloba la presencia de las empresas más grandes. Adicionalmente a ello, este tipo de turista suele visitar en promedio tres departamentos en un viaje y en promedio se pueden quedar 18 noches. En ese sentido, dado que Cusco no ofrece todas las actividades que este tipo de turista requiere durante su visita, se ha optado por buscar posibles alianzas con hoteles ubicados en Madre de Dios.

**1.5.1 Planteamiento General de la Alianza.** El motivo principal para la alianza entre el Hotel Le Bonheur y la Posada Amazonas es el desarrollo y el crecimiento de ambas empresas. En el apéndice E se hace el análisis sobre dónde compiten y dónde esperan competir, cómo crecerán y qué se requiere para poder crear valor.

**1.5.2 Sinergias que Genera la Alianza.** En el análisis realizado, se puede observar que, al ejecutarse la alianza estratégica complementaria del Hotel Le Bonheur y la Posada Amazonas, hay sinergias positivas y negativas.

**1.5.2.1 Sinergias Positivas.** La posibilidad de ofrecer diversificación de paquetes de turismo al mercado y tener una mejor campaña de marketing para el Hotel Le Bonheur y la Posada Amazonas.

**1.5.2.2 Sinergias Negativas.** El mayor riesgo es que la comunidad no acepte la cooperación de ambas organizaciones, lo que provocaría una disminución en la calidad del servicio ofrecido por la Posada Amazonas y problemas con la comunidad, además de la posibilidad de no contar con personal adecuado en la Posada Amazonas, lo que restaría la satisfacción de los clientes del Hotel Le Bonheur.

**1.5.3 Ejes Directrices de la Alianza.** Las directrices en las que se basa la alianza entre el Hotel Le Bonheur y la Posada Amazonas son el servicio diferenciado, el personal calificado y la innovación.

Tabla 44.

*Ejes directrices de la alianza*

Directrices	Descripción
<b>Servicio diferenciado</b>	Las características de ambos hoteles son diferentes entre sí y están alineadas con los tipos de servicios que ofrecen. En el caso del Hotel Le Bonheur, se trata de un servicio premium, enfocado en la calidad de sus instalaciones y atención al cliente. En cuanto al Hotel Posada Amazonas, el servicio diferenciado es el contacto directo con la naturaleza y los servicios que corresponden a su posición geográfica privilegiada. Esta alianza estratégica busca repotenciar estas características a través de las sinergias descritas en el punto precedente, por lo que podrán satisfacer más necesidades de clientes y superar debilidades identificadas.
<b>Personal calificado</b>	El Hotel Le Bonheur cuenta con personal altamente calificado y capacitado para brindar un servicio de calidad y el Hotel Posada Amazonas tiene personal que recibe preparación para recibir al turista que visita la naturaleza, por lo que la alianza estratégica entre ambos hoteles les permitirá una mejora constante de sus especialidades.
<b>Innovación</b>	Esta alianza estratégica tiene sus bases en la innovación de servicios y ofrece paquetes poco usuales, con características singulares, aportadas por cada uno de los hoteles que conforman la alianza. Al enfocarse en un segmento premium, el Hotel Le Bonheur brinda distinción, comodidad y calidad, lo que se traduce en una innovación constante, siendo una mejora sustancial ofrecer servicios que tengan otro enfoque, como el de aventuras y el contacto directo con la naturaleza. En ese sentido, la alianza planteada con el Hotel Posada Amazonas, ubicado en la Reserva Nacional Tambopata Candamo (ZRTC), permite el acceso a diversos ecosistemas con la más alta diversidad biológica y el contacto directo con comunidades nativas, a través de servicios innovadores.

**1.5.4 Operatividad de la Alianza.** La operatividad de la alianza estratégica entre el Hotel Le Bonheur y la Posada Amazonas se llevará a cabo mediante el intercambio de clientes que requieran el servicio complementario. El Hotel Le Bonheur remitirá a la Posada Amazonas a los clientes que requieran hospedarse en un lugar que tenga contacto con la naturaleza y la Posada Amazonas remitirá al Hotel Le Bonheur a los que se alojarán en Lima antes y después de su traslado a Madre de Dios.

**1.6 Presupuesto**

El presupuesto para implementar el plan de marketing asciende a S/. 2'478,000, a ser ejecutado en un plazo de cinco años (apéndice F).

## **2. Plan de Operaciones**

El plan de operaciones guiará las acciones operativas para garantizar el funcionamiento óptimo del hotel. Su finalidad es establecer un plan de acción que permita al Hotel Le Bonheur cumplir con los objetivos estratégicos planteados en el capítulo anterior.

### ***2.1 Objetivo General***

El objetivo general es lograr la excelencia en el servicio y la satisfacción del cliente, brindando confiabilidad y seguridad con un cumplimiento sobresaliente en términos de limpieza, tecnología, atención oportuna del personal para garantizar la eficacia operativa y eficiencia de costos en los servicios brindados por el hotel.

### ***2.2 Objetivos Específicos y Estrategias***

En la siguiente tabla se presentan los objetivos específicos del plan de operaciones y las estrategias para alcanzar dichos objetivos. A su vez, se muestra cómo estos se alinean con los objetivos generales planteados en el plan estratégico presentado en el capítulo V.

Tabla 45.

## Objetivos específicos del plan de operaciones

E	Pilares de la estrategia	Objetivos estratégicos	Objetivo específico del plan de operaciones	Estrategias	Acción estratégica	Indicadores
Enfoque en diferenciación	Rentabilidad	Mantener el EBITDA en al menos un 40% en los próximos cinco años.	Homologar a los proveedores.	Incrementar la inversión para modernizar el hotel a partir de los procesos internos, integrarla con la tecnología y potenciar la cultura organizacional (F2, F5, A5).	Establecer contratos marco con proveedores para tener precios pactados.	Números de contratos marcos por año.
			Reducir el consumo eléctrico.		Implementar el ingreso a la habitación con tarjetas inteligentes integrado con la iluminación y el aire acondicionado de las habitaciones.	Consumo eléctrico mensual.
		Mejorar la rentabilidad por habitación en un 15% en los próximos cinco años.	Realizar mantenimientos proactivos en las habitaciones con base en históricos.		Implementar un sistema de gestión de activos con planes de mantenimiento.	Habitaciones disponibles por día.
		Lograr un mínimo del 10% anual en ventas como crecimiento respecto del año anterior a partir del año 2023.	Reducir los tiempos de atención para reservas y atención al cliente.		Implementar el módulo de reservas, check-in y check-out integrado con el CRM.	Tiempo de check-in. Tiempo de check-out. Tiempo de reserva.
	Crecimiento	Alcanzar un nivel de ocupación del 70% en promedio durante el año.	Brindar información del comportamiento del cliente en el hotel.	Implementar un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para personalizar la experiencia de hospedaje (D3, O2, O3, O5).	Implementar el CRM para conocer el comportamiento de los clientes	Tipos de servicios por cliente.
			Garantizar la disponibilidad de los servicios.	Incrementar la inversión para modernizar el hotel a partir de los procesos internos, integrarla con la tecnología y potenciar la cultura organizacional (F2, F5, A5).	Implementar un sistema de gestión de activos con planes de mantenimiento.	Habitaciones disponibles por día.
			Alcanzar el indicador de calidad de las instalaciones en 100% en un plazo de cinco años.		Monitorear y mantener los sistemas de operaciones.	Implementar un sistema de gestión de activos con planes de mantenimiento.
	Sostenibilidad	Lograr un nivel de satisfacción en los clientes no menor al 80% en un plazo de cinco años.	Reducir los tiempos de los procesos que impactan en la estadía del cliente.	Implementar un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para personalizar la experiencia de hospedaje (D3, O2, O3, O5).	Implementar el ingreso a la habitación con tarjetas inteligentes integrado con la iluminación y el aire acondicionado de las habitaciones.	Encuesta de satisfacción.
			Monitorear el nivel de satisfacción en línea.		Implementar el módulo de reservas, check-in y check-out integrados con el CRM.	Tiempo de check-in. Tiempo de check-out. Tiempo de reserva.
					Implementar el módulo de encuestas en el nuevo CRM.	Encuesta de satisfacción.

### 2.3 Diseño del Servicio

El diseño de servicio del hotel se ha establecido sobre la base de tres ejes importantes, tales como infraestructura, tecnología y factor humano, para generar una interconexión entre ellos y asegurar el funcionamiento óptimo del hotel.

Actualmente, se alquila la infraestructura, pero se ha tomado la decisión de comprar el activo y tener independencia para cambiar la temática, con base en la cultura peruana. También se contará con nuevas tecnologías que generen una sinergia entre lo antiguo y lo moderno. Por otra parte, se brindará a los huéspedes acceso a internet gratuito durante su estancia en el hotel y el acceso a las habitaciones será mediante llaves digitales (tarjeta o pulsera). Por último, siendo el factor humano el más relevante, se desplegarán esfuerzos para que el personal brinde un servicio exclusivo y de calidad.

### 2.4 Diseño del Proceso

A continuación, se muestra gráficamente cómo se interrelacionan y distribuyen los procesos claves dentro del hotel para asegurar su funcionamiento.

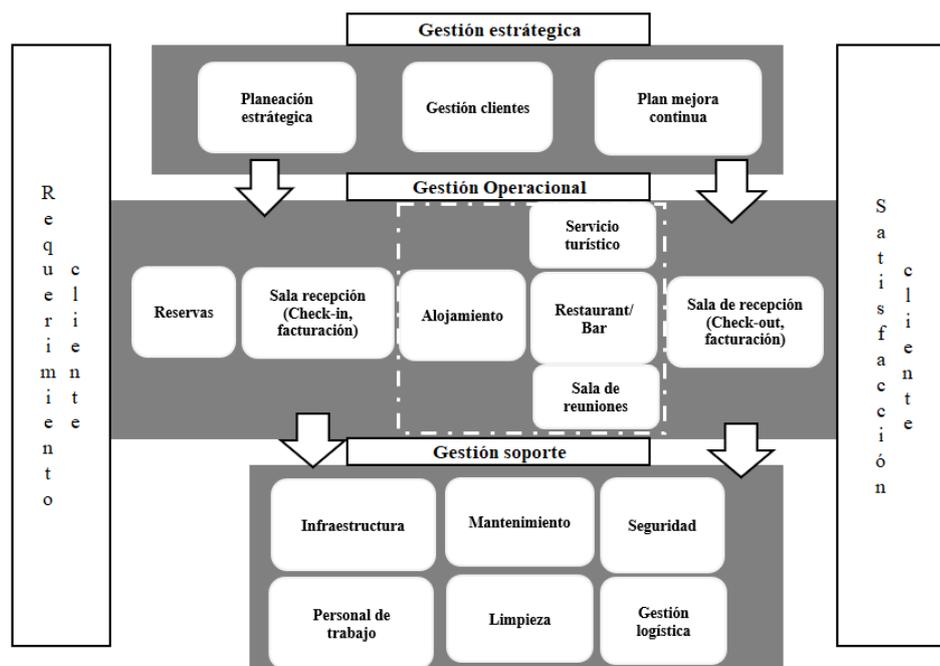


Figura 5. Mapa de procesos

Los procesos permiten definir la secuencia de actividades que se van a realizar, prioritariamente para un funcionamiento óptimo de la cadena de valor. Para ello, la gestión estratégica permite elaborar los lineamientos para el cumplimiento de objetivos del negocio, a través de un seguimiento exhaustivo que permita generar valor y maximizar el rendimiento. En cuanto a la gestión operacional, se trata de la ejecución de la actividad principal del negocio para su funcionamiento. Por último, la gestión de soporte sirve como apoyo para dar intervención oportuna y complementar el servicio principal, que es el alojamiento, y brindar una excelente experiencia al cliente (ESAN, 2016).

Por otro lado, la cooperación que se realizará con el Hotel Posada Amazonas, indicada en el plan de marketing, no alterará el plan operativo del Hotel Le Bonheur. Todo cliente que llegue referido por parte del hotel amazónico tendrá la misma calidad de servicio y no habrá una diferencia en el trato a los huéspedes. El objetivo principal es atraer una mayor cantidad de huéspedes potenciales, dado que ambos hoteles compartirían su portafolio de clientes. De esta manera, se generará una retroalimentación entre ambos para generar un mayor crecimiento de sus negocios.

### ***2.5 Actividades Operacionales***

En el apéndice G se detallan los pasos que comprenden las actividades principales que se realizan para el funcionamiento del hotel, alineados con los objetivos estratégicos del negocio.

### ***2.6 Descripción del Plan Funcional de Operaciones***

Se ejecutarán las cuatro acciones estratégicas, como se puede ver en la tabla a continuación.

Tabla 46.

*Acciones estratégicas*

Acciones estratégicas	Descripción
<b>Establecer contratos marco con proveedores para tener precios pactados</b>	Se analizarán proveedores clave en la cadena de suministros y se establecerán contratos marco para ahorrar tiempo y costos en el abastecimiento de bienes y servicios. Estos acuerdos comerciales evitan la necesidad de renegociar términos y condiciones, permitiendo compras a volumen con buen precio y mayor eficiencia. El monto acordado al inicio del contrato se mantiene constante a través de órdenes de compra para el funcionamiento operativo del hotel.
<b>Implementar sistema de ingreso a la habitación con tarjetas inteligentes e integración con iluminación y aire acondicionado de las habitaciones</b>	Mediante el uso de la tecnología NFC, acrónimo en inglés de tecnología inalámbrica de corto alcance, que es un estándar de transmisión que permite establecer una comunicación inalámbrica entre dos dispositivos cerca de sí, se facilitará la experiencia del cliente, dado que permitirá ofrecerle una tarjeta o pulseras (como llave digital) para ingresar a su habitación de manera sencilla y segura, y evitar el uso de llaves manuales o tener que recordar alguna clave digital.
<b>Implementar sistemas ERP y CRM</b>	Ambos son sistemas de gestión. Las siglas son acrónimos en inglés que significan lo siguiente: ERP (planificación de los recursos empresariales) y CRM (gestión de relación de clientes). Estos sistemas permitirán al hotel realizar una gestión integral, al centralizar y unificar los datos procedentes de las distintas áreas funcionales, evitando duplicidades y facilitando la fluidez de la información, para revisar, diseñar, planear y mejorar la experiencia del cliente. Esta gestión permitirá anticiparse a los problemas que surjan en la actividad comercial.
<b>Implementar un sistema de gestión de activos con planes de mantenimiento</b>	Será más sencillo identificar oportunidades de mejora para optimizar los procesos en la cadena de valor, hacer planificaciones para el futuro y potenciar cada área funcional para que sea más competitiva.  La gestión de activos comprende el edificio donde opera y que será comprado, equipamiento, instalaciones, mobiliario y suministros. Estos activos se deprecian, por lo que es relevante monitorearlos adecuadamente. Se busca que la infraestructura del hotel opere al 100% de su capacidad productiva prolongando su periodo de vida útil, mediante un enfoque de gestión de activos sostenible que analice el desempeño, la calidad y la duración de los activos, buscando equilibrar el funcionamiento, los riesgos y los costos. Se establecen pautas de mantenimiento preventivo, predictivo y proactivo para evitar una gestión reactiva y anticipar problemas o averías. Esto garantiza un funcionamiento ininterrumpido del hotel.

