



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL LE BONHEUR EN PERÚ,
PERIODO 2023-2025”**

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

Presentado por:

Sra. Sharon Alegria Angulo

Srta. Yagany Archiñego Mochcco

Sr. Alan Aaron Rivera Pereyra

Sra. Wayta Maria Rosales Cano De Zurita

Asesor: Wilfredo Jesus Lafosse Quintana

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

Lima, octubre de 2023

Anexo II Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

Documento: EPG- REV-V1xxx



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO | Escuela de
Postgrado

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO Opción Libre

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado "*PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL LE BONHEUR EN PERÚ, PERÍODO 2023-2025*" presentado por los alumnos:

- o Sra. Sharon Alegría Angulo DNI 43005153
- o Srta. Yagany Arquiñego Mochcco DNI 46467744
- o Sr. Alan Aaron Rivera Pereyra DNI 45431244
- o Sra. Wayta María Rosales Cano DNI 40658017

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 14 de Setiembre de 2023, dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

DEDICATORIA

A Dios, por todas sus bendiciones.

A nuestros padres, por sus consejos y valores, que nos impulsan a ser mejores cada día.

A nuestras parejas, por su apoyo incondicional y por acompañarnos en este proceso.

A nuestros profesores, por su guía y conocimientos compartidos a lo largo de esta maestría.

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo evalúa la factibilidad de llevar a cabo el plan estratégico para el Hotel Le Bonheur (2023-2025), ubicado en el distrito de Miraflores y dirigido principalmente a turistas que realizan viajes por vacaciones o por negocios.

El marco global actual sitúa esta evaluación en una etapa pospandemia, así como en la incertidumbre por el crecimiento económico mundial debido a las altas cifras de inflación en los principales países del mundo; sin embargo, se aprecia una recuperación importante tanto en el turismo interno como en el extranjero.

El análisis del sector concluye que existe un mercado potencial importante por explotar en términos de volumen y precio, que está enfocado en el tema ecoamigable, por lo que en este plan se aplica una serie de estrategias en las áreas de Operaciones, *Marketing*, Recursos Humanos y Finanzas que permitirán incrementar los precios a USD 132.00 por habitación. Adicionalmente, estos esfuerzos lograrán alcanzar un porcentaje de “ocupabilidad” de 70% en el año 2025, con un EBITDA de USD 470 628 y una utilidad neta de USD 328 711.

El resultado de esta investigación permite tomar la decisión de llevar a cabo las iniciativas propuestas para el Hotel Le Bonheur, lo que hará posible que logre potenciar sus ventajas competitivas y además mejorar su propuesta de valor.

Palabras clave: TURISMO; HOTEL; ECOAMIGABLE; POSPANDEMIA.

ABSTRACT

The following work assesses the feasibility of implementing the strategic plan for Hotel Le Bonheur (2023-2025), located in the Miraflores district and primarily targeting tourists traveling for leisure or business purposes. The current global context places this evaluation in a postpandemic stage, along with the uncertainty in global economic growth due to high inflation rates in major countries worldwide. However, there is a noticeable recovery in both domestic and international tourism.

The sector analysis concludes that there is a significant untapped market in terms of volume and price, with a focus on eco-friendliness. Therefore, this strategic plan incorporates a series of strategies in the areas of Operations, Marketing, Human Resources, and Finance to raise room prices to USD 132.00. Additionally, these efforts will achieve an occupancy rate of 70% by 2025, with an EBITDA of USD 470 628 and a net profit of USD 328 711.

The outcome of this research supports the decision to implement the proposed initiatives for Hotel Le Bonheur, allowing it to enhance its competitive advantages and improve its value proposition.

Keywords: TOURISM; HOTEL; ECO-FRIENDLY; POSPANDEMIC.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|------|
| Índice de tablas | xi |
| índice de gráficos | xiii |
| índice de anexos..... | xiv |
| Capítulo I. Introducción, definición del problema y propuesta de solución | 1 |
| 1. Introducción | 1 |
| 2. Consideraciones Generales | 1 |
| 3. Descripción de la empresa | 2 |
| 4. Definición del problema | 3 |
| 5. Enfoque y descripción de la solución prevista..... | 3 |
| 6. Alcance de la propuesta..... | 3 |
| 7. Limitaciones de la propuesta..... | 3 |
| Capítulo II. Análisis externo..... | 4 |
| 1. Macroentorno – Análisis PESTELG | 4 |
| 1.1. Variable Política..... | 4 |
| 1.2. Variable económica..... | 4 |
| 1.3. Variable Social..... | 5 |
| 1.4. Variable Tecnológica..... | 5 |
| 1.5. Variable Ecológica | 6 |
| 1.6. Variable Legal..... | 6 |
| 1.7. Variable Global | 6 |
| 2. Análisis del microentorno – Análisis y Atractividad del Sector | 7 |
| 2.1. Identificación y características del sector hotelero | 7 |
| 2.2. Análisis de las fuerzas de Porter..... | 7 |
| 2.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras..... | 7 |
| 2.2.2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores..... | 8 |
| 2.2.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos | 9 |
| 2.2.4. Poder de negociación de los proveedores | 9 |
| 2.2.5. Poder de negociación de los consumidores..... | 9 |
| 2.2.6. Conclusiones del análisis del sector..... | 10 |
| 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)..... | 10 |
| 4. Matriz del perfil competitivo (MPC)..... | 11 |

| | | |
|---|---|----|
| 5. | Conclusiones del análisis externo | 12 |
| Capítulo III. Análisis interno del Hotel le Bonheur | | 13 |
| 1. | Análisis de la Cadena de valor: determinación de Fortalezas y Debilidades | 13 |
| 1.1. | Eslabones de apoyo | 14 |
| 1.1.1. | Dirección General y de Recursos Humanos | 14 |
| 1.1.2. | Organización Interna y Tecnología. | 14 |
| 1.1.3. | Infraestructura y ambiente..... | 14 |
| 1.1.4. | Abastecimiento. | 14 |
| 1.2. | Eslabones primarios controlables | 14 |
| 1.2.1. | Marketing y ventas..... | 14 |
| 1.2.2. | Personal de Contacto..... | 15 |
| 1.2.3. | Soporte físico y habilidades | 15 |
| 1.2.4. | Prestación | 15 |
| 1.3. | Eslabones primarios no controlables..... | 15 |
| 1.3.1. | Clientes..... | 15 |
| 1.3.2. | No cliente | 15 |
| 2. | Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI..... | 16 |
| 3. | Matriz VRIO | 17 |
| 4. | Ventaja Competitiva | 17 |
| 5. | Estrategia Competitiva | 17 |
| 6. | Conclusiones | 18 |
| Capítulo IV. Análisis del mercado..... | | 19 |
| 1. | Evolución y tendencias del sector hotelero..... | 19 |
| 2. | Segmentación de mercado | 20 |
| 2.1. | Segmentación geográfica | 20 |
| 2.2. | Segmentación demográfica | 21 |
| 2.3. | Segmentación conductual..... | 22 |
| 3. | Determinación de mercado meta..... | 23 |
| 4. | Estimación de la demanda | 24 |
| 5. | Metodología | 25 |
| 6. | Análisis de resultados | 26 |
| 7. | Conclusiones | 27 |
| Capítulo V. Plan estratégico..... | | 28 |
| 1. | Consideraciones generales | 28 |

| | | |
|--------------------------------------|--|----|
| 1.1. | Misión | 28 |
| 1.2. | Visión | 28 |
| 1.3. | Valores | 28 |
| 2. | Objetivo General y objetivos estratégicos | 28 |
| 2.1. | Objetivo general..... | 28 |
| 2.2. | Objetivos estratégicos | 28 |
| 2.3. | Objetivos de Rentabilidad | 29 |
| 2.4. | Objetivos de Crecimiento..... | 29 |
| 2.5. | Objetivos de Sostenibilidad..... | 29 |
| 3. | Matriz FODA cruzada e iniciativas estratégicas | 29 |
| 3.1. | Estrategias FO - Estrategias ofensivas | 29 |
| 3.2. | Estrategias DO - Estrategias de reacción | 30 |
| 3.3. | Estrategias FA - Estrategias adaptativas..... | 30 |
| 3.4. | Estrategias DA - Estrategias defensivas | 30 |
| 4. | Alineamiento estratégico | 30 |
| 5. | Estrategia de crecimiento según matriz de Ansoff | 31 |
| Capítulo VI. Planes funcionales..... | | 33 |
| 1. | Plan de Marketing | 33 |
| 1.1. | Objetivos del plan de Marketing..... | 33 |
| 1.3. | Estrategia de Posicionamiento..... | 34 |
| 1.4. | Acciones dentro del Marketing mix para obtener los objetivos planteados..... | 34 |
| 1.4.1. | Producto | 35 |
| 1.4.2. | Precio | 35 |
| 1.4.3. | Plaza | 35 |
| 1.4.4. | Promoción | 36 |
| 1.4.5. | Personas..... | 37 |
| 1.4.6. | Procesos..... | 38 |
| 1.4.7. | Presencia física | 38 |
| 1.5. | Presupuesto..... | 38 |
| 2. | Plan de Operaciones | 39 |
| 2.1. | Objetivos del plan de Operaciones | 39 |
| 2.1. | Propuesta de concepto para las instalaciones | 39 |
| 2.2. | Acciones para cumplir los objetivos | 40 |
| 2.2.1. | OOP1 - Reducir costos operativos y maximizar eficiencia..... | 40 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.2.2. | OOP2 - Garantizar el cumplimiento del plan de mantenimiento apropiado | 40 |
| 2.2.3. | OOP3 - Implementar planes de Seguridad y Salud en el Trabajo | 41 |
| 2.2.4. | OOP4 - Reducir reclamos de clients | 41 |
| 2.2.5. | OOP5 - Optimización en el uso de los recursos medioambientales (energías renovables) | 41 |
| 2.3. | Determinación del costo y margen de ganancias | 42 |
| 2.4. | Presupuesto | 43 |
| 3. | Plan de Recursos Humanos | 43 |
| 3.1. | Organigrama de la empresa | 43 |
| 3.2. | Objetivos | 44 |
| 3.3. | Acciones para obtener los objetivos | 45 |
| 3.3.1. | Desarrollar el modelo de competencias organizacional y por posición laboral. | 45 |
| 3.3.2. | Desarrollar un plan de capacitaciones con enfoque en la posición laboral a desempeñar e incluir capacitaciones generales relacionadas a cultura organizacional, atención al cliente. | 45 |
| 3.3.3. | Implementar un plan de desarrollo para el empleado. | 46 |
| 3.3.4. | Desarrollar el programa de plan de mejora de remuneración, incentivos y prestaciones. | 46 |
| 3.4. | Presupuesto | 47 |
| 4. | Plan de Responsabilidad Socioambiental Empresarial | 47 |
| 4.1. | Descripción de los stakeholders | 47 |
| 4.2. | Objetivos | 48 |
| 4.3. | Acciones para obtener los objetivos | 48 |
| 4.3.1. | Sostenibilidad ambiental y eficiencia en recursos. | 48 |
| 4.3.2. | Compromiso con proveedores sostenibles. | 48 |
| 4.3.3. | Identificar prácticas sostenibles en diferentes áreas del Hotel | 49 |
| 4.3.4. | Obtener certificaciones ecoamigables | 49 |
| 4.4. | Presupuesto | 49 |
| 5. | Plan de Finanzas y Evaluación financiera | 49 |
| 5.1. | Objetivos | 49 |
| 5.2. | Datos, Supuestos y políticas. | 50 |
| 5.2.1. | Datos | 50 |
| 5.2.2. | Supuestos | 50 |
| 5.2.3. | Políticas | 50 |

| | | |
|-------------------------------------|--|----|
| 5.3. | Determinación del monto de la inversión y fuentes de financiamiento..... | 50 |
| 5.4. | Cálculo del costo de capital propio (Ke)..... | 50 |
| 5.5. | Cálculo del costo promedio del capital WACC..... | 51 |
| 5.6. | Obtención de Flujos de caja libre marginal con y sin nuevas estrategias..... | 51 |
| 5.7. | Obtención del VAN y TIR..... | 53 |
| 5.8. | Análisis de sensibilidad..... | 53 |
| 6. | Conclusiones de la evaluación financiera..... | 54 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | | 55 |
| 1. | Conclusiones..... | 55 |
| 2. | Recomendaciones..... | 55 |
| Bibliografía..... | | 57 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Modelo de Negocios del hotel Le Bonheur..... | 2 |
| Tabla 2. Variable política..... | 4 |
| Tabla 3. Variable económica..... | 4 |
| Tabla 4. Variable social..... | 5 |
| Tabla 5. Variable tecnológica..... | 5 |
| Tabla 6. Variable ecológica..... | 6 |
| Tabla 7. Variable legal..... | 6 |
| Tabla 8. Variable global..... | 6 |
| Tabla 9. Identificación del sector (CIU Rev. 4, INEI)..... | 7 |
| Tabla 10. Llegada de Turistas Internacionales y número de establecimientos de hospedaje en Perú..... | 8 |
| Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)..... | 10 |
| Tabla 12. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)..... | 12 |
| Tabla 13. Cadena de Valor de los Servicios, para el hotel Le Bonheur..... | 13 |
| Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) – Le Bonheur..... | 16 |
| Tabla 15. Matriz VRIO – Hotel Le Bonheur..... | 17 |
| Tabla 16. Establecimientos de hospedaje según categoría en el departamento de Lima..... | 19 |
| Tabla 17. Ingreso de turistas internacionales según zona geográfica..... | 21 |
| Tabla 18. Tipo de alojamiento preferido por turistas internacionales..... | 22 |
| Tabla 19. Tipo de alojamiento preferido por turistas nacionales..... | 23 |
| Tabla 20. Mercado potencial, disponible y meta..... | 24 |
| Tabla 21. Proyección de demanda para hoteles de 4 estrellas, en Lima Metropolitana..... | 25 |
| Tabla 22. Proyección de demanda para hotel Le Bonheur..... | 25 |
| Tabla 23. Proyección Mensual de Ingresos (2023)..... | 27 |
| Tabla 24. Alineamiento estratégico..... | 31 |
| Tabla 25. Matriz de Ansoff..... | 32 |
| Tabla 26. Objetivos específicos de Marketing 2023 – 2025..... | 33 |
| Tabla 27. Segmentación del mercado actual..... | 34 |
| Tabla 28. Presupuesto del plan de Marketing (elaborado en USD, dólares americanos)..... | 38 |
| Tabla 29. Objetivos de Operaciones 2023 – 2025..... | 39 |
| Tabla 30. Cálculo del margen de contribución por habitación..... | 42 |

| | |
|--|----|
| Tabla 31. Punto de equilibrio..... | 43 |
| Tabla 32. Presupuesto del plan de Operaciones (en USD, dólares americanos) | 43 |
| Tabla 33. Objetivos del Plan de Recursos Humanos..... | 44 |
| Tabla 34. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos (elaborado en USD, dólares americanos)..... | 47 |
| Tabla 35. Objetivos del Plan de Responsabilidad Socioambiental | 48 |
| Tabla 36. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Socioambiental Empresarial (expresado en USD, dólares americanos). | 49 |
| Tabla 37. Objetivos del Plan de Finanzas..... | 49 |
| Tabla 38. Datos para cálculo del costo de capital (K)..... | 51 |
| Tabla 39. Cálculo del WACC..... | 51 |
| Tabla 40. Flujo de caja con estrategia (expresado en USD, dólares americanos) | 52 |
| Tabla 41. Flujo de caja sin estrategia (expresado en USD, dólares americanos) | 52 |
| Tabla 42. VAN y TIR (expresado en USD, dólares americanos)..... | 53 |
| Tabla 43. VAN y TIR con perpetuidad (expresado en USD, dólares americanos) | 53 |
| Tabla 44. Análisis de sensibilidad según escenarios optimista, probable y pesimista | 54 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Organigrama de Le Bonheur | 44 |
|--|----|

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Requisitos técnicos mínimos obligatorios para un establecimiento de hospedaje clasificado como hotel..... | 64 |
| Anexo 2. Principales cadenas hoteleras en Perú..... | 65 |
| Anexo 3. Listado de establecimientos de hospedajes clasificados (4 estrellas) en Miraflores | 66 |
| Anexo 4. Resumen de entrevista a especialista hotelero Tibusay Monsalve | 67 |
| Anexo 5. Matriz FODA..... | 69 |
| Anexo 6. Tabla de Inversiones* | 70 |
| Anexo 7. Estado de resultados proyectados para Le Bonheur (con estrategia)..... | 71 |
| Anexo 8. Estado de resultados proyectados para Le Bonheur (sin estrategia)..... | 74 |

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN, DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

1. Introducción

La presente investigación utiliza la información histórica del periodo 2017-2022 del Hotel Le Bonheur, el cual destaca por su servicio de calidad. Este hotel se encuentra frente al malecón miraflorentino de la capital peruana y tiene por objetivo alcanzar un mayor *share* con mejores márgenes.

Para las proyecciones y estimaciones se ha tomado en cuenta las repercusiones debido a la pandemia por COVID-19, ya que el sector alojamiento se vio gravemente afectado por su dependencia a la afluencia de viajeros, nacionales e internacionales, y aunque el Gobierno peruano ha realizado diversas acciones para lograr que el flujo de turistas se incremente, hasta el momento este sector aún no alcanza los niveles prepandemia.

Este plan estratégico está organizado por capítulos. En el capítulo I, se proporciona un marco general con la descripción de la empresa, la definición del problema y la descripción de la solución. En el capítulo II, se realiza el análisis del macroentorno con la matriz PESTELG y del microentorno con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, información que permite desarrollar la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y de Perfil Competitivo (PC). En el capítulo III está el análisis interno del hotel y en el capítulo IV, el análisis de mercado donde se incluye una estimación de la demanda.

A partir del capítulo V se desarrolla el plan estratégico 2023-2025 para el hotel, donde se incluye la matriz FODA cruzado detallándose iniciativas estratégicas. En el capítulo VI están los planes funcionales de las principales áreas que son la base de las estrategias planteadas y donde se detallan las acciones propuestas para alcanzar los objetivos estratégicos; y, finalmente, se realiza la evaluación y análisis financieros.

Se cierra este plan estratégico con recomendaciones y conclusiones finales.

2. Consideraciones generales

Le Bonheur es un hotel de 4 estrellas que cuenta con 50 habitaciones debidamente acondicionadas y destaca por su mantenimiento permanente y buena atención, buscando así la comodidad de sus huéspedes. Está enfocado principalmente en atender viajeros locales e internacionales cuyo motivo de viaje puede ser vacaciones o negocios, y que buscan un

espacio donde hospedarse sea cómodo y seguro. Además, se ubica en Miraflores, uno de los distritos de Lima de mayor preferencia por los turistas.

Al cierre del 2022, el hotel contaba con un porcentaje de ocupación del 54% y un margen EBITDA positivo de 14% después de 4 años, gracias a la parcial recuperación del sector hotelero en Perú.

3. Descripción de la empresa

Le Bonheur brinda servicio de hospedaje a turistas que realizan viajes por vacaciones o por negocios y requieren un lugar de fácil acceso, cómodo y seguro. Su propuesta de valor consiste en brindar un alto nivel de calidad en el servicio, con personal capacitado y comprometido con los valores de la empresa.

Como actividades clave cuenta con atención al cliente directa y personalizada, programas de mantenimiento continuo y procesos de limpieza. Además, el hotel considera servicio de hospedaje, restaurante y bar. El detalle completo se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Modelo de negocios del Hotel Le Bonheur

| Socios clave (8) | Actividades clave (7) | Propuesta de valor (2) | Relaciones con clientes (4) | Segmentos de clientes (1) |
|---|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Accionistas - Bancos - Agencias de viaje - Proveedores. | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Check in/ check out.</i> - Servicio al cliente. - Actividad y gestión de restaurante y bar. - Limpieza y mantenimiento. - Reservas. - Gestión de RR.HH. | <p>Asegurar un alto nivel de calidad en el servicio con precios adecuados, con personal capacitado y comprometido con los valores de la empresa</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Canal de Asistencia (<i>e-mail</i> y central telefónica). - Fidelización al cliente. - Redes sociales - Buscadores <i>on-line</i> - Operadores turísticos. | <p>Turistas nacionales e internacionales que realizan viajes por vacaciones o por negocios y buscan un espacio para hospedarse céntrico, cómodo y seguro.</p> |
| | <p>Recursos clave (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones físicas. - Talento humano - Mantenimiento permanente - Capital de trabajo. | | <p>Canales (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reservas directas (página web y central telefónica) - Publicidad BTL - Publicidad en medios | |
| Estructura de costes (9) | | Fuentes de ingreso (5) | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de las instalaciones e infraestructura - Nómina de empleados - Insumos - Acreedores, proveedores - Inversión en publicidad y <i>marketing</i> - Dotaciones - Impuestos - Costos variables y fijos - Deuda | | <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por venta directa de servicio de hospedaje - Ingresos por ventas realizadas por agencias de viaje especializadas - Ingresos por otros servicios relacionados | | |

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011). Elaboración propia 2023.

4. Definición del problema

El principal problema del Hotel Le Bonheur es que no cuenta con una generación de rentabilidad sostenida en el tiempo ni con el sustento necesario para alcanzar precios que permitan lograr un retorno robusto. Adicional a ello, no tiene claro cómo afrontar el reto de los nuevos competidores y los constantes cambios en el entorno.

5. Enfoque y descripción de la solución prevista

Se diseñará un plan estratégico para crear nuevos elementos diferenciadores que permitan poner en valor la oferta del Hotel Le Bonheur, hacerlo más competitivo y, de esta manera, obtener el retorno esperado por los accionistas.

