



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE VIABILIDAD DEL HOTEL
BOUTIQUE VILLA WIÑAY EN CUSCO”**

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

Presentado por:

**Sr. CRISTOPHER JUNIOR RAMIREZ YEPEZ
Sr. MANUEL EFRAIN SANTA CRUZ CARRILLO
Sr. JOSE FERNANDO SERRATO MONTALVAN
Sra. VANESSA DEL ROSARIO TUESTA GARCIA
Sra. LIZBETH VERENISSE TRUJILLO LEVANO**

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, enero de 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, José Díaz Ismodes, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE VIABILIDAD DEL HOTEL BOUTIQUE VILLA WIÑAY EN CUSCO"

presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	SERRATO MONTALVÁN, JOSÉ FERNANDO
2	SANTA CRUZ CARRILLO, MANUEL EFRAIN
3	RAMÍREZ YÉPEZ, CRISTOPHER JUNIOR
4	TRUJILLO LÉVANO, LIZBETH VERENISSE
5	TUESTA GARCÍA, VANESSA DEL ROSARIO

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 31 de agosto 2023 dando el siguiente resultado:

FINALL

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

6%

2

Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

Trabajo del estudiante

1%

3

repositorio.up.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

Submitted to Universidad Católica San Pablo

Trabajo del estudiante

1%

5

Submitted to Universidad Andina del Cusco

Trabajo del estudiante

<1%

6

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

<1%

DEDICATORIA

Dedicado a nuestros seres queridos por su constante apoyo y aliento en estos dos años de maestría. Asimismo, a aquellos compañeros y conocidos que hoy ya no están, y nos acompañan con una mirada desde el cielo.

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación parte de la premisa de que los accionistas del hotel *boutique* Le Bonheur se encuentran en una encrucijada: deben decidir entre continuar sus operaciones en Francia o embarcarse en su primera incursión internacional mediante la apertura de un hotel villa *boutique* en el Valle Sagrado de los Incas, Cusco, Perú.

Como es obvio, lo mínimo que esperan los accionistas es que el desempeño de esta nueva alternativa sea superior al de los resultados obtenidos en los 5 años anteriores (10 rondas de la simulación), donde el EBITDA promedio anual fue de USD 1 580 062.20.

Con el objetivo de ofrecer un apoyo sólido para esta decisión crucial, se ha encomendado al equipo de investigación la tarea de elaborar un completo plan de negocios para el lanzamiento del hotel villa *boutique*. Dicho plan se basará en los atributos diferenciadores que caracterizan a la marca Le Bonheur, enriquecidos por dos componentes adicionales: la implementación de experiencias hiperpersonalizadas y un enfoque en la responsabilidad social. Se considera que estos elementos pueden potenciar significativamente la propuesta de valor de la empresa, especialmente en un contexto posterior a la pandemia de COVID-19.

El modelo propuesto se centra en la diferenciación del servicio a través de la oferta de experiencias profundamente personalizadas, así como en el establecimiento de conexiones sólidas con los huéspedes, los empleados y la comunidad local. La aspiración va más allá de ser una mera empresa turística, buscando convertirse en un agente activo de desarrollo local. El trabajo se estructura en tres secciones conceptuales. En primer lugar, se detalla el análisis y la selección de las estrategias que se utilizarán para dar vida a la propuesta de valor recomendada. La segunda sección aborda el diseño y desarrollo de las estrategias elegidas, acompañadas de su correspondiente análisis financiero y económico. Finalmente, la tercera sección presenta los posibles resultados que los accionistas podrían esperar si optan por mantener su modelo actual. Sobre esta base, se derivan conclusiones y recomendaciones fundamentadas que orientarán el camino a seguir.

Palabras clave: HIPERPERSONALIZACIÓN; RESPONSABILIDAD SOCIAL; *BOUTIQUE*; DIFERENCIACIÓN; EXPERIENCIAS.

ABSTRACT

The research project begins with the premise that the shareholders of the boutique hotel Le Bonheur are at a crossroads: they must decide between continuing their operations in France or embarking on their first international foray by opening a boutique Villa hotel in the Sacred Valley of the Incas, in Cusco, Peru. As it is evident, the shareholders' minimum expectation is that the performance of this new alternative surpasses the results obtained in the previous 5 years (10 rounds of simulation), where the average annual EBITDA was \$ 1 580 062.20.