**2.7 Presupuestos**

El presupuesto para implementar el plan de operaciones asciende a S/ 2'829,683, a ser ejecutado en un plazo de cinco años (apéndice F).

### **3. Plan de Recursos Humanos**

El plan de recursos humanos guiará las acciones del personal administrativo de esa área y organizará lo referente a la gestión del talento humano, con la finalidad de establecer un plan de acción que permita a Hotel Le Bonheur cumplir con los objetivos estratégicos planteados en el capítulo anterior.

#### ***3.1 Objetivo General***

El objetivo general del plan funcional de recursos humanos del Hotel Le Bonheur es establecer y describir las estrategias que permitan alcanzar los objetivos específicos de este plan, formular el organigrama, especificar y describir los puestos de trabajo, plasmar el enfoque de la cultura organizacional y estimar el presupuesto que se requiere para el cumplimiento de lo planteado.

#### ***3.2 Objetivos Específicos y Estrategias***

En la siguiente tabla, se presentan los objetivos específicos del plan de recursos humanos y las estrategias para alcanzar dichos objetivos. A su vez, se muestra como estos se alinean a los objetivos generales planteados en el plan estratégico presentado en el capítulo V.

Tabla 47.

## Objetivos específicos del plan de recursos humanos y la alineación con el plan estratégico

E	Pilares de la estrategia	Objetivos estratégicos	Objetivo específico del plan de recursos humanos	Estrategia	Acción estratégica	Indicadores
Enfoque en diferenciación	Rentabilidad	Mantener el EBITDA en al menos un 40% en los próximos cinco años.	Mantener el índice de rotación de personal menor a 5%	Incrementar la inversión para modernizar el hotel desde los procesos internos e integración con la tecnología y potenciar la cultura organizacional (F2, F5, A5).	<p><b>Retención del talento humano:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estructurar e implementar el plan de línea de carrera y desarrollo personal.</li> <li>Estructurar e implementar el plan Diamante para potenciar los talentos por descubrir del personal contratado y buscar y formar talentos en el proceso de contratación de personal.</li> <li>Estructurar e implementar el plan de beneficios con base en el cumplimiento de objetivos personales y grupales.</li> </ul> <p><b>Promoción de la cultura organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar e implementar un plan de identificación con la cultura organizacional.</li> <li>Estructurar e implementar el plan de satisfacción personal con el trabajo para el talento humano.</li> <li>Estructurar e implementar un estudio para detectar actitudes promotoras y desalentadoras del clima organizacional.</li> </ul> <p><b>Incremento de la competitividad del personal administrativo y operativo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer e implementar un plan de capacitaciones para el personal administrativo y operativo respecto de las reestructuraciones de procesos descritos en el plan de operaciones.</li> <li>Desarrollar un plan de capacitaciones para el personal administrativo y operativo sobre el cumplimiento de protocolos ante las emergencias descritas en el plan de operaciones.</li> </ul> <p><b>Fidelización del cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estructurar e implementar un plan de análisis de indicadores de clientes recurrentes.</li> <li>Plan de fortalecimiento de virtudes que impactan en la concurrencia a un establecimiento.</li> </ul>	<p>{(Número de personas contratadas durante el mes + número personas desvinculadas durante el mes) / [(Suma del número de empleados existente al inicio y al final del mes)/2]}*100</p> <p>Evaluaciones quincenales de satisfacción e identidad cultural.</p>
		Alcanzar el indicador de calidad de las instalaciones en 100% en un plazo de cinco años.	Mantener el nivel de competitividad del personal en un 95 %.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de horas trabajadas por un solo empleado en un mes.</li> <li>Cantidad de empleados contratados por el número de habitaciones disponibles.</li> <li>Número de empleados requeridos por habitación ocupada.</li> <li>Porcentaje de ausentismo.</li> <li>Cantidad de incidentes de trabajo por horas totales laboradas.</li> <li>Horas de formación sobre las horas trabajadas.</li> <li>Horas de formación por empleado.</li> </ul>	
	Sostenibilidad	Lograr un nivel de satisfacción en los clientes no menor a 80% en un plazo de cinco años.			<p>Porcentaje de clientes satisfechos (se mide con base en encuestas).</p>	

### 3.3 Estructura Organizacional y Organigrama

Con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos, se plantea pasar de una estructura organizacional burocrática a una plana con enfoque en equipos; este cambio permitirá afrontar las nuevas tendencias del sector de manera rápida y flexible, con orientación al logro de los objetivos planteados para rentabilidad.

Una estructura plana con enfoque en equipos fomenta la participación del talento humano administrativo y operativo que, sumado a la política de puertas abiertas,<sup>7</sup> espera escuchar propuestas de todo el personal, sin distinción del equipo al que pertenezca. Adicionalmente, se plantea que aquellas gerencias que cuentan con equipo de trabajo tendrán un coordinador. Este cargo va rotando trimestralmente entre los integrantes con mayores aptitudes y está a cargo de la calidad de las operaciones y propone mejores formas de ejecutar las actividades. Estos cambios se muestran en la siguiente figura.

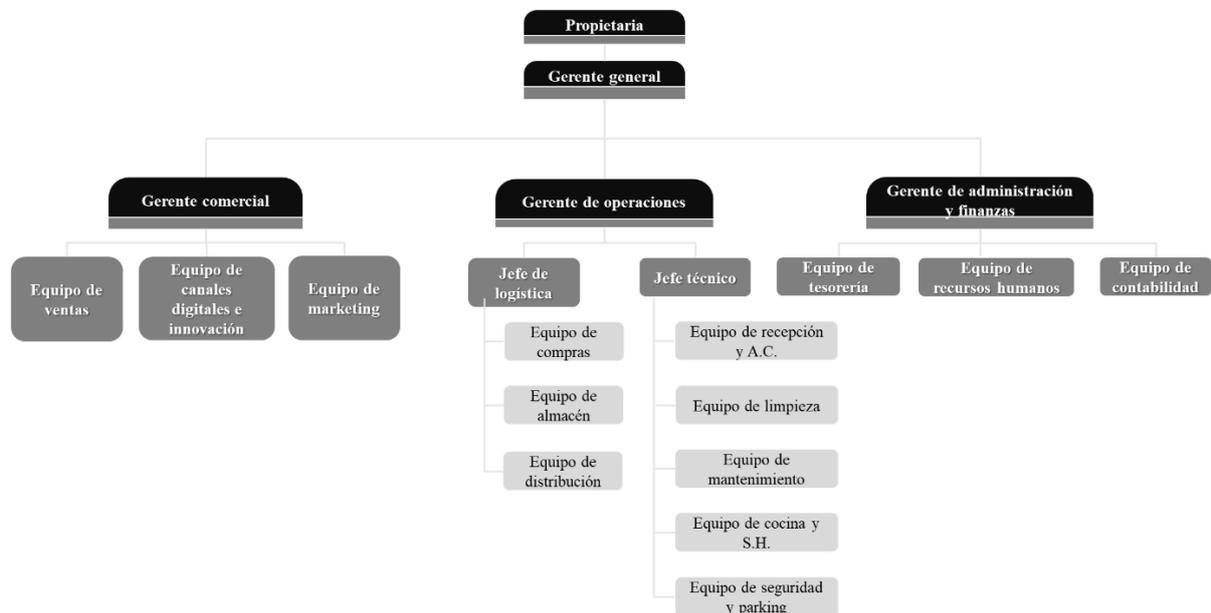


Figura 6. Organigrama propuesto del Hotel Le Bonheur para el periodo 2023 al 2027

<sup>7</sup> Facilidades para hablar de manera abierta con el gerente general, los jefes y los coordinadores de equipos.

La estructura organizacional planteada permitirá que el negocio sea sostenible en el tiempo, estando a la vanguardia de las necesidades. En el apéndice H se describe las nuevas funciones de las gerencias.

### ***3.4 Descripción de Roles y Funciones de los Equipos de Trabajo***

En el apéndice H se detalla el planteamiento de los roles y las funciones para los nuevos grupos de trabajo, dado que los existentes mantienen la estructura. Además de ello, se tendrá en cuenta que cada equipo asumirá las funciones que requieran las acciones estratégicas descritas en cada plan funcional.

### ***3.5 Descripción de los Procesos Para la Administración del Talento Humano***

El equipo de recursos humanos depende de la de gerencia de administración y finanzas, que tiene por función fomentar la cultura organizacional, el clima laboral, impulsar certificaciones e implementar los diferentes planes de recursos humanos. Por ello, se requieren acciones que fomenten el cumplimiento de estas funciones.

Para tal fin, en el punto 3.2. del presente capítulo se plantearon los objetivos específicos y las acciones estratégicas que permitirán el cumplimiento esos objetivos. Por ello, a continuación, se describe la forma de administrar el talento humano y cómo interactúan las acciones estratégicas.

Tabla 48.

#### ***Procesos para la administración del talento humano y cultura organizacional***

<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Reclutamiento, selección y contratación del talento humano</b>	La implementación del plan funcional Diamante busca potenciar los talentos por descubrir en el personal contratado, así como buscar y formar en el mercado laboral nuevos talentos. Esta búsqueda se realizará a través de medios masivos y redes sociales e internamente a través de canales de comunicación establecidos. Durante los procesos de selección y contratación, se pondrá foco en las competencias orientadas a resultados, trabajo en equipo, agilidad para el aprendizaje, resiliencia, adaptabilidad al cambio, nivel de innovación, nivel de comunicación efectiva y postura ante los problemas.

Procesos	Descripción
<b>Capacitación y desarrollo del talento humano</b>	<p>Se contempla el incremento de la competitividad del personal administrativo y operativo a través de la ejecución de los lineamientos descritos en los siguientes planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de capacitaciones del personal administrativo y operativo respecto de las reestructuraciones de procesos descritos en el plan de operaciones, que busca la especialización del personal en los procesos operativos y las funciones de cada puesto de trabajo.</li> <li>• Plan de capacitaciones del personal administrativo y operativo respecto del cumplimiento de protocolos ante emergencias descritos en el plan de operaciones; contempla la reacción adecuada frente a contingencias que se puedan presentar durante las labores.</li> </ul> <p>Estos planes son impartidos al personal nuevo y según el cronograma de capacitaciones que se plantea al inicio de cada año, post evaluación de la pertinencia de aplicación y el rango de tiempo entre capacitaciones.</p> <p>Adicionalmente a ello, el plan de análisis de indicadores de clientes recurrentes se ejecutará con el personal operativo, a través del análisis del cliente. Se clarificarán las cualidades valoradas, porque serán puestas en práctica a través del plan de fortalecimiento de virtudes que impactan en la concurrencia a un establecimiento.</p>
<b>Evaluación de desempeño, compensación, crecimiento profesional y retención del talento humano</b>	<p>Los planes asociados con la retención del talento humano, como el plan de línea de carrera y desarrollo personal del talento humano, buscan fomentar el desarrollo de capacidades valoradas en las actividades que ejercen o en nuevos puestos. Este plan incluye capacitaciones en diferentes puestos dentro del hotel y cursos de desarrollo de habilidades blandas.</p> <p>El plan Diamante potencia los talentos por descubrir en el personal contratado y el plan de beneficios con base en el cumplimiento de objetivos personales y grupales que tiene un impacto directo en los costos del hotel. En razón de esto, se buscará resultados enfocados en la productividad, premiando a los que propongan prácticas innovadoras para optimizar procesos y elevar la calidad de servicios, así como la reducción de gastos por disertación de los cargos.</p>
<b>Cultura organizacional</b>	<p>Para afianzar la cultura de la organización entre el personal administrativo y operativo del Hotel Le Bonheur, se desarrollará e implementará un estudio para detectar actitudes promotoras y desalentadoras del clima organizacional. Esto permitirá ajustar el concepto de cultura organizacional e idear, desarrollar e implementar el plan de identificación con la cultura organizacional y el plan de satisfacción personal con el trabajo para el talento humano.</p> <p>Estos cambios permitirán afianzar el clima laboral reinante entre el talento humano y redundarán en las condiciones de trabajo, el trabajo mismo y la comunicación entre equipos, el respeto mutuo, la satisfacción con las actividades inherentes al equipo y el puesto que ocupa y la percepción sobre medidas de seguridad en el trabajo.</p>

### 3.6 Presupuestos

El presupuesto del plan de recursos humanos se ha dividido en dos grupos: el primero corresponde a la ejecución de los planes propuestos para el cumplimiento de los objetivos específicos y el segundo es el que se requiere para salarios del personal operativo y administrativo. El presupuesto para la implementación de los planes funcionales de recursos humanos tiene un costo total de S/ 150,500.00, a ser ejecutado en un plazo de cinco años de forma gradual, y el presupuesto anual de salarios del personal administrativo y operativo es de S/ 998,400.00 de acuerdo con el detalle mostrado en el apéndice I.

#### **4. Plan de Responsabilidad Social**

El plan de responsabilidad social definirá los lineamientos que el Hotel Le Bonheur seguirá para involucrarse en temas relacionados con el medio ambiente y la sociedad, buscando el valor compartido. Se basa en tres ejes principales: económico, social y medioambiental.

##### ***4.1 Objetivo General***

Implementar políticas, planes y acciones bajo el enfoque de mejora continua, a fin de contribuir con el desarrollo sostenible, contribuyendo con los *stakeholders* y minimizando el impacto al medio ambiental.

##### ***4.2 Objetivos Específicos y Estrategias***

En la siguiente tabla, se presentan los objetivos específicos del plan de responsabilidad social, así como las estrategias para alcanzarlos, alineándolos con los objetivos generales planteados en el plan estratégico presentado en el capítulo V.

Tabla 49.