6. Alcance de la propuesta

La propuesta de este plan estratégico contempla un diagnóstico situacional del Hotel Le Bonheur y el análisis de la industria hotelera en Lima, lo que permite conocer su competencia directa, y el análisis de mercado, con el cual se identificará el mercado potencial, para garantizar un proyecto innovador, rentable y sostenible en el tiempo, para el periodo 2023-2025. Se complementará con los planes funcionales y un plan de Responsabilidad Social Empresarial, que se deriven de los objetivos estratégicos.

7. Limitaciones de la propuesta

Las limitaciones encontradas son las siguientes:

- Las estadísticas del sector hotelero peruano se han visto afectadas como consecuencia de la pandemia por COVID-19, por lo que se deberá considerar esta desviación en el análisis de la información.
- Derivado de los diversos efectos exógenos como la pandemia por COVID-19, la guerra entre Rusia y Ucrania y otros, el entorno del sector turismo es altamente cambiante.
- El Perú está atravesando por un periodo de inestabilidad política que podría afectar cualquier propuesta o modelo de negocio.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

Este capítulo permite comprender la influencia del entorno sobre la organización, identificando y evaluando todos los factores externos que afectan su desempeño.

1. Macroentorno – Análisis PESTELG

El análisis PESTELG es un instrumento que permite identificar y analizar las fuerzas macro que influyen en la organización “con un enfoque integral y sistémico” (D’Alessio, 2008, p. 120).

1.1 Variable política

Este factor se asocia a los procesos de poder político y gubernamental (Tabla 2).

Tabla 2. Variable política

| Variable | Tendencia | Efecto probable | O / A |
|--|---|---|-------------|
| Financiamiento estatal | Incremento de medidas de promoción de financiamiento y extensión de tiempo de pago para empresarios. (Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE], s.f.). | Favorece la reactivación económica y estabilidad de la fuerza laboral. | Oportunidad |
| Apoyo gubernamental para impulsar el turismo interno | El Estado, a través de sus entidades, busca incrementar el turismo interno. (Ley 27889). | Favorece la reactivación económica y estabilidad de la fuerza laboral. | Oportunidad |
| Mayor desconfianza en los poderes del Estado | Alto nivel de inestabilidad en el país, debido a la baja aprobación presidencial y congresal y a la desconfianza en el Poder Judicial. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2020) | Incertidumbre en el sector privado y en la población en general. Fuga de capitales, reducción en la inversión y temor al respeto de la propiedad privada. | Amenaza |
| Descontento social | Revueltas sociales generadas por el descontento de la población con el actual gobierno y se espera que se reanuden en el segundo semestre. (Oré, 2023) | Paros, cierre de carreteras y posibles revueltas. | Amenaza |

Fuente: David (2017). Elaboración propia 2023.

1.2 Variable económica

Este factor se asocia a los procesos económicos del país y se desarrolla en la Tabla 3.

Tabla 3. Variable económica

| Variable | Tendencia | Efecto probable | O / A |
|------------------------------|---|--|-------------|
| Producto Bruto Interno (PBI) | Se espera un crecimiento de 2.5% para el 2023. (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2023) | Coyuntura favorable para la inversión. Se estima que la economía presentará crecimiento. | Oportunidad |
| Inflación | Se estima cerrar un 2023 con una inflación cercana a 3.5%. (Banco Central de Reserva [BCRP], 2023). | El escenario de inflación 2023, mejora en comparación al año anterior, estimulando el consumo. | Oportunidad |
| Riesgo cambiario | Permanente intervención del BCRP para su control. Se estima que se mantenga en un nivel estable entre | Coyuntura favorable y más atractiva en cuanto al poder adquisitivo para el turista extranjero. Efecto positivo para el | Oportunidad |

| Variable | Tendencia | Efecto probable | O / A |
|---|--|--|-------------|
| | 3.70 y 3.85 durante el 2023. (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2023) | inversionista local que cobra en moneda extranjera. Confianza en moneda local, una de las más estables de la región. | |
| Zonificación del comercio empresarial y desarrollo sostenible de Lima | Crecimiento de inversiones empresariales. (Instituto Metropolitano de Planificación, 2022) | Mayor tránsito de turistas y público en general. Evolución de la capital hacia modelo policéntrico. | Oportunidad |

Fuente: David (2017). Elaboración propia 2023.

1.3 Variable social

En esta sección se analizan las tendencias del consumidor, estilos de vida e impacto social, los cuales se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4. Variable social

| Variable | Tendencia | Efecto probable | O / A |
|--|---|--|-------------|
| Preferencias del cliente | Más del 80% de los turistas extranjeros que viaja a Perú por negocios busca hospedarse en lugares cómodos y seguros. (PromPerú, 2022) | El turista extranjero busca hoteles de 3 a más estrellas. | Oportunidad |
| Experiencias sostenibles | El turista extranjero opta por opciones sostenibles durante sus viajes, ya sean de vacaciones o negocios. (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2022) | Este turista muestra disposición a realizar pagos superiores a los habituales para gozar de experiencias más sostenibles. | Oportunidad |
| Preocupación por el medio ambiente | Existe una tendencia creciente en el interés sobre el cambio climático en el medio ambiente y las acciones a tomar para cuidarlo. (PromPerú, 2022) | Aplicando los conceptos de valor compartido ¹ , se proyecta que el cliente final apoye esa nueva tendencia, lo que podría incrementar la demanda. | Oportunidad |
| Incremento de la inseguridad ciudadana | Existe una tendencia creciente relacionada a criminalidad e inseguridad ciudadana. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2023a) | Reducción de posibles visitantes extranjeros debido a la insatisfacción respecto a la inseguridad en la ciudad | Amenaza |

Fuente: David (2017). Elaboración propia 2023.

1.4 Variable tecnológica

A continuación, se presenta la información de la variable tecnológica en la Tabla 5.

Tabla 5. Variable tecnológica

| Variable | Tendencia | Efecto probable | O / A |
|---|--|--|-------------|
| Incremento de la conectividad digital | Los servicios de telefonía móvil presentan una tendencia extremadamente creciente. (CEPLAN, 2023) | Las empresas de telecomunicaciones están ampliando sus territorios de cobertura, para llegar a más zonas del país y con mejor calidad. | Oportunidad |
| Masificación del uso de internet y reducción de la brecha digital | Para el periodo 2022 - 2030, se estima que el uso de internet crecerá significativamente. (CEPLAN, 2023) | Mayor acceso a realizar compras y profundizar en opciones de compras. | Oportunidad |
| Uso de herramientas tecnológicas en el sector hotelero | Tendencia creciente del uso de herramientas tecnológicas en el sector hotelero. (Hoteles, Restaurantes, Food Service, Retail y afines [Horeca], 2023). | Permite mejorar los procesos de las empresas del sector hotelero y optimizar su rentabilidad. | Oportunidad |

Fuente: David (2017). Elaboración propia 2023.

¹ “El principio del valor compartido involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” (Porter y Kramer, 2011, p. 3).

1.5 Variable ecológica

Esta variable ecológica contempla los factores más relevantes, su tendencia y efecto probable en el sector hotelero.

Tabla 6. Variable ecológica

| Variable | Tendencia | Efecto probable | O / A |
|--|---|--|-------------|
| Uso de energías renovables | Se estima que el uso de energías renovables continuará en crecimiento. (CEPLAN, 2020) | En el Perú existe abundancia de recursos y fuentes de energía verde que permiten cuidar el medio ambiente y ahorrar costos de consumo de energía eléctrica. | Oportunidad |
| Vulnerabilidad ante los desastres naturales | Perú es altamente vulnerable a la ocurrencia de sismos, inundaciones, sequías, heladas y otros desastres naturales, que aumentan año tras año debido a los cambios climatológicos. (CEPLAN, 2020) | Esta vulnerabilidad, reduce el interés de los viajeros por venir al Perú, ya que esto puede impedir el libre tránsito de los turistas. | Amenaza |
| Medición de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) | Cada año se incrementa el número de organizaciones interesadas en reducir y controlar sus emisiones de CO ₂ . (CEPLAN, 2020) | Las organizaciones forman parte de <i>Huella de Carbono Perú</i> , que busca controlar y disminuir los gases de efecto invernadero. Esto brinda una buena reputación a la institución registrada frente al cuidado del medio ambiente. | Oportunidad |

Fuente: David (2017). Elaboración propia 2023.

1.6 Variable legal

Es importante considerar las leyes que pudieran afectar el sector y que limitarían su acción, por lo que se presentan las variables legales.

Tabla 7. Variable legal

| Variable | Tendencia | Efecto probable | O / A |
|--|---|---|---------|
| Fiscalización del cumplimiento de las leyes laborales. | Mayor fiscalización y exigencia para el cumplimiento de leyes laborales (Andina, 2022a). | Incremento de los costos laborales. | Amenaza |
| Corrupción en el otorgamiento de licencias y certificaciones | Se evidencia cada vez más, actos de corrupción para la emisión y renovación de permisos otorgados por entes gubernamentales. (Mandujano, 2021). | Complicaciones en diferentes trámites que pueden generar cierre temporal las instalaciones. | Amenaza |

Fuente: David (2017). Elaboración propia 2023.

1.7 Variable global

Se incluye la información de la variable global porque lo que sucede al otro lado del globo influye en el sector hotelero.

Tabla 8. Variable global

| Variable | Tendencia | Efecto probable | O / A |
|---|---|--|-------------|
| Uso de nuevas tecnologías: inteligencia | El sector hotelero se digitaliza con tecnología avanzada (IA) para mejorar la interacción con | El <i>big data</i> y la IA impulsan el posicionamiento de la marca y satisfacen las necesidades de los usuarios en el sector hotelero. | Oportunidad |

| Variable | Tendencia | Efecto probable | O / A |
|--|--|---|-------------|
| artificial (IA) y <i>big data</i> | clientes y optimizar operaciones. (Glasinovich y Gutierrez, 2022). | | |
| Sostenibilidad | Las empresas buscan generar valor social, económico y medioambiental para fortalecer su reputación y relaciones con grupos de interés. (Gaurika, 2022) | El aumento de la conciencia ambiental impulsa las ventas en el sector hotelero ecosostenible y en otras industrias, como las aerolíneas, que están adoptando energías limpias. | Oportunidad |
| Aplicación de nuevas políticas laborales | Incremento del trabajo remoto y <i>coworking</i> . (Colliers, 2021). | La formalización de esta modalidad a nivel mundial permite a los viajeros combinar su viaje de negocio o trabajo con actividades de ocio. Esto permite al viajero tener estancias más largas en el destino seleccionado y explorar mayores atributos que el hotel pueda proporcionar. | Oportunidad |
| Inestabilidad geopolítica | Sanciones económicas y políticas (Giordano y Michalczewsky, 2022). | Las sanciones económicas y políticas comerciales (contra Rusia, Venezuela e Irán) pueden limitar la normalidad del mercado. | Amenaza |
| Desaceleración económica mundial | Desaceleración económica en crecimiento. (Gourinchas, 2022). | Aumento de la inflación, endurecimiento de las condiciones financieras mundiales y efectos negativos en las fronteras europeas. | Amenaza |
| Pandemias y endemias | Por el momento controladas y en decrecimiento. (Erceg, 2020) | Incertidumbre en los empresarios y el sector económico, actualmente controlado, gracias a las políticas impuestas por los gobiernos a nivel mundial y los protocolos de bioseguridad que siga la población. | Amenaza |

Fuente: David (2017). Elaboración propia 2023.

2. Análisis del microentorno – Análisis y atractividad del sector

2.1 Identificación y características del sector hotelero

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) cuenta con una Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU Rev. 4) que clasifica las actividades económicas. En este caso, el servicio de alojamiento está detallado en la Tabla 9.

Tabla 9. Identificación del sector (CIIU Rev. 4, INEI)

| Detalle | | Descripción |
|----------|------|---|
| Sección | I | Actividades de alojamiento y de servicio de comidas |
| División | 55 | Alojamiento |
| Clase | 5510 | Actividades de alojamiento para estancias cortas |

Fuente: Elaborado con datos tomados de Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU Rev. 4. INEI (2010).

En el Anexo 1 se detallan los requisitos técnicos mínimos para que un establecimiento sea clasificado como hotel.

2.2 Análisis de las fuerzas de Porter

2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

Año a año, la llegada de turistas internacionales muestra una tendencia creciente (exceptuando el

2020 que se presentó la pandemia de COVID-19), al igual que la cantidad de establecimientos de hospedaje, como se muestra en la Tabla 10. Es decir, en general, los competidores actuales sí pueden satisfacer la cantidad de demanda, por tanto, existe esfuerzo de parte de ellos para destacar y predominar en diferenciación para ser preferidos por los clientes.

Tabla 10. Llegada de turistas internacionales y número de establecimientos de hospedaje en Perú

| Detalle | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|-----------|
| Número de establecimientos de hospedaje | 19 522 | 20 635 | 21 486 | 22 115 | 23 908 | 16 893 | 23 083 | 24 819 |
| Llegada de turistas internacionales | 3 455 709 | 3 744 461 | 4 032 339 | 4 419 430 | 4 371 787 | 896 523 | 444 331 | 2 009 275 |

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2022). Elaboración propia, 2023.

A esto se suma que, en la actualidad Perú cuenta con la presencia de grandes cadenas hoteleras como Casa Andina (32 hoteles), Hotusa Hotels (30 hoteles), Accor Hoteles (13 hoteles), Costa del Sol Wyndham (11 hoteles) y otros, que se pueden observar en el Anexo 2.

Adicionalmente, a pesar de la coyuntura pospandemia y crisis política y social, se estima que para el 2023, se inaugurarán en Lima 3 de los 11 hoteles internacionales (entre 3 y 5 estrellas) proyectados para el 2023 (Pérez, 2019), lo que evidencia el interés de importantes cadenas de hoteles de incrementar la oferta.

Acotando el análisis al distrito de Miraflores, donde se encuentra Le Bonheur, se identificaron 18 hoteles de la categoría 4 estrellas, como el Casa Andina Select (parte de la cadena hotelera Casa Andina), Aloft Lima Miraflores (división de la cadena hotelera Marriot) y QP Hotels, que pueden ser considerados competidores directos de Le Bonheur, ya que su oferta está dirigida principalmente a turistas extranjeros y/o clientes corporativos, se sitúan en Miraflores y su rango de precios fluctúa entre USD 80 y USD 120 por noche, principales características equivalentes a las de Le Bonheur. La lista de los 18 hoteles mencionados está detallada en el Anexo 3.

Por ello, se considera que la rivalidad entre empresas competidoras es alta, lo que disminuye la atraktividad del sector hotelero.

2.2.2 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La industria hotelera exige una alta inversión de capital para la puesta en marcha de un hotel por el alto costo del desarrollo de su infraestructura. Adicionalmente, la industria es intensiva en requerimiento de mano de obra, por lo que solo las grandes cadenas de hoteles podrían ingresar al mercado peruano y a la fecha la mayoría ya tiene presencia aquí. Según una

entrevista realizada a Pierre Berthier, gerente general de Aranwa Hotels (Semana económica, 2017), la inversión mínima para abrir un hotel es de USD 25 millones sin contar el costo del terreno. Sin embargo, como se expuso en SAHIC 2023 (principal organizador de congresos dedicado a inversiones inmobiliarias para hotelería y turismo en Latinoamérica y el Caribe), PromPerú propuso un total de 83 proyectos empresariales de inversión de distintos sectores con una inversión total de USD 813 millones (PromPerú, 2023), promoviendo de esta manera la inversión extranjera en diversos segmentos del sector turístico, por lo que se prevé un ingreso de capitales extranjeros en el sector hotelero para el periodo 2024-2026.

Por estas razones, la amenaza de entrada potencial de nuevos competidores es media.

2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Encontramos varios nuevos formatos que podrían calificar como servicios sustitutos de la industria hotelera, como lo son los Airbnb o los espacios de *coworking* como *we work*, sin embargo estos no reemplazan el servicio y la atención personalizada que ofrece un hotel de 4 estrellas, ni tampoco a aquellos hoteles que poseen características particulares y auténticas para diferenciarse de un servicio que solo ofrece una habitación para pernoctar, como lo menciona el artículo del NY Times (Glusac, 2016).

Por lo expuesto anteriormente, la amenaza de productos o servicios sustitutos es baja.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Entre los proveedores clave en esta industria se incluyen a aquellos que suministran alimentos y bebidas, productos de limpieza, mobiliario, servicios de mantenimiento y otros insumos necesarios para la operación hotelera. La disponibilidad y la calidad de estos proveedores pueden influir en la rentabilidad y la capacidad de diferenciación de los hoteles. Sin embargo, en el mercado se encuentran muchas empresas que pueden abastecer al hotel de estas necesidades, por lo que se considera que su poder de negociación es bajo.

Además, no se asumen costos significativos al cambiar de proveedor, ya que no se requieren insumos o tecnología altamente especializados y estos no pueden amenazar creíblemente con integrarse en el sector hotelero, ya que son actividades distintas a su negocio principal.

2.2.5 Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores, que incluyen turistas y viajeros, tienen opciones limitadas para influir en las condiciones de compra debido a la estructura del mercado. Por otro lado, los hoteles ofrecen una amplia gama de servicios, lo que dificulta a los clientes encontrar alternativas directas que satisfagan completamente sus necesidades. Asimismo, los hoteles tienen la

capacidad de diferenciarse a través de características únicas, como ubicación, comodidades y servicios exclusivos, lo que reduce aún más el poder de negociación de los consumidores. En resumen, debido a la falta de opciones y la capacidad de los hoteles para diferenciarse, se concluye que el poder de negociación de los consumidores en la industria hotelera es bajo.

2.2.6 Conclusiones del análisis del sector

Luego de este análisis, se concluye que la atractividad de la industria es moderada y hay oportunidad de captar más clientes en el sector, ya que, aunque resalta el alto costo de inversión para que nuevos competidores puedan incursionar en esta industria, actualmente existe un gran impulso por parte del Estado peruano para atraer inversionistas que incrementen la capacidad hotelera en el Perú. Es importante mencionar además que, a pesar de que en el sector hotelero están emergiendo productos sustitutos como los Airbnb y los espacios *coworking*, existe un sector de clientes que aprecia los servicios hoteleros sobre estos nuevos productos.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En la Tabla 11 se detallan los principales factores externos a evaluar.

Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

| | Factores determinantes de éxito | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|----------------------|---|-------------|--------------|----------------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| O1 | Mayor afluencia de turistas extranjeros al país | 0.12 | 2 | 0.24 |
| O2 | Incremento de medidas de promoción de financiamiento y extensión de tiempo de pago para empresarios, por parte del Gobierno | 0.12 | 2 | 0.24 |
| O3 | Crecimiento de inversiones empresariales en el turismo | 0.09 | 2 | 0.18 |
| O4 | Interés creciente sobre el cambio climático y las acciones a tomar para su cuidado. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| O5 | Crecimiento del uso de energías renovables en el sector hotelero | 0.04 | 1 | 0.04 |
| O6 | Estabilidad de moneda local | 0.04 | 2 | 0.08 |
| O7 | Crecimiento del uso de internet y compras en línea. | 0.03 | 2 | 0.06 |
| O8 | El PBI crecería a 2.5% y la inflación sería de 3.5%, los mejores resultados de la región | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | Sub-total oportunidades | | | 1.04 |
| AMENAZAS | | | | |
| A1 | Alto nivel de inestabilidad en el país | 0.12 | 2 | 0.24 |
| A2 | Aparición de nuevos hoteles | 0.12 | 2 | 0.24 |
| A3 | Alta criminalidad e incremento de la inseguridad ciudadana | 0.07 | 2 | 0.14 |
| A4 | Desaceleración económica mundial | 0.06 | 2 | 0.12 |
| A5 | Inestabilidad Geopolítica | 0.05 | 2 | 0.10 |

| | | | | |
|----|----------------------|------|---|-------------|
| A6 | Pandemias y endemias | 0.04 | 3 | 0.12 |
| | Sub-total amenazas | | | 0.96 |
| | Total | 1.00 | | 2.00 |

Escala de calificación: 4: respuesta superior; 3 respuesta mayor al promedio; 2 respuesta promedio y 1 respuesta deficiente.
Fuente: David (2017). Elaboración propia 2023.

La matriz EFE proporciona una visión general de los factores externos clave y su impacto en el plan estratégico. En esa línea, el resultado obtenido de 2.00, tal como se muestra en la Tabla 11 refleja que, aunque el entorno presenta más oportunidades que amenazas, las estrategias que actualmente desarrolla la empresa no están aprovechando las oportunidades ni se defienden en forma adecuada de las amenazas.

4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Usamos la matriz del Perfil Competitivo para entender quiénes son los principales competidores en la industria, tomando en cuenta una serie de factores y características que sean similares a las que posee Le Bonheur, y determinar de esta manera qué tan competitiva es la compañía en el mercado. Encontramos que Casa Andina Select, Aloft Lima Miraflores y QP Hotels son los hoteles que poseen características similares o que se asemejan a las de Le Bonheur, por lo que son estos los incluidos en el siguiente análisis:

Tabla 12. Matriz de Perfil Competitivo (PC)

| | Factores críticos para el éxito | Ponderación | HOTEL LE BONHEUR | | CASA ANDINA SELECT MIRAFLORES | | ALOFT LIMA MIRAFLORES | | QP HOTELS | |
|----|--|-------------|------------------|------------|-------------------------------|------------|-----------------------|------------|--------------|------------|
| | | | Calificación | Puntuación | Calificación | Puntuación | Calificación | Puntuación | Calificación | Puntuación |
| 1. | Percepción calidad - precio | 0.2 | 3 | 0.6 | 4 | 0.8 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 |
| 2. | Ubicación | 0.2 | 4 | 0.8 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 |
| 3. | Instalaciones y servicios | 0.18 | 3 | 0.54 | 4 | 0.72 | 4 | 0.72 | 2 | 0.36 |
| 4. | Imagen y posicionamiento | 0.15 | 2 | 0.3 | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 | 2 | 0.3 |
| 5. | Servicio al cliente | 0.15 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 2 | 0.3 |
| 6. | Eficiencia energética y uso de energías renovables | 0.12 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 1 | 0.12 |
| | Total | 1 | | 2.93 | | 3.36 | | 3.01 | | 2.08 |

Escala de calificación: 4: fortaleza principal; 3 fortaleza menor; 2 debilidad menor y 1 debilidad principal.