With the aim of providing solid support for this crucial decision, we have been tasked with developing a comprehensive business plan for the launch of the boutique villa hotel. This plan will be based on the differentiating attributes that characterize the Le Bonheur brand, enriched by two additional components: the implementation of highly personalized experiences and a focus on social responsibility. These elements are believed to significantly enhance the company's value proposition, particularly in a post-COVID-19 pandemic context.

The proposed model revolves around service differentiation through the offering of deeply personalized experiences, as well as the establishment of strong connections with guests, employees, and the local community. The aspiration goes beyond merely being a tourism enterprise, aiming to become an active agent of local development. The work is structured into three conceptual sections. Firstly, the analysis and selection of strategies to bring the recommended value proposition to life are detailed. The second section addresses the design and development of the chosen strategies, accompanied by their corresponding financial and economic analysis. Finally, the third section presents the potential outcomes that shareholders could expect if they choose to maintain their current model. Based on this foundation, well-founded conclusions and recommendations are derived to guide the path forward.

Keywords: HYPER-PERSONALIZATION; SOCIAL RESPONSIBILITY; BOUTIQUE; DIFFERENTIATION, EXPERIENCES.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO LE BONHEUR	2
1. Consideraciones generales	2
2. Breve reseña histórica	2
3. Descripción y perfil estratégico	2
3.1 Ventaja competitiva	3
4. Problemática actual	4
5. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	4
6. Alcance de la propuesta	4
7. Limitaciones de la propuesta	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	6
1. Macroentorno	6
1.1 Factores políticos	6
1.2 Factor económico.....	6
1.3 Factor social	7
1.4 Factor ecológico.....	7
1.5 Factor ecológico.....	9
1.6 Factor legal.....	9
2. Microentorno.....	10
2.1 Poder de negociación de los clientes	10
2.2 Poder de negociación de los proveedores	11
2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	12
2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos	12
2.5 Rivalidad entre competidores	13
2.6 Análisis del sector según modelo de las 5 fuerzas	14
3. Matriz EFE.....	14
4. Conclusiones	15
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	16

1. Modelo de negocio.....	16
2. Cadena de valor.....	17
3. Análisis VRIO.....	17
4. Matriz EFI.....	18
5. Definición de ventaja competitiva	19
6. Definición de estrategia competitiva	20
7. Conclusiones	20
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	21
1. Mercado hotelero en el Perú	21
2. Tendencias de ventas a raíz de la pandemia	21
2.1 Seguridad e higiene.....	21
2.2 Tecnología <i>touchless</i>	22
2.3 Implementación de <i>chat bots</i>	22
3. Tendencias de ventas generales	22
3.1 Tecnología de facturación móvil	22
3.2 Hoteles inteligentes.....	22
3.3 Sostenibilidad.....	22
3.4 Personalización	22
4. Tendencias de ventas según servicios de excursión	23
5. Segmentos.....	23
5.1 Turistas extranjeros.....	23
5.2 Turistas nacionales.....	24
6. Comportamiento del consumidor.....	25
7. Tendencias tecnológicas	25
8. Evolución del servicio.....	26
9. Tasas de crecimiento.....	26
10. Canales de comercialización.....	27
11. Estimación de la demanda	28
12. Conclusiones.....	28
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO	30
1. Misión	30
2. Visión.....	30
3. Objetivo general.....	30
4. Objetivos estratégicos	30