## Objetivos específicos del plan de responsabilidad social y la alineación con el plan estratégico

E	Pilares de la estrategia	Objetivos estratégicos	objetivos específicos del plan de responsabilidad social	Estrategias	Acciones estratégicas	Indicadores		
Enfoque en diferenciación	Rentabilidad	Mantener el EBITDA en al menos un 40% en los próximos cinco años.	Implementar un plan de eficiencia energética para el hotel para reducir los costos mediante el ahorro de energía.	Reducir en 30% el consumo de energía eléctrica (F1, F2, F5, A3, A4).	Realizar una evaluación energética del hotel para identificar las áreas de mayor consumo energético.	Número de áreas identificadas con mayor consumo de energía. Cantidad de energía eléctrica generada por los paneles solares instalados en el hotel. Reducción del gasto por consumo de energía eléctrica.		
		Mejorar la rentabilidad por habitación en un 15% en los próximos cinco años.	Adoptar prácticas de gestión responsable de los recursos naturales.		Instalar paneles solares en el hotel para reducir el consumo de energía eléctrica.	Sustituir las luces tradicionales por luces LED de bajo consumo.	Porcentaje de reducción del consumo de energía eléctrica en iluminación. Porcentaje de reducción del consumo de energía eléctrica. Porcentaje de equipos ecoamigables. Porcentaje de clientes que solicitan servicios de limpieza y toallas adicionales.	
			Implementar y comunicar la política de uso de toallas y limpieza de habitaciones a solicitud de los clientes.		Instalar sensores de movimiento en las áreas comunes del hotel para evitar el uso innecesario de la iluminación y el aire acondicionado.	Nivel de satisfacción del cliente con los servicios de limpieza. Ahorro de agua y energía. Porcentaje de colaboradores que tienen conocimiento y comprensión de la política de la organización.		
		Crecimiento	Lograr un mínimo del 10% anual en ventas como crecimiento respecto del año anterior a partir del año 2023.		Atraer a un mayor número de clientes que valoran la sostenibilidad en los productos o servicios.	Incrementar la inversión para modernizar el hotel desde los procesos internos e integración con la tecnología y potenciar la cultura organizacional (F2, F5, A5).	Usar productos ecológicos para la limpieza y la desinfección de todos los ambientes del hotel, así como para el lavado de toallas, batas, sábanas y edredones de las habitaciones.	Ahorro de agua. Nivel de satisfacción del cliente.
			Alcanzar un nivel de ocupación del 70% en promedio durante el año.		Implementar un programa de reciclaje y reducción de residuos para minimizar el impacto ambiental de las instalaciones de la empresa.		Usar artículos de tocador ecológicos, incluyendo shampoo, acondicionador y jabón líquido.	Nivel de satisfacción del cliente.
			Alcanzar el indicador de calidad de las instalaciones en 100% en un plazo de cinco años.		Lograr un nivel de satisfacción en los clientes no menor a 80% en un plazo de cinco años.		Incluir cláusulas éticas y de trabajo justo en los contratos con proveedores para reducir el riesgo de litigios que puedan afectar la reputación de la empresa y, como consecuencia, la ocupabilidad del hotel al reducirse los ingresos.	Porcentaje de cumplimiento de las cláusulas éticas.
	Sostenibilidad	Lograr un nivel de satisfacción en los clientes no menor a 80% en un plazo de cinco años.	Lograr un nivel de satisfacción en los clientes no menor a 80% en un plazo de cinco años.	Lograr un nivel de satisfacción en los clientes no menor a 80% en un plazo de cinco años.	Implementar un centro de acopio de residuos para clasificarlos y enviarlos a centros de reciclaje.	Cantidad de residuos mensuales enviados al centro de acopio. Costo de gestión de residuos		
					Reemplazar los envases de plásticos y tecnopor por otros de materiales biodegradables.	Porcentaje de reducción de uso de envases de plástico y tecnopor. Nivel de satisfacción del cliente.		

### ***4.3 Descripción de las Iniciativas Estratégicas***

La evaluación energética en el Hotel Le Bonheur es fundamental para su sostenibilidad y eficiencia. Se analizará el consumo energético actual, revisando la data histórica. Se identificarán áreas de mayor consumo para establecer un cronograma y asignar presupuesto. Los cambios incluyen paneles solares, luces led y sensores de movimiento. Se realizará un seguimiento mensual para medir el impacto de las mejoras. Los empleados serán involucrados para fomentar su participación y compromiso.

Es fundamental capacitar al personal para implementar y comunicar la política de uso de toallas y limpieza de habitaciones a solicitud de los clientes. Se utilizarán diversos canales de comunicación, como el sitio web, tarjetas informativas, folletos y comunicación directa del personal del hotel, para transmitir claramente la política a los huéspedes.

Después de la implementación, se evaluará el impacto de la iniciativa a través de encuestas a los huéspedes y un seguimiento al consumo de agua, realizando ajustes si es necesario. Se implementará la iniciativa sobre el uso de productos ecológicos para la limpieza y la desinfección de todos los ambientes del hotel y para el lavado de toallas, batas, sábanas y edredones de las habitaciones. Se usará artículos de tocador ecológicos, incluyendo shampoo, acondicionador y jabón líquido. En el hotel, se hará una evaluación de la limpieza y la desinfección de las diversas superficies y áreas para seleccionar los productos ecológicos que cumplan con las necesidades de manera efectiva. Se seleccionarán proveedores de productos ecológicos seguros y de calidad. El personal de limpieza y mantenimiento recibirá capacitación sobre el uso adecuado de estos productos. Se colocarán etiquetas en las habitaciones para informar a los huéspedes sobre el uso de productos ecológicos en la limpieza del hotel. En los baños, se incluirá una tarjeta destacando el compromiso del hotel con la sostenibilidad y el uso de productos ecológicos. Esto involucrará a los huéspedes en la responsabilidad ambiental y la salud de todos.

Con relación a la iniciativa de incluir cláusulas éticas y de trabajo justo en los contratos con proveedores para reducir el riesgo de litigios que puedan afectar la reputación de la empresa y, como consecuencia, la ocupabilidad del hotel, reduciendo los ingresos, se investigará y evaluará a los posibles proveedores para garantizar estándares éticos y laborales. Posteriormente, se redactarán los contratos, incluyendo cláusulas específicas de respeto a los derechos humanos, normas de seguridad y cumplimiento de la ley y el impacto ambiental. Para complementar la medida, se capacitará al personal del área de compras para que realice el seguimiento al cumplimiento de las cláusulas, detecte inconsistencias y tome medidas en caso de incumplimiento. El objetivo de esta iniciativa es crear relaciones a largo plazo con los proveedores para cuidar la reputación del hotel.

#### ***4.4 Generación de Valor Compartido***

El valor compartido se refiere a "las políticas y prácticas que mejoran la competitividad de una empresa al mismo tiempo que avanzan en el bienestar económico y social de las comunidades en las que opera" (Porter y Kramer, 2011). En ese sentido, las estrategias y planes de acción se basan buscando el valor compartido en tres ejes principales, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 50.

#### ***Generación de valor compartido***

<b>Acciones estratégicas</b>	<b>Valor económico</b>	<b>Valor social</b>	<b>Valor medioambiental</b>
Realizar una evaluación energética en el hotel con el objetivo de instalar paneles solares y equipos ecoamigables para reducir el consumo de energía eléctrica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar ahorros significativos en la factura de energía eléctrica, lo que se traduce en una mejora de la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de la empresa.</li> <li>• Implementar tecnologías sostenibles para atraer a un mayor número de huéspedes que se preocupan por el medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La reducción de costos de energía permitirá, con el tiempo, mejorar los salarios y las condiciones laborales de los empleados del hotel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda en la lucha contra el cambio climático.</li> </ul>
Implementar y comunicar la política de uso de toallas y limpieza de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir los costos de energía, agua y productos de limpieza del hotel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mejora la salud de los huéspedes y empleados.</li> <li>• Al reducir la cantidad de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce la huella de carbono del hotel.</li> </ul>

Acciones estratégicas	Valor económico	Valor social	Valor medioambiental
habitaciones a solicitud de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la eficiencia operativa, la rentabilidad, la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.</li> </ul>	habitaciones que se limpian y el cambio de las toallas se reduce la carga de los empleados, lo que contribuye a mejorar los niveles de estrés.	
Usar productos ecológicos para la limpieza y desinfección de todos los ambientes del hotel, para el lavado de toallas, batas, sábanas y edredones de las habitaciones. Uso de artículos de tocador ecológicos, incluyendo shampoo, acondicionador y jabón líquido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir los costos al disminuir la cantidad de productos de limpieza y desinfección.</li> <li>• El uso de productos ecológicos puede prolongar la vida útil de los materiales textiles usados en el hotel, lo que disminuye los costos de reemplazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuye el riesgo de exposición de productos químicos dañinos a los huéspedes y empleados del hotel, mejorando su salud y bienestar.</li> <li>• Los empleados se sentirán a gusto en un ambiente laboral saludable, lo que reduce el índice de rotación de personal.</li> <li>• Brinda una oportunidad de trabajo a proveedores locales, promoviendo el uso de productos sostenibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimiza el impacto medioambiental al reducir el consumo de agua y energía, ya que los productos ecológicos suelen necesitar menos de estos recursos para su fabricación.</li> </ul>
Incluir cláusulas éticas y de trabajo justo en los contratos con proveedores para reducir el riesgo de litigios que puedan afectar la reputación de la empresa y, como consecuencia, la ocupabilidad del hotel reduciendo los ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reduce el riesgo de litigios y multas asociadas con el incumplimiento de normas éticas y legales, lo que contribuye a la rentabilidad de la empresa.</li> <li>• Tener proveedores éticos y responsables socialmente mejora la calidad de los productos y servicios, traduciéndose en una mejor experiencia y satisfacción del huésped, lo cual genera lealtad con la empresa y una mayor tasa de ocupación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contribuye con una sociedad más justa, mejorando las condiciones laborales y sociales de los trabajadores de los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contribuye con la protección del medio ambiente reduciendo el impacto negativo de las operaciones del hotel.</li> </ul>

#### 4.5 Presupuestos

El presupuesto para implementar el plan de responsabilidad social asciende a S/ 449,403.00, a ser ejecutado en un plazo de cinco años (apéndice F). La ejecución del presupuesto estará a cargo del gerente general del hotel.

## **5. Plan de Finanzas**

El plan de finanzas evalúa la viabilidad financiera del plan estratégico. Su finalidad es verificar si se llegan a cumplir los objetivos presentados en el capítulo V, para lo cual se implementarán los planes funcionales que se plantean en el presente capítulo. Para tal fin, se proyectarán los siguientes estados financieros: estado de resultados, flujos de caja efectivo y ratios financieras del año 2023 a 2027. Esta proyección tomará en cuenta dos escenarios a analizar: uno, sin la aplicación de los planes estratégicos planteados y otro, con la aplicación de esto., De esta manera, se podrá demostrar la viabilidad de implementar el presente plan estratégico.

### ***5.1 Objetivo General***

El objetivo general del plan de finanzas del Hotel Le Bonheur es determinar la viabilidad financiera de los planes estratégicos presentados en el capítulo V.

### ***5.2 Objetivos Específicos***

En la siguiente tabla, se presentan los objetivos específicos del plan de finanzas durante el periodo de implementación del plan estratégico.

Tabla 51.

*Objetivos específicos del plan de finanzas y la alineación con el plan estratégico*

E	Pilares de la estrategia	Objetivos estratégicos	Objetivo específico del plan de finanzas	Estrategias	Acciones estratégicas	Indicadores
Enfoque en diferenciación	Rentabilidad	Mantener el EBITDA en al menos un 40% en los próximos cinco años.	Incrementar la rentabilidad del margen operativo.	Incrementar la inversión para modernizar el hotel a partir de los procesos internos e integración con la tecnología, y potenciar la cultura organizacional (F2, F5, A5).	Implementar los planes de mantenimiento de cada activo para prolongar su periodo de vida útil y para que tenga un mejor rendimiento.	Utilidad operativa / Ventas: ratio que debe ser mayor respecto del año anterior.
			Enfocar esfuerzos en reducir los costos fijos.	Reducir en 30% el consumo de energía eléctrica (F1, F2, F5, A3, A4).	Evaluar de forma mensual la composición de los costos fijos, para realizar compras a volumen y reducir el costo unitario fijo.	Gastos operativos / Ventas: ratio que debe ser menor respecto del año anterior.
	Crecimiento	Lograr un mínimo del 10% anual en ventas como crecimiento respecto del año anterior a partir del año 2023.	Reducir los gastos financieros.	Reforzar la estrategia de marketing para impulsar la visibilidad del hotel en mercados internacionales y atraer a un público más amplio (F1, F4, F5, O1, O5).	Trabajar con al menos tres entidades financieras para poder negociar una mejor tasa de interés para los préstamos.	Gastos financieros / Ventas: ratio que debe ser menor respecto del año anterior.
			Gestionar adecuadamente la liquidez para la reinversión en el negocio.	Incrementar la inversión para modernizar el hotel desde los procesos internos e integración con la tecnología y potenciar la cultura organizacional (F2, F5, A5).	Monitorear diariamente la caja del hotel y rentabilizar fondos excedentes a través de <i>overnights</i> o depósitos a plazos cortos.	Superávit de capital de trabajo (activo corriente - pasivo corriente): tener holgura de liquidez.

### ***5.3 Plan de Inversión y Financiamiento***

Actualmente, hay una gestión operativa del hotel y se hace un pago de alquiler por el uso del activo; sin embargo, el presente plan estratégico ha contemplado la compra del activo, para que se cuente con independencia y se pueda gestionar la infraestructura del bien. Una gestión adecuada es viable, dada la buena ubicación del hotel. Además, es una marca ya creada en el mercado y cuenta con adecuado know-how de la gestión administrativa y operativa. Por otra parte, para evitar la incertidumbre de que el activo pueda ser vendido, se ha decidido que la mejor opción es gestionar un activo propio.

La inversión total para la compra del activo, además de los paneles solares, es de seis millones soles, y se hará mediante la siguiente estructura: 16.7% será con fondos propios correspondiente a un millón de soles y 83.3%, correspondiente a cinco millones de soles, será con financiamiento de crédito bancario. Se solicitará un plazo de diez años y se negociará la mejor tasa con las entidades financieras. Se trabajará con tres bancos, para lograr la mejor condición de crédito y no depender de una sola institución bancaria.

La inversión será para la adquisición del activo, con la finalidad de mejorar y modernizar la infraestructura del hotel, así como lograr mayor dinamismo en la toma de decisiones, dado que ya no se gestionarán permisos con el arrendatario por modificaciones a realizar.

### ***5.4 Supuestos Financieros***

Los supuestos tienen la finalidad de realizar las proyecciones financieras para el cálculo de los estados financieros: estado de resultados, flujos de caja efectivo, balance general y ratios financieros del año 2023 a 2027. Se deben considerar supuestos, los mismos que contemplan las siguientes variables: ventas, inflación y producto interno bruto, entre otras.

En el apéndice J se describen los supuestos considerados para las proyecciones financieras en un escenario sin y con aplicación de las estrategias presentadas en los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y el plan de responsabilidad social.

### 5.5 Proyecciones Financieras

Con los supuestos financieros planteados en el punto anterior, se realizará el cálculo de las proyecciones financieras con y sin aplicación de las estrategias.

En el apéndice K se muestran los cálculos correspondientes a los estados de resultados (estados de ganancias y pérdidas), en el apéndice L están los correspondientes al flujo de caja y las ratios financieras para el periodo 2023 - 2027 sin y con aplicación de las estrategias.

### 5.6 Cálculo de COK y WACC

Para el cálculo del costo de oportunidad de capital (COK, por sus siglas en inglés) se utilizó el modelo CAPM, consultando distintas fuentes. Como primer paso, se obtuvo la beta desapalancada en Damodaran (2023).

Tabla 52.

*Beta desapalancada*

	Año	Monto
% D	2022	23.46%
% E	2002	76.54%
Tasa Imponible (t)	2002	30%
Beta Desapalancado(Bu)	Ene-23	0.97

Luego se calculó la beta apalancada de acuerdo con las condiciones del hotel:

$$\beta_L = \beta_U \left[ 1 + (1 - t) \frac{D}{E} \right]. \text{ Por lo tanto, } \beta_L = 1.18$$

Tabla 53.