Fuente: David (2017). Elaboración propia 2023.

Luego del análisis realizado, se concluye que Le Bonheur presenta una posición competitiva favorable al compararlo con QP Hotels, sin embargo, se ubica por debajo de sus competidores Aloft Miraflores y Casa Andina Select Miraflores. En comparación con estos dos últimos, se destaca que la ubicación de Le Bonheur se convierte en su fortaleza principal, sin embargo, su imagen y posicionamiento, en una debilidad (menor). También existe oportunidad de mejora en lo referido a instalaciones.

5. Conclusiones del análisis externo

Luego de realizar el análisis externo del sector hotelero, con las matrices PESTELG, EFE y MPC se puede observar que, a pesar de que la atractividad de la industria es media con tendencia al crecimiento, las actuales estrategias del hotel no permiten capitalizar las oportunidades ni se defienden adecuadamente de las amenazas que presenta el entorno.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DEL HOTEL LE BONHEUR

Este capítulo buscará determinar las fortalezas y debilidades más relevantes del Hotel Le Bonheur. Posteriormente, con las fortalezas obtenidas y consignadas en la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se elaborará la matriz VRIO, la cual permite obtener las ventajas competitivas de la empresa y así seleccionar la estrategia genérica que se aplica.

1. Análisis de la cadena de valor: determinación de fortalezas y debilidades

Si bien Michael Porter propone la cadena de valor para analizar el planeamiento estratégico de una empresa, para este trabajo se opta por usar una reinterpretación de la cadena de valor (Alonso, 2008), para su uso en empresas de servicios.

Tabla 13. Cadena de valor de los servicios, para el hotel Le Bonheur

| Dirección General y de Recursos Humanos | | | | | |
|---|--|---|--|--|---|
| - Cultura orientada a brindar un servicio de alta calidad hacia los clientes, a través de actividades relacionadas con la gestión del recurso humano. (F) | | | | | |
| - Capacitación constante orientada a elevar el nivel de servicio de los colaboradores. (F) | | | | | |
| - Énfasis en estrategias dirigidas a fidelizar a colaboradores. (F) | | | | | |
| - Deficiente gestión empresarial que no permite generar la rentabilidad deseada, ni lograr posicionamiento en el mercado. (D) | | | | | |
| Organización interna y tecnología | | | | | |
| - El área de Operaciones está concentrado en el enfoque de la calidad, pero sin estrategias objetivas ni eficiencias demostradas. (D) | | | | | |
| - Software básico que solo genera el registro de clientes, inventarios y sistema contable. (D) | | | | | |
| Infraestructura y ambiente | | | | | |
| - Hotel con 50 habitaciones en instalaciones alquiladas, con contratos de muy corta duración. (D) | | | | | |
| - Hotel ubicado frente al malecón de Miraflores (Lima), distrito céntrico de la capital peruana y cerca a zonas turísticas limeñas. (F) | | | | | |
| - La edificación no cuenta con tecnología eficiente que permita aprovechar los beneficios de la energía renovable. (D) | | | | | |
| Aprovisionamiento | | | | | |
| - Falta de gestión en el abastecimiento de los insumos principales que requiere el hotel. (D) | | | | | |
| Marketing y ventas | Personal de contacto | Soporte físico y habilidades | Prestación | Clientes | No clientes |
| - Propuestas comerciales no están orientadas al posicionamiento de la marca. (D) | Estructura del recurso humano altamente especializada que crea línea de carrera. (Fortaleza) | - Instalaciones modernas con un programa de mantenimiento preventivo (F) | Gestión de la reserva de un hospedaje mediante compra flexible y adaptable a los requerimientos del huésped. (F) | Turistas nacionales e internacionales que realizan viajes por vacaciones o por negocios. | - Agencias de viaje físico y virtual. |
| - Las estrategias de marketing no están enfocadas correctamente a los segmentos de clientes. (D) | | - Personal capacitado con conocimientos técnicos y habilidades blandas. (F) | | | - Usuarios que buscan espacios <i>coworking</i> para reemplazar a las oficinas. |
| - Venta directa y a través de intermediarios. | | | | | - Paquetes corporativos. |

Fuente: Alonso (2008). Elaboración propia, 2023. (F): Fortaleza / (D): Debilidad.

1.1 Eslabones de apoyo

1.1.1 Dirección General y de Recursos Humanos

Aunque Le Bonheur cuenta con una cultura establecida, a través de capacitaciones que elevan el nivel de servicio de los colaboradores y su compromiso con la empresa, se presenta una deficiente gestión empresarial que no permite generar la rentabilidad deseada ni lograr posicionamiento en el mercado.

1.1.2 Organización Interna y Tecnología

Considerando que, en este caso, la Dirección General no tiene objetivos de gestión definidos, la organización interna no realiza sus procesos de manera coordinada entre sí, esto ocasiona que no se generen eficiencias en las áreas de Operaciones ni en *Marketing*.

Por otro lado, el hotel no cuenta con *software* para la realización de una gestión automatizada que involucre conocer la información de los huéspedes, potenciales clientes, inventarios ni proveedores.

1.1.3 Infraestructura y Ambiente

Teniendo en cuenta la cadena de valor de servicios, propuesta por Gustavo Alonso, donde se considera este eslabón de apoyo como la ubicación y el espacio físico donde se realiza el servicio (Alonso, 2008, p. 94), se destaca como una de las principales fortalezas de Le Bonheur su ubicación frente al malecón del distrito de Miraflores.

Este hotel cuenta con 50 habitaciones en un espacio alquilado con contratos de muy corta duración, lo que significa que Le Bonheur está expuesto a la volatilidad del precio de alquiler (usualmente, un contrato similar debería durar al menos 20 años o más). Adicional a ello, las instalaciones requieren de mantenimiento general con una frecuencia alta, lo que eleva los costos.

Si bien muchos servicios hoteleros aprovechan los beneficios y bajos costos del uso de la **energía renovable**, este hotel no cuenta con dicha tecnología.

1.1.4 Abastecimiento

No se cuenta con un plan adecuado para la gestión del abastecimiento de insumos principales para el hotel, por lo que los costos son más altos al tener que realizar pedidos más pequeños y en espacios de tiempo más cortos.

1.2 Eslabones primarios controlables

1.2.1 Marketing y ventas

Las propuestas comerciales y las estrategias de *Marketing* no están orientadas al posicionamiento

del hotel, ya que al establecer campañas de publicidad no se toma en cuenta el tipo de cliente, hacia dónde está dirigida la oferta de Le Bonheur, ni se resaltan las bondades del servicio brindado; tampoco logran que la marca sea recordada por el consumidor.

Se usa el canal de venta directo y también a través de intermediarios, para la realización de ventas por anticipado; el área de *Marketing*, para estos últimos, no ha generado propuestas.

1.2.2 Personal de contacto

En Le Bonheur, el recurso humano es altamente especializado en las distintas funciones que realiza y se cuenta con un plan de crecimiento para el personal que le permite crear una línea de carrera dentro del hotel.

1.2.3 Soporte físico y habilidades

El hotel cuenta con instalaciones modernas cumpliendo un programa de mantenimiento preventivo que minimiza averías y las pérdidas que se asocian al malestar de los clientes, además de permitir ahorros de energía, materiales, tiempo y otros. De esta forma se mejora la percepción de calidad del hotel.

El personal del hotel también se destaca por poseer conocimientos técnicos y habilidades blandas, lo que contribuye a una experiencia satisfactoria para los huéspedes. Estas características del soporte físico y las habilidades del personal son aspectos positivos que son aprovechados para diferenciar y destacar la propuesta de valor del hotel.

1.2.4 Prestación

En cuanto a la prestación del servicio, el hotel ofrece una gestión de reserva de hospedaje flexible y adaptable a los requerimientos del huésped. Esta estrategia brinda comodidad y personalización a los clientes, lo que genera una experiencia más satisfactoria.

1.3 Eslabones primarios no controlables

1.3.1 Clientes

Los clientes del hotel son principalmente turistas nacionales e internacionales que realizan viajes por vacaciones o por negocios. Estos segmentos de mercado representan una oportunidad para captar una base sólida de clientes y generar ingresos consistentes.

1.3.2 No cliente

El hotel tiene como potenciales clientes a las agencias de viaje físicas y virtuales. Ha establecido convenios con estas agencias que permiten aumentar la visibilidad. Además de

las agencias de viaje físicas y virtuales, el hotel también dirige sus esfuerzos hacia los usuarios que buscan espacios de *coworking* como alternativa a las oficinas tradicionales. Estos usuarios, que valoran la flexibilidad y la comodidad de trabajar en este tipo de espacios, podrían encontrar en el hotel una opción atractiva para sus necesidades laborales. Estos dos aspectos finales analizados escapan al control de la empresa, por lo cual no son tomados en cuenta para el análisis interno.

2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de Evaluación de Factores Internos (Tabla 14) permite analizar los factores internos y determinar las fortalezas y debilidades más importantes, así como la interrelación entre áreas.

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) – Le Bonheur

| | Factores determinantes de éxito | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|--------------------|--|-------------|--------------|----------------------|
| FORTALEZAS | | | | |
| F1 | Ubicado frente al malecón de Miraflores (Lima) y cerca a zonas turísticas limeñas | 0.12 | 4 | 0.48 |
| F2 | Instalaciones modernas con un excelente programa de mantenimiento preventivo | 0.11 | 4 | 0.44 |
| F3 | Capacitaciones constantes y cultura orientada a brindar un servicio de alta calidad hacia los clientes | 0.11 | 3 | 0.33 |
| F4 | Gestión de reserva mediante compra flexible y adaptable a los requerimientos del huésped | 0.06 | 3 | 0.18 |
| F5 | Estrategias dirigidas a fidelizar colaboradores que inclusive promueven la línea de carrera | 0.05 | 4 | 0.20 |
| | Sub-total fortalezas | | | 1.63 |
| DEBILIDADES | | | | |
| D1 | Deficiente gestión empresarial que no permite generar la rentabilidad deseada, ni lograr posicionamiento en el mercado | 0.12 | 1 | 0.12 |
| D2 | Falta de estrategias de <i>marketing</i> para el posicionamiento y reconocimiento de la marca | 0.11 | 1 | 0.11 |
| D3 | <i>Software</i> básico que solo genera el registro de clientes, inventarios y sistema contable | 0.08 | 2 | 0.16 |
| D4 | Contratos de alquiler de instalaciones, de corta duración. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| D5 | El área de Operaciones sin estrategias objetivas ni eficiencias demostradas. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| D6 | Falta de tecnología eficiente que permita aprovechar los beneficios de la energía renovable. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| D7 | Falta de gestión en el abastecimiento de los insumos principales que requiere el hotel. | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | Sub-total debilidades | | | 0.79 |
| TOTAL | | 1.00 | | 2.42 |

Escala de calificación: 4: fortaleza mayor, 3: fortaleza menor, 2: debilidad menor y 1: debilidad mayor.
Fuente: David (2017). Elaboración propia 2023.

En el análisis de la matriz EFI de Le Bonheur destacan como fortalezas principales, la ubicación céntrica y turística del hotel, y como sus principales debilidades, la dependencia de contratos de alquiler de corta duración y la falta de uso de tecnología renovable. Finalmente, se obtiene un valor ponderado de 2.42, lo que refleja que el hotel muestra una posición interna ligeramente menor al promedio con respecto a la competencia.

3. Matriz VRIO

En la Tabla 15 se contemplan los principales recursos, capacidades y procesos con que cuenta el hotel Le Bonheur los cuales sirven para determinar si destaca por sus ventajas competitivas.

Tabla 15. Matriz VRIO – Hotel Le Bonheur

| Fortalezas relevantes (DE EFI) | V | R | I | O | Ventaja para la empresa |
|--|----|----|----|---|------------------------------|
| Capacitaciones constantes y cultura orientada a brindar un servicio de alta calidad hacia los clientes | Sí | No | - | - | Paridad competitiva |
| Gestión de reserva mediante compra flexible y adaptable a los requerimientos del huésped | Sí | No | - | - | Paridad competitiva |
| Estrategias dirigidas a fidelizar colaboradores que inclusive promueve la línea de carrera | Sí | No | - | - | Paridad competitiva |
| Ubicado frente al malecón de Miraflores (Lima) y cerca a zonas turísticas limeñas | Sí | Sí | No | - | Ventaja competitiva temporal |
| Instalaciones modernas con un programa de mantenimiento preventivo | Sí | Sí | No | - | Ventaja competitiva temporal |

Fuente: Barney y Hesterly (2015). Elaboración propia 2023.

4. Ventaja competitiva

Las fuentes de ventaja competitiva temporal de Le Bonheur son:

- La ubicación en una zona céntrica y turística de la capital peruana, ya que las instalaciones de Le Bonheur se encuentran en el malecón del distrito de Miraflores, le permite una vista privilegiada de la costa limeña, y que muy pocos hoteles pueden lograr.
- Tener instalaciones modernas con un excelente programa de mantenimiento preventivo constante que mejora la percepción de calidad del cliente.

Ambas son ventajas competitivas temporales por lo que es importante analizar el sector y a la competencia de manera constante.

5. Estrategia competitiva

Tomando en cuenta las ventajas competitivas se concluye, de acuerdo a la teoría de David, que la estrategia genérica más adecuada para Le Bonheur es el **Enfoque de Mejor Valor**, es decir, que los clientes perciban mayor calidad a precios similares o ligeramente mayores que

los de la competencia.

6. Conclusiones

Luego de realizado el análisis interno a Le Bonheur se concluye que el hotel posee como ventajas competitivas sus instalaciones y su ubicación en una zona céntrica, por ello, su estrategia competitiva será enfoque de mejor valor. Es importante para Le Bonheur aplicar estrategias que permitan crear ventajas competitivas adicionales para asegurar su competitividad y sostenibilidad a mediano y largo plazo.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO

1. Evolución y tendencias del sector hotelero

Después de la pandemia por COVID-19, el turismo aún no logra recuperarse en su totalidad debido al poco flujo de viajeros, locales y extranjeros.

En el 2022, llegaron más de dos millones de turistas internacionales (turistas extranjeros y peruanos residentes en el exterior), cuatro veces más que el 2021, pero aún se está lejos de los 4.3 millones que llegaron en el 2019. Cabe mencionar que, según su procedencia, la mayor cantidad de turistas llegó de Estados Unidos (23.1%), Chile (18.2%) y Ecuador (7.8%).

Al igual que la llegada de turistas, el número de establecimientos de hospedaje se redujo en el 2020 y esto ocasionó que el sector hotelero se viera obligado a adaptar sus propuestas para que sus pérdidas económicas no sean tan graves.

De acuerdo con información del Mincetur, en el 2022 existieron 24 819 establecimientos de hospedaje (superando la oferta del 2019), de los cuales 3 948 son establecimientos categorizados (hoteles entre 1 a 5 estrellas, albergue y *ecologde*). En el departamento de Lima se cuenta con 633 establecimientos categorizados (16% de la oferta hotelera peruana) y 268 de ellos (42%) tienen entre 3 y 5 estrellas, y se encuentran ubicados principalmente en Lima Metropolitana (Miraflores y San Isidro). El detalle se encuentra en la Tabla 16.

Tabla 16. Establecimientos de hospedaje según categoría en el departamento de Lima

| Categorización | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 5 estrellas | 24 | 25 | 27 | 28 | 30 | 26 | 27 | 30 |
| 4 estrellas | 33 | 38 | 45 | 46 | 48 | 47 | 50 | 51 |
| 3 estrellas | 93 | 110 | 121 | 136 | 152 | 153 | 174 | 187 |
| 2 estrellas | 192 | 197 | 207 | 214 | 214 | 201 | 245 | 263 |
| 1 estrella | 52 | 53 | 52 | 55 | 56 | 65 | 84 | 95 |
| Albergue | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 |
| Totales | 401 | 432 | 460 | 484 | 507 | 498 | 587 | 633 |

Fuente: Indicadores de Establecimientos de Hospedaje. Mincetur (2022). Elaboración propia, 2023. https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/ofertaEstablecimientosHospedaje.html

Respecto a la ocupación hotelera, el *Informe situación sector hotelero en Perú y perspectivas de futuro* (abanZa, 2021) presenta una encuesta a 75 directivos que representan a más de 250 alojamientos en 19 departamentos del país y se indica que la ocupación hotelera promedio en el 2020 fue de 30.8%, pero que en el 2019 superó el 60.7%. Se menciona también que el 53.3% de los hoteles se ha visto muy afectado por hoteles de la competencia debido a tarifas

más bajas o aperturas de nuevos hoteles, por lo que debieron establecer estrategias dinámicas sobre la base de los datos compilados por ellos mismos.

Por otro lado, con esta recuperación se han observado algunos cambios y nuevas tendencias de los consumidores como los siguientes (Expedia Group, 2023):

- Aunque el precio influirá notablemente en las decisiones de los viajeros, el valor y las experiencias que ofrecen los alojamientos también desempeñarán un papel importante.
- Es muy valorada la aplicación de soluciones digitales que reduzcan los tiempos de espera y ofrezcan experiencias de cliente más personalizadas, como políticas flexibles para modificar reservas, reembolso en caso de cancelaciones, pedidos especiales, etc.
- Existe un nuevo tipo de viajeros, el que hace teletrabajo o considerado nómada digital, con necesidades diferentes de alojamiento y comodidades.
- Se incrementa la importancia del uso de redes sociales con fotos y videos de las instalaciones, para que los viajeros interesados puedan tener mayor información sobre la infraestructura y saber si esta se adapta a sus requerimientos, además de contar con opiniones positivas
- Los viajeros son cada vez más espontáneos, realizando reservas con menos de un mes de anticipación.
- Se valora cada vez más que los hoteles contribuyan al desarrollo económico local y que respeten el entorno natural contribuyendo a la ecosostenibilidad a través de políticas respetuosas con el medio ambiente, e incluso están dispuestos a pagar un poco más por ello.

2. Segmentación de mercado

Debido a los efectos ocasionados por la COVID-19, para la segmentación se priorizan los datos del 2019, es decir, prepandemia, ya que los años 2020 y 2021 fueron irregulares.

2.1 Segmentación geográfica

Según se puede apreciar en la Tabla 17, los turistas internacionales que visitaron Perú proceden principalmente de Norteamérica (Estados Unidos) y Sudamérica (Chile, Colombia y Ecuador).

Tabla 17. Ingreso de turistas internacionales según zona geográfica

| Zona Geográfica | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|-----------|
| Norteamérica | 770 011 | 831 534 | 880 295 | 169 530 | 209 162 | 581 855 |
| Centroamérica | 70 980 | 79 189 | 89 612 | 14 623 | 11 589 | 59 076 |
| Sudamérica | 2 345 158 | 2 627 253 | 2 491 299 | 549 372 | 119 774 | 937 110 |
| Europa | 632 048 | 653 020 | 680 777 | 118 340 | 93 272 | 370 917 |
| Asia | 158 439 | 174 609 | 173 956 | 35 698 | 9 258 | 46 461 |
| África | 4 311 | 5 048 | 5 305 | 734 | 362 | 1 971 |
| Oceanía | 50 190 | 47 368 | 48 970 | 7 168 | 715 | 11 081 |
| Otros | 1 202 | 1 409 | 1 573 | 1 058 | 199 | 804 |
| Totales | 4 032 339 | 4 419 430 | 4 371 787 | 896 523 | 444 331 | 2 009 275 |

Fuente: INEI (2023b) y PromPerú (2019). Elaboración propia, 2023.

Los motivos de viaje de los turistas extranjeros fueron: 65% por negocios, 16% por vacaciones y 19%, otros.

Los turistas extranjeros que llegaban por vacaciones provenían de Chile (32%), Estados Unidos (15%), Ecuador (7%), Argentina (5%) y Colombia (4%). Y los de negocios, llegaban de Chile (19%), Estados Unidos (12%), Brasil (9%), Argentina (8%) y Colombia (8%) y visitan Lima y Cusco, principalmente.

Respecto a los turistas nacionales, Turismo In (PromPerú) describe que en el 2019, Lima fue visitada principalmente por peruanos residentes en las ciudades de Huancayo, Piura, Chiclayo, Trujillo y Arequipa.

2.2 Segmentación demográfica

En referencia al turista internacional destaca que el 60% son varones, el 56% tiene una pareja y el 46% tienen entre 25 y 44 años.

El 57% de los turistas extranjeros que viajaron por vacaciones son varones, entre los 25 y 44 años (52%), casado (42%), con grado de instrucción universitaria o posgrado (56%) y con ingresos familiares anuales entre USD 20 000 y USD 100 000 (52%).

El 82% de los turistas extranjeros que viajaron por negocios son varones, entre los 25 y 44 años (58%), casado (62%), con grado de instrucción universitaria o posgrado (63%) y con ingresos familiares anuales entre USD 20 000 y USD 100 000 (67%).

Por otro lado, el turista nacional tiene principalmente entre 25 y 54 años y es parte de una pareja. Además, se caracteriza por pertenecer principalmente al sector socioeconómico C (52%), con grado de instrucción técnica (42%) y ser mujeres (52%).

2.3 Segmentación conductual

Los turistas extranjeros, en el 2019, prefirieron realizar actividades de tipo cultural (90%), de naturaleza (41%), de aventura (36%) y sol y playa (19%). Es importante mencionar que, el turismo por naturaleza ha crecido constantemente desde el 2017.

Los turistas extranjeros que vienen por vacaciones pernoctan un promedio de 10 noches y tienen un gasto diario promedio de USD 104; mientras que los que vienen por negocios pernoctan un promedio de 6 noches y tienen un gasto diario promedio de USD 141.