4.1 Rentabilidad	30
4.2 Crecimiento.....	30
4.3 Calidad	30
4.4 Sostenibilidad y responsabilidad social	31
4.5 Recursos Humanos.....	31
5. Análisis y formulación de estrategias	31
5.1 Matriz FODA (FODA cruzado).....	31
5.2 Matriz PEYEA.....	32
5.3 Matriz MCPE.....	33
6. Iniciativas estratégicas	35
6.1 Indicadores de gestión.....	35
6.2 Conclusiones	36
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES.....	37
1. Plan de <i>Marketing</i>	37
1.1 Objetivo general.....	37
1.2 Objetivos específicos	37
1.3 Estrategia de <i>Marketing</i>	37
1.4 <i>Marketing Mix</i>	40
1.5 Propuesta de valor.....	42
1.6 Presupuesto de <i>Marketing</i>	43
2. Plan de Operaciones.....	43
2.1 Objetivo y estrategias.....	43
2.2 Procesos y operaciones	44
2.3 Mantenimiento	44
2.4 Ventas y Reservas	44
2.5 <i>Check-in</i>	45
2.6 Experiencias personalizadas	45
2.7 Evaluación continua y retroalimentación.....	46
2.8 Presupuesto de inversión inicial y presupuesto anual del plan de operaciones	46
3. Plan de Recursos Humanos.....	46
3.1 Objetivos y estrategias	47
3.2 Estrategias de la administración de Recursos Humanos.....	48
3.3 Organigrama	50
3.4 Presupuesto de Recursos Humanos	50

3.5 Plan de Responsabilidad Social	51
4. Plan financiero	52
4.1 Presupuesto financiero	52
4.2 Presupuesto de inversión.....	52
4.3 Presupuesto del servicio de deuda	53
4.4 Proyecciones financieras.....	53
4.5 Evaluación económica y financiera	54
4.6 Evaluación económica y financiera	55
4.7 Análisis de resultados económicos y financieros del proyecto.....	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ponderación del poder de negociación de los clientes.....	11
Tabla 2. Ponderación poder de negociación de los proveedores	12
Tabla 3. Ponderación de amenaza de nuevos competidores	12
Tabla 4. Ponderación de amenaza de productos sustitutos	13
Tabla 5. Ponderación de rivalidad entre competidores	13
Tabla 6. Matriz de atractividad del sector hotelero.....	14
Tabla 7. Canvas Hotel VW	16
Tabla 8. Cadena de valor 2021-2024	17
Tabla 9. Clasificación organizacional de capacidades.....	18
Tabla 10. Factores claves internos	19
Tabla 11. Iniciativas estratégicas	35
Tabla 12. Objetivos específicos	37
Tabla 13. Concepto del hotel	39
Tabla 14. Precios de servicios de hospedaje	41
Tabla 15. Precio promedio de servicios complementarios	41
Tabla 16. Objetivos estratégicos	43
Tabla 17. Inversión	46
Tabla 18. Objetivos y estrategias	47
Tabla 19. Inversión inicial	52
Tabla 20. Supuesto de deuda	53
Tabla 21. Condiciones financieras.....	53
Tabla 22. Cronograma de deuda	53
Tabla 23. Balance general.....	54
Tabla 24. Ratios de COK.....	55
Tabla 25. Ratio WACC.....	55
Tabla 26. Resumen de ratios.....	55
Tabla 27. Evaluación económica VANe - TIRe	55
Tabla 28. Evaluación financiera VANf - TIRf	55
Tabla 29. Indicadores ROA–ROE	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Dispositivos y compras representativas durante la pandemia en Perú	8
Gráfico 2. Segmentación. Turistas extranjeros	24
Gráfico 3. Segmentación. Turistas nacionales	24
Gráfico 4. Matriz FODA cruzado	32
Gráfico 5. Matriz MPCE.....	33
Gráfico 6. Segmento específico	38
Gráfico 7. Mapa de procesos	44
Gráfico 8. Organigrama	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Clasificación por hoteles con distinta propuesta de valor	65
Anexo 2. Crecimiento de la demanda por hospedaje (nacional y extranjero) de categorización 5 estrellas	65
Anexo 3. Ocupación.....	66
Anexo 4. Atractividad de poder de negociación de los huéspedes	66
Anexo 5. Atractividad del poder de negociación de los proveedores.....	67
Anexo 6. Atractividad de amenaza de nuevos competidores	67
Anexo 7. Atractividad de amenaza de productos sustitutos	68
Anexo 8. Atractividad de rivalidad entre competidores	68
Anexo 9. Valoración de las fuerzas competitivas de Porter	69
Anexo 10. Factores externos claves.....	70
Anexo 11. Expedia Group Media Solutions Traveler Sentiment & Influences.....	71
Anexo 12. “Ocupabilidad” de establecimientos de hospedaje colectivo en Cusco-Urubamba (Urubamba de hoteles 5 estrellas).....	71
Anexo 13. Matriz PEYEA	72
Anexo 14. Matriz PEYEA	72
Anexo 15. Contratación del personal.....	73
Anexo 16. Presupuesto de <i>Marketing</i>	73
Anexo 17. Presupuesto de Operaciones.....	74
Anexo 18. Perfil del puesto.....	75
Anexo 19. Programación de capacitaciones (Diagrama de Gantt)	76
Anexo 20. Presupuesto de capacitaciones	76
Anexo 21. Presupuesto de Recursos Humanos.....	77
Anexo 22. Estado de resultados	78
Anexo 23. Flujo económico y financiero.....	78