*COK proyectado (US\$)*

	Año	Monto
E(R <sub>m</sub> )-R <sub>f</sub> (prima por riesgo)	Ene-23	8.70%
R <sub>f</sub> : Tasa libre de riesgo	Dic-22	5.20%
Beta apalancada		1.18
COK proyectado US\$		15.45%

La prima por riesgo se toma de Damodaran y la tasa de libre riesgo del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).  $COK_{USD} = R_f + [E(R_m) - R_f]\beta_L$ . Realizando los cálculos, el COK US\$ es 15.45%. A continuación, se calcula el COK en soles, por lo que se considera la inflación del Perú en 8.70%, de acuerdo con el BCRP (2022), y la inflación de Estados Unidos en 6.50%, de acuerdo con el Sistema de Reserva Federal de los Estados Unidos (FED), por lo tanto:

$$COK_{SOLES} = (1 + COK_{USD}) \left( \frac{1 + \text{inflación anual soles PERÚ}}{\text{inflación anual dólares USA}} \right) - 1.$$

Por consiguiente, el COK soles es 17.57%. A continuación, se presenta el cálculo del WACC.

Tabla 54.

*Datos para el cálculo del WACC*

	Monto
% D	23.46%
% E	76.54%
Tasa imponible	30%
Re: Costo de capital	17.57%
Rd: Costo de deuda	10%

Considerando la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e \frac{E}{E+D} + K_d(1 - t) \frac{D}{E+D}. \text{ El WACC es 15.09\%.}$$

### 5.7 Análisis Financiero de las Proyecciones Financieras con Plan Estratégico

Tabla 55.

*Resultados financieros con plan estratégico*

Flujo de caja incremental	Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de caja económico	-S/ 6'000,000	S/ 957,002	S/ 1'166,272	S/ 1'287,179	S/ 1'402,539	S/ 5'934,920
Flujo de caja financiero	-S/ 1'000,000	-S/ 172,188	S/ 12,512	S/ 106,392	S/ 192,023	S/ 4'684,479
IR	30.00%					
WACC	15.09%					
TIR económica	16.62%					
VAN económica	S/ 294,219					
TIR financiera	35.63%					
VAN financiera	S/ 1'358,604					

Después de analizar los resultados obtenidos, se puede decir que el plan estratégico propuesto para el hotel para los años 2023 a 2027 es rentable, ya que la TIR (tasa interna de retorno) económica de 16.62% es mayor a la tasa requerida WACC (costo promedio ponderado de capital), que es 15.09%; es decir, se generará un retorno económico adicional del 10%. Además, el VAN (valor actual neto) es mayor a cero.

Adicionalmente, se observa que la deuda agrega valor, porque la TIR y VAN financiera son mayores que la TIR y VAN económica y se obtendría una sobreganancia de S/ 1'358,604.

## 6. Conclusiones

Se puede concluir lo siguiente:

- Se optó por desarrollar un plan de fidelidad y promociones específicas para aumentar la ocupabilidad cuando sea necesario.
- Para impulsar el crecimiento y la rentabilidad, una de las estrategias a seguir por el hotel boutique será establecer alianzas estratégicas con empresas del sector turístico que generan sinergias, incrementan la visibilidad y atraen a un mayor número de clientes, lo que beneficiará al hotel y a los socios comerciales.

- La implementación del ERP permitirá tener procesos integrados en todas las áreas de la compañía, con información siempre en línea para la mejor toma de decisiones.
- Al ejecutar el plan estratégico, se obtendrá una tasa interna de retorno para los accionistas de un 25.23%, frente al costo promedio ponderado de capital de un 15.09%, obteniéndose un retorno adicional del 10% a favor del accionista.
- Por último, al comprar el inmueble sobre el que se brinda el servicio, se anula la posibilidad de perder la ventaja que hasta ahora ha dado soporte al hotel, manteniendo la fortaleza de ubicación privilegiada.

## Referencias

- AEGVE (17 de diciembre de 2021). *Los 7 retos y tendencias que afrontarán los hoteles en 2022*. <https://aegve.org/los-7-retos-y-tendencias-que-afrontaran-los-hoteles-en-2022/>
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Revista Palermo Business Review* 2, 83-96.  
[https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)
- Andina Noticias (26 de agosto de 2022). El 73% de las empresas peruanas realizará trabajo híbrido en 2022. *Andina Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-73-las-empresas-peruanas-realizara-trabajo-hibrido-2022-907328.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú (6 de octubre de 2022). Programa monetario de octubre 2022 BCRP eleva la tasa de interés de referencia a 7,00%. *Nota informativa*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota-informativa-2022-10-06-1.pdf>
- BBC News Mundo (30 de julio de 2021). Perú: 3 efectos de la gran caída del sol peruano frente al dólar tras el anuncio del nuevo gabinete de Pedro Castillo. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58017736>
- Booms, B. & Bitner, M. (1982). Marketing Services by Managing the Environment. [Servicios de marketing mediante la gestión del medio ambiente]. *Sage Journals*.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/001088048202300107>
- Cámara de Comercio de Lima. (2 de junio de 2022). Tendencias de consumo y retail 2022: Nuevos ecosistemas, digitalización y confianza. *Revista La Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/tendencias-de-consumo-y-retail-2022-nuevos-ecosistemas-digitalizacion-y-confianza/>

Cámara de Comercio de Lima (13 de octubre de 2022). Conoce todo sobre la reducción de IGV a 8% para restaurantes, hoteles y alojamientos. *Revista La Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/conoce-todo-sobre-la-reduccion-de-igv-a-8-para-restaurantes-hoteles-y-alojamientos/>

Camejo, J. (28 de noviembre 2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Deutsche Welle. (9 de agosto de 2021). *San Pablo informa: Perú es el país del Pacífico sur más expuesto a grandes tsunamis, según estudio*. <https://www.dw.com/es/per%C3%BA-es-el-pa%C3%ADs-del-pac%C3%ADfico-sur-m%C3%A1s-expuesto-a-grandes-tsunamis-seg%C3%BAn-estudio/a-58812129>

DW (4 de octubre de 2022). *El Banco Mundial cree que América Latina crecerá más de lo esperado en 2022*. América Latina. <https://www.dw.com/es/el-banco-mundial-cree-que-am%C3%A9rica-latina-crecer%C3%A1-m%C3%A1s-de-lo-esperado-en-2022/a-63332911>

Easy Marketing Agency. (2021). *El comportamiento del consumidor y sus 3 fases*. <https://easymarketingagency.com/comportamiento-del-consumidor/>

El Comercio (30 de agosto 2022). Estados Unidos pide a sus ciudadanos reconsiderar los viajes al Perú “por la criminalidad y el terrorismo”. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/mundo/eeuu/estados-unidos-pide-a-sus-ciudadanos-reconsiderar-los-viajes-al-peru-por-la-criminalidad-y-el-terrorismo-departamento-de-estado-noticia/>

El Peruano (18 de noviembre de 2022). Normas legales actualizadas: Ley orgánica de Gobiernos Regionales Ley N°27867. *Diario El Peruano*.

<https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=33>

El Peruano (5 de enero de 2022). Mincetur amplía programa ‘Turismo Emprende’ hasta 2025. *Diario El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/136810-mincetur-amplia-programa-turismo-emprende-hasta-2025>

El Peruano (28 de setiembre de 2022). El Perú avanza en la recuperación gradual y sostenida del turismo. *Diario El Peruano*. [https://elperuano.pe/noticia/192715-el-peru-avanza-en-la-recuperacion-gradual-y-sostenida-del-turismo#:~:text=27%2F09%2F2022%20El%20Per%C3%BA,\(Mincetur\)%2C%20Roberto%20S%C3%A1nchez](https://elperuano.pe/noticia/192715-el-peru-avanza-en-la-recuperacion-gradual-y-sostenida-del-turismo#:~:text=27%2F09%2F2022%20El%20Per%C3%BA,(Mincetur)%2C%20Roberto%20S%C3%A1nchez).

El Peruano (30 de setiembre de 2021). Gobierno amplía plazos para acogerse a reprogramación de créditos de Reactiva y FAE-Mype. *Diario El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/130191-gobierno-amplia-plazos-para-acogerse-a-reprogramacion-de-creditos-de-reactiva-y-fae-mype>

ESAN (6 de febrero de 2020). *Opinando: Advierten que Lima puede convertirse en la ciudad más contaminada de Latinoamérica*. ESAN Portal Académico.

<https://ue.edu.pe/opinando/advierten-que-lima-puede-convertirse-en-la-ciudad-mas-contaminada-de-latinoamerica>

ESAN (6 de octubre de 2016). *¿Qué es el mapa de procesos de la organización?* Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion>

Farro, C. (27 de mayo de 2021). *Telefónica Tech. Resumen de ciberataques 2020 en el Perú*.

Telefónica Tech. <https://empresas.blogthinkbig.com/resumen-ciberataques-2020-peru/>

Forbes (19 de julio de 2022). Forbes Perú. *El turismo da signos de recuperación en América Latina: estos países ya superaron los niveles precovid-19*. <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2022-07-19/el-turismo-da-signos-de-recuperacion-en-america-latina-estos-paises-ya-superaron-los-niveles-pre-covid-19/>

France24 (13 de octubre de 2022). *América Latina crece pero FMI recorta pronóstico para 2023 debido a inflación*. <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20221013-am%C3%A9rica-latina-crece-pero-fmi-recorta-pron%C3%B3stico-para-2023-debido-a-inflaci%C3%B3n>

GanaMás (2 de julio de 2022). Ahora las empresas podrán acogerse al FAE-Turismo hasta el 31 de diciembre 2022. *Revista GanaMás*. <https://revistaganamas.com.pe/ahora-las-empresas-podran-acogerse-al-fae-turismo-hasta-el-31-de-diciembre-2022/>

García López, R. (3 de febrero de 2021). *Tendencias en Hoteles para 2021*. Marketing turístico digital. <http://marketingturisticodigital.com/2021/02/03/tendencias-hoteles-2021/>

Gastromaq (2021). *El Sector Gastronómico y Hotelero se Reúne en Gastromaq y ExpHotel*. <https://gastromaq.pe/exphotel/>

Horeca (2022). Sector hotelero incrementa inversiones en Perú con 6 mega proyectos para este 2022. *Revista Horeca*. <https://www.horeca.pe/noticia/sector-hotelero-incrementa-inversiones-en-per%C3%BA-con-6-mega-proyectos-para-este-2022>

Hotevia (2 de noviembre de 2022). Directorio Proveedores para Hoteles, Restaurantes y Eventos en Perú. <https://hotevia.info/phre-directorio-proveedores-para-hoteles-restaurantes-eventos-peru/>

Hotevia (2022). *5 tendencias tecnológicas que implementaran hoteles durante 2022.*

<https://hotevia.info/5-tendencias-tecnologicas-que-implementaran-hoteles-durante-2022/>

Jaén, I. (1 de mayo de 2019). *Las fuerzas de Porter: análisis de competencia para tu negocio.*

Branding y Marketing Estratégico. <https://ignaciojaen.es/fuerzas-de-porter/>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing.* Pearson educación.

Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing.* Pearson educación. ISBN: 978-607-32-3700-0

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios.* Pearson educación.

Martínez Pedrós, D. & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno.* Ediciones Diaz de Santos.

[https://books.google.com.mx/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Martínez, M. (14 de julio de 2022). *Perú espera recibir millón y medio de turistas en 2022,*

*pese a alerta de EEUU.* Swissinfo. [https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-turismo\\_per%C3%BA-espera-recibir-mill%C3%B3n-y-medio-de-turistas-en-2022--pese-a-alerta-de-eeuu/47753256](https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-turismo_per%C3%BA-espera-recibir-mill%C3%B3n-y-medio-de-turistas-en-2022--pese-a-alerta-de-eeuu/47753256)

Melara, M. (2017). *Expectativas de los clientes en el servicio*

<https://marlonmelara.com/expectativas-de-los-clientes-en-el-servicio-como-conocerlas/>

Mercado Negro (2021). PROMPERU lanza campaña de turismo dedicada a viajeros millennials de México y USA. *Mercado Negro.*

<https://www.mercadonegro.pe/publicidad/campanas/promperu-lanza-campana-de-turismo-dedicada-a-viajeros-millennials-de-mexico-y-usa/>

Mincetur (2018). *Arribos, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje.*

Datos turismo. <https://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosturismo/index.html>

Ministerio de Economía y Finanzas (30 de abril de 2021). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2021-2024.*

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2021\\_2024.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2021_2024.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas (25 de agosto de 2022). *En el 2022 la economía peruana crecerá 3,3% según proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026.*

[https://www.mef.gob.pe/en/?option=com\\_content&language=en-](https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7487&lang=en-GB)

[GB&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7487&lang=en-GB](https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7487&lang=en-GB)

Ministerio del Ambiente (17 de mayo de 2021). *Sector hotelero del país apuesta por la sostenibilidad a través de la medición de su huella de carbono.* gob.pe Plataforma única del Estado peruano. <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/493364-sector-hoteler-del-pais-apuesta-por-la-sostenibilidad-a-traves-de-la-medicion-de-su-huella-de-carbono>

Perú21 (17 de mayo de 2022). Conoce los beneficios que brindaría el 5G en las industrias y el servicio público. *Diario Perú21.* <https://peru21.pe/cheka/tecnologia/conoce-los-beneficios-que-brindaria-el-5g-en-las-industrias-y-el-servicio-publico-tecnologia-5g-peru-noticia/>

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores.*

New York: Free Press.

<https://archive.org/details/competitivestrat0000port/page/n9/mode/2up>

Porter, M. E.& Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Promperú (2018a). *Perfil del Turista Extranjero 2018.* Turismo investiga innova.

[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_41\\_PERFIL%20DEL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202018\\_compressed.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_41_PERFIL%20DEL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202018_compressed.pdf)

Promperú (2018b). *Perfil del Vacacionista Nacional 2018*. Turismo investiga innova.

[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Vacacionista%20Nacional%202018&url=~/Uploads/perfiles\\_vacac\\_nac/1040/PVN18Presentacion.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Vacacionista%20Nacional%202018&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1040/PVN18Presentacion.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=)

Promperú (2022a). *Perfil del potencial vacacionista nacional 2022*. Turismo investiga innova.

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20potencial%20vacacionista%20nacional%202022&url=Uploads/infografias/1113/Potencial%20Vacacionista%20Nacional-Enero2022.pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0>

Promperú (2022b). *Perfil del Turista Extranjero 2022*. Turismo investiga innova.

[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/perfiles\\_extranjeros/46/Perfil%20del%20Tursita%20Extranjero%202022.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/perfiles_extranjeros/46/Perfil%20del%20Tursita%20Extranjero%202022.pdf)

ProActivo (5 de octubre de 2021). *Tarifas eléctricas vuelven a subir, esta vez en 5.6% a industrias y comercios*. ProActivo. <https://proactivo.com.pe/tarifas-electricas-vuelven-a-subir-esta-vez-en-5-6-a-industrias-y-comercios/>

RPP (2 de julio de 2021). BCR: Aumentan proyecciones del precio del dólar para los próximos dos años. *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/economia/bcr-aumentan-proyecciones-del-precio-del-dolar-para-los-proximos-dos-anos-noticia-1345374?ref=rpp>

RPP (11 de agosto de 2022). Peruanos de 24 y 45 años son los que más viajan. *RPP Noticias*.