En la Tabla 18 se detalla el tipo de alojamiento que prefieren los turistas internacionales.

Tabla 18. Tipo de alojamiento preferido por turistas internacionales

| Tipo de alojamiento utilizado en el Perú | Vacaciones (%) | Negocios (%) |
|---|----------------|--------------|
| Hotel 4 o 5 estrellas | 18% | 60% |
| Hotel/ hostel 3 estrellas | 40% | 29% |
| Hotel/ hostel 1 o 2 estrellas | 30% | 5% |
| Albergue/ <i>hostel</i> | 16% | 2% |
| Casa/ departamento rentado/ alquilado/ Airbnb | 9% | 6% |
| Casa de familiares / amigos | 7% | 4% |
| Camping | 7% | N/A |
| <i>Lodge</i> | 4% | N/A |
| Casa rural u otros similares | 3% | N/A |

Fuente: Adaptado de PromPerú (2019).

Adicionalmente, se evidencia que la forma de viaje considerada sostenible (Euromonitor International, 2022) ha cobrado más importancia, ya que, según el estudio que realizó Booking.com (2023), el 80% de viajeros confirma esta preferencia. Asimismo, se evidencia que el 59% tiene mayor interés en comparación al año anterior de optar por alternativas ecoamigables en sus viajes (Booking.com, 2023).

De acuerdo a la información de Turismo In (PromPerú, 2022b), el vacacionista nacional es aquel que reside principalmente en la región Lima (44%) y región Norte (26%). Presenta mayor intención de visitar Cusco (21%), Lima (12%) y Arequipa (9%); viaja en grupos reducidos, principalmente con la familia directa (41%) y en pareja (31%); y, se moviliza frecuentemente en bus (40%) y en avión (38%).

En cuanto a preferencia de hospedaje, según las estadísticas 8 de cada 10 viajeros tiene predisposición a pagar por el alojamiento. A continuación, se muestra la preferencia por clasificación de alojamiento.

Tabla 19. Tipo de alojamiento preferido por turistas nacionales

| Principales alojamientos | Preferencia (%) |
|--|-----------------|
| Hotel 4 o 5 estrellas | 7% |
| Hotel 3 estrellas | 36% |
| Hotel 1 o 2 estrellas | 9% |
| Hostal | 14% |
| Casa de familiares o amigos | 17% |
| Casa de hospedaje pagada | 10% |
| Casa o departamento alquilado (ej. Airbnb) | 4% |

Fuente: Adaptado de PromPerú (2022b).

El vacacionista nacional permanece en promedio 5 noches en su destino y entre sus preferencias de actividades se encuentra: el turismo de: naturaleza (62%), cultural (53%) y gastronómico (51%). Una actividad que muestra crecimiento de interés es sol y playa (26%).

3. Determinación de mercado meta

Para la determinación del mercado meta, se usaron como datos de entrada las pernoctaciones, las cuales hacen referencia a las noches que un viajero se aloja en un hospedaje, ya que este determina la “ocupabilidad” de sus instalaciones.

Tomando en cuenta este indicador y que el mercado potencial debe incluir a quienes se pueden interesar en hospedarse en un hotel, de manera que puedan convertirse en sus clientes, se toma la información proporcionada por el INEI que corresponde al 2019 (prepandemia), donde se detalla el total de pernoctaciones de los visitantes nacionales y extranjeros en hoteles (categorizados y no categorizados) a nivel nacional. Esto alcanza un total de 83.8 millones de pernoctaciones (INEI, 2023b).

El mercado disponible son las pernoctaciones de los visitantes nacionales y extranjeros que se quedan en Lima y optan por un hospedaje, lo que suma 47.7 millones.

Finalmente, para hallar el mercado meta, se revisa la información proporcionada por la Sociedad Hoteles del Perú (2023), en la cual se consideran las pernoctaciones de los visitantes nacionales y extranjeros que se hospedan en hoteles de Lima Metropolitana, de categoría 4 estrellas, lo que significa un total de 1.1 millones de pernoctaciones. Esta información se detalla en la Tabla 20.

Tabla 20. Mercado potencial, disponible y meta

| Mercado Potencial (1) | |
|---|------------|
| Pernoctaciones de visitantes nacionales a establecimientos de hospedaje (Perú) | 68 969 224 |
| Pernoctaciones de visitantes extranjeros a establecimientos de hospedaje (Perú) | 14 796 037 |
| Total de mercado potencial | 83 765 261 |
| Mercado disponible (2) | |
| Pernoctaciones de visitantes nacionales a establecimientos de hospedaje (Lima) | 40 773 545 |
| Pernoctaciones de visitantes extranjeros a establecimientos de hospedaje (Lima) | 6 889 477 |
| Total mercado disponible | 47 663 022 |
| Mercado Meta (3) | |
| Pernoctaciones de visitantes nacionales a hoteles de 4 estrellas (Lima) | 248 000 |
| Pernoctaciones de visitantes extranjeros a hoteles de 4 estrellas (Lima) | 897 600 |
| Total mercado meta | 1 145 600 |

(1) Información tomada del INEI (2023b).

(2) Información tomada del INEI (2023b).

(3) Información tomada de la Sociedad Hoteles del Perú (2023).

Fuente: Elaboración propia, 2023

Para el total de pernoctaciones del mercado potencial, en el 2019 había 23 908 establecimientos de hospedaje en todo el país y para el mercado disponible hay 6 118. Para el mercado meta, un total de 38 hoteles, con una tasa promedio de ocupación del 58%, al año 2019.

4. Estimación de la demanda

Para realizar la proyección de demanda para los establecimientos de hospedaje de categoría 4 estrellas, en Lima Metropolitana, se toman como datos históricos previos el periodo 2016-2019, excluyendo de esta manera el periodo 2020-2022 que contiene una caída atípica, producto de la COVID-19 y se considera que el 2023 ya no tendrá el efecto de la pandemia, pues la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el fin de la emergencia de la salud pública². En la primera parte de la Tabla 21, se incluye el número de pernoctaciones, es decir, la demanda hotelera; el número de hoteles u oferta; la “ocupabilidad” promedio; el total de habitaciones que esto significa por año, la oferta promedio por hotel y la cobertura de la demanda de mercado.

² <https://www.paho.org/es/noticias/6-5-2023-se-acaba-emergencia-por-pandemia-pero-covid-19-continua>

Con la información analizada, se realiza la proyección de demanda basada en el informe *Perspectivas de la recuperación turística en el Perú* (PromPerú, s.f.) y a la entrevista realizada a Tibisay Monsalve, especialista del sector hotelero y representante de la Sociedad Hoteles del Perú, quien indica que al cierre del 2023 se espera que la “ocupabilidad” hotelera alcance un 60%; en el 2024, 65% y en el 2025, llegue a un 70%, superando los valores prepandemia.

Tabla 21. Proyección de demanda para hoteles de 4 estrellas, en Lima Metropolitana

| Descripción | Datos históricos | | | | Proyecciones | | |
|--|------------------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----------|-----------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2023 E | 2024 E | 2025 E |
| Número de pernoctaciones (demanda) | 901 200 | 962 400 | 1 054 800 | 1 145 600 | 868 697 | 941 035 | 1 019 396 |
| Número de hoteles (oferta) | 30 | 34 | 35 | 38 | 41 | 43 | 45 |
| “Ocupabilidad” promedio (%) | 64% | 61% | 61% | 58% | 60% | 65% | 70% |
| Número de habitaciones disponibles por año | 977 400 | 1 109 520 | 1 157 760 | 1 320 480 | 1 363 673 | 1 430 180 | 1 496 700 |
| Oferta promedio por hotel (pernoctaciones) | 32 580 | 32 633 | 33 079 | 34 749 | 33 260 | 33 260 | 33 260 |
| Cobertura de la demanda de mercado (%) | 108% | 115% | 110% | 115% | 157% | 152% | 147% |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Posteriormente, se realizó la proyección de la demanda del Hotel Le Bonheur. Para ello se usará información histórica del hotel, correspondiente a los años 2018 y 2019. En la Tabla 22 se ha considerado, el número de noches vendidas (demanda), el *market share* y su porcentaje de ocupación, teniendo en cuenta que Le Bonheur cuenta con 18 000 noches disponibles.

Para determinar la proyección, se ha considerado un crecimiento anual promedio ponderado de 8.33%.

Tabla 22. Proyección de demanda para hotel Le Bonheur

| Detalle | 2018 | 2019 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Demanda Le Bonheur (número de noches vendidas) (Disp. 18 000 noches) | 10 357 | 11 645 | 10 800 | 11 700 | 12 600 |
| <i>Market Share</i> Le Bonheur | 0.98% | 1.02% | 0.79% | 0.82% | 0.84% |
| Porcentaje de ocupación (%) | 57.5% | 64.7% | 60.0% | 65.0% | 70.0% |
| Precio por Habitación (USD) | 115 | 115 | 132 | 132 | 132 |
| Ingresos (USD) | 1 191 055 | 1 339 175 | 1 425 600 | 1 554 400 | 1 663 200 |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5. Metodología

Para el desarrollo de la investigación de mercado se usó como fuente de información primaria, la entrevista a Tibisay Monsalve, de la Sociedad Hoteles de Perú (ver Anexo 4); y

como fuentes de información secundarias se cuenta con la información registrada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) a través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) y su servicio Turismo In y el reporte elaborado para la Sociedad Hoteles del Perú, denominado *Inversión hotelera de Lima Metropolitana y principales mercados*, de los cuales se obtuvo información relevante para este estudio.

6. Análisis de resultados

El mercado meta (pernoctaciones en hoteles de 4 estrellas de Lima) está compuesto principalmente (78.3%) por pernoctaciones realizadas por turistas internacionales y que, además, tienen predisposición a gastar más en el servicio de hospedaje.

La oferta de número de pernoctaciones es mayor que la demanda. Es decir, que los hoteles de 4 estrellas que existen en Lima actualmente cubren las necesidades. A pesar de ello, se proyecta un incremento de la demanda hotelera de la mano con la recuperación del turismo para los siguientes años, lo cual indica que la competencia será más intensa. Será importante que Le Bonheur potencie sus ventajas competitivas, para lograr una propuesta de valor diferenciadora frente a sus competidores.

Teniendo en cuenta que Le Bonheur tendría una participación de mercado de 0.79% para el año 2023, se considera que este hotel tiene aún recorrido para poder incrementar este porcentaje aplicando las estrategias por plantear.

Para realizar la proyección mensual de ingresos y noches vendidas en el primer año (2023), se tomó en cuenta el promedio mensual de pernoctaciones mostradas en el reporte de Mincetur (2023) multiplicado por el precio de venta esperado por noche de USD 132.00.

Tabla 23. Proyección Mensual de Ingresos (2023)

| | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SET | OCT | NOV | DIC | Totales |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|-----------|
| Número de Noches Vendidas | 889 | 813 | 858 | 814 | 887 | 871 | 991 | 999 | 950 | 1,012 | 961 | 753 | 10,800 |
| Ingresos en USD | 117,348 | 107,316 | 113,256 | 107,448 | 117,084 | 114,972 | 130,812 | 131,868 | 125,400 | 133,584 | 126,852 | 99,396 | 1,425,600 |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

7. Conclusiones

- Aunque el turismo se está recuperando gradualmente, aún no ha alcanzado los niveles previos a la pandemia. Si bien hay una expectativa positiva respecto a la recuperación del sector, esta puede verse retrasada por los desafíos económicos internacionales, los desastres naturales y los conflictos sociales internos.
- Por otro lado, se ha producido un cambio significativo en el comportamiento del consumidor de la industria hotelera, destacando el énfasis en la experiencia de alojamiento, los conceptos expuestos en cada sede, la demanda de soluciones digitales que brinden experiencias personalizadas, el aumento de los nómadas digitales y la importancia creciente de las redes sociales y opiniones positivas para influir en la elección de alojamientos.
- Se espera que la demanda de hoteles en Lima, determinada por el análisis de pernoctación, crezca a una tasa anual promedio ponderada de 8.33%. Aunque la demanda esperada de un hotel en particular puede representar una pequeña fracción del mercado total, se espera que la cobertura de la demanda sea alta debido al crecimiento continuo y la oferta disponible. Sin embargo, los actores de la industria hotelera deben adaptarse a las nuevas tendencias y demandas de los consumidores, como la sostenibilidad y las soluciones digitales, para satisfacer las necesidades cambiantes de los viajeros nacionales e internacionales.
- Si bien en la proyección de demanda se observa que el número de pernoctaciones proyectado para Le Bonheur se incrementa, se puede concluir que existe una oportunidad para aplicar una serie de estrategias que permitan incrementar su participación de mercado y el porcentaje de “ocupabilidad”.
- Se espera que en el 2025 el hotel alcance 12 600 pernoctaciones, lo que representa un aumento en su participación de mercado al 0.84%.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

El sector hotelero cuenta con más oportunidades que amenazas y Le Bonheur muestra que tiene ventajas competitivas temporales que podrían convertirse en sostenibles y permitirían destacar frente a la competencia. A esto se suma que las últimas tendencias del mercado indican que existe un segmento de clientes que cada vez se interesa más por el cuidado del medio ambiente y valora las soluciones tecnológicas que permitan rapidez y personalización en el servicio.

1. Consideraciones generales

1.1 Misión

Ofrecer alojamiento diseñado para que nuestros clientes reciban un servicio de alta calidad, se sientan cómodos y completamente satisfechos en instalaciones confortables, alineados a nuestros valores y compromiso con la sostenibilidad.

1.2 Visión

Para el año 2028, posicionarnos como uno de los mejores hoteles peruanos, reconocido por sus altos estándares de calidad, su infraestructura moderna y su compromiso con el medio ambiente.

1.3 Valores

- Hospitalidad: brindar al huésped el mejor servicio y que su recomendación se convierta en la mejor carta de presentación de Le Bonheur.
- Sostenibilidad: preocupación genuina y acciones para preservar los recursos, generar conciencia en la sociedad y ser parte del círculo virtuoso de la conservación.
- Pasión por el servicio y el confort del huésped.

2. Objetivo general y objetivos estratégicos

2.1 Objetivo general

Transformar a Le Bonheur en un hotel rentable para los accionistas y posicionarlo como referente del mercado hotelero en los próximos 3 años.

2.2 Objetivos estratégicos

Se detallan los objetivos definidos para rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad del Hotel Le Bonheur.

2.3 Objetivos de rentabilidad

- OE01 - Incrementar la rentabilidad (utilidad neta / ingresos totales) del 15% para el año 2023, 20% para el año 2024 y 25% para el año 2025.

2.4 Objetivos de crecimiento

- OE02 - Incrementar la tasa de ocupación promedio anual hasta cerrar en el 2025 con el 70% de ocupación, como mínimo.
- OE03 - Incrementar monto de ingresos por alojamiento de huéspedes: 2023 - USD 1 425 600, 2024 - USD 1 554 400, 2025 - USD 1 663 200.

2.5 Objetivos de sostenibilidad

- OE04 – Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes de 90% en el año 2025.
- OE05 – Ser percibidos como un hotel ecoamigable por más del 90% de nuestros clientes en el año 2025.

3. Matriz FODA cruzado e iniciativas estratégicas

Se ha realizado la matriz FODA con la información de las matrices EFI y EFE, y de esta se desprenden estrategias que permiten alcanzar los objetivos de la compañía. El detalle se incluye en el Anexo 5.

3.1 Estrategias FO - Estrategias ofensivas

Con la finalidad de aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado como el incremento de la llegada de turistas extranjeros en relación con la época de COVID-19 o las nuevas tendencias ecoamigables, se busca potenciar las fuerzas internas como los lineamientos de *marketing*, el personal fidelizado y la condición ecoamigable del hotel.

- FO1: Promover planes de *marketing*, publicidad y estrategias con énfasis en turistas extranjeros y explotar características del Hotel. (F1-O1).
- FO2: Implementar tecnología de energía renovable que permita acceder a certificaciones ecoamigables. (F1, F2-O1, O4, O5).
- FO3: Fidelizar a trabajadores para mantener un servicio de calidad y una baja rotación. (F5, F3-O1).
- FO4: Financiar a través de créditos verdes el CAPEX de la compañía. (F2-O2, O3,

O4, O5).

3.2 Estrategias DO - Estrategias de reacción

Existen también debilidades que deben ser remediadas para aprovechar las oportunidades que presenta el sector, como establecer convenios con socios clave para superar el pobre posicionamiento del hotel en el mercado y el poco reconocimiento como hotel ecoamigable.

- DO1: Realizar convenios con empresas / socios clave interesados en la sostenibilidad y energías renovables para mejorar el posicionamiento del hotel a nivel internacional. (D5-O1, O4, O5).
- DO2: Realizar planes con ofertas y descuentos que busquen la fidelización del cliente. (D1, D2-O1, O6, 07)
- DO3: Ampliar plazos de pagos a proveedores, según necesidad y normativas vigentes. (D4, D7-O2, O6)
- DO4: Reforzar el valor de la marca, a través de la participación en ferias de turismo. (D1, D2-O7).

3.3 Estrategias FA - Estrategias adaptativas

Las fortalezas internas deben también ser utilizadas para combatir las amenazas externas como lo pueden ser la inseguridad que se vive actualmente en el país, por lo que se busca afianzar la relación con proveedores de transporte y seguridad para que los huéspedes puedan tener una estancia sin estar expuestos.

- FA1: Realizar convenios con proveedores, gracias a los cuales sea posible ofrecer que el huésped se sienta más seguro durante su estadía. (F1-A3, A1).
- FA2: Contar con un plan que permita mantener las instalaciones modernas con recursos tecnológicos de alta calidad y elementos ecoamigables. (F2-A2).

3.4 Estrategias DA - Estrategias defensivas

Esta estrategia busca minimizar la debilidad de Le Bonheur que es la ausencia del manejo inteligente de información de clientes para poder orientar adecuadamente la oferta del hotel en un mercado en el cual cada vez más la competencia es mayor.

- DA1: Gestión inteligente de data de clientes. (D1, D3-A2).

4. Alineamiento estratégico

Con la implementación de las 11 estrategias que se desprenden del FODA cruzado, se busca

alcanzar los 5 objetivos estratégicos, para lo cual a continuación se analiza su pertinencia:

Tabla 24. Alineamiento estratégico

| | Estrategia | OE01 | OE02 | OE03 | OE04 | OE05 |
|-----|--|------|------|------|------|------|
| FO1 | Promover planes de <i>marketing</i> , publicidad y estrategias con énfasis en turistas extranjeros y explotar características del hotel. | X | X | X | | |
| FO2 | Implementar tecnología de energía renovable que permita acceder a certificaciones ecoamigables. | X | X | | X | X |
| FO3 | Fidelizar a trabajadores para mantener un servicio de calidad y una baja rotación. | X | X | | X | |
| FO4 | Financiar a través de créditos verdes el CAPEX de la compañía. | X | | | | X |
| DO1 | Realizar convenios con empresas / socios clave interesados en la sostenibilidad y energías renovables para mejorar el posicionamiento del hotel a nivel internacional. | X | X | X | X | X |
| DO2 | Realizar planes con ofertas y descuentos que busquen la fidelización del cliente. | X | X | X | X | X |
| DO3 | Ampliar plazos de pagos a proveedores, según necesidad y normativas vigentes. | X | | | | |
| DO4 | Reforzar el valor de la marca, a través de la participación en ferias de turismo. | X | X | X | | X |
| FA1 | Realizar convenios con proveedores, gracias a los cuales sea posible ofrecer que el huésped se sienta más seguro durante su estadía. | | | | X | |
| FA2 | Contar con un plan que permita mantener las instalaciones modernas con recursos tecnológicos de alta calidad y elementos ecoamigables | X | X | X | X | X |
| DA1 | Gestión inteligente de data de clientes. | X | X | X | X | X |
| | Total de iniciativas por objetivo | 10 | 8 | 6 | 7 | 7 |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Luego de la realización de este alineamiento estratégico, se puede observar que la mayoría de las estrategias propuestas están en línea con los objetivos establecidos por la organización; por lo que, la implementación de forma efectiva de éstas permitirá que el Hotel Le Bonheur destaque en el mercado.

Además, el hotel podrá atraer a turistas extranjeros mediante estrategias de *marketing*, brindar una experiencia ecoamigable y de alta calidad a través de la tecnología de energía renovable, establecer convenios, fomentar la fidelización de los clientes, participar en eventos relevantes y fortalecer su imagen de marca; por lo que, en conjunto, estas acciones respaldarán el crecimiento rentable, la satisfacción de los clientes y la responsabilidad ambiental del hotel.

5. Estrategia de crecimiento según matriz de Ansoff

Sobre la base de la evaluación de las iniciativas y considerando la matriz de Ansoff el cual permite identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio, la estrategia más adecuada para el Hotel Le Bonheur es la penetración de mercado.

Tabla 25. Matriz de Ansoff

| | | Productos | |
|----------|----------|-------------------------------|--------------------------------|
| | | Actuales | Nuevos |
| Mercados | Actuales | Penetración de mercado | Desarrollo de nuevos productos |
| | Nuevos | Desarrollo de nuevos mercados | Diversificación |

Fuente: Ansoff (2007).

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

En este capítulo se presentan los planes a seguir por las principales áreas funcionales para mantener el adecuado funcionamiento del Hotel Le Bonheur.

1. Plan de *Marketing*

El desarrollo de este plan busca aprovechar el potencial de Le Bonheur para lograr nuevos clientes, incrementar las ventas y alcanzar los objetivos corporativos.

1.1 Objetivos del plan de *Marketing*

El objetivo principal de este plan es incrementar las ventas, obtener mayor participación de mercado y visibilizar la marca, a través de la propuesta de un hotel que brinde confort y excelente calidad de atención a sus huéspedes, con procesos que sean respetuosos con el medio ambiente y así satisfacer las necesidades de los clientes a nivel nacional e internacional.