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo del trabajo de investigación, se aplicaron diversas herramientas y conocimientos adquiridos durante dos años de estudios del MBA. El objetivo principal fue la elaboración de un plan de negocio con empresa en marcha que evidenciara la viabilidad de abrir una filial del hotel Le Bonheur como un hotel villa *boutique* en el Valle Sagrado de los Incas, Cusco, Perú, o mantener el *statu quo* del hotel para que continúe solo con sus operaciones en Francia. Este plan de negocio evaluó varias variables, incluyendo la conveniencia o no de crear una alianza estratégica con el hotel villa Posada Amazonas en Tambopata. El eje central de la propuesta de valor fue sumar la hiperpersonalización y la responsabilidad social a los atributos con los que ya contaba la marca Le Bonheur, que buscan desarrollar una diferenciación que convierta al hotel en la opción más atractiva del mercado peruano para su público objetivo.

El objetivo principal de esta filial de Le Bonheur es ofrecer una gama de servicios de calidad superior que permitan brindar a los huéspedes experiencias únicas y a medida en un ambiente de excelencia. Además, se busca generar a la vez lazos entre los huéspedes, la comunidad local y la marca. La premisa del valor propuesto es ofrecer experiencias únicas de alta calidad a precios que evidencien un diferencial positivo entre el costo y la calidad de lo que se ofrece. Para lograr esto, se apalancarán en la innovación, la tecnología y los recursos locales como fuente de optimización de los costos operativos para favorecer los márgenes en beneficio de la oferta de cara al huésped final.

Por último, el desarrollo de un ambiente positivo y de crecimiento para todos los colaboradores permitirá afianzar una cultura organizacional donde la excelencia y la actitud positiva sean el sello distintivo del capital humano y, por ende, de la marca. Se espera que esta cultura de excelencia trascienda de manera natural al resto de los *stakeholders*, potenciada por una relación de mutua ganancia con la comunidad.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO LE BONHEUR

1. Consideraciones generales

El hotel Le Bonheur ha trazado una estrategia de expansión que abarca dos posibles direcciones. La primera de ellas involucra la apertura de una filial en el pintoresco Valle Sagrado de Urubamba, en Cusco, Perú. Para esta nueva entidad, se ha elegido el nombre de Villa “Wiñay”, palabra quechua que se traduce como “eterna”. Esta elección lingüística encapsula el anhelo de los accionistas por concebir un nuevo paradigma de hospedaje, uno que mantenga la insuperable excelencia característica de la matriz y que, a lo largo del tiempo, se erija como un referente perdurable en términos de atención sumamente personalizada y contribución social a la comunidad. Todo ello sin descuidar la esencia de ser un emprendimiento rentable.

Por otro lado, la segunda alternativa contempla la continuación de las operaciones en Francia, tal como se ha hecho hasta el presente. Ante estas dos opciones, la intención primordial radica en discernir cuál de ellas se perfilan como la elección óptima, tanto para la empresa como para sus grupos de interés clave (*stakeholders*).

2. Breve reseña histórica

Luego de años de operación y tras los resultados de los últimos seis, los accionistas del Hotel Villa Le Bonheur decidieron evaluar si el abrir su primera filial fuera del su natal Francia es una buena idea versus mantenerse como hasta el momento. Tras un proceso de deliberación de meses, se tomó la decisión de que el lugar ideal para analizar esta posibilidad era el Valle Sagrado de los Incas en el Perú.