<https://rpp.pe/economia/economia/peruanos-de-24-y-45-anos-son-los-que-mas-viajan-noticia-1424120>

RPP (21 de diciembre de 2022). Inflación del 2022 sería la mayor en 26 años. *RPP Noticias*.

<https://rpp.pe/economia/economia/inflacion-del-2022-seria-la-mayor-en-26-anos-noticia-1455114>

Reportero Hotelero (2021). *Accor presenta estudio que revela las tendencias que marcarán*

*el turismo durante el 2021*. Reportero Hotelero. <https://reporterohotelero.com/accor-presenta-estudio-que-revela-las-tendencias-que-marcaran-el-turismo-durante-el-2021/>

Revista Gana Más (23 de febrero de 2022). “Plan de Protección al Turista 2022” es aprobado

con consenso entre sector público y privado. *Revista GanaMás*.

<https://revistaganamas.com.pe/plan-de-proteccion-al-turista-2022-es-aprobado-con-consenso-entre-sector-publico-y-privado/>

Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (2000). *Comportamiento del consumidor*. Pearson

educación.

Tellez Tejada, N. (09 de junio de 2021). *Los desafíos de la brecha digital: 10 millones de*

*peruanos no usan Internet por cobertura, costos y falta de interés*. TeleSemana.

<https://www.telesemana.com/blog/2021/09/06/los-desafios-de-la-brecha-digital-10-millones-de-peruanos-no-usan-internet-por-cobertura-costos-y-falta-de-interes/>

Universidad Católica San Pablo (2021). *Perú es uno de los países más vulnerables, pero*

*también más atrasado frente al cambio climático*. San Pablo Informa.

<https://ucsp.edu.pe/peru-es-uno-de-los-paises-mas-vulnerable-pero-tambien-mas-atrasado-frente-al-cambio-climatico/>

## Apéndices

## Apéndice A. Análisis PESTELG - Entorno Político, Económico, Social, Tecnologías, Ecológico, Legal y Global

Tabla A1.

## Análisis PESTELG

E	Variable	Fuente	Actualidad	Tendencia	Impacto	O/A
Entorno Político	Incertidumbre sobre la gobernabilidad del presidente Pedro Castillo.	BBC News Mundo, 2021	Existe una denuncia constitucional de la Fiscalía, por presuntamente liderar una organización criminal en el seno de su gobierno.	Existe mucha controversia porque es un hecho inédito para el país que un Presidente sea denunciado constitucionalmente en pleno mandato.	Dicha crisis política puede desestabilizar la economía del país. Con ello, se generaría una reducción en los ingresos para el hotel.	A
	Campaña Awaken Peru de Promperú.	Mercado Negro, 2021	Promperú considera a México y EE.UU. como mercados potenciales para reactivar el turismo en Perú.	Se busca que millennials de México y EE.UU. realicen más viajes al Perú a través de una campaña especialmente diseñada para ellos.	Mayores ingresos para el hotel y mejores oportunidades de crecimiento y expansión.	O
	Apoyo directo al emprendedor peruano. Nueva reprogramación de créditos Reactiva Perú y del Fondo de Apoyo Empresarial para las Mypes (FAE-Mype).	El Peruano, 2022 El Peruano, 2021	Campaña Turismo Emprende con el cual se subvenciona a las micro y pequeñas empresas vinculadas con la actividad turística.  El Gobierno brinda oportunidad para que las empresas accedan a una reprogramación del programa Reactiva Perú hasta fin de año.	El Estado brinda apoyo a emprendedores del sector turismo para que inicien o reactiven sus negocios a través de subvenciones.	Mayor oportunidad de crecimiento y desarrollo del hotel.  El hotel puede contar con más proveedores y aliados dedicados al sector turismo.	O  O
	Programa de créditos FAE Turismo.	Revista GanaMás, 2022	Programa dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas que realizan actividades turísticas o referentes al turismo.	Las empresas pueden acogerse a préstamos de hasta S/ 750 mil hasta fines de este año, con plazos para cancelar hasta en sesenta meses.	Mayor productividad en el sector turismo, con lo cual se generará más afluencia de clientes.	O
Entorno Económico	Proyección del PBI 2022 - 2026	Ministerio de Economía y Finanzas, 2022	Según el MEF, la proyección del PBI será en promedio de 3.3% desde 2022 hasta 2026.	Perú estará entre las economías de la región que registrará un mayor crecimiento económico en los próximos años, superado sólo por Bolivia y Colombia.	Mejor estabilidad económica, con lo cual el hotel podrá generar mayores ingresos por afluencia de clientela.	O
	Inflación 2022 - 2023	RPP, 2022	Para este año se calcula, en promedio, que la inflación será de 7.8 % debido al aumento de los precios de bienes importados, además de otros factores.	Se prevé que la inflación caerá entre 1 y 3% para el segundo semestre de 2023, tras la reversión de los precios de combustible y granos.	Mayores ingresos de venta para el hotel debido a un mejor poder adquisitivo de los consumidores.	O
	Tipo de cambio del dólar 2022 - 2023	RPP, 2021	El tipo de cambio de dólar está previsto que cierre en promedio para este año en 3.90 soles.	Para el año 2023, la expectativa para el tipo de cambio pasaría de S/ 3.65 soles a S/ 3.94 soles.	Alza en los precios de los distintos proveedores, por ende, se deberá incrementar las tarifas. Disminución de ingresos. El alza en el tipo de cambio también puede representar una oportunidad para el hotel por la llegada de turistas extranjeros quienes verán más atractivo este país al permitirles tener mayor acceso a diversos productos y servicios.	A O
	Tasa de interés	Banco Central de Reserva del Perú, 2022.	El BCR aumentó la tasa de interés de referencia en 7%.	Lo que se busca es contener la inflación.	Será más costoso para el hotel acceder a un crédito.	A
Entorno Social	Crecimiento del sector hotelero	Ministerio de Economía y Finanzas, 2021	Entre 2022 y 2024, los restaurantes y hoteles continuarán recuperándose, con un crecimiento promedio de 5.8%.	Según la Organización Mundial de Turismo, el sector turismo puede tardar de dos a cuatro años para alcanzar niveles óptimos anteriores a la pandemia.	El retorno de la inversión en el hotel podría verse afectado por la lenta recuperación del sector.	A
	Conducta generacional hacia el turismo.	RPP, 2022	El perfil del viajero es mayormente joven y proviene de la capital.	El 68 % de turistas peruanos está conformado por parejas jóvenes o familias entre 24 y 45 años, que radican en Lima Metropolitana, quienes programan su viaje con dos meses de anticipación.	Mayor difusión en redes sociales sobre las experiencias en el hotel por parte de los millennials.	O
	Nuevos perfiles de clientes con necesidades diferenciadas.	García López, 2021	Se tienen a los nómadas digitales, viajeros de larga estancia, solo <i>travelers</i> , <i>bleisure</i> y <i>sabbatical</i> , cada uno de ellos con una diferenciación en cuanto a necesidades de hospedaje.	Estos consumidores necesitarán de experiencias de hospedajes diferenciadas y acorde con sus necesidades. Dicha tendencia se ha incrementado en los dos últimos años.	El hotel puede posicionarse como referente para aquellos consumidores que necesiten un tipo de experiencia en particular.	O
	Edad promedio de la población.	INEI, 2022	La edad actual promedio de la población es de 33.4 años (generación millennial).	Los millennials ocupan el 29% del total de la población peruana y son factor clave para el impulso del sector turismo debido a su disposición a viajar.	Mayores ingresos y circulación de clientes para el hotel, así como mayor exposición del hotel por parte de esta generación en las plataformas virtuales.	O
	Nuevos hábitos de consumo en la sociedad.	Cámara de Comercio de Lima, 2022	Los consumidores tienen mayor interactividad con el mundo digital; las compras por internet se han incrementado enormemente.	Incremento del eCommerce, así como una mayor interactividad virtual de los consumidores.	Mayor exposición del hotel en plataformas virtuales, como redes sociales y sitios web, sobre todo en <i>smartphones</i> .	O
	Cambios en el estilo de vida laboral.	Andina Noticias, 2022	El 73% de las empresas peruanas realizará trabajo híbrido durante 2022.	El avance de las nuevas tecnologías permitió acelerar el proceso de adaptabilidad para el teletrabajo, el cual se ha convertido en una opción amigable para las empresas.	Mayor afluencia de visitas, ya que los clientes podrán realizar su trabajo a distancia desde el hotel.	O

E	Variable	Fuente	Actualidad	Tendencia	Impacto	O/A
Entorno tecnológico	Seguridad informática.	Farro, 2021	Existe una seguridad precaria de la información; el 50% de las empresas peruanas fueron vulneradas.	La mayoría de los ciberataques fueron del tipo Ransomware (correo con archivos infectados), Phishing (suplantación de sitios web bancarios), Hacktivismo (ciberataque a la aplicación web y publicación de datos).	Exposición de los datos de la empresa y acceso a los datos sensibles de los clientes.	A
	Promoción del desarrollo tecnológico en el sector hotelero.	GastromaQ, 2022	Cada año se lleva a cabo el ExpHotel Perú, en el cual se da visibilidad a la innovación tecnológica que está experimentando el sector hotelero.	Para el 2023 se desarrollará la 3ª Feria Internacional de Proveedores de Hoteles, donde se accede a una amplia oferta y últimas tendencias en soluciones y equipamiento integral para hotelería.	Mayor y mejor acceso a productos tecnológicos e innovadores para mejorar el servicio en el sector.	O
	Brecha digital.	Tellez, 2021	Diez millones de peruanos no utilizan internet debido a la falta de cobertura, costos y falta de interés.	En Perú existen 19 millones de internautas (60% de la población nacional posee algún tipo de acceso digital) a diferencia de diez millones que no acceden a internet por falta de cobertura y costos, así como por desinterés.	La falta de conectividad en diversas partes del país puede generar inconvenientes al consumidor al momento de elegir la ubicación del hotel.	A
	Implementación de la Tecnología 5G.	Perú21, 2022	Traerá consigo beneficios para la transformación digital, IoT y avance de las telecomunicaciones.	Mayor aumento de la velocidad y la confiabilidad de internet. Asimismo, se tendrá un impacto en la economía a través de nuevos negocios que la implementen.	Oportunidad para aprovechar la transformación digital, así como el IoT referidos a los <i>smart rooms</i> , realidad aumentada para las aplicaciones, entre otras.	O
Entorno ecológico	Riesgos naturales.	Deutsche Welle, 2021	Perú es el país del Pacífico sur que está más expuesto a tsunamis, así como a una alta actividad volcánica y tectónica, lo cual ocasiona sismos y terremotos.	Perú mantiene un silencio sísmico de muchos años y los expertos prevén un cataclismo funesto en cualquier momento.	Los desastres naturales ocasionan que Perú sea visto como un destino menos atractivo para turistas internacionales. Con ello, el hotel tendría menos ingresos por ventas.	A
	Contaminación ambiental.	ESAN blog, 2020	Existe un alto porcentaje de contaminación ambiental en el Perú, sobre todo en la capital.	World Air Quality afirma que Lima está en camino a convertirse en la ciudad más contaminada de Latinoamérica.	Puede afectar la imagen que tiene el turista sobre la ciudad de Lima y no considerarla atractiva para el turismo.	A
	Cambios climáticos.	Universidad Católica San Pablo, 2021	Existencia del fenómeno El Niño que incluso tiene sus variaciones como La Niña.	Perú ocupa el tercer puesto como país más vulnerable al cambio climático en el mundo, debido a su geografía y biodiversidad, ya que posee 27 de los 32 climas del planeta.	Se afectaría negativamente el crecimiento económico del país, perjudicando el desarrollo del sector turismo.	A
	Regulación energética.	ProActivo, 2021	Osinermin determinó un incremento en las tarifas eléctricas a nivel nacional. Perú tiene la segunda tarifa más cara en América Latina.	La tarifa que Osinermin ha determinado está referida a 3.92% para los consumidores industriales y comerciales.	Incremento en la estructura de costos debido al alza de las tarifas de energía eléctrica.	A
	Control y seguimiento de Covid-19.	RPP, 2022	El 27.10.2022 se levantó el estado de emergencia nacional debido al avance de vacunación, así como la disminución de pacientes en UCI y defunciones por Covid-19.	Se ha administrado 85 millones de dosis de vacunas. Asimismo, más de 25,7 millones de personas han recibido dos dosis (90% de la población).	La disminución de los casos por dicha enfermedad contribuye a una mayor afluencia de personas para el sector hotelero y de turismo.	O
Entorno legal	Plan de Protección al Turista 2022.	Revista Gana Más, 2022	A través de la Ley N.º 29408, Ley General de Turismo, se declara el turismo como política prioritaria del Estado y se busca promover, incentivar y regular su desarrollo sostenible. Asimismo, a través del artículo 35º, se crea la red de protección al turista.	Se busca generar condiciones adecuadas para que visitantes nacionales y extranjeros lleven a cabo sus actividades en un ambiente seguro y confiable.	Mayor oportunidad para brindar al consumidor mejores condiciones de alojamiento, para generar seguridad y confianza en ellos.	O
	Reducción de IGV para restaurantes, hoteles y alojamientos.	Cámara de Comercio de Lima, 2022	El gobierno ha dispuesto una norma para reducir temporalmente la tasa de IGV a 8% desde el 1º de setiembre de 2022 hasta el 31 de diciembre de 2024.	Se busca promover la reactivación económica de este sector y evitar el cierre de miles de negocios dedicados al turismo y hotelería.	Mayores ingresos para el hotel, ya que se podrán ofrecer mejores precios a los consumidores para incrementar el consumo.	O
	Ley N.º 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.	El Peruano, 2022	Se busca que los recursos turísticos sean inscritos en el Inventario Nacional de Recursos Turísticos (INRT) del MINCETUR y para ello los Gobiernos Regionales son los responsables.	Asimismo, se pretende lograr su jerarquización. Con ello, los recursos turísticos a priorizar e intervenir serán aquellos inventariados y jerarquizados.	Al tener una actualización constante de los sitios turísticos, el hotel puede incentivar su promoción y mayor alcance.	O
Entorno global	Pronóstico de crecimiento económico en América Latina entre 2022 y 2024.	DW, 2022.	El Banco Mundial afirma que Latinoamérica y el Caribe crecerán económicamente más de lo esperado en 2022 pero dicho crecimiento se verá mermado en 2023 y 2024.	Se proyecta una subida en 2022 del 3% del PIB, debido al alza de precios de materias primas por la invasión rusa a Ucrania. Sin embargo, cuando bajen de precio en 2023, sólo se crecerá en 1,6% y para 2024 en 2,3%.	Puede afectar el ingreso de ventas por una menor afluencia de clientes.	A
	Percepción de "criminalidad y terrorismo" en Perú por parte de EE.UU.	El Comercio, 2022.	El Gobierno de EE. UU recomienda a sus ciudadanos reconsiderar sus viajes al Perú debido al aumento de criminalidad y terrorismo.	El Departamento de Estado de EE. UU. anunció que ha elevado la alerta de viaje de Perú al nivel 3, de un máximo de 4 niveles, con el fin de que sus habitantes eviten viajar al Perú.	Estados Unidos es un aliado importante para el turismo en el Perú y la disminución de sus turistas puede afectar enormemente.	A
	Efecto de la guerra entre Rusia y Ucrania en el tipo de cambio del dólar estadounidense.	Forbes, 2022.	La invasión de Rusia a Ucrania está provocando que el dólar estadounidense esté revalorizándose fuertemente con respecto a las divisas regionales.	El tipo de cambio estadounidense se mantendrá al alza durante 2022 y 2023.	América Latina sería un lugar atractivo para que los estadounidenses realicen sus vacaciones, ya que, al realizar el tipo de cambio, podrían consumir más productos y servicios.	O
	Inflación promedio de la región.	France24, 2022.	Existe una incertidumbre en las tasas de interés a nivel global, así como de la capacidad de control sobre la inflación de manera progresiva, sin que ello afecte el crecimiento.	Se prevé que los precios en la región seguirán con una inflación promedio de 14,6% en 2022 y de 9,5% para 2023.	Desaceleración del crecimiento y desarrollo del hotel.	A

## Apéndice B. Matriz FODA Cruzado

Tabla B1.