En la Tabla 26 se presentan los objetivos específicos e indicadores del plan de *Marketing* para su ejecución.

Tabla 26. Objetivos específicos de *Marketing* 2023-2025

| Objetivos específicos | Indicador | Año | | |
|--|--|---------------|---------------|---------------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 |
| OM01 – Incrementar los ingresos por alojamiento de huéspedes. | Ingresos por alojamiento | USD 1 425 600 | USD 1 554 400 | USD 1 663 200 |
| OM02 - Incrementar la tasa de ocupación promedio anual | Porcentaje de “ocupabilidad” hotelera | 60% | 65% | 70% |
| OM03 – Mantener un alto índice de satisfacción del huésped, por su calidad y servicio. | Porcentaje de índice de satisfacción | >80% | >85% | >90% |
| OM04 – Mejorar la imagen de marca del hotel y que sea reconocido como ecoamigable. | Porcentaje de público objetivo que reconoce hotel como ecoamigable | >80% | >85% | >90% |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

1.2 Estrategia de segmentación

A partir del análisis de mercado, se ha realizado la segmentación del mercado actual para conocer a los clientes potenciales, teniendo en cuenta las siguientes variables mostradas en la Tabla 27. Los segmentos identificados son el turista nacional, el turista extranjero que viene al país por vacaciones y el que viene por negocios.

Tabla 27. Segmentación del mercado actual

| Segmentación | Variable | Turistas nacionales | Turistas extranjeros | |
|--------------|--------------------------------|--|--|---|
| | | | De vacaciones | De negocios |
| Geográfica | Procedencia | Huancayo, Piura, Chiclayo, Trujillo y Arequipa | Chile, Estados Unidos, Ecuador, Argentina y Colombia | Chile, Estados Unidos, Brasil, Argentina y Colombia |
| Demográfica | Edad | 25 a 54 años | 25 a 44 años | 25 a 44 años |
| | Estado civil | Parte de una pareja | Casado | Casado |
| | Género | Femenino | Masculino | Masculino |
| | Grado de instrucción | Técnica | Universitario / Posgrado | Universitario / Posgrado |
| Conductual | Tipo de Alojamiento | Hotel 1- 2 - 3 estrellas | Hotel 3 estrellas | Hotel 4 o 5 estrellas |
| | Principales ciudades visitadas | Cusco, Lima y Arequipa | Lima, Cusco | Lima |
| | Noches en destino | 5 | 10 | 6 |
| | Tendencia por sostenibilidad | No | Si | Si |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

1.3 Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa y hacer que esta quede en la mente del consumidor del mercado meta (Kotler y Keller, 2016). Para cumplir con la estrategia de posicionamiento, se destaca la propuesta de valor del hotel la cual consiste en que el huésped reciba un servicio de alta calidad en instalaciones confortables. Se busca que Le Bonheur se posicione como un hotel que satisfaga las expectativas de sus huéspedes con actividades que permitan el cuidado del medio ambiente y así destacar como un hotel respetuoso con el medio ambiente o también denominado ecoamigable.³

Para lograrlo, se ha incluido la contratación del servicio de una empresa que realiza investigación de mercado, la cual debe liderar un experto en *marketing* hotelero para obtener la mayor información que permita aprovechar las estrategias al máximo. De igual manera, se adquirirá un CRM (*Customer Relationship Management*) que permitirá gestionar los datos de los huéspedes y así personalizar las propuestas.

También, se contratará empresas que realicen la gestión de redes sociales y la fotografía fija y de video. Se aprovecharán las redes sociales como herramientas del *marketing* digital, además del contacto directo con sus clientes potenciales donde se promocionarán las acciones del hotel y su servicio.

1.4 Acciones dentro del *marketing mix* para obtener los objetivos planteados

³ <https://www.um.es/neologismos/index.php/v/neologismo/424/ecoamigable>

En este punto se detallarán las estrategias a nivel de persona, producto, precio, plaza, promoción, proceso y posicionamiento (siete P) las cuales irán alineadas a la estrategia de posicionamiento del hotel.

1.4.1 Producto

Para cumplir con el OE02 de incrementar la tasa de ocupación promedio anual del 60% al 70% entre el 2023 y el 2025, se centrarán los esfuerzos del Hotel Le Bonheur en contar con una infraestructura sofisticada y servicios de alta calidad, mediante procesos respetuosos con el medio ambiente.

En el primer trimestre del 2023 se tiene prevista la ejecución de una investigación de mercado que permita identificar clientes potenciales, sus necesidades e intereses, así como segmentarlos para el diseño de campañas destinadas a cada segmento, la cual se prevé culminar en seis (06) meses.

A partir del tercer trimestre del 2023, se empezarán a aplicar encuestas al final de la estadía de los huéspedes para conocer su nivel de satisfacción por la atención recibida, donde además se recabará información para conocer su percepción sobre la infraestructura del hotel. Se espera que, en el año 2023, este índice de satisfacción sea mayor al 80%, en el 2024 mayor al 85% y en el 2025, mayor al 90%.

En paralelo, se impulsarán estrategias que permitan lograr el reconocimiento de marca como hotel ecoamigable y mediante encuestas se buscará saber si los clientes lo perciben de esta manera y se espera alcanzar índices de más de 90% al 2025.

1.4.2 Precio

En el primer año de la ejecución de este plan, se elaborará una política de precios, según el segmento, canal de venta y estacionalidad, lo que se conoce como fijación de precios dinámica, campañas, promociones con descuentos y programas de fidelización para viajeros frecuentes, grupos y corporativos.

Como las ventas se realizan también a través de las agencias de viaje, se ofrecerán algunos descuentos, para generar mayor volumen en ventas. Se diseñarán también paquetes especiales relacionados a eventos (de pareja o familiares) para los fines de semana.

1.4.3 Plaza

En noviembre de todos los años, se participará en la feria nacional de turismo Perú Travel Mart, donde se contratará un *boot* para presentar la oferta del hotel y promover su imagen de

marca ecoamigable.

También se tiene prevista la participación en ferias internacionales de turismo como:

- Fitur (España)

Mes de realización: Enero o febrero

Año de participación: 2023, 2024 y 2025

- World Travel Mart LA (Brasil)

Mes de realización: Abril

Año de participación: 2024 y 2025

- TOP RESA (Francia)

Mes de realización: Septiembre

Año de participación: 2025

Para la participación en estas ferias, se gestionará la inscripción a través de PromPerú para contar con el respaldo de la Marca Perú en cada una de las presentaciones.

Se espera lograr que el hotel amplíe su base de clientes potenciales, bajo el concepto de hotel ecoamigable y la venta de habitaciones la cual se realizará de la siguiente manera:

Canales de venta directa:

- Virtual: Se actualizará la página web para generar reservas directas y se podrá gestionar el pago a través de tarjetas de crédito. Además, se promocionará la página web en los principales motores de búsqueda.
- Presencial: En la recepción del hotel y *call center*, con personal capacitado para brindar la información necesaria a los clientes.

También se realizará a través de canales de venta indirecta, como:

- Operadores turísticos.
- OTA (*On-line Travel Agency*), como Booking, TripAdvisor, Expedia y otros.
- Red GDS (*Global Distribution System*), como Amadeus, que es muy utilizada en el mercado de viajes corporativos.

1.4.4 Promoción

Se realizarán campañas de *marketing* que promocionen el concepto de hotel ecoamigable y decoración temática, en revistas nacionales y extranjeras, para lo que se contratarán entre 1 y

3 avisos publicitarios por año. También se ha considerado el envío de publicidad mediante *Mailchimp (e-mail marketing)*, al menos 4 veces por año, el cual permite diseñar y enviar *newsletters* a diversas listas de contactos que incluyan a clientes potenciales.

Se busca incrementar el número de seguidores en redes sociales, pasando de 2 500 a 15 000 en el 2025, principalmente en Instagram. Por ello, se contratarán los servicios de *influencers* a quienes se les solicitarán las publicaciones en sus *stories* de Facebook, Instagram y TikTok, conectándolas con las redes sociales del hotel, para que promocionen las características Le Bonheur con descuentos especiales, cada año que dure este plan.

Se creará un perfil gratuito en TripAdvisor, plataforma *on-line* en la que se recoge puntuaciones y opiniones de clientes de establecimientos de hospedaje y se promoverá la participación de al menos el 50% de los huéspedes con sus comentarios en esta red social. Se solicitarán las calcomanías gratuitas que emite la página.

A la par de estas *stories* en redes sociales, se contratarán los servicios de una productora para la realización de fotografía fija, comerciales y videos de corta duración de las instalaciones (áreas comunes y habitaciones) del hotel, que servirán para la página web, redes sociales y ferias turísticas, además de su envío a clientes potenciales. También se prepararán videos y afiches que busquen fidelizar a los clientes, con ofertas y descuentos especiales. Esta realización deberá iniciar a mediados del 2023 y culminar en 6 meses como máximo.

Se contratará una empresa que realiza la gestión de redes sociales, para el manejo de las mismas del hotel, las respuestas a los comentarios, campañas en Facebook Ads y la elaboración de resultados por campaña.

El equipo de ventas buscará ampliar su cartera de clientes corporativos, por lo que deberá realizar visitas a empresas en Lima, presentando ofertas especiales y tarifas corporativas. En las ferias, buscará tomar contacto con las principales agencias de viaje para ser parte de sus ofertas y presentaciones. Cada año, se elaborará *merchandising* corporativo para ser entregado a las empresas nacionales e internacionales que visitará el equipo de ventas, así como para los clientes potenciales de las ferias.

Para cuidar y mantener a los clientes frecuentes de Le Bonheur, se crearán programas de fidelización y recompensas. La elaboración e implementación de estos programas deberán culminar antes de diciembre del 2023.

1.4.5 Personas

Para el 2025, se espera que más del 90% de los colaboradores esté motivado y atento, además

de familiarizados con las políticas de cuidado ambiental que presenta el hotel. Para lograrlo, se coordinará con Recursos Humanos y se capacitará al personal operativo en procedimientos estandarizados de atención, así como en la concientización y sensibilización ambiental, manejo de residuos sólidos y ahorro de energía y agua, información que le permitirá aplicar tanto en casa como en el trabajo.

1.4.6 Procesos

Desde el primer trimestre del 2023 se desarrollarán acciones operativas que demuestren respeto hacia el medio ambiente en algunos de los procesos del hotel. Esto permitirá que se pueda promover su perfil entre viajeros interesados en la protección ambiental y que, en sus comentarios en redes sociales, se reciban opiniones favorables.

En vista que TripAdvisor emite la distinción *EcoLíderes*, se espera que luego de las acciones de promoción, se responda el cuestionario sobre el impacto de las operaciones de Le Bonheur y sus prácticas ecoamigables. Esta información pasará a evaluación y luego auditoría para verificar el cumplimiento de los estándares mínimo requeridos, por lo que se espera obtener esta certificación a mediados del 2024.

1.4.7 Presencia física

Instalaciones modernas que brindan un espacio confortable e inspirador, con decoración temática ecoamigable.

En el primer trimestre del 2023, se hará un rediseño de sus interiores y estética los cuales deben estar armonizados, con un juego de colores que esté relacionado a la tierra y la ecología, imprimiendo su imagen de marca empresarial desde el *lobby*. La iluminación y la distribución del mobiliario deben estar bajo esta misma temática, y su composición servirá para que, incluso, los clientes puedan tomarse fotografías y ponerlo en sus redes sociales, es decir, contar con un espacio “instagrameable”.

1.5 Presupuesto

Tabla 28. Presupuesto del plan de *Marketing* (elaborado en USD)

| Detalle | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|----------|-----------|-----------|
| Servicio de investigación de mercado | 8 000.00 | 10 000.00 | 12 000.00 |
| Implementación y actualización de página web | 2 047.37 | 1 538.16 | 1 635.33 |
| <i>Merchandising</i> | 2 200.00 | 2 600.00 | 3 000.00 |
| Publicación en revistas nacionales e internacionales | 5 500.00 | 6 600.00 | 7 900.00 |
| Participación en ferias de turismo internacionales | 6 000.00 | 11 800.00 | 19 590.00 |
| Participación en feria de turismo nacional | 2 200.00 | 2 530.00 | 2 909.50 |

| Detalle | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Contratación de <i>influencers</i> | 4 500.00 | 5 000.00 | 5 500.00 |
| Elaboración de material audiovisual | 2 500.00 | 2 500.00 | 2 500.00 |
| Servicio de gestión de redes sociales | 6 575.00 | 6 903.75 | 7 248.94 |
| Adquisición de tabletas para el registro de encuestas y comentarios | 3 600.00 | 1 800.00 | 1 800.00 |
| Aplicación de encuestas y campañas del equipo de ventas | 3 500.00 | 3 500.00 | 3 500.00 |
| Totales | 52 897.37 | 61 360.66 | 74 501.95 |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2. Plan de Operaciones

Este plan se enfoca en que el Hotel Le Bonheur cumpla sus objetivos estratégicos a través de un eficiente manejo y gestión de los principales recursos físicos y servicios.

2.1 Objetivos del plan de Operaciones

En la Tabla 29 se presentan los objetivos de este plan, así como los indicadores y las acciones estratégicas planteadas para su ejecución.

Tabla 29. Objetivos de Operaciones 2023-2025

| Objetivos específicos | Indicador | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|--|------|------|------|
| OOP1 - Reducir costos operativos y maximizar eficiencia | % costos operativos/ total de ingresos | 50% | 47% | 45% |
| OOP2 - Garantizar el cumplimiento del plan de mantenimiento apropiado | % ejecución del plan anual | 80% | 90% | 95% |
| OOP3 - Implementar planes de seguridad y salud en el trabajo | % avance del plan | 80% | 90% | 100% |
| OOP4 - Reducir reclamos de clientes | % de clientes que presentan reclamos | 15% | 10% | 5% |
| OOP5 - Optimización en el uso de los recursos medioambientales (energías renovables) | % de reconstrucción de instalaciones | 20% | 40% | 60% |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2.1 Propuesta de concepto para las instalaciones

En el análisis de mercado se determinó que la tendencia por el cuidado del medio ambiente y el turismo sostenible⁴ ha ido en aumento año a año.

Gracias a esta información, se propone que el hotel Le Bonheur optimice el uso de los recursos medioambientales, de la mano de una temática ecoamigable en la decoración de espacios interiores con propuestas atractivas para los huéspedes, priorizando los colores

⁴ Turismo sostenible: El turismo sostenible, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), es aquella modalidad turística que tiene plenamente en cuenta las repercusiones económicas, sociales y medioambientales, actuales y futuras, para satisfacer las necesidades de los visitantes, del entorno donde se desarrolla y de las comunidades anfitrionas. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. <https://andina.pe/agencia/noticia-turismo-sostenible-es-cuales-son-sus-principios-y-donde-se-practica-peru-897742.aspx>

naturales de la madera y el verde en las habitaciones.

Además de velar por el medio ambiente, se cuidará mucho la infraestructura manteniéndola moderna y cuidada para el confort de los huéspedes.

2.2 Acciones para cumplir los objetivos

2.2.1 OOP1 - Reducir costos operativos y maximizar eficiencia

Para lograr este objetivo estratégico se hará una revisión y reestructuración de los procesos operativos, priorizando la eficiencia en los mismos.

Por otro lado, se plantea la renegociación de los contratos de alquiler de instalaciones, en la cual se busca mejorar las condiciones de alquiler, dado que el actual propietario pretendía aumentar el alquiler a USD 175 000 anuales, lo que significaba un incremento de 40% más, al precio del año 2022. Junto a esta renegociación, se propone la extensión del tiempo de contrato y trabajar una estructura mixta, en donde una de las variables dependa del resultado de las ventas (2% de las ventas).

Se realizará una gestión integral de compras y abastecimiento para reducir el número de proveedores y trabajar bajo contratos marco, lo que permitirá lograr mayor palanca de negociación y mejores condiciones comerciales para Le Bonheur.

Se invertirá en la adquisición de módulos para que los huéspedes realicen sus propios procesos de *check in* y *check out*, lo que permitirá lograr eficiencias operativas. Además, se realizará un rediseño en las tareas de cada miembro de los equipos de trabajo, de manera tal que el personal operativo pueda desempeñar posiciones multifuncionales, para reducir tiempos de atención, costos operativos y agregar valor al nivel de servicio del cliente.

También se tiene contemplada la implementación de llaves magnéticas, que además de habilitar el ingreso a las habitaciones asignadas, permita que los ascensores direccionen al huésped solo al piso que le corresponde, mitigando así el riesgo de ingreso de personas extrañas al hotel.

2.2.2 OOP2 - Garantizar el cumplimiento del plan de mantenimiento apropiado

Si bien Le Bonheur ya cuenta con un plan de mantenimiento que permite tener sus instalaciones en óptimas condiciones, se buscará garantizar el cumplimiento de dicho plan, ya que de esta manera se reducirá el gasto en reparaciones urgentes y se mantendría la percepción de alta calidad para el cliente.

Además, para mejorar la gestión de mantenimiento se identificará el tipo de activos de la compañía y cuáles de ellos son los más relevantes o críticos. Luego de establecer el plan de mantenimiento para estos activos, se establecerán métricas e indicadores útiles para el seguimiento de tareas, y se mejorarán estos procesos, mediante la adquisición de un *software* de Gestión y Mantenimiento de Activos (CMMS), que reduzca el papeleo y el tiempo que ocasiona consolidar esta información en cuadros de Excel, además de permitir evaluar los datos y realizar una mejor programación de este.

2.2.3 OOP3 - Implementar planes de Seguridad y Salud en el Trabajo

Como primer paso, se realizará una evaluación inicial donde se verifique el cumplimiento de las normativas vigentes, la identificación de riesgos laborales y posibles amenazas, revisión de casos enfermedad laboral y accidentalidad, así como la verificación del cumplimiento de los planes de capacitación. Con esta información, se deberán elaborar políticas y objetivos, cuya revisión debe ser constante. De esta manera se podrá también evaluar los posibles riesgos en caso surja una nueva pandemia y se prepararán planes de contingencia para este tipo de situaciones.

2.2.4 OOP4 - Reducir reclamos de clientes

Para reducir los reclamos de clientes, además de realizar un plan de mantenimiento continuo, se realizarán las siguientes acciones:

- Se equiparán las habitaciones y áreas comunes con dispositivos para mejorar la cobertura de internet, con puntos de acceso inalámbrico y alámbrico.
- Se adquirirá un CRM (*Customer Relationship Management*) para registrar las preferencias del huésped. Con esta información se coordinará con *Marketing* para implementar acciones adicionales que permitan personalizar ciertas preferencias o agruparlas de acuerdo a segmentos o temporadas.
- Si bien el hotel cuenta con cámaras de videovigilancia, se actualizará este sistema incorporándole tecnología de reconocimiento facial.

2.2.5 OOP5 - Optimización en el uso de los recursos medioambientales (energías renovables)

Para cumplir con la optimización en el uso de los recursos medioambientales se han considerado las siguientes acciones:

- Trabajar acuerdos con proveedores específicos encargados del mantenimiento del diseño bioclimático y propias de hotel “verde” y así garantizar que las principales

características ecoamigables del Hotel Le Bonheur se mantengan y se consoliden como diferenciador ante sus competidores.

- Realizar un plan integral relacionado a la ecosostenibilidad, que contemple el uso de recursos naturales y que éstos impacten de manera positiva en la rentabilidad del hotel.

Entre las principales:

- Diseño bioclimático que aproveche la luz y la ventilación natural, principalmente en áreas comunes y destacando la vista al malecón de Miraflores.
- Instalación de iluminación LED y paneles solares que permita reducir el consumo de energía.
- Obtener certificaciones que permitan tener un distintivo ecoambiental.
- Instalación de grifería y sanitarios automatizados.
- Propuestas de concientización a los huéspedes para reducir el cambio de toallas y, por ende, el desperdicio de agua.
- Planes de reciclaje y uso prioritario de productos biodegradables.
- Realizar convenios con entidades como Municipalidades para proponer segundo uso (donación), de artículos del hotel que ya no se usen.

2.3 Determinación del costo y margen de ganancias

Teniendo en cuenta el precio de venta que se ha determinado para el 2023, de USD 132.00 por noche y los costos variables relacionados al alojamiento, se concluye que el margen de contribución por noche es de 55.22%, tal como se detalla en la Tabla 30.

Tabla 30. Cálculo del margen de contribución por habitación

| Ítem | USD |
|---------------------------|--------|
| P.V. Unitario | 132.00 |
| Costo Trabaja. Operativos | -40.10 |
| Costo Alojamiento | -19.00 |
| Utilidad por Unidad | 72.90 |
| Margen de Contribución | 55.22% |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

El punto de equilibrio de Le Bonheur, teniendo en cuenta el precio base de 2023 es de 564 noches vendidas, es decir, necesita colocar este número de noches para poder cubrir los costos fijos y variables.