Esta nueva propuesta deberá mantener el principio de calidad a buen precio, y se adecuará a la nueva realidad y al entorno de la nueva ubicación presentando un formato de villa exclusiva bajo los estándares de un hotel villa *boutique*. El plan de negocio de cuatro años buscará aterrizar en números y acciones esta idea macro para definir la mejor propuesta de valor y la forma de implementarla para maximizar los beneficios.

3. Descripción y perfil estratégico

Estrategia competitiva

La estrategia que se utilizará será la de diferenciación basada en la hiperpersonalización, la

mejora continua de la infraestructura del hotel villa y los servicios intangibles prestados por los empleados, lo que dará como resultado una experiencia única de altísima calidad.

Esto, apalancado en una relación directa de crecimiento con la comunidad, donde el ganar-ganar con ellos será uno de los pilares para convertirse en motor de desarrollo de la zona, de vinculación con la conciencia social y medioambiental para adicionarlo todo como atributos nuevos de la marca Le Bonheur, con una estructura de costos, innovación y tecnología que permita manejar precios competitivos con la finalidad de fidelizar a los huéspedes del mercado doméstico y atraer nuevos huéspedes del mercado internacional.

Importante será tomar en cuenta que al tener como eje a la hiperpersonalización de las experiencias para los huéspedes, la diversificación de la oferta y la flexibilidad en la experiencia es vital.

3.1 Ventaja competitiva

- **Precio:**

Relación precio-calidad garantizada, en donde la estructura de precios sea el diferencial respecto al valor agregado de la superioridad en el servicio brindado.

- **Calidad de servicio:**

a. Infraestructura moderna, pero manteniendo armonía con el entorno: Inversión constante en el mantenimiento de las estructuras, a través de proveedores que cumplan con los estándares requeridos.

b. Personal empleado altamente calificado: Salario acorde con el mercado, capacitaciones constantes, clima laboral con estrés controlado, con la finalidad de potenciar su productividad y bienestar.

c. Asignación de un responsable por cabaña que velará por la pulcritud en el servicio y la personalización de la experiencia.

- **Marketing:**

a. Estrategia digital e inversión en publicidad mediante redes sociales e internet; esto último, mediante convenios estratégicos.

b. Alianzas con agencias de viajes de reconocimiento mundial.

c. Trascendencia de la marca en el mercado francés por más de cinco décadas.

- **Responsabilidad social:**

- a. Desarrollo de lazos fuertes con la comunidad sobre la base de una filosofía de ganar-ganar de las partes.
- b. Identificación como motor de desarrollo de la zona respetando los rasgos ambientales y culturales de la comunidad.

4. Problemática actual

El principal reto es decidir si mantener el *statu quo* o emprender la puesta en marcha de una filial que aprovechando los atributos diferenciadores de la casa matriz resulte siendo una propuesta novedosa con la capacidad de capturar a los nuevos *drivers* que mueven a los potenciales huéspedes, en una economía mundial en recesión y un Gobierno nacional (peruano) en constante crisis, lo que aumenta la incertidumbre referente al turismo y a la respuesta del mercado nacional e internacional durante el proceso de reactivación de este sector.

5. Enfoque y descripción de la solución prevista

Se desarrollará un plan de negocio con empresa en marcha que permita materializar la propuesta de diferenciación basada en la entrega de experiencias hiperpersonalizadas ajustadas a los deseos de los visitantes con una estructura de costos flexible que permita el manejo de precios donde el servicio que brindan los colaboradores sea un diferencial y que se apalanque en una relación de mutua ganancia con la comunidad y el medio ambiente. Además de evaluar la viabilidad, de manera complementaria, de la conveniencia o no de una alianza estratégica con la Posada Amazonas.

6. Alcance de la propuesta

La propuesta tiene como alcance el maximizar los atributos positivos de la marca Le Bonheur y potenciarla con nuevos atributos desarrollados por un modelo de negocio reformado para que se ajuste a lo que sería la primera filial internacional de la marca.

Asimismo, maximizar las ventajas que da el plantear el modelo de negocio en un entorno VUCA (por sus siglas en inglés y se refiere a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mercado), este proyecto contempla un enfoque de responsabilidad social de forma tal que haya tiempo de difusión y aceptación en la comunidad previo a la puesta en marcha de la operación.