Matriz FODA cruzado

		Fortalezas		Debilidades	
		<b>F1</b>	Posicionamiento en el top 3 de hoteles boutique.	<b>D1</b>	Baja exposición de la marca en el mercado internacional.
		<b>F2</b>	Nivel de competencia del personal y calidad de las instalaciones mayor del sector hoteles boutique.	<b>D2</b>	Nivel de estrés del personal mayor a 25%.
		<b>F3</b>	Ubicación estratégica y privilegiada, ya que se encuentra cerca de varios atractivos turísticos.	<b>D3</b>	Baja trazabilidad de la data para anticipar las preferencias de los clientes.
		<b>F4</b>	Ocupabilidad anual mayor al 70%.	<b>D4</b>	Dependencia del personal actual por falta de contratación de personal nuevo.
		<b>F5</b>	EBITDA superior al 40%.	<b>D5</b>	Los costos fijos son 10% mayores al promedio del sector hoteles boutique.
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
<b>O1</b>	Perú estará entre las economías de la región que registrará un mayor crecimiento económico en los próximos años. Se calcula que será de entre 3% y 3,5%.	<b>FO1</b>	Establecer una alianza estratégica de cooperación con un hotel de una de las regiones de mayores preferencias (F1, F2, O1, O3).	<b>DO1</b>	Implementar un programa de reclutamiento y selección de personal mediante redes sociales y participación en ferias laborales (D4, O1).
<b>O2</b>	El perfil del viajero es mayormente millennial, representando un 45%.	<b>FO2</b>	Implementar servicios únicos y personalizados como tours gastronómicos, clases de cocina y actividades al aire libre (F3, O2).	<b>DO2</b>	Forjar alianzas con agencias de viaje para expandir la presencia de la marca a nivel internacional (D1, O1).
<b>O3</b>	En octubre del 2022, a través del Decreto Supremo N.º 130-2022 PCM, se oficializó el fin del estado de emergencia (Covid-19).	<b>FO3</b>	Reforzar la estrategia de marketing para impulsar la visibilidad del hotel en mercados internacionales y atraer a un público más amplio (F1, F4, F5, O1, O5).	<b>DO3</b>	Implementar un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para personalizar la experiencia de hospedaje (D3, O2, O3, O5).
<b>O4</b>	Se prevé que la inflación disminuirá entre 1% y 3% para el segundo semestre de 2023, tras la reversión de los precios de combustible y granos.	<b>FO4</b>	Implementar una campaña de marketing digital centrada en el perfil millennial del viajero, con contenido visualmente atractivo y presencia activa en redes sociales para aumentar el posicionamiento de la marca (F1, O2).	<b>DO4</b>	Implementar un programa de bienestar y salud para el personal enfocado en reducir el nivel de estrés; mejorar su calidad de vida y rendimiento en el trabajo (D2, O2, O3).
<b>O5</b>	Estrategias del Estado para impulsar el sector turismo mediante el desarrollo y consolidación de distintas campañas.	<b>FO5</b>	Implementar un plan para aprovechar las campañas turísticas del Estado para promocionar el hotel a nivel nacional e internacional (F1, F2, F3, O5).	<b>DO5</b>	Crear un programa de capacitación y entrenamiento para el personal (D4-O1).
<b>O6</b>	El Gobierno ha dispuesto una norma para reducir temporalmente la tasa del IGV a 8% desde el 1 de setiembre del 2022 hasta el 31 de diciembre del 2024.				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
<b>A1</b>	Según la Organización Mundial de Turismo, el sector podría tardar entre dos y cuatro años en volver a los niveles de 2019.	<b>FA1</b>	Incrementar la inversión para modernizar el hotel desde los procesos internos e integración con la tecnología y potenciar la cultura organizacional (F2, F5, A5).	<b>DA1</b>	Implementar medidas de contingencia y seguridad financiera para afrontar posibles crisis económicas por inestabilidad política (D1, A2).
<b>A2</b>	Inestabilidad política; posibles escenarios como la vacancia presidencial causarían una crisis económica.	<b>FA2</b>	Establecer alianzas estratégicas con nuestros diez principales proveedores para el flujo de abastecimiento, manteniendo la calidad de los productos y servicios (F1, F2, A1, A2, A3).	<b>DA2</b>	Identificar las áreas de mejora para reducir los gastos fijos innecesarios (D5, A2, A3, A4).
<b>A3</b>	Aumento de la tasa de interés de referencia a 7,00% para contener la inflación, haciendo más costoso acceder a un crédito.	<b>FA3</b>	Reducir en 30% el consumo de energía eléctrica (F1, F2, F5, A3, A4).	<b>DA3</b>	Establecer políticas y procedimientos de seguridad informática para proteger la información del hotel y de los clientes, como el uso de VPN (red privada virtual) que proporciona una conexión segura a internet para los dispositivos conectados a la red del hotel (D1, A5).
<b>A4</b>	Osinermin determinó un incremento en las tarifas eléctricas a nivel nacional. Perú tiene la segunda tarifa más cara en América Latina.	<b>FA4</b>	Crear un canal de comunicación constante y actualizado con el cliente en la página web del hotel (F1, F2, F3, A1, A2).		
<b>A5</b>	Existe una seguridad precaria de la información; el 50% de las empresas peruanas fueron vulneradas.	<b>FA5</b>	Establecer una política de responsabilidad social en el hotel, enfocada al cuidado del medio ambiente y la sociedad (F1, F2, F3, A4).		

## Apéndice C. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción – PEYEA

### Evaluación de factores determinantes de la posición estratégica interna y externa

Tabla C1.

*Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA*

Posición estratégica interna				
Factores determinantes de la fuerza financiera (FF)	Puntaje (+1 al +7)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Puntaje (-1 al -7)
Retorno en de la inversión	6		Participación del mercado	-2
Apalancamiento	3		Calidad del servicio	-3
Liquidez	6		Lealtad del turista	-3
Capital requerido vs. capital disponible	5		Uso de la capacidad instalada	-2
Flujo de efectivo	6		Tecnología del know-how	-3
Relación precio/utilidades	5		Control sobre los proveedores y distribuidores	-5
<b>Total, fuerza financiera (FF)</b>	<b>5.17</b>		<b>Total ventaja competitiva (VC)</b>	<b>-3.00</b>
Posición estratégica externa				
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Puntaje (-1 al -7)		Factores determinantes de la fuerza de la industria (FI)	Puntaje (+1 al +7)
Cambios tecnológicos	-4		Potencial de crecimiento	5
Tasa inflacionaria	-4		Potencial de utilidades	4
Tipo de cambio	-4		Estabilidad financiera	4
Variabilidad de la demanda	-5		Grado de apalancamiento	5
Rango de precios de servicios de la competencia	-3		Uso de recursos	5
Barreras de ingreso al mercado	-4		Facilidad de ingreso al mercado	4
Presión competitiva	-5		Productividad, uso de la capacidad física instalada	6
Facilidad para salir del mercado	-3		<b>Total fortaleza de la industria (FI)</b>	<b>4.71</b>
Riesgo involucrado en el negocio	-5			
<b>Total estabilidad del entorno (EE)</b>	<b>-4.11</b>			
	Coordenada X	1.71		
	Coordenada Y	1.06		

Nota: Análisis propio basado en la herramienta creada por H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, 2015.

**Apéndice D. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)**

Tabla D1.

Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

Tipo estrategia		Agresiva				Conservadora		Competitiva				
Subtipo de estrategia		Desarrollo de mercado		Penetración de mercado		Desarrollo de producto		Desarrollo de producto		Integración hacia atrás		
Estrategias		Establecer una alianza estratégica de cooperación con un hotel de una de las regiones de mayores preferencias (F1, F2, O1, O3).		Reforzar la estrategia de marketing para impulsar la visibilidad del hotel en mercados internacionales y atraer a un público más amplio (F1, F4, F5, O1, O5).		Implementar un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para personalizar la experiencia de hospedaje (D3, O2, O3, O5).		Incrementar la inversión para modernizar el hotel en procesos internos e integración con la tecnología y potenciar la cultura organizacional (F2, F5, A5).		Reducir en 30% el consumo de energía eléctrica (F1, F2, F5, A3, A4).		
Factores clave		Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>												
O1	Perú estará entre las economías de la región que registrará un mayor crecimiento económico en los próximos años. Se calcula que será de entre 3 y 3,5%.	0.16	4	0.64	5	0.8	0	0	3	0.48	0	0
O2	El perfil del viajero es mayormente millennial representando un 45%.	0.14	4	0.56	5	0.7	2	0.28	3	0.42	1	0.14
O3	En octubre del 2022, a través del Decreto Supremo N.º 130-2022 PCM, se oficializa el fin del estado de emergencia (Covid-19).	0.14	2	0.28	1	0.14	0	0	0	0	0	0
O4	Se prevé que la inflación disminuirá entre 1% y 3 % para el segundo semestre de 2023, tras la reversión de los precios de combustible y granos.	0.10	0	0	4	0.4	2	0.2	3	0.3	0	0
O5	Estrategias del Estado para impulsar el sector turismo mediante el desarrollo y la consolidación de distintas campañas.	0.07	3	0.21	5	0.35	0	0	0	0	0	0
O6	El Gobierno ha dispuesto una norma para reducir temporalmente la tasa del IGV a 8% desde el 1 de setiembre del 2022 hasta el 31 de diciembre del 2024.	0.04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Amenazas</b>												
A1	Según la Organización Mundial de Turismo, el sector turismo puede tardar de dos a cuatro años para alcanzar niveles óptimos anteriores a la pandemia.	0.10	2	0.2	4	0.4	0	0	0	0	1	0.1
A2	Inestabilidad política y posibles escenarios, como la vacancia presidencial, causarían una crisis económica.	0.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A3	Aumento de la tasa de interés de referencia a 7,00% para contener la inflación, haciendo más costoso acceder a un crédito.	0.07	0	0	0	0	0	0	1	0.07	2	0.14
A4	Osinermin determinó un incremento en las tarifas eléctricas a nivel nacional. Perú tiene la segunda tarifa más cara en América Latina.	0.05	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0.2
A5	Existe una seguridad precaria de la información; el 50% de las empresas peruanas fueron vulneradas.	0.03	0	0	0	0	0	0	4	0.12	0	0
<b>Fortalezas</b>												
F1	Posicionamiento en el top 3 de hoteles boutique.	0.14	5	0.7	4	0.56	3	0.42	2	0.28	1	0.14
F2	Nivel de competencia del personal y calidad de las instalaciones mayor del sector hoteles boutique.	0.13	3	0.39	2	0.26	4	0.52	5	0.65	1	0.13
F3	Ubicación estratégica y privilegiada ya que se encuentra cerca de varios atractivos turísticos.	0.12	3	0.36	5	0.6	0	0	0	0	0	0
F4	Ocupabilidad anual mayor al 70%.	0.11	5	0.55	1	0.11	3	0.33	4	0.44	2	0.22
F5	EBITDA superior al 40%.	0.10	2	0.2	3	0.3	4	0.4	5	0.5	1	0.1
<b>Debilidades</b>												
D1	Baja exposición de la marca en el mercado internacional.	0.12	4	0.48	5	0.6	0	0	0	0	0	0
D2	Nivel de estrés del personal mayor a 25%.	0.10	0	0	0	0	3	0.3	4	0.4	0	0
D3	Baja trazabilidad de la data para anticipar las preferencias de los clientes.	0.08	2	0.16	3	0.24	5	0.4	4	0.32	0	0
D4	Dependencia del personal actual por falta de contratación de personal nuevo.	0.06	0	0	0	0	3	0.18	2	0.12	0	0
D5	Los costos fijos son 10% mayores al promedio del sector hoteles boutique.	0.04	0	0	0	0	2	0.08	4	0.16	3	0.12
Puntaje de atractividad		2.00	4.73		5.46		3.11		4.26		1.29	
Orden de implementación			2		1		4		3		5	

Nota: Análisis propio basado en la herramienta creada por H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, 2015.

## Apéndice E. Principales Planteamientos para una Alianza Estratégica

Tabla E1.

### *Principales planteamientos para una alianza estratégica*

Ítem	Descripción
<b>Dónde crecer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para lograr el crecimiento de la cuota de mercado, se realizará una alianza con Posada Amazonas. Este albergue está ubicado adyacente a la Zona Reservada Tambopata Candamo (ZRTC), que comprende las provincias de Tambopata, Carabaya y Sandía; la ZRTC tiene acceso a diversos ecosistemas, como bosques muy húmedos-subtropicales, pluviales-subtropicales, pluviales-montanos bajo subtropicales, pluviales-montanos subtropicales y húmedos-subtropicales. Además, tiene la más alta diversidad biológica (aves, mamíferos, culebras y peces, entre otras especies), cuenta con especies en peligro de extinción y es habitado por tres comunidades nativas.</li> </ul>
<b>Cómo crecer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector hotelero es un mercado de ciclo lento, caracterizado por tener restricciones para su acceso, dado que, si se quiere establecer un hotel en la zona de selva, podrían surgir problemas culturales que resolver con los habitantes, además de la adquisición de terrenos y obtención de permisos para construcciones en zonas reservadas. En ese sentido, para tener acceso a este tipo de clientes, lo más conveniente, a corto plazo, sería realizar una alianza estratégica de cooperación entre el Hotel Le Bonheur y la Posada Amazonas.</li> <li>• Esta alianza estratégica se daría sin aportación de capital social, ya que el Hotel Le Bonheur y la Posada Amazonas trabajarían con los recursos que actualmente tienen; lo que se espera es fidelizar al cliente que busca este tipo de servicio frente a la competencia que tiene Le Bonheur en Lima y Posada Amazonas en Tambopata.</li> </ul>
<b>Estrategia de cooperación a nivel de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tipo de estrategia de cooperación a implementar es la complementaria; ambas empresas mantendrían sus recursos y capacidades por separado, y se establecerá un puente de comunicación para aquellos turistas que requieran hospedarse en Lima y Tambopata.</li> <li>• Mediante esta alianza, el Hotel Le Bonheur aportará a la Posada Amazonas reservas directas de clientes que lleguen a Lima buscando este tipo de servicio y la Posada Amazonas compartirá el acceso a sus clientes, ofreciéndoles la opción de hospedarse en el Hotel Le Bonheur en su paso por Lima, así como, la alternativa de paquetes turísticos en esa ciudad.</li> </ul>
<b>Estrategia de cooperación a nivel de compañía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto del tipo de cooperación a nivel de compañía, la alianza se realizará con el fin de buscar sinergias y capacidades para llegar a más clientes.</li> <li>• En ese sentido, lo que se busca mediante esta estrategia de cooperación es maximizar las oportunidades para crear valor a ambas empresas, por lo que el trabajo que se realizará deberá estar enfocado en el pilar de la confianza, valor trascendental para el éxito.</li> </ul>

**Apéndice F. Presupuesto de los Planes Funcionales Marketing, Operaciones y los Planes de Responsabilidad Social**

Tabla F1.