Tabla 31. Punto de equilibrio

| Concepto | 2023 |
|------------------------------|---------------|
| Tarifa Promedio | USD 132.00 |
| Noches Vendidas | 807 |
| Costos y Gastos Fijos | USD 30 407.42 |
| Costos y Gastos Var. Unit. | USD 78.12 |
| Punto de Equilibrio (Noches) | 564 |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2.4 Presupuesto

Tabla 32. Presupuesto del plan de Operaciones (en USD)

| Detalle | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Adquisición de equipos tecnológicos que permitan lograr eficiencia operativa. | 1 100.00 | 1 100.00 | - |
| Adquisición e instalación de equipos tecnológicos en habitaciones y áreas comunes | 3 500.00 | 1 400.00 | 1 400.00 |
| Software de Gestión y Mantenimiento de Activos (CMMS) | 1 500.00 | 350.00 | 350.00 |
| Cámaras de seguridad (actualización) y habilitación de llaves magnéticas | 1 700.00 | 450.00 | 450.00 |
| Compra de luminarias LED y con paneles solares | 1 500.00 | 450.00 | 750.00 |
| Certificación ambiental | 3 750.00 | 1 000.00 | 2 200.00 |
| Implementación de un sistema de gestión de datos de los huéspedes -CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) | 450.00 | 200.00 | 200.00 |
| Cambio de griferías y sanitarios (automatizado) | 5 000.00 | 1 000.00 | 1 000.00 |
| Renovación de ropa de cama | 2 500.00 | | |
| Compra de <i>amenities</i> ecológicos y biodegradables | 1 000.00 | 1 000.00 | 1 000.00 |
| Decoración y mantenimiento de áreas comunes | 8 500.00 | 2 500.00 | 2 500.00 |
| Jardines verticales, instalación y mantenimiento | 2 500.00 | 1 000.00 | 1 000.00 |
| Totales | 33 000.00 | 10 450.00 | 10 850.00 |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3. Plan de Recursos Humanos

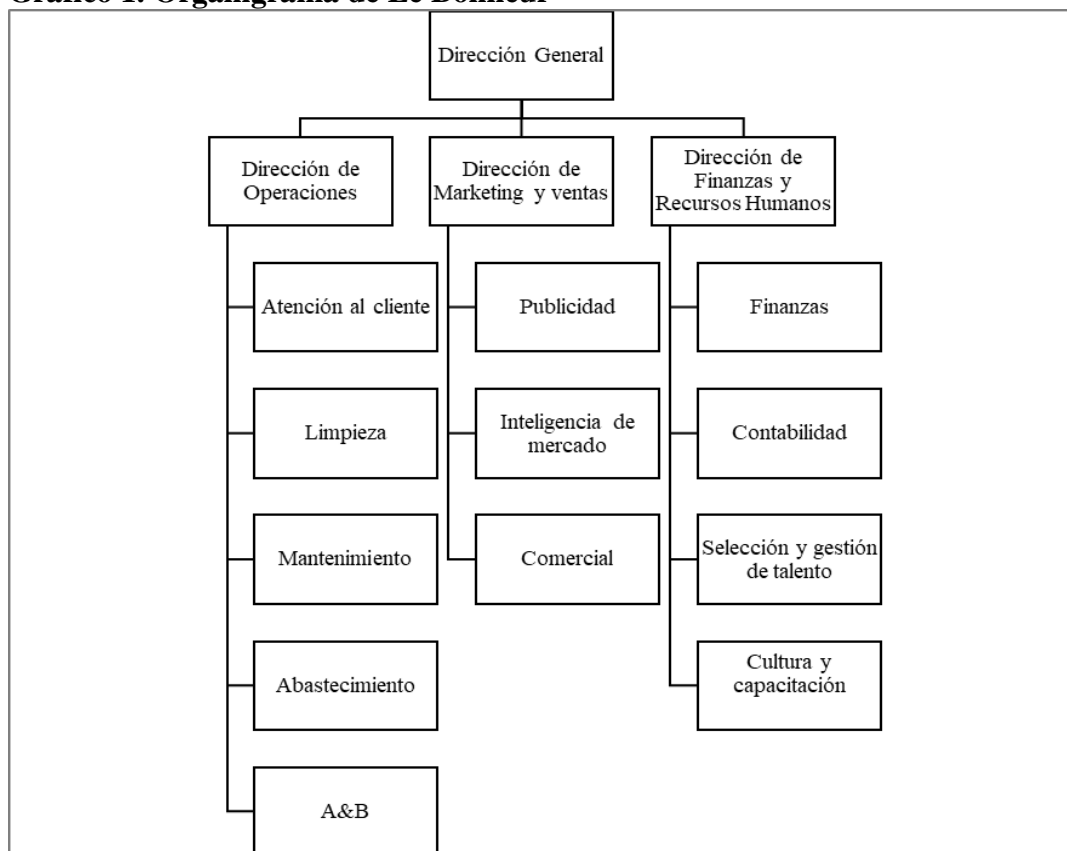
El recurso humano es considerado pieza clave para lograr el nivel de servicio y la diferenciación que destacará en el Hotel Le Bonheur.

Le Bonheur es una empresa de tipo Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), que cuenta con cuatro accionistas.

3.1 Organigrama de la empresa

Como se puede apreciar en el Gráfico 1, la Dirección General de la empresa se concentra en tres áreas principales: Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Operaciones y

Gráfico 1. Organigrama de Le Bonheur



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Actualmente, el hotel cuenta con 19 empleados en planilla, de los cuales 13 corresponden a personal operativo y 6 a personal administrativo. Cabe resaltar que antes del periodo de la COVID-19, el hotel contaba con entre 31 a 33 empleados en total. Se espera regresar a este nivel de empleados a partir del 2023.

3.2 Objetivos

En la Tabla 33 se presenta el objetivo de este plan, así como indicadores y las acciones estratégicas planteadas para su ejecución.

Tabla 33. Objetivos del plan de Recursos Humanos

| Objetivos específicos | Indicador | Año | | |
|---|--------------------------------------|------|------|------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 |
| ORH1 Implementación de un plan para incrementar la productividad del personal | % de avance del plan | 80% | 90% | 100% |
| ORH2 Lograr un buen clima laboral | % Resultado de encuesta a empleados. | 80% | 85% | 90% |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3.3 Acciones para obtener los objetivos

Para lograr cumplir con los objetivos estratégicos: OE1, OE2 y OE4, el área de Recursos Humanos deberá realizar los perfiles laborales necesarios delimitando el alcance para cada caso y además, realizar acciones para lograr un buen clima laboral. A continuación, se describen los planes para lograrlo.

3.3.1 Desarrollar el modelo de competencias organizacional y por posición laboral

Como actividad clave, el área de recursos humanos deberá redefinir las competencias organizacionales y realizar el análisis de los puestos laborales. Con ello se definirá tanto los objetivos del área como los requerimientos, funciones y objetivos de cada posición laboral. Asimismo, será necesario determinar la frecuencia de revisión y/o actualización de perfiles requeridos.

La cultura organizacional y competencias deben resaltar de manera implícita y explícita en cada empleado de tal manera que ello sea parte de la ventaja competitiva para la compañía.

A manera de cuidar dichas competencias que se traducirá en un mejor nivel de servicio al cliente, es necesario que todas las posiciones que tienen contacto directo con el cliente final se encuentren contratada directamente por la empresa de tal manera de prevalecer la forma de trabajo deseada. Solo las posiciones que no tienen contacto con el cliente (de soporte o muy especializadas) serán tercerizadas.

3.3.2 Desarrollar un plan de capacitaciones con enfoque en la posición laboral a desempeñar e incluir capacitaciones generales relacionadas a cultura organizacional, atención al cliente

Se requiere realizar mejoras en el desempeño del personal, para lograr los objetivos estratégicos de la compañía y ampliar el conocimiento de los empleados. Los resultados se percibirán en un incremento en el nivel de servicio al cliente y mejora en el clima laboral.

- Las capacitaciones deben ser externas e internas.
- Las capacitaciones externas estarán enfocadas sobre todo en generar especialización en el área, necesarios para el buen desempeño de la posición (ejemplo: tecnología, idiomas, etc.).
- Las capacitaciones internas estarán enfocadas en reforzar conocimientos generales de la posición, cultura organizacional, formas de trabajo entre otros. Se establecerá el programa “Escuela Le Bonheur”, donde se reforzará temas relacionados a servicios

proporcionados directamente al huésped y debe ser dirigido por los mismos empleados de la empresa.

3.3.3 Implementar un plan de desarrollo para el empleado

- Todos los empleados, desde su ingreso a la compañía, recibirán una inducción que les permitirá tener de manera clara y formal sus objetivos anuales. Serán los Gerentes de área los encargados de formalizar esta información. Dichos objetivos deberán estar alineados a los objetivos estratégicos de la compañía y del área.
- Se implementará la “Evaluación 360°”, que consiste en revisar de manera semestral, el desempeño y cumplimiento del empleado mediante un proceso estandarizado. También se calificará el desempeño relacionado a las competencias operativas y personales.
- Se implementará el plan “Línea de carrera”, dirigido por el área de Recursos Humanos, en el cual una vez al año y con participación activa de los líderes de área se identificará a los empleados con potencial de crecimiento profesional, de tal manera que, si se habilitan nuevas posiciones o queda vacante posiciones existentes, la primera opción sea dar la oportunidad a los empleados actuales.

3.3.4 Desarrollar el programa de plan de mejora de remuneración, incentivos y prestaciones

- El plan de remuneraciones se clasificará en: operativo, medio y administrativo, según la naturaleza del rol. Para cada clasificación se planteará bandas salariales.
- Se desarrollará el programa de incentivos a través de incrementos en la remuneración según logro de objetivos y de bonos, según los logros del área.
- Los empleados gozarán de descuentos y beneficios corporativos que logre Le Bonheur, en entidades de estudios, de alimentos y entretenimiento.
- Los empleados podrán tener beneficios para usar las instalaciones comunes del hotel para eventos como cumpleaños, matrimonios u otros.
- Aquellos empleados con desempeño excepcional podrán participar para obtener becas estudiantiles.
- Como beneficios no económicos, se contemplará el “Programa de Talentos”, en donde los empleados con mejor desempeño podrán tener un mentor (algún líder de la

empresa), que le podrá brindar *coaching* valioso para su crecimiento profesional.

- Las prestaciones que se brindarán serán acordes a ley. Se agregará el beneficio de pertenecer al seguro médico privado (EPS).
- Se implementará actividades de integración de área para mejorar el trabajo en equipo y multidisciplinario entre áreas. Se propondrá la celebración de cumpleaños de colaboradores (una vez al mes) y de fechas festivas (Día del Padre y Madre, Fiestas Patrias, entre otros).
- Se implementará el plan “empleado del mes”, que reconocerá al mejor empleado del mes, quien recibirá un reconocimiento personal y además gozará de reconocimiento especial.

3.4 Presupuesto

Tabla 34. Presupuesto del plan de Recursos Humanos (elaborado en USD)

| Detalle | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Capacitaciones externas e internas | 6 211.00 | 6 521.00 | 6 847.00 |
| Desarrollo e impulso de evaluación de desempeño | 53.00 | 55.00 | 58.00 |
| Programa de incentivo y bonos al personal | 19 126.00 | 20 082.00 | 21 086.00 |
| Actividades para mejorar el clima laboral | 694.00 | 729.00 | 765.00 |
| Totales | 26 031.00 | 27 333.00 | 28 699.00 |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Este plan de Responsabilidad Social Empresarial del hotel busca integrar prácticas amigables con el medio ambiente en todas las áreas de la empresa a través de diferentes acciones, por lo que, es importante destacar que parte de las acciones que se desarrollan en este plan ya se están llevando a cabo en los demás planes funcionales, debido que se entiende que la responsabilidad social y ambiental son pilares transversales a toda la organización.

4.1 Descripción de los *stakeholders*

- Accionistas: los inversionistas del hotel, cuyos intereses deben alinearse con prácticas sostenibles y éticas para garantizar el éxito a largo plazo de la empresa.
- Clientes: representado por turistas extranjeros y nacionales que requieren de un servicio de alta calidad.
- Empleados: personal del hotel que contribuyen directamente en los objetivos del hotel, basados en los valores organizacional.

- Proveedores: empresas suministradoras de productos y servicios al hotel.
- Comunidad: abarca a los residentes cercanos al hotel, como a los residentes de los diferentes distritos de la ciudad de Lima.
- Diferentes niveles de gobierno: son las instituciones gubernamentales responsables de operación del hotel dentro de la industria hotelera (aspectos sanitarios, ambientales, autorizaciones, entre otros).

4.2 Objetivos

Tabla 35. Objetivos del plan de Responsabilidad Social Empresarial

| Objetivos | Indicadores | Año | | |
|--|---|------|------|------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 |
| ORSE1: Mejoras en el consumo de energía, Gestión del agua y Gestión de Recursos. | % de energía proveniente de fuentes renovables | 10% | 20% | 30% |
| ORSE2: Compromiso con proveedores sostenibles. | % de proveedores sostenibles en la cadena de suministro | 20% | 30% | 50% |
| ORSE3: Ser reconocido como Empresa Socialmente Responsable. | Resultados de encuestas a <i>stakeholders</i> | 75% | 85% | 90% |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.3 Acciones para obtener los objetivos

4.3.1 Sostenibilidad ambiental y eficiencia en recursos

El plan de Responsabilidad Social Empresarial del hotel se enfoca en acciones clave para promover la sostenibilidad y reducir el impacto ambiental, en tal sentido, tal como se detalla en el plan de Operaciones, se implementará energías renovables mediante paneles solares fotovoltaicos y se adoptarán tecnologías de eficiencia energética en todas las áreas del hotel. Estas medidas no solo nos permitirán reducir el consumo de energía y disminuir las emisiones de carbono, sino que también generarán ahorros económicos a largo plazo. Además, se instalarán diferentes tipos de dispositivos en el hotel con la finalidad de tener una gestión responsable del agua.

4.3.2 Compromiso con proveedores sostenibles

Se establecerán criterios de selección para proveedores basados en su compromiso con la sostenibilidad y prácticas ambientales. Se priorizará la compra de productos locales y orgánicos siempre que sea posible, apoyando así a proveedores locales y reduciendo la huella ambiental del hotel. Además, se establecerá un programa de colaboración con la comunidad local denominado “Planta un árbol por el planeta”, donde los empleados del hotel se reunirán una vez al año para capacitar a una comunidad y proceder con el proyecto de reforestación de

la zona, plantando un árbol por empleado.

4.3.3 Identificar prácticas sostenibles en diferentes áreas del hotel

Se establecerá un programa de concientización para huéspedes y empleados sobre la importancia de reducir el consumo de agua y el cambio frecuente de toallas y ropa de cama. Asimismo, se implementará un programa de reciclaje en todo el hotel para clasificar y recoger diferentes tipos de residuos, incluyendo papel, cartón, plástico y vidrio. Se fomentará el uso de productos biodegradables y materiales reciclados en todas las áreas del hotel.

4.3.4 Obtener certificaciones ecoamigables

Se realizará una evaluación para determinar el cumplimiento de los criterios requeridos para obtener la certificación ambiental. Se implementarán las medidas y prácticas necesarias para cumplir con los requisitos de la certificación. Además, se establecerá un programa de auditorías internas periódicas para asegurar el cumplimiento continuo de los estándares establecidos por las certificaciones.

4.4. Presupuesto

Tabla 36. Presupuesto del plan de RSE (expresado en USD)

| Detalle | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Establecimiento de programa de reciclaje y compra de contenedores para clasificación de residuos | 2 100.00 | | |
| Uso de productos biodegradables y materiales reciclados en áreas del hotel. | 500.00 | 500.00 | 500.00 |
| Programa de concientización para huéspedes y empleados sobre la sostenibilidad. | 4 500.00 | 4 500.00 | 4 500.00 |
| Programa de colaboración con la comunidad local denominado “Planta un árbol por el planeta” | 1 200.00 | 1 200.00 | 1 200.00 |
| Totales | 8 300.00 | 6 200.00 | 6 200.00 |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5. Plan de Finanzas y evaluación financiera

Para la elaboración de este plan de Finanzas se incluyen los presupuestos de los planes funcionales de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial y tiene como finalidad evaluar la viabilidad del plan estratégico 2023-2025.

5.1 Objetivos

El objetivo del plan financiero es lograr una eficiente asignación de los recursos a cada una de las áreas para lograr maximizar la rentabilidad para el accionista.

Tabla 37. Objetivos del plan de Finanzas

| Objetivos | Indicadores | Año |
|-----------|-------------|-----|
|-----------|-------------|-----|

| | | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----------------------------------|---------------------------------|------|------|------|
| OF1 - Incrementar la rentabilidad | % utilidad neta /total ingresos | 15% | 20% | 25% |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5.2 Datos, supuestos y políticas

5.2.1 Datos

- Se consideran los estados financieros históricos de Le Bonheur de los años 2018-2022 como escenario base para elaborar las proyecciones de plan financiero.
- El impuesto a la renta considerado en la evaluación es de 30%.
- La tasa de interés del financiamiento es del 11% a un plazo de 4 años.
- La moneda está expresada en dólares americanos (USD).

5.2.2 Supuestos

- Se asume una recuperación gradual del sector turismo y que no existan nuevos impactos externos.
- Se construyen las proyecciones en base a un número de 50 habitaciones y un precio de USD 132.00 por noche en los 3 años.
- Se consideran pagos de alquiler de USD 100 000.00 fijo más un 2% variable en relación a las ventas generadas en el año.
- Se considera un total de 31 trabajadores para los 3 periodos proyectados.

5.2.3 Políticas

- No se realizará reparto de dividendos en ninguno de los tres periodos analizados.

5.3 Determinación del monto de la inversión y fuentes de financiamiento

Se realizarán inversiones por un monto total de USD 75 000.00 para poder llevar a cabo la estrategia planteada. Estas inversiones serán financiadas través de un crédito verde de mediano plazo otorgado por el Banco Santander a un plazo de 3 años con una tasa de 11%. El detalle de la inversión está especificado en el Anexo 6.

5.4 Cálculo del costo de capital propio (Ke)

Utilizando el modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) se halla la rentabilidad exigida por los accionistas.

Tabla 38. Datos para cálculo del costo de capital (K)

| Concepto | Indicador | Fuente |
|---------------------------------|-----------|---|
| Beta desapalancado | 0.97 | Damodaran (Hotel/Gaming) https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html |
| Impuesto a la Renta | 30% | |
| Deuda (D) | 86 873 | |
| Patrimonio (E) | 1 702 360 | |
| Deuda + Patrimonio | 1 789 233 | |
| Deuda/Patrimonio | 5% | |
| Beta apalancado (BI) | 1.00 | $Beta\ I = Beta\ u\ x\ (1 + (D/E))x(1-t)$ |
| Tasa libre de riesgo (Rf) | 4.46% | Bonus T - Bonus para 10 años |
| Prima riesgo de mercado (Rm-Rf) | 6.00% | Damodaran (riesgo mercado 7.63% - riesgo país 1.63%) |
| Ke | 12.11% | $Rf + (Rm - Rf) * B\ apalancado + RP$ |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Con estos datos y aplicando la fórmula se halla el COK cuyo resultado es de 12.11%

5.5 Cálculo del costo promedio del capital WACC

Con el valor del COK, se efectúa el cálculo del WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) o Coste Promedio Ponderado del Capital.

El costo de la deuda (Kd) se obtiene de acuerdo a lo otorgado por la entidad financiera con la que se gestiona el crédito para la ejecución de las inversiones, que en este caso es de 11%.

Tabla 39. Cálculo del WACC

| Concepto | Indicador |
|------------|-----------|
| Impuesto | 30% |
| Deuda/D+E | 4.86% |
| Equity/D+E | 95.14% |
| Interes | 11.00% |
| Ke | 12.11% |
| WACC | 11.89% |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5.6 Obtención de flujos de caja libre marginal con y sin nuevas estrategias

Para obtener el flujo de caja libre marginal se utilizaron los Estados Financieros históricos de

la compañía considerando las estrategias expuestas en este documento, así como un escenario *ceteris paribus* sin aplicar ninguna estrategia. Con la diferencia de ambos flujos se obtuvo el incremental con el cual se obtiene el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Tabla 40. Flujo de caja con estrategia (expresado en USD)

| INGRESOS | INVERSIÓN | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas | | 1 425 600 | 1 544 400 | 1 663 200 |
| | | | | |
| EGRESOS | | 1 225 359 | 1 278 948 | 1 333 448 |
| Costo de Venta | | 730 123 | 742 835 | 752 044 |
| Gastos | | 411 511 | 423 617 | 440 528 |
| Impuesto | | 83 725 | 112 495 | 140 876 |
| Inversión Inicial | 75 000 | | | |
| | | | | |
| FLUJO DE CAJA ECÓNOMICO | -75 000 | 200 241 | 265 452 | 329 752 |
| Financiamiento | 55 000 | | | |
| Amortización | | 18 333 | 18 333 | 18 333 |
| Intereses | | 4 884 | 2 962 | 1 041 |
| | | | | |
| FLUJO DE CAJA FINANCIERO | -20 000 | 177 024 | 244 156 | 310 378 |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 41. Flujo de caja sin estrategia (expresado en USD)

| INGRESOS | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas | 1 296 000 | 1 404 000 | 1 512 000 |
| | | | |
| EGRESOS | 1 197 463 | 1 299 115 | 1 370 816 |
| Costo de Venta | 794 923 | 836 435 | 878 044 |
| Gastos | 374 616 | 417 729 | 432 264 |
| Impuesto | 27 923 | 44 951 | 60 508 |
| Inversión Inicial | | | |
| | | | |
| FLUJO DE CAJA ECÓNOMICO | 98 537 | 104 885 | 141 184 |

| | | | |
|--------------------------|--------|---------|---------|
| Financiamiento | | | |
| Amortización | | | |
| Intereses | | | |
| FLUJO DE CAJA FINANCIERO | 98 537 | 104 885 | 141 184 |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5.7 Obtención del VAN y la TIR

Se calculó el VAN del proyecto al 2025 y el resultado fue de USD 240 195 con una TIR de 129% por lo que es viable aplicar las estrategias planteadas (Tabla 42).

Tabla 42. VAN y TIR (expresado en USD)

| | Inversión | 2023 | 2024 | 2025 |
|------------------|-----------|---------|---------|---------|
| FLUJO FINANCIERO | -20 000 | -47 229 | 139 111 | 169 033 |
| | | | | |
| VAN | 240 915 | | | |
| TIR | 129% | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Sin embargo, como se espera que el proyecto continúe en el tiempo, se aplicó también la fórmula de perpetuidad, obteniendo un VAN de USD 1 058 159 con una TIR de 309%.

Tabla 43. VAN y TIR con perpetuidad (expresado en USD)

| | Inversión | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------|-----------|---------|---------|-----------|
| FLUJO FINANCIERO + PERPETUIDAD | -20 000 | -47 229 | 139 111 | 1 590 221 |
| | | | | |
| VAN | 1 058 159 | | | |
| TIR | 309% | | | |

*Expresado en dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5.8 Análisis de sensibilidad

Se aplicó un análisis de sensibilidad (Tabla 44) considerando tres escenarios, el optimista con una ocupación de 60%, 70% y 80% en los años 2023, 2024 y 2025 que muestra una recuperación total del sector para el año 2025; el probable que registra una ocupación del 60% para 2023, 65% para el 2024 y 70% para el año 2025, en línea con lo esperado por el mercado; y un escenario pesimista que mantiene una ocupación de 55% *flat* desde el 2022 para los 3 siguientes años.

Se obtiene como resultado que Le Bonheur puede llevar a cabo el proyecto con un mínimo de ocupación de 44%, es decir puede seguir adelante con 7 920 noches vendidas ya que el VAN sigue siendo mayor a 0 con este número de unidades vendidas.

Tabla 44. Análisis de sensibilidad según escenarios optimista, probable y pesimista

| Escenario | Flujo USD* | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----------|----------------|---------|---------|---------|
| Optimista | Con Estrategia | 157 024 | 302 973 | 430 531 |
| | Sin Estrategia | -35 143 | 152 765 | 236 944 |
| | Incremental | -67 229 | 455 737 | 667 476 |
| Probable | Con Estrategia | 157 024 | 244 156 | 310 378 |
| | Sin Estrategia | 98 537 | 104 885 | 141 184 |
| | Incremental | 255 561 | 349 041 | 451 562 |
| Pesimista | Con Estrategia | 99 467 | 126 522 | 130 147 |
| | Sin Estrategia | 50 657 | 13 035 | -3 508 |
| | Incremental | 150 125 | 139 558 | 126 639 |

*Expresado en dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Los estados de resultados (con y sin estrategia) se encuentran en los Anexos 7 y 8.

6. Conclusiones de la evaluación financiera

- Se concluye que la propuesta es viable y sostenible dado que se obtuvo un VAN de USD 240 915 y una TIR de 129%.
- Según el análisis de sensibilidad, en un escenario en el cual la tasa de ocupación se mantiene en los mismos niveles del 2022, el proyecto sigue siendo viable y debería llevarse a cabo. Incluso, si la tasa de ocupación bajase a 44%, se podría mantener la decisión de implementar esta estrategia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Se proyecta que el sector turismo peruano recupere parcialmente su crecimiento, previo a la pandemia, entre los años 2024 y 2025.
- El sector cuenta con más oportunidades que amenazas, mientras que la atractividad de la industria es media con tendencia al crecimiento.
- Luego del periodo de la COVID-19, se identifica la tendencia de turistas que buscan alojarse en hoteles que demuestran preocupación por el medio ambiente, que van de la mano con la disposición a pagar más por ello, por tanto, existe un mercado potencial importante por explotar en términos de volumen y precio, enfocado en el tema.
- El incremento del precio de la habitación está sustentado en las estrategias que le dan valor ecoamigable a la compañía y viene correlacionado con las tendencias del mercado en la que los usuarios buscan este tipo de hoteles.

2. Recomendaciones

- Se recomienda establecer un sistema de seguimiento y evaluación constante de cada una de estrategias implementadas en el presente plan. Esto para poder identificar oportunidades de mejora, ajustar enfoques según sea necesario y garantizar el logro de los objetivos propuestos.
- Para garantizar el éxito de la implementación de nuevos procesos y prácticas, se debe enfocar en crear una cultura organizacional sólida y coherente con los valores y objetivos del hotel. La capacitación y el compromiso de los empleados son esenciales para asegurar la adopción de los cambios.
- La promoción de las mejoras y diferenciadores implementados en el hotel debe ser una parte clave de la estrategia de *marketing*. Comunicar los esfuerzos en sostenibilidad, tecnología y experiencia del cliente ayudará a atraer a un público que busca estas características en sus alojamientos.

- A medida que se implementan medidas de sostenibilidad, se debe llevar a cabo un seguimiento continuo de su impacto ambiental y social. Esto permitirá medir el progreso y tomar decisiones informadas para adaptar y mejorar las prácticas en función de los resultados.
- Dado que el plan incluye inversiones, se debe realizar una evaluación financiera constante para asegurarse de que los proyectos estén generando los retornos esperados y contribuyendo positivamente a la rentabilidad del negocio.
- Si bien en este plan estratégico se han contemplado diversas situaciones externas, como pandemias y otros eventos impredecibles, se deben considerar planes de contingencia que permitan sortear positivamente esta clase de situaciones y no se vea afectada la continuidad de la operatividad del Hotel Le Bonheur.
- Es importante actualizar periódicamente las proyecciones de demanda, en función al posible impacto de eventos exógenos, tanto nacionales como internacionales.
- Realizar una revisión mensual de indicadores clave que determinen el comportamiento del sector, la industria y los viajeros, esto con el fin de tomar acciones pertinentes, en el momento más conveniente y, si fuera necesario, adaptar las estrategias a los resultados actualizados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- abanZa (2021). *Informe situación sector hotelero en Perú y perspectivas de futuro*.
<https://hotevia.info/wp-content/uploads/2022/01/00-Informe-situacion-sector-hotelero-y-perspectivas-de-futuro-enero-2022-1.pdf>
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de servicios. *Palermo Business Review* (número 2), 83-96.
https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
- Andina (2022a). *Sunafil: restaurantes y hoteles es el sector más inspeccionado en trabajo forzoso*. <https://andina.pe/agencia/noticia-sunafil-restaurantes-y-hoteles-es-sector-mas-inspeccionado-trabajo-forzoso-927545.aspx>
- Andina (2022b). *Turismo sostenible: ¿Qué es, cuáles son sus principios y dónde se practica en Perú?* 18 de junio. <https://andina.pe/agencia/noticia-turismo-sostenible-es-cuales-son-sus-principios-y-donde-se-practica-peru-897742.aspx>
- Ansoff, I. (2007). *Strategic Management*. Palgrave MacMillan.
- Giordano, P. y Michalczewsky, K. (2022). *El impacto comercial de la guerra en Ucrania en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo - BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/El-impacto-de-la-guerra-en-Ucrania-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2023). *Reporte de Inflación. Junio 2023. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/junio/reporte-de-inflacion-junio-2023.pdf>
- Barney, J. y Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage. Concept and Cases*. 5ª ed. Pearson.
- Booking.com (2023). *Informe 2023 sobre turismo sostenible*. <https://news.booking.com/download/3adef71e-905f-4d92-88f0-d42aaff6f76e/informe2023sobreturismosostenibledebooking.com.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2023). *Incremento de la*

conectividad digital - Internet de las cosas (IoT).
<https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/tg50>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2020). Perú 2050. *Tendencias Nacionales con el impacto de la COVID-19*. 12 de agosto.
http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/CEPLAN_2020_Peru%202050_tendencias_nacionales_con%20el%20impacto%20de%20la%20COVID-19.pdf

Colliers (2021). *The knowledge report. Coworking 2021 Lima*. 5 de septiembre.
<https://www.colliers.com/es-pe/research/coworking2021>

Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE]. (s.f.). *Programas de apoyo empresarial*.
<https://www.cofide.com.pe/detalles1.php?id=1>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Pearson.

Damodaran, A. (2023). *Betas by Sector (US)*. Enero.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. 15ª ed. Pearson.

Equipo de Investigación (2023). *Entrevista a la Gerenta General de la Sociedad Hoteles del Perú y presidenta de la Asociación Femenina de Ejecutivas de Empresas de Turismo (Afeet Perú) Tibusay Monsalve*. 20 de junio de 2023. Información privilegiada.

Erceg, L. E. (2020). COVID-19: Toma de decisiones en medio de la incertidumbre. *American Camp Association*. 01 de noviembre. <https://www.acacamps.org/article/camping-magazine/covid-19-toma-de-decisiones-en-medio-de-la-incertidumbre>

Euromonitor Internacional (2022). *Top 10 Global Consumer Trends 2022*.
https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2022-Top-10-Global-Consumer-Trends.html?utm_source=website&utm_medium=website&utm_campaign=CT_22_01_18_WP_Top_10_GCT_2022_EN

Expedia Group (2023). *2023: Índice de prioridades de los viajeros. Diferencias entre las expectativas de los viajeros y las percepciones de la industria*.
https://welcome.expediagroup.com/tvi-2023/report/ES_LA_TVI-2023_Main-Report.pdf

Gaurika, P. (2022). Why is Sustainability Important in the Hospitality Industry? *Bizsu*. 2 de agosto de 2 de agosto. <https://bizsu.co/blog/why-is-sustainability-important-in-the->

https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_estadisticas_criminiladad_ene_nov2022.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023b). *Ingreso de turistas internacionales, según zona geográfica y país de residencia*. <https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/turismo-11176/>

Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. 15ª. ed. Pearson Educación.

Ley 27889, *Ley que crea el fondo y el impuesto extraordinario para la promoción y desarrollo turístico nacional*. (20 de diciembre de 2002). Normas Legales, Diario Oficial El Peruano. 19 de diciembre de 2002). <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27889.pdf>

Ley 30896, *Ley que promueve la inversión y desarrollo de la región amazónica*. (28 de diciembre de 2018). Normas Legales. Diario Oficial El Peruano. (29 de diciembre de 2018). https://diariooficial.elperuano.pe/Normas?_ga=2.117189382.1665391556.1626193361-1554952623.1587654240

Maximixe (2021). *Riesgo de mercado: Hoteles*. Maximixe.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2023). *Perú: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje, 2022*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4800667/Informe_Peru-Oferta-y-Demanda-Establecimientos-Hospedaje-2022.pdf?v=1688590540

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2022). *Indicadores de establecimientos de hospedaje*. https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/ofertaEstablecimientosHospedaje.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (s.f.). *Establecimientos de hospedaje Clasificados y/o Categorizados*. <https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/directoriodeserviciosturisticos/DirPrestadores/DirBusquedaPrincipal/EstablecimientoHospedaje?IdGrupo=1>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2023). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2023-2026*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2023_2026.pdf

- Neoma. Prensa de Murcia y Alicante. (s.f.). *Ecoamigable*. Diccionario de neologismos del español actual. Universidad de Murcia.
<https://www.um.es/neologismos/index.php/v/neologismo/424/ecoamigable>
- Oré, C. (2023). Puno será el nuevo centro de protestas contra el gobierno de Dina Boluarte. *Infobae*. 8 de mayo. <https://www.infobae.com/peru/2023/05/08/puno-sera-el-nuevo-centro-de-protestas-contra-el-gobierno-de-dina-boluarte/>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2022). *Medio ambiente bajo revisión*. Programa para el medio ambiente. Marzo. <https://www.unep.org/es/explora-los-temas/medio-ambiente-bajo-revision>
- Organización Panamericana de la Salud [OPS]. (2023). *Se acaba la emergencia por la pandemia, pero la COVID-19 continúa*. <https://www.paho.org/es/noticias/6-5-2023-se-acaba-emergencia-por-pandemia-pero-covid-19-continua>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.
- Pérez, S. (2019). Airbnb remece mercado hotelero en Lima: ¿Qué buscan hoy los turistas extranjeros? *Diario Gestión*. 24 de julio. <https://gestion.pe/economia/plataforma-airbnb-golpea-demanda-hoteles-miraflores-san-isidro-san-borja-273969-noticia/>
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review América Latina.
- PromPerú (2019) *Perfil del turista extranjero 2019. Turismo en cifras*. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/archivos/CifrasPdf/PTE%202019%20-%20Consolidado.pdf?zoom=100>
- PromPerú. (2022a). *Perfil del turista extranjero que viene al Perú por Negocios*. https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Motivo%20-%20Negocios&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/tips/2691/PTE%202019%20-%20Negocios.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=189004
- PromPerú (2022b). *Perfil del potencial turista nacional 2022*. TurismoIn. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Reportes/DetalleReporte?reporte=210&redireccionar=1>

- PromPerú. (2023). *PromPerú: Perú generó interés de inversionistas del sector hotelero durante SAHIC 2023* [Comunicado de prensa]. 30 de marzo. <https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/736159-promperu-peru-genero-interes-de-inversionistas-del-sector-hoteler-durante-sahic-2023>
- PromPerú. (s.f.). *Perspectivas de la recuperación turística en el Perú. Operadores turísticos y hoteles*. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Reportes/DetalleReporte?reporte=209&redireccionar=1>
- Mandujano, E. (2021) “Los Elegantes de San Jhon”: Red criminal conformada por la alcaldesa de San Juan de Miraflores, funcionarios y familiares. *Revista Caretas*. 6 de agosto. <https://caretas.com.pe/nacional/los-elegantes-de-san-jhon-red-criminal-conformada-por-la-alcaldesa-de-san-juan-de-miraflores-funcionarios-y-familiares/>
- Resolución N.º 005-2019-VIVIENDA. *Norma técnica a hospedajes existentes*. (10 de enero de 2019). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/285665/RM_-_005-2019-VIVIENDA.pdf
- Semana económica [Semanaeconomica]. (12 de junio de 2017). *Aranwa Hotels: “La inversión mínima para abrir un hotel es US\$ 25 millones, sin el terreno”*. Vídeo. [YouTube] <https://www.youtube.com/watch?v=7tJkAjVxAgU>
- Sociedad Hoteles del Perú [SHP] (2023). *Inversión hotelera de Lima Metropolitana y principales mercados*. Información privilegiada a solicitud.

ANEXOS

Anexo 1. Requisitos técnicos mínimos obligatorios para un establecimiento de hospedaje clasificado como hotel

| REQUISITOS MÍNIMOS | 5 ESTRELLAS | 4 ESTRELLAS | 3 ESTRELLAS | 2 ESTRELLAS | 1 ESTRELLA |
|--|--|--|---|---|---|
| Ingreso para huéspedes separado del personal de servicio | Obligatorio | Obligatorio | Obligatorio | No requiere | No requiere |
| Recepción (1) y/o Conserjería (2) | Obligatorio (1) y (2) | Obligatorio (1) y (2) | Obligatorio (1) y (2) | Obligatorio (1) | Obligatorio (1) |
| Cocina | Obligatorio | Obligatorio | Obligatorio | No requiere | No requiere |
| Comedor | Obligatorio | Obligatorio | Obligatorio | No requiere | No requiere |
| Cafetería | No requiere | No requiere | No requiere | Obligatorio | Obligatorio |
| Bar | Obligatorio | Obligatorio | No requiere | No requiere | No requiere |
| Habitaciones (número mínimo) | 40 | 30 | 20 | 20 | 20 |
| Habitación (área mínima en m2) | | | | | |
| Simple | 13 | 12 | 11 | 9 | 8 |
| Doble | 18 | 16 | 14 | 12 | 11 |
| Suite (sala integrada a la habitación) | 28 | 26 | 24 | No requiere | No requiere |
| Suite (sala separada de la habitación) | 32 | 28 | 26 | No requiere | No requiere |
| Closet o guardarropa (dentro de habitación) | Obligatorio | Obligatorio | Obligatorio | Obligatorio | Obligatorio |
| Servicios higiénicos (dentro de la habitación) | | | | | |
| Tipo | Privado, con lavatorio, inodoro y tina o ducha | Privado, con lavatorio, inodoro y tina o ducha | Privado, con lavatorio, inodoro y ducha | Privado, con lavatorio, inodoro y ducha | Privado, con lavatorio, inodoro y ducha |
| Área mínima (m2) | 5 | 4 | 3 | 2.5 | 2.5 |

Fuente: Norma técnica a hospedajes existentes (10 de enero de 2019).

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/285665/RM_-_005-2019-VIVIENDA.pdf

Anexo 2. Principales cadenas hoteleras en Perú



Elaboración: MAXIMIXE

Fuente: Maximixe (2021).

Anexo 3. Listado de establecimientos de hospedajes clasificados (4 estrellas) en Miraflores

| RUC | Razón Social | Nombre Comercial | Dirección | Categoría | N.º Habitaciones |
|-------------|--|-------------------------------|---|-------------|------------------|
| 20100319234 | Hotel La Paz S.A. En Liquidación | Hotel Casino Maria Angola | AV. La Paz 610 | 4 Estrellas | 84 |
| 20607969516 | Hotel Limafores 290 S.A.C. | Limafores 290 | CLLE Alcanfores 290 | 4 Estrellas | |
| 20101000975 | Miraflores De Turismo S.A.C | Hotel San Agustín Exclusive | CLLE San Martin 550 | 4 Estrellas | 105 |
| 20114803228 | Inversiones Nacionales De Turismo S.A. | Aloft Lima Miraflores | AV. 28 De Julio 894 | 4 Estrellas | 135 |
| 20125772227 | Hotel Restaurant La Hacienda S.A. | La Hacienda Hotel & Casino | AV. 28 De Julio 511 | 4 Estrellas | 56 |
| 20205605500 | Blue Marlin Beach Club S.A. | Radisson Decápolis Miraflores | AV. 28 De Julio 151 | 4 Estrellas | 105 |
| 20262342710 | Turismo Boulevard S.A.C. | Hotel Boulevard | AV. José Pardo 771 | 4 Estrellas | 55 |
| 20379719440 | 100pre Feliz Sociedad Anónima Cerrada | Grand Hotel Nobility | AV. Angamos Oeste 700 | 4 Estrellas | |
| 20379719440 | 100pre Feliz Sociedad Anónima Cerrada | Nobility | AV. Roosevelt (Ex-República de Panamá) 6461 - | 4 Estrellas | 59 |
| 20462041587 | Emp Servic Turísticos Colon SAC | Miraflores Colon Hotel | CLLE Colon 600-620 | 4 Estrellas | 66 |
| 20505670443 | Nessus Hoteles Peru S.A. | Casa Andina Select Miraflores | CLLE Schell 452 | 4 Estrellas | 155 |
| 20508159863 | Inversiones Pimi Sociedad Anónima Cerrada | Del Pilar Miraflores Hotel | PJ. Mártir Olaya 137-141 | 4 Estrellas | 69 |
| 20515298127 | Q.P. Hotels Sociedad Anónima Cerrada | Q.P. Hotels | AV. Jorge Chávez 206 | 4 Estrellas | 41 |
| 20518738314 | Hoteles Estelar del Perú S.A.C. | Hotel Estelar Miraflores | AV. Benavides 415 | 4 Estrellas | |
| 20522351033 | Chirry'S Inversiones S.A.C. - C.H.I.S.A.C. | Inkari Luxury Hotel | CLLE Narciso De La Colina 251 | 4 Estrellas | 14 |
| 20538578259 | Inversiones Inmobiliarias La Paz S.A.C. | Innside Miraflores By Melia | AV. Diez Canseco 344 | 4 Estrellas | |
| 20551529933 | Hotel El Tambo S.A.C. | El Tambo li | AV. La Paz 720 | 4 Estrellas | 70 |
| 20601017157 | GRUCABA S.A.C. | HOLIDAY INN LIMA MIRAFLORES | AV. RICARDO PALMA 355 201A | 4 Estrellas | 180 |

Fuente:<https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/directoriodeserviciosturisticos/DirPrestadores/DirBusquedaPrincipal/EstablecimientoHospedaje?IdGrupo=1>

Anexo 4. Resumen de entrevista a especialista hotelero Tibisay Monsalve

Gerente General de la Sociedad Hoteles del Perú y presidenta de la Asociación Femenina de Ejecutivas de Empresas de Turismo (Afeet Perú). El 20 de junio de 2023 se realizó una entrevista a Tibisay Monsalve, quien detalló algunos puntos importantes:

- Antes de pandemia, la “ocupabilidad” en hoteles peruanos de entre 3 y 5 estrellas era de 75%, envidia de la región. En estos momentos, 3 años después, la “ocupabilidad” es de 45%, la más baja de la región.
- Se espera que, a partir del 2023, la “ocupabilidad” se recupere y alcance un 60% en el 2023, 65% en el 2024 y 70% en el 2025.
- Hace muchos años los hoteles adquirirían las propiedades como el Sheraton, el Marriot. Hoy en día las constructoras construyen de acuerdo a la normativa de 3, 4 o 5 estrellas y de acuerdo al financiamiento obtenido. Estas constructoras buscan aliarse a algún operador hotelero, ya sea antes o después de la construcción, como el caso del Hilton Lima, de Miraflores, es un complejo de oficinas y habitación residencial, una de las torres se hizo como para un hotel 5 estrellas y una vez construido buscaron qué hotel podía operarlo. El periodo mínimo es de 20 años, para que sea rentable.
- Además de la promoción al país en el exterior, para subir los niveles de “ocupabilidad” hotelera, el país debe mejorar su conectividad (carreteras, aeropuertos, etc.), así como su seguridad
- La mayoría de los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas están dirigidos al segmento corporativo y esto se debe a que hay mucho por hacer en el país, como autopistas, aeropuertos, minería, etc. Hay mucho interés en invertir, pero no lo hacen en provincias porque no hay un aeropuerto decente para que aterricen aviones de mayor envergadura y puedan tener más turistas para estas grandes cadenas hoteleras.
- Los hoteles de marca destinan buena parte de sus fondos en temas de capacitación, por un tema de política su personal debe estar altamente capacitado, especialmente para evitar temas de denuncia.
- De cada dos habitaciones, se considera 1.5 empleados. Es más, se contrata al personal de acuerdo al ratio de “ocupabilidad” anual. Si se requiere, se contrata personal temporal para

eventos.