*Presupuesto de los planes funcionales de marketing*

N.º	Planes funcionales de Marketing	2023	2024	2025	2026	2027	Total
1	Agencia de marketing para manejo de contenido, diseño de promociones, web y redes sociales.	112,500.00	112,500.00	112,500.00	112,500.00	112,500.00	562,500.00
2	Software de Analítica Predictiva IBM SPSS Modeler	156,000.00	99,750.00	99,750.00	99,750.00	99,750.00	555,000.00
3	Software CRM	198,750.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00	918,750.00
4	Estudio de mercados para posicionamiento y búsqueda de socios	39,375.00	7,875.00	7,875.00	7,875.00	7,875.00	70,875.00
6	Publicidad en folletos, diarios y revistas	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	60,000.00
7	Estudio para plan de fidelización	39,375.00	7,875.00	7,875.00	7,875.00	7,875.00	70,875.00
8	Regalos, premios y sorteo del plan de fidelización	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	120,000.00
9	Gastos de representación de segmento corporativo: cenas, almuerzos, eventos.	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	120,000.00
	<b>Costo por año</b>	<b>606,000.00</b>	<b>468,000.00</b>	<b>468,000.00</b>	<b>468,000.00</b>	<b>468,000.00</b>	<b>2'478,000.00</b>

Tabla F2.

*Presupuesto de los planes funcionales de operaciones*

N.º	Planes funcionales de Operaciones	2023	2024	2025	2026	2027	Total
1	Establecer planes de mantenimiento	330,000.00	363,000.00	399,300.00	439,230.00	483,153.00	2'014,683.00
2	Remodelación en infraestructura basada en momentos culturales	200,000.00	150,000.00	120,000.00	100,000.00	100,000.00	670,000.00
3	Establecer contratos marco de homologación de proveedores	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	75,000.00
4	Implementación de tarjetas inteligentes con tecnología NFC.	50,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	70,000.00
	<b>Costo por año</b>	<b>595,000.00</b>	<b>533,000.00</b>	<b>539,300.00</b>	<b>559,230.00</b>	<b>603,153.00</b>	<b>2'829,683.00</b>

Tabla F3.

*Presupuesto de los planes funcionales de responsabilidad social*

N.º	Planes funcionales de Responsabilidad Social	2023	2024	2025	2026	2027	Total
1	Realizar una evaluación energética del hotel para identificar las áreas de mayor consumo energético.	2,000.00	500.00	500.00	500.00	500.00	4,000.00
2	Instalar paneles solares en el hotel para reducir el consumo de energía eléctrica.	200,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	280,000.00
3	Sustituir las luces tradicionales por luces Led de bajo consumo.	6,480.00	1,000.00	500.00	300.00	300.00	8,580.00
4	Instalar sensores de movimiento en las áreas comunes del hotel para evitar el uso innecesario de la iluminación y el aire acondicionado.	5,235.00	525.00	525.00	525.00	525.00	7,335.00
5	Implementar y comunicar la política de uso de toallas y limpieza de habitaciones a solicitud de los clientes.	1,000.00	300.00	300.00	300.00	300.00	2,200.00
6	Usar productos ecológicos para la limpieza y la desinfección de todos los ambientes del hotel, así como para el lavado de toallas, batas, sábanas y edredones de las habitaciones.	5,070.00	5,070.00	5,070.00	5,070.00	5,070.00	25,350.00
7	Uso de artículos de tocador ecológicos, incluyendo shampoo, acondicionador y jabón líquido.	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	75,000.00
8	Incluir cláusulas éticas y de trabajo justo en los contratos con proveedores para reducir el riesgo de litigios que puedan afectar la reputación de la empresa y como consecuencia la ocupabilidad del hotel, reduciendo los ingresos.	3,500.00	800.00	800.00	800.00	800.00	6,700.00
9	Implementar un centro de acopio de residuos para clasificarlos y enviarlos a centros reciclaje.	2,000.00	92.00	277.00	92.00	277.00	2,738.00
10	Reemplazar los envases de plástico y tecnopor por otros de materiales biodegradables.	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	37,500.00
	<b>Presupuesto funcional de responsabilidad social costo por año</b>	<b>247,785.00</b>	<b>50,787.00</b>	<b>50,472.00</b>	<b>50,087.00</b>	<b>50,272.00</b>	<b>449,403.00</b>

## Apéndice G. Actividades Operacionales del Hotel

Tabla G1.

### Actividades operacionales del hotel

Actividades	Descripción
<b>Reserva del hotel</b>	Los clientes pueden realizar la reserva en línea mediante la página web o plataforma digitales que permitan procesar su pedido, para seleccionar la duración de su estancia y el tipo de habitación deseada.
<b>Pagos/Facturación</b>	Se procesa el 100% del pago mediante la reserva hecha de forma anticipada o se procesa el adelanto que se dio en la reserva y el saldo restante se factura al llegar al hotel para el pago total en la recepción.
<b>Sala de recepción (Lobby)</b>	Se encarga de recibir a los huéspedes y brindarles toda la información sobre el uso de las instalaciones y áreas comunes. Asimismo, en esta sala se realizan los procesos de check-in y check-out, donde el cliente se identifica en la recepción para su registro y se le hace entrega de la llave digital (tarjeta o pulsera) para el ingreso a su habitación. De igual manera, al finalizar su estancia, el huésped deberá entregar la llave en la recepción, así como realizar el pago pendiente por consumos realizados durante su estadía.
<b>Servicio de alojamiento</b>	Se ofrece una experiencia única y exclusiva con habitaciones especialmente diseñadas con base en la cultura peruana que le brinde un concepto novedoso en cuanto a historia y que sean amigables para brindar comodidad y descanso a los huéspedes durante su permanencia en el hotel.
<b>Servicio de limpieza</b>	Se encarga de garantizar la pulcritud y la desinfección de todas las superficies del hotel con el uso de productos ecológicos, tanto en las habitaciones como en los exteriores (áreas comunes, pasadizos, salones, restaurante, bar). Asimismo, se gestiona la limpieza y el cuidado de toallas, batas, sábanas y edredones de las habitaciones, así como las cortinas, manteles y uniforme del personal.
<b>Servicio de lavandería</b>	Tiene como responsabilidad el lavado, secado y planchado de la ropa de las habitaciones y mantelería del hotel. Asimismo, pone a disposición de los huéspedes este servicio para el aseo de sus prendas de vestir y vigilar que se entreguen limpios y en perfectas condiciones.
<b>Servicio de restaurante</b>	Se encarga de la gestión de adquisición y preparación de alimentos y bebidas para satisfacción de los clientes hospedados en el hotel. Se enfoca en garantizar la calidad de los insumos para ofrecer una oferta gastronómica variada de platos típicos peruanos y que la atención en el servicio sea rápida. La estancia del huésped cubre los desayunos y coloca a disposición de los clientes una carta de menú o platos especiales para almuerzos y cenas.
<b>Servicio de bar</b>	Se pone a decisión de los huéspedes un <i>bartender</i> encargado de atender pedidos de diversos tipos de bebidas, sea agua, gaseosas, cocteles o diferentes tipos de bebidas alcohólicas. Asimismo, se otorga al cliente una bebida de cortesía como bienvenida en su primer día de hospedaje.
<b>Sala de eventos /Reuniones</b>	Es un espacio que puede ser utilizado para reuniones de los equipos de trabajo, como despliegue del plan estratégico, capacitaciones y realización de algunos eventos del hotel, entre otros.
<b>Servicio a pedido (Delivery)</b>	Se toma las solicitudes de los huéspedes que llaman a recepción o se acercan al servicio de restaurante o bar, para el consumo de alimentos o bebidas.
<b>Servicio turístico</b>	Se brinda toda la información a través de una asesoría personalizada para la visita de distintos atractivos turísticos en la zona de Miraflores y las actividades que se pueden realizar, como la visita a museos, plazas y tiendas de souvenirs.
<b>Servicio de transporte</b>	Se ha realizado un convenio con una empresa de taxis para que el cliente pueda tomar un transporte seguro, ya sea para transportarse del aeropuerto al hotel o viceversa o ir a otro lugar.
<b>Gestión logística</b>	Se realiza a través de una gestión integral de la cadena de suministros, que involucra las siguientes áreas: compras, almacén y distribución.  Estas áreas facilitan el soporte del funcionamiento del hotel a través del registro, control y entrega de inventarios.

## Apéndice H. Gerencias y Equipos de la Nueva Estructura Organizacional

Tabla H1.

### *Gerencias y equipos de la nueva estructura organizacional*

Gerencia	Descripción
<b>Gerencia general</b>	Su rol es facilitar las coordinaciones entre las gerencias de administración y finanzas, comercial y de operaciones, enfocando los esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos asociados a rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento.
<b>Gerencia comercial</b>	En esta gerencia se ha considerado la creación de un equipo adicional a los de ventas y marketing, que es la gerencia de canales digitales e innovación. Su función principal es aumentar el valor de la marca a través de redes sociales e incrementar la posición en esos medios. Para ello, deberá realizar investigación de mercado de manera constante para anticipar las necesidades del segmento de cliente elegido.
<b>Gerencia de administración y finanzas</b>	Está conformada por los equipos de tesorería, contabilidad y recursos humanos. Estos equipos cuentan con coordinadores, cuyo rol lo designa el gerente, en coordinación con la gerencia general; estos equipos tienen por objetivo velar por la salud financiera del hotel y fomentar la cultura organizacional, el clima laboral, impulsar certificaciones e implementar los diferentes planes de recursos humanos
<b>Gerencia de operaciones</b>	Su finalidad es proporcionar un servicio de calidad de cara hacia los huéspedes, mantener el hotel con todas las provisiones, asegurar el abastecimiento de recursos e insumos, mejorar continuamente los procesos y el cumplimiento de estándares de servicio; por ello, cuenta con dos unidades de línea y cada una está liderada por un jefe junior. Estas unidades son las de logística y compras y la técnica. La unidad de logística tiene tres equipos a cargo: compras, almacén y distribución; y la unidad técnica tiene cinco: recepción y áreas comunes, limpieza, mantenimiento, cocina y servicio a habitación, seguridad y parking

### Apéndice I. Presupuesto de Recursos Humanos

Tabla I1.

#### Presupuesto anual del personal

N.º	Puesto	Tipo personal	N.º de personal	Inicial	Sueldo bruto	EsSalud	Grati.	Boni. Extra.	Vacaciones	CTS	Sueldo neto	Total, salario anual neto	Total, salario anual bruto
1	Gerente general	Administrativo	1	10,000.00	11,500.00	1,035.00	958.33	1,035.00	479.17	559.03	7,433.47	89,201.64	138,000.00
2	Gerente comercial	Administrativo	1	8,000.00	9,200.00	828.00	766.67	828.00	383.33	447.22	5,946.78	71,361.36	110,400.00
3	Gerente de administración y finanzas	Administrativo	1	8,000.00	9,200.00	828.00	766.67	828.00	383.33	447.22	5,946.78	71,361.36	110,400.00
4	Gerencia de operaciones	Administrativo	1	9,000.00	10,350.00	931.50	862.50	931.50	431.25	503.13	6,690.12	80,281.44	124,200.00
5	Jefe de logística	Administrativo	1	7,000.00	8,050.00	724.50	670.83	724.50	335.42	391.32	5,203.43	62,441.16	96,600.00
6	Jefe técnico	Administrativo	1	7,000.00	8,050.00	724.50	670.83	724.50	335.42	391.32	5,203.43	62,441.16	96,600.00
7	Equipo de ventas	Operativos	2	4,000.00	5,200.00	468.00	433.33	468.00	216.67	252.78	3,361.22	40,334.64	62,400.00
8	Equipo de marketing	Administrativo	1	4,000.00	4,600.00	414.00	383.33	414.00	191.67	223.61	2,973.39	35,680.68	55,200.00
9	Equipo de canales digitales e innovación	Administrativo	2	4,000.00	4,600.00	414.00	383.33	414.00	191.67	223.61	2,973.39	35,680.68	55,200.00
10	Equipo de tesorería	Administrativo	1	4,000.00	4,600.00	414.00	383.33	414.00	191.67	223.61	2,973.39	35,680.68	55,200.00
11	Equipo de contabilidad	Administrativo	1	4,000.00	4,600.00	414.00	383.33	414.00	191.67	223.61	2,973.39	35,680.68	55,200.00
12	Equipo de recursos humanos	Administrativo	2	4,000.00	4,600.00	414.00	383.33	414.00	191.67	223.61	2,973.39	35,680.68	55,200.00
13	Equipo de compras	Administrativo	3	1,200.00	1,380.00	124.20	115.00	124.20	57.50	67.08	892.02	10,704.24	16,560.00
14	Equipo de almacén	Administrativo	2	1,200.00	1,380.00	124.20	115.00	124.20	57.50	67.08	892.02	10,704.24	16,560.00
15	Equipo de distribución	Administrativo	3	1,200.00	1,380.00	124.20	115.00	124.20	57.50	67.08	892.02	10,704.24	16,560.00
16	Equipo de recepción y áreas comunes	Operativos	7	1,500.00	1,950.00	175.50	162.50	175.50	81.25	94.79	1,260.46	15,125.52	23,400.00
17	Equipo de limpieza	Operativos	7	1,500.00	1,950.00	175.50	162.50	175.50	81.25	94.79	1,260.46	15,125.52	23,400.00
18	Equipo de mantenimiento	Operativos	1	1,500.00	1,950.00	175.50	162.50	175.50	81.25	94.79	1,260.46	15,125.52	23,400.00
19	Equipo de cocina y servicio a habitación	Operativos	7	1,500.00	1,950.00	175.50	162.50	175.50	81.25	94.79	1,260.46	15,125.52	23,400.00
20	Equipo de seguridad y parking	Operativos	8	1,500.00	1,950.00	175.50	162.50	175.50	81.25	94.79	1,260.46	15,125.52	23,400.00
	<b>Total</b>		<b>53</b>	<b>-</b>	<b>98,440.00</b>	<b>8,859.60</b>	<b>8,203.31</b>	<b>8,859.60</b>	<b>4,101.69</b>	<b>4,785.26</b>	<b>63,630.54</b>	<b>763,566.48</b>	<b>1'181,280.00</b>

Tabla I2.