- El turista internacional está muy identificado con la protección al medio ambiente y busca pernoctar en hoteles que tengan un sello ambiental, pero no necesariamente el proyecto ecoamigable para que sume más. Lo que tiene que ser es lo último en tecnología, que tenga todos los servicios a la mano.
- Los hoteles se hacen por tendencia, no por estrellas. Aquí se usa por la normativa, pero en el mundo no existe. La misma marca te dice las características de qué nivel son y a qué segmento va dirigido. Ahorita hay un sinfín de tendencias y hay mercado para todo y todos. Y lo temático es la tendencia actual. Si bien hay mucho mercado, se debe trabajar mucho también.
- Los hombres de negocio no buscan en internet dónde hospedarse sino van a una agencia, que le arma paquete con los hoteles que la agencia ya conoce y de los cuales ya tiene información. Esa agencia se entera de los hoteles a través de las ferias de turismo internacional, como la FITUR en España, ITV en Berlín, Anato en Colombia, o las de Brasil o WTTC en Londres. Otra forma es también participar en canales como Despegar.com
- Un hotel puede tener hasta 10 tipos de tarifa. Se inicia desde la tarifa Rack que es la oficial y la más alta, y que es poco probable informar. La tarifa de agencia es la más baja de todos, ya que ellos lo incrementan para la venta. Las tarifas se asignan también de acuerdo al país de procedencia.

Anexo 5. Matriz FODA

| | | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
|---------------|---|--|--|--|---|
| | | F1 | Ubicado frente al malecón de Miraflores (Lima) y cerca a zonas turísticas limeñas | D1 | Deficiente gestión empresarial que no permite generar la rentabilidad deseada, ni lograr posicionamiento en el mercado |
| | | F2 | Instalaciones modernas con un programa de mantenimiento preventivo | D2 | Falta de estrategias de <i>Marketing</i> para el posicionamiento y reconocimiento de la marca |
| | | F3 | Capacitaciones constantes y cultura orientada a brindar un servicio de alta calidad hacia los clientes | D3 | <i>Software</i> básico que solo genera el registro de clientes, inventarios y sistema contable |
| | | F4 | Gestión de reserva mediante compra flexible y adaptable a los requerimientos del huésped | D4 | Contratos de alquiler de instalaciones, de corta duración. |
| | | F5 | Estrategias dirigidas a fidelizar colaboradores que inclusive promueve la línea de carrera | D5 | El área de Operaciones sin estrategias objetivas ni eficiencias demostradas. |
| | | | | D6 | Falta de tecnología eficiente que permita aprovechar los beneficios de la energía renovable. |
| | | | | D7 | Falta de gestión en el abastecimiento de los insumos principales que requiere el hotel. |
| | | | | | |
| OPORTUNIDADES | | Estrategias FO - Estrategias ofensivas | | Estrategias DO - Estrategias de reacción | |
| O1 | Mayor afluencia de turistas extranjeros al país | FO1 | Promover planes de <i>marketing</i> , publicidad y estrategias con énfasis en turistas extranjeros y explotar características del Hotel. (F1 - O1) | DO1 | Realizar convenios con empresas / socios clave interesados en la sostenibilidad y energías renovables para mejorar el posicionamiento del hotel a nivel internacional. (D5 - O1, O4, O5). |
| O2 | Incremento de medidas de promoción de financiamiento y extensión de tiempo de pago para empresarios, por parte del Gobierno | FO2 | Implementar tecnología de energía renovable que permita acceder a certificaciones ecoamigables. (F1, F2 - O1, O4, O5) | DO2 | Realizar planes con ofertas y descuentos que busquen la fidelización del cliente. (D1, D2 - O1, O6, O7) |
| O3 | Crecimiento de inversiones empresariales en el turismo | FO3 | Fidelizar a trabajadores para mantener un servicio de calidad y una baja rotación. (F5, F3 - O1) | DO3 | Ampliar plazos de pagos a proveedores, según necesidad y normativas vigentes. (D4, D7 - O2, O6) |
| O4 | Interés creciente sobre el cambio climático y las acciones a tomar para su cuidado. | FO4 | Financiar a través de créditos verdes el CAPEX de la compañía. (F2 - O2, O3, O4, O5) | DO4 | Reforzar el valor de la marca, a través de la participación en ferias de turismo. (D1, D2 - O7). |
| O5 | Crecimiento del uso de energías renovables en el sector hotelero | | | | |
| O6 | Estabilidad de moneda local | | | | |
| O7 | Crecimiento del uso de internet y compras en línea. | | | | |
| O8 | El PBI crecería a 2.5% y la inflación sería de 3.5%, los mejores resultados de la región | | | | |
| | | | | | |
| AMENAZAS | | Estrategias FA - Estrategias adaptativas | | Estrategias DA - Estrategias defensivas | |
| A1 | Alto nivel de inestabilidad en el país | FA1 | Realizar convenios con proveedores, gracias a los cuales sea posible ofrecer que el huésped se sienta más seguro durante su estadía. (F1 - A3, A1) | DA1 | Gestión inteligente de data de clientes. (D1, D3 - A2) |
| A2 | Aparición de nuevos hoteles | FA2 | Contar con un plan que permita mantener las instalaciones modernas con recursos tecnológicos de alta calidad y elementos ecoamigables. (F2 - A2) | | |
| A3 | Alta criminalidad e incremento de la inseguridad ciudadana | | | | |
| A4 | Desaceleración económica mundial | | | | |
| A5 | Inestabilidad Geopolítica | | | | |
| A6 | Pandemias y endemias | | | | |

Fuente: David (2017). Elaboración propia, 2023.

Anexo 6. Tabla de Inversiones*

| Detalle | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Adquisición de equipos tecnológicos que permitan lograr eficiencia operativa. | 1 100.00 | 1 100.00 | 0.00 |
| Adquisición e instalación de equipos tecnológicos en habitaciones y áreas comunes | 3 500.00 | 1 400.00 | 1 400.00 |
| Software de Gestión y Mantenimiento de Activos (CMMS) | 1 500.00 | 350.00 | 350.00 |
| Cámaras de seguridad (actualización) y habilitación de llaves magnéticas | 1 700.00 | 450.00 | 450.00 |
| Compra de luminarias LED y con paneles solares | 1 500.00 | 450.00 | 750.00 |
| Certificación ambiental | 3 750.00 | 1 000.00 | 2 200.00 |
| Implementación de un sistema de gestión de datos de los huéspedes -CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) | 450.00 | 200.00 | 200.00 |
| Cambio de griferías y sanitarios (automatizado) | 5 000.00 | 1 000.00 | 1 000.00 |
| Compra de sábanas y colchas con nueva temática | 2 500.00 | 0.00 | 0.00 |
| Compra de <i>amenities</i> ecológicos y biodegradables | 1 000.00 | 1 000.00 | 1 000.00 |
| Decoración y mantenimiento de áreas comunes | 8 500.00 | 2 500.00 | 2 500.00 |
| Jardines verticales, instalación y mantenimiento | 2 500.00 | 1 000.00 | 1 000.00 |
| Establecimiento de programa de reciclaje y compra de contenedores para clasificación de residuos. | 2 100.00 | - | - |
| Uso de productos biodegradables y materiales reciclados en áreas del hotel. | 500.00 | 500.00 | 500.00 |
| Programa de concientización para huéspedes y empleados sobre la sostenibilidad. | 4 500.00 | 4 500.00 | 4 500.00 |
| Programa de colaboración con la comunidad local denominado "Planta un árbol por el planeta" | 1 200.00 | 1 200.00 | 1 200.00 |
| Totales | 41 300.00 | 16 650.00 | 17 050.00 |

*Expresado en dólares americanos.
Fuente: Elaboración propia, 2023.

Anexo 7. Estado de resultados proyectados para Le Bonheur (con estrategia)

Hotel Le Bonheur Estado de resultados con estrategia (proyección) Escenario Optimista Del 2023 al 2025

| | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Precio por habitación | 132 | 132 | 132 |
| Total habitaciones disponible | 50 | 50 | 50 |
| Noches Utilizadas (Disp. 18 000) | 10 800 | 12 600 | 14 400 |
| % Ocupación | 60% | 70% | 80% |
| Trabajadores operativos | 22 | 22 | 22 |
| Trabajadores administrativos | 9 | 9 | 9 |
| Total trabajadores | 31 | 31 | 31 |
| Salario Promedio por Trabajador/Mes | 2 344.44 | 2 344.44 | 2 344.44 |
| Capacitación por Trabajador | 200 | 210 | 221 |
| Costo por habitación (materiales) | 19 | 18 | 17 |
| Costo directo por noche | 59.12 | 58.12 | 57.12 |
| | | | |
| | 2023 | 2024 | 2025 |
| Total ingresos | 1 425 600 | 1 663 200 | 1 900 800 |
| Gastos de personal | | | |
| Trabajadores operativos | 159 861 | 160 818 | 161 822 |
| Costos de alojamiento | 205 200 | 226 800 | 244 800 |
| Costos directos | 365 061 | 387 618 | 406 622 |
| Total Costos | 730 123 | 775 235 | 813 244 |
| Beneficio bruto | 695 477 | 887 965 | 1 087 556 |
| Otros gastos operativos | | | |
| Administración | 217 466 | 217 466 | 217 466 |
| Marketing | 46 622 | 54 772 | 67 584 |
| Pagos de alquiler | 128 512 | 133 264 | 138 016 |
| Despidos y contratación | 0 | 0 | 0 |
| Capacitación del personal | 6 211 | 6 521 | 6 847 |
| Mantenimiento | 12 700 | 13 970 | 15 367 |
| Total gastos | 411 511 | 425 993 | 445 280 |
| EBITDA | 283 966 | 461 971 | 642 276 |
| Depreciación | 0 | 0 | 0 |
| EBIT | 283 966 | 461 971 | 642 276 |
| Intereses de préstamos a largo plazo | 4 884 | 2 962 | 1 041 |
| Intereses de préstamos a corto plazo | 0 | 0 | 0 |
| Beneficios antes de impuestos | 279 082 | 459 009 | 641 235 |
| Impuestos directos | 83 725 | 137 703 | 192 371 |
| Beneficio Neto | 195 357 | 321 306 | 448 865 |

Hotel Le Bonheur
Estado de resultados con estrategia (proyección)
Escenario Probable
Del 2023 al 2025

| | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Precio por habitación | 132 | 132 | 132 |
| Total habitaciones disponible | 50 | 50 | 50 |
| Noches Utilizadas (Disp. 18 000) | 10 800 | 11 700 | 12 600 |
| % Ocupación | 60% | 65% | 70% |
| Trabajadores operativos | 22 | 22 | 22 |
| Trabajadores administrativos | 9 | 9 | 9 |
| Total trabajadores | 31 | 31 | 31 |
| Salario Promedio por Trabajador/Mes | 2 344.44 | 2 344.44 | 2 344.44 |
| Capacitación por Trabajador | 200 | 210 | 221 |
| Costo por habitación (materiales) | 19 | 18 | 17 |
| Costo directo por noche | 59.12 | 58.12 | 57.12 |
| | | | |
| | 2023 | 2024 | 2025 |
| Total ingresos | 1 425 600 | 1 544 400 | 1 663 200 |
| Gastos de personal | | | |
| Trabajadores operativos | 159 861 | 160 818 | 161 822 |
| Costos de alojamiento | 205 200 | 210 600 | 214 200 |
| Costos directos | 365 061 | 371 418 | 376 022 |
| Total Costos | 730 123 | 742 835 | 752 044 |
| Beneficio bruto | 695 477 | 801 565 | 911 156 |
| Otros gastos operativos | | | |
| Administración | 217 466 | 217 466 | 217 466 |
| Marketing | 46 622 | 54 772 | 67 584 |
| Pagos de alquiler | 128 512 | 130 888 | 133 264 |
| Despidos y contratación | 0 | 0 | 0 |
| Capacitación del personal | 6 211 | 6 521 | 6 847 |
| Mantenimiento | 12 700 | 13 970 | 15 367 |
| Total gastos | 411 511 | 423 617 | 440 528 |
| EBITDA | 283 966 | 377 947 | 470 628 |
| Depreciación | 0 | 0 | 0 |
| EBIT | 283 966 | 377 947 | 470 628 |
| Intereses de préstamos a largo plazo | 4 884 | 2 962 | 1 041 |
| Intereses de préstamos a corto plazo | 0 | 0 | 0 |
| Beneficios antes de impuestos | 279 082 | 374 985 | 469 587 |
| Impuestos directos | 83 725 | 112 495 | 140 876 |
| Beneficio Neto | 195 357 | 262 489 | 328 711 |

Hotel Le Bonheur
Estado de resultados con estrategia (proyección)
Escenario Pesimista
Del 2023 al 2025

| | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Precio por habitación | 132 | 132 | 132 |
| Total habitaciones disponible | 50 | 50 | 50 |
| Noches Utilizadas (Disp. 18 000) | 9 000 | 9 900 | 9 900 |
| % Ocupación | 55% | 55% | 55% |
| Trabajadores operativos | 22 | 22 | 22 |
| Trabajadores administrativos | 9 | 9 | 9 |
| Total trabajadores | 31 | 31 | 31 |
| Salario Promedio por Trabajador/Mes | 2 344.44 | 2 344.44 | 2 344.44 |
| Capacitación por Trabajador | 200 | 210 | 221 |
| Costo por habitación (materiales) | 19 | 18 | 17 |
| Costo directo por noche | 59.12 | 58.12 | 57.12 |
| | | | |
| | 2023 | 2024 | 2025 |
| Total ingresos | 1 306 800 | 1 306 800 | 1 306 800 |
| Gastos de personal | | | |
| Trabajadores operativos | 159 861 | 160 818 | 161 822 |
| Costos de alojamiento | 188 100 | 178 200 | 168 300 |
| Costos directos | 347 961 | 339 018 | 330 122 |
| Total Costos | 695 923 | 678 035 | 660 244 |
| Beneficio bruto | 610 877 | 628 765 | 646 556 |
| Otros gastos operativos | | | |
| Administración | 217 466 | 217 466 | 217 466 |
| Marketing | 46 622 | 54 772 | 67 584 |
| Pagos de alquiler | 126 136 | 126 136 | 126 136 |
| Despidos y contratación | 0 | 0 | 0 |
| Capacitación del personal | 6 211 | 6 521 | 6 847 |
| Mantenimiento | 12 700 | 13 970 | 15 367 |
| Total gastos | 409 135 | 418 865 | 433 400 |
| EBITDA | 201 742 | 209 899 | 213 156 |
| Depreciación | 0 | 0 | 0 |
| EBIT | 201 742 | 209 899 | 213 156 |
| Intereses de préstamos a largo plazo | 4 884 | 2 962 | 1 041 |
| Intereses de préstamos a corto plazo | 0 | 0 | 0 |
| Beneficios antes de impuestos | 196 858 | 206 937 | 212 115 |
| Impuestos directos | 59 057 | 62 081 | 63 635 |
| Beneficio Neto | 137 800 | 144 856 | 148 481 |

Anexo 8. Estado de resultados proyectados para Le Bonheur (sin estrategia)

Hotel Le Bonheur

Estado de resultados sin estrategia (proyección)

Escenario Optimista

Del 2023 al 2025

| | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Precio por habitación | 120 | 120 | 120 |
| Total habitaciones disponible | 50 | 50 | 50 |
| Noches Utilizadas (Disp. 18 000) | 10 800 | 12 600 | 14 400 |
| % Ocupación | 60% | 70% | 80% |
| Trabajadores operativos | 22 | 22 | 22 |
| Trabajadores administrativos | 9 | 9 | 9 |
| Total trabajadores | 31 | 31 | 31 |
| Salario Promedio por Trabajador/Mes | 2 344.44 | 2 344.44 | 2 344.44 |
| Capacitación por Trabajador | 200 | 210 | 221 |
| Costo por habitación (materiales) | 22 | 22 | 22 |
| Costo directo por noche | 62.12 | 62.12 | 62.12 |
| | | | |
| | 2023 | 2024 | 2025 |
| Total ingresos | 1 296 000 | 1 512 000 | 1 728 000 |
| Gastos de personal | | | |
| Trabajadores operativos | 159 861 | 160 818 | 161 822 |
| Costos de alojamiento | 237 600 | 277 200 | 316 800 |
| Costos directos | 397 461 | 438 018 | 478 622 |
| Total Costos | 794 923 | 876 035 | 957 244 |
| Beneficio bruto | 501 077 | 635 965 | 770 756 |
| Otros gastos operativos | | | |
| Administración | 217 466 | 217 466 | 217 466 |
| Marketing | 46 622 | 54 772 | 67 584 |
| Pagos de alquiler | 125 000 | 125 000 | 125 000 |
| Despidos y contratación | 0 | 0 | 0 |
| Capacitación del personal | 6 211 | 6 521 | 6 847 |
| Mantenimiento | 12 700 | 13 970 | 15 367 |
| Total gastos | 407 999 | 417 729 | 432 264 |
| EBITDA | 93 078 | 218 235 | 338 492 |
| Depreciación | 0 | 0 | 0 |
| EBIT | 93 078 | 218 235 | 338 492 |
| Intereses de préstamos a largo plazo | 0 | 0 | 0 |
| Intereses de préstamos a corto plazo | 0 | 0 | 0 |
| Beneficios antes de impuestos | 93 078 | 218 235 | 338 492 |
| Impuestos directos | 27 923 | 65 471 | 101 548 |
| Beneficio Neto | 65 155 | 152 765 | 236 944 |

Hotel Le Bonheur
Estado de resultados sin estrategia (proyección)
Escenario Probable
Del 2023 al 2025

| | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Precio por habitación | 120 | 120 | 120 |
| Total habitaciones disponible | 50 | 50 | 50 |
| Noches Utilizadas (Disp. 18 000) | 10 800 | 11 700 | 12 600 |
| % Ocupación | 60% | 65% | 70% |
| Trabajadores operativos | 22 | 22 | 22 |
| Trabajadores administrativos | 9 | 9 | 9 |
| Total trabajadores | 31 | 31 | 31 |
| Salario Promedio por Trabajador/Mes | 2 344.44 | 2 344.44 | 2 344.44 |
| Capacitación por Trabajador | 200 | 210 | 221 |
| Costo por habitación (materiales) | 22 | 22 | 22 |
| Costo directo por noche | 62.12 | 62.12 | 62.12 |
| | | | |
| | 2023 | 2024 | 2025 |
| Total ingresos | 1 296 000 | 1 404 000 | 1 512 000 |
| Gastos de personal | | | |
| Trabajadores operativos | 159 861 | 160 818 | 161 822 |
| Costos de alojamiento | 237 600 | 257 400 | 277 200 |
| Costos directos | 397 461 | 418 218 | 439 022 |
| Total Costos | 794 923 | 836 435 | 878 044 |
| Beneficio bruto | 501 077 | 567 565 | 633 956 |
| Otros gastos operativos | | | |
| Administración | 217 466 | 217 466 | 217 466 |
| Marketing | 46 622 | 54 772 | 67 584 |
| Pagos de alquiler | 125 000 | 125 000 | 125 000 |
| Despidos y contratación | 0 | 0 | 0 |
| Capacitación del personal | 6 211 | 6 521 | 6 847 |
| Mantenimiento | 12 700 | 13 970 | 15 367 |
| Total gastos | 407 999 | 417 729 | 432 264 |
| EBITDA | 93 078 | 149 835 | 201 692 |
| Depreciación | 0 | 0 | 0 |
| EBIT | 93 078 | 149 835 | 201 692 |
| Intereses de préstamos a largo plazo | 0 | 0 | 0 |
| Intereses de préstamos a corto plazo | 0 | 0 | 0 |
| Beneficios antes de impuestos | 93 078 | 149 835 | 201 692 |
| Impuestos directos | 27 923 | 44 951 | 60 508 |
| Beneficio Neto | 65 155 | 104 885 | 141 184 |

Hotel Le Bonheur
Estado de resultados sin estrategia (proyección)
Escenario Pesimista
Del 2023 al 2025

| | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Precio por habitación | 120 | 120 | 120 |
| Total habitaciones disponible | 50 | 50 | 50 |
| Noches Utilizadas (Disp. 18 000) | 9 900 | 9 900 | 9 900 |
| % Ocupación | 55% | 55% | 55% |
| Trabajadores operativos | 13 | 22 | 22 |
| Trabajadores administrativos | 6 | 9 | 9 |
| Total trabajadores | 19 | 31 | 31 |
| Salario Promedio por Trabajador/Mes | 2 344.44 | 2 344.44 | 2 344.44 |
| Capacitación por Trabajador | 400 | 210 | 221 |
| Costo por habitación (materiales) | 19 | 22 | 22 |
| Costo directo por noche | 42.70 | 62.12 | 62.12 |
| | | | |
| | 2023 | 2024 | 2025 |
| Total ingresos | 1 162 320 | 1 162 320 | 1 162 320 |
| Gastos de personal | | | |
| Trabajadores operativos | 159 861 | 160 818 | 161 822 |
| Costos de alojamiento | 217 800 | 217 800 | 217 800 |
| Costos directos | 377 661 | 378 618 | 379 622 |
| Total Costos | 755 323 | 757 235 | 759 244 |
| Beneficio bruto | 432 677 | 430 765 | 428 756 |
| Otros gastos operativos | | | |
| Administración | 217 466 | 217 466 | 217 466 |
| Marketing | 46 622 | 54 772 | 67 584 |
| Pagos de alquiler | 125 000 | 125 000 | 125 000 |
| Despidos y contratación | 0 | 0 | 0 |
| Capacitación del personal | 6 211 | 6 521 | 6 847 |
| Mantenimiento | 12 700 | 13 970 | 15 367 |
| Total gastos | 407 999 | 417 729 | 432 264 |
| EBITDA | 24 678 | 13 035 | -3 508 |
| Depreciación | 0 | 0 | 0 |
| EBIT | 24 678 | 13 035 | -3 508 |
| Intereses de préstamos a largo plazo | 0 | 0 | 0 |
| Intereses de préstamos a corto plazo | 0 | 0 | 0 |
| Beneficios antes de impuestos | 24 678 | 13 035 | -3 508 |
| Impuestos directos | 7 403 | 0 | 0 |
| Beneficio Neto | 17 275 | 13 035 | -3 508 |