#### Presupuesto para la implementación de los planes funcionales de recursos humanos

Nº	Planes Funcionales de RR.HH.	2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL
<b>Retención del talento humano:</b>							
1	Estructurar e implementar el plan de línea de carrera y desarrollo personal.	9,000.00	5,000.00	4,000.00	3,000.00	1,000.00	22,000.00
2	Estructurar e implementar el plan Diamante para potenciar los talentos por descubrir en el personal contratado y la búsqueda y formación de talentos para la contratación de personal.	5,000.00	4,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	15,000.00
3	Estructurar e implementar el plan de beneficios con base en el cumplimiento de objetivos personales y grupales.	5,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	21,000.00
<b>Promoción de la cultura organizacional:</b>							
4	Desarrollar e implementar un plan de identificación con la cultura organizacional.	3,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	7,000.00
5	Estructurar e implementar el plan de satisfacción personal con el trabajo para el talento humano.	10,000.00	8,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	36,000.00
6	Estructurar e implementar un estudio para detectar actitudes promotoras y desalentadoras del clima organizacional.	3,000.00	500.00	500.00	500.00	500.00	5,000.00
<b>Incremento de la competitividad del personal administrativo y operativo:</b>							
7	Establecer e implementar un plan de capacitaciones al personal administrativo y operativo respecto de las reestructuraciones de procesos descritos en el plan de operaciones.	5,000.00	3,000.00	2,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
8	Plan de capacitaciones al personal administrativo y operativo respecto del cumplimiento de protocolos ante emergencias descritas en el plan de operaciones.	2,000.00	1,000.00	500.00	500.00	500.00	4,500.00
<b>Fidelización del cliente:</b>							
9	Estructurar e implementar un plan de análisis de indicadores de clientes recurrentes.	3,000.00	2,000.00	1,000.00	500.00	500.00	7,000.00
10	Plan de fortalecimiento de virtudes que impactan en la concurrencia a un establecimiento.	5,000.00	5,000.00	5,000.00	3,000.00	3,000.00	21,000.00
	<b>Costo por año</b>	<b>50,000.00</b>	<b>33,500.00</b>	<b>26,000.00</b>	<b>21,500.00</b>	<b>19,500.00</b>	<b>150,500.00</b>

**Apéndice J. Supuestos Financieros para las Proyecciones Financieras sin y con Estrategia**

Tabla J1.

*Supuestos financieros para las proyecciones financieras sin y con estrategia*

Estados financieros	Supuestos financieros sin estrategia	Supuestos financieros con estrategia
<b>Estado de resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El precio de las habitaciones es impactado en función de la inflación a nivel Perú.</li> <li>La cantidad de pernoctaciones está impactada en función del crecimiento del mercado por temporada</li> <li>El sueldo del personal permanente y temporal está impactado por la inflación a nivel Perú.</li> <li>Se mantiene la cantidad de personal permanente contratado históricamente.</li> <li>La cantidad de personal temporal a contratar está en función de la cantidad requerida mínima para abastecer las operaciones del hotel.</li> <li>El costo por mantenimiento se ve impactado en función de la inflación a nivel Perú y la proyección lineal.</li> <li>El costo por alquiler del hotel se mantiene durante los cinco años (2023 - 2027)</li> <li>Los costos por tener una habitación operativa se ven impactados por la inflación.</li> <li>Los gastos administrativos están en función de una proyección lineal y del impacto de la inflación.</li> <li>Los gastos de marketing se mantienen constantes, tomando como referencia el último año (2022).</li> <li>Los gastos por contratación de personal crecen en función de una proyección lineal.</li> <li>Los gastos por despidos se mantienen en función del histórico.</li> <li>Los gastos por capacitación del personal se mantienen constantes, tomando como referencia el último año (2022).</li> <li>Los gastos por esfuerzos de reducción de costos se mantienen constantes, tomando como referencia el último año (2022).</li> <li>La partida de otros ingresos se mantiene igual que el histórico.</li> <li>La depreciación se mantiene constante al igual que el histórico.</li> <li>Los ingresos por intereses se proyectan linealmente en función del histórico.</li> <li>Los gastos por intereses a largo plazo se proyectan linealmente en función del histórico.</li> <li>No se considera inversiones.</li> <li>No se considera financiamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se considera la ocupabilidad y que los precios de las habitaciones aumentan según la inflación.</li> <li>El costo de ventas anual aumenta 8% año a año.</li> <li>El sueldo del personal permanente y temporal está impactado por la inflación a nivel Perú.</li> <li>La cantidad de personal permanente está de acuerdo con el plan de recursos humanos.</li> <li>No se considera personal temporal.</li> <li>El costo por mantenimiento se considera del plan de operaciones.</li> <li>Ya no se considera el gasto por alquiler debido a la compra del hotel.</li> <li>Los gastos administrativos se consideran en el plan de RR.HH. y operaciones.</li> <li>Los gastos de marketing se consideran en el plan de marketing.</li> <li>Los gastos por contratación de personal se consideran como una previsión constante.</li> <li>Los gastos por despidos se consideran como una previsión constante.</li> <li>Los gastos por capacitación del personal se consideran en el plan de RR.HH.</li> <li>Los gastos por esfuerzos de reducción de costos se consideran en los presupuestos de RSE y operaciones</li> <li>La partida de otros ingresos se mantiene igual que el histórico.</li> <li>La depreciación también considera al hotel y los paneles solares.</li> <li>Los ingresos por intereses se proyectan linealmente en función del histórico.</li> <li>Los gastos por intereses también consideran los préstamos por la compra del hotel y los paneles solares.</li> </ul>
<b>Flujos de caja</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realiza una inversión en activo fijo compuesta por la compra del hotel por un valor de S/ 5'800,000, así como la compra de paneles solares por un valor de S/ 200,000.</li> <li>Se considera un financiamiento a través de un préstamo bancario por un importe de S/ 5'000,000 pagaderos en cinco años a una tasa anual de 10%.</li> <li>Se considera el valor en libros como el valor de liquidación de la inversión de S/ 4'450,000 al finalizar el quinto año.</li> </ul>
<b>Balance general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El cálculo se realiza en función de la data histórica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El cálculo se realiza en función de la data histórica.</li> </ul>

**Apéndice K. Estado de Resultados para el Periodo 2023 a 2027 sin y con Aplicación de las Estrategias**

Tabla K1.

*Estado de resultados para el periodo 2023 a 2027 sin y con aplicación de las estrategias*

Nombre de la empresa:	Hotel Le Bonheur					Fecha:	31/12/2022				
Nombre del estado financiero:	Estado de resultados					Moneda:	Soles				
	Proyectado sin plan estratégico					Proyectado con plan estratégico					
	2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>Ventas</b>	5,603,252.80	5,714,825.09	5,830,379.23	5,936,848.71	6,057,511.55	S/6,350,400.00	S/6,579,751.05	S/6,905,954.03	S/7,234,165.70	S/7,555,708.70	
<b>Costo de ventas</b>	<b>1,993,507.66</b>	<b>2,035,785.46</b>	<b>2,077,495.90</b>	<b>2,120,072.99</b>	<b>2,169,195.36</b>	<b>843,658.36</b>	<b>908,601.63</b>	<b>978,765.82</b>	<b>1,054,436.22</b>	<b>1,137,647.77</b>	
Costo personal permanente	97,516.80	99,824.52	101,504.06	103,104.40	105,097.98	179,400.00	184,602.60	189,586.87	194,136.96	199,739.96	
Costo personal temporal	107,492.65	118,379.72	130,732.31	143,579.10	158,501.48	-	-	-	-	-	
Costo por mantenimiento	274,694.96	308,549.94	343,763.76	380,836.18	420,900.97	330,000.00	363,000.00	399,300.00	439,230.00	483,153.00	
Gastos por alquiler	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	-	-	-	-	-	
Costos directos de ventas	313,803.25	309,031.27	301,495.77	292,553.31	284,694.94	334,258.36	360,999.03	389,878.95	421,069.27	454,754.81	
<b>Utilidad bruta</b>	<b>3,609,745.14</b>	<b>3,679,039.63</b>	<b>3,752,883.33</b>	<b>3,816,775.72</b>	<b>3,888,316.18</b>	<b>5,506,741.64</b>	<b>5,671,149.42</b>	<b>5,927,188.21</b>	<b>6,179,729.48</b>	<b>6,418,060.93</b>	
Gastos operativos	1,166,608.60	1,189,358.40	1,208,354.51	1,226,922.31	1,248,088.69	2,010,665.00	1,794,471.52	1,784,329.25	1,784,275.35	1,812,250.59	
Gastos administrativos	599,663.40	622,489.91	641,562.72	660,207.22	681,450.31	1,201,880.00	1,180,934.52	1,178,769.75	1,184,180.23	1,215,470.87	
Gastos de marketing	430,000.00	430,000.00	430,000.00	430,000.00	430,000.00	606,000.00	468,000.00	468,000.00	468,000.00	468,000.00	
Gastos por contratación	4,145.20	4,068.50	3,991.79	3,915.09	3,838.39	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	
Gastos por despidos	-	-	-	-	-	6000	6000	6000	6000	6000	
Gastos por capacitación del personal	72,800.00	72,800.00	72,800.00	72,800.00	72,800.00	78,000.00	62,750.00	55,087.50	50,008.13	46,507.72	
Gastos por esfuerzos de reducción de costos	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	112,785.00	70,787.00	70,472.00	70,087.00	70,272.00	
Otros ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otros gastos	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	690,000.00	690,000.00	690,000.00	690,000.00	690,000.00	
Gastos por depreciación	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	690,000.00	690,000.00	690,000.00	690,000.00	690,000.00	
<b>Utilidad operativa</b>	<b>2,043,136.55</b>	<b>2,089,681.22</b>	<b>2,144,528.82</b>	<b>2,189,853.41</b>	<b>2,240,227.49</b>	<b>2,806,076.64</b>	<b>3,186,677.90</b>	<b>3,452,858.96</b>	<b>3,705,454.12</b>	<b>3,915,810.34</b>	
Partidas financieras											
Ingresos por intereses	170,110.68	191,610.92	213,111.15	234,611.38	256,111.62	170,110.68	191,610.92	213,111.15	234,611.38	256,111.62	
Gastos por intereses a largo plazo	448,611.19	404,782.54	360,953.89	317,125.24	273,296.59	891,758.68	766,031.28	632,114.02	489,187.89	346,670.08	
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>1,764,636.04</b>	<b>1,876,509.60</b>	<b>1,996,686.08</b>	<b>2,107,339.56</b>	<b>2,223,042.52</b>	<b>2,084,428.65</b>	<b>2,612,257.53</b>	<b>3,033,856.09</b>	<b>3,450,877.61</b>	<b>3,825,251.88</b>	
Impuesto a la renta (30%)	529,390.81	562,952.88	599,005.82	632,201.87	666,912.76	625,328.59	783,677.26	910,156.83	1,035,263.28	1,147,575.56	
<b>Utilidad neta</b>	<b>1,235,245.23</b>	<b>1,313,556.72</b>	<b>1,397,680.26</b>	<b>1,475,137.69</b>	<b>1,556,129.76</b>	<b>1,459,100.05</b>	<b>1,828,580.27</b>	<b>2,123,699.26</b>	<b>2,415,614.33</b>	<b>2,677,676.32</b>	

**Apéndice L. Flujo de Caja y Ratios Financieros para el Periodo 2023 a 2027 sin y con Aplicación de las Estrategias**

Tabla L1.

*Flujo de caja y ratios financieros para el periodo 2023 a 2027 sin y con aplicación de las estrategias*

Nombre de la empresa:	Hotel Le Bonheur					Fecha:	31/12/2022					
Nombre del estado financiero:	Flujo de caja					Moneda:	Soles					
	Proyectado sin plan estratégico						Proyectado con plan estratégico					
	2023	2024	2025	2026	2027	Año 0	2023	2024	2025	2026	2027	Liquidación
Ingreso por ventas	5,603,253	5,714,825	5,830,379	5,936,849	6,057,512		6,350,400	6,579,751	6,905,954	7,234,166	7,555,709	
Egresos	-3,689,507	-3,788,097	-3,884,856	-3,979,197	-4,084,197	-6,000,000	-3,479,652	-3,486,750	-3,673,252	-3,873,975	-4,097,474	4,450,000
Inversiones						-6,000,000						4,450,000
Costo de venta	-1,993,507.66	-2,035,785.46	-2,077,495.90	-2,120,072.99	-2,169,195.36		-843,658.36	-908,601.63	-978,765.82	-1,054,436.22	-1,137,647.77	-
Gastos operativos	-1,166,608.60	-1,189,358.40	-1,208,354.51	-1,226,922.31	-1,248,088.69		-2,010,665.00	-1,794,471.52	-1,784,329.25	-1,784,275.35	-1,812,250.59	-
Impuesto a la renta	-529,390.81	-562,952.88	-599,005.82	-632,201.87	-666,912.76		-625,328.59	-783,677.26	-910,156.83	-1,035,263.28	-1,147,575.56	-
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>1,913,746</b>	<b>1,926,728</b>	<b>1,945,523</b>	<b>1,957,652</b>	<b>1,973,315</b>	<b>-6,000,000</b>	<b>2,870,748</b>	<b>3,093,001</b>	<b>3,232,702</b>	<b>3,360,191</b>	<b>3,458,235</b>	<b>4,450,000</b>
Financiamiento neto	0	0	0	0	0	5,000,000	-1,129,191	-1,153,760	-1,180,787	-1,210,516	-1,250,441	0
( + ) Préstamo						5,000,000						
( - ) Amortización de capital							-818,987	-900,886	-990,975	-1,090,072	-1,199,079	0
( - ) Intereses y otros							-443,147	-361,249	-271,160	-172,063	-73,373	0
( - ) Dividendos pagados												
( + ) Ahorro fiscal							132,944	108,375	81,348	51,619	22,012	0
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>1,913,746</b>	<b>1,926,728</b>	<b>1,945,523</b>	<b>1,957,652</b>	<b>1,973,315</b>	<b>-1,000,000</b>	<b>1,741,557</b>	<b>1,939,240</b>	<b>2,051,915</b>	<b>2,149,675</b>	<b>2,207,794</b>	<b>4,450,000</b>

Nombre de la empresa:	Hotel Le Bonheur					Fecha:	31/12/2022				
Nombre del estado financiero:	Ratios Financiero					Moneda:	Soles				
	Proyectado sin plan estratégico						Proyectado con plan estratégico				
	2023	2024	2025	2026	2027		2023	2024	2025	2026	2027
EBITDA %	42.71%	42.09%	41.56%	40.92%	40.25%		65.25%	70.12%	71.21%	72.94%	77.53%
ROS % - Rentabilidad ventas	35.57%	35.09%	34.70%	34.18%	33.64%		48.80%	54.89%	57.10%	59.87%	65.44%
Margen Neto %	22.21%	22.93%	23.67%	24.28%	24.84%		23.20%	30.57%	34.97%	39.51%	45.65%