La propuesta del plan de negocio abarca la forma cómo se pretende materializar los atributos diferenciadores que representan la propuesta de valor de la empresa resaltando las sinergias positivas que se generarán debido a la hiperpersonalización con sus colaboradores, comunidad y medio ambiente al revisar la conveniencia o no de una alianza estratégica con la Posada Amazonas.

Adicionalmente, se brindarán servicios de turismo vivencial junto con la opción de compra de suministros en la zona. De manera tal, que la comunidad identifique al hotel villa como un catalizador y propulsor de productos de la región y valore el aporte. Además, como consecuencia, se convertirían en los primeros defensores y aliados del negocio.

7. Limitaciones de la propuesta

Dentro del análisis de las limitaciones halladas en el transcurso de la investigación, se observó que los recursos disponibles para la obtención de información eran limitados y provinieron de fuentes con datos desactualizados al momento de su recolección. Esta circunstancia, sumada a la variabilidad intrínseca de dicha información, podría haber influido en los resultados obtenidos. Además, se identificaron otras variables influyentes, como las restricciones temporales que afectaron la duración de las entrevistas con los expertos, así como la incertidumbre que rodea la validación de las proyecciones. En este último aspecto, anticipar la posible demanda futura involucra factores cambiantes en el tiempo, especialmente en el contexto de coyunturas cambiantes.

Pese a estas limitaciones y asumiendo una trayectoria constante en el crecimiento del sector turístico, el enfoque se centra en una aproximación al resultado más certero posible en el contexto de esta investigación.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

1. Macroentorno

Con la ayuda del análisis PESTEL se identificarán las principales variables que afectarían el macroentorno del hotel Villa Wiñay; en ese sentido, identificar las oportunidades y amenazas que lo afecten como empresa.

1.1 Factores políticos

El Perú es un país democrático. En medio de una crisis constitucional fue elegida Dina Boluarte como presidenta del Perú, quien cuenta con una desaprobación por su gestión que alcanza el 77%. (Ipsos Apoyo, 2023).

Se han simplificado los trámites administrativos para la apertura de nuevos hoteles, lo que facilita la inversión en el sector (Andina, 2021). También se han implementado medidas para promover el turismo interno y mejorar la conectividad aérea con otros países (Babii y Nadeem, 2021). De igual manera, mediante el Decreto Supremo N° 237-2019-EF se busca promover la competitividad y productividad, además, la política de Ventanillas Únicas de Turismo (VUT) genera un ahorro de tiempo (de 560 días a 131 días) e inversión (de S/ 63 000 a S/ 15 000) para los inversionistas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2019).

1.2 Factor económico

Si bien las economías del mundo y Perú se vieron ralentizadas por la pandemia del 2020, para contrarrestar ello, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) aprobó medidas tributarias para reducir el impacto en la salud de los pobladores y brindar apoyo a los hogares y empresas.

Desde la reactivación, el panorama empezó a optimizarse, más aún para el año 2022, a pesar de arrancar en condiciones más débiles de las esperadas. Según el Fondo Monetario Internacional - FMI, del artículo web *Creciente número de casos, recuperación interrumpida y mayor inflación*, “se prevé a nivel mundial que el crecimiento se modere de 5.9% en 2021 a 4.4% en 2022” (FMI, s.f., párr. 2). Proyección que se cumplió, ya que, por el lado peruano, según el Banco Central de Reserva del Perú - BCRP, “en diciembre del 2021, la proyección de la economía peruana cerró en 13.2%, la segunda mayor tasa de Latinoamérica” (BCRP, 2021, p. 8).

Al cierre del 2022, el crecimiento en Perú fue del 2.7% Producto Bruto Interno (PBI), ello apoyado del dinamismo del consumo privado y las exportaciones (soportado por la

eliminación de las restricciones sanitarias). Paralelamente, se dio un aumento de la proyección del aporte PBI turístico / PBI nacional (%) de 2.0% (2021) a 3.0% (2024) y 3.4% (2025) (MINCETUR, 2022). Asimismo, según un reporte del BCRP (2022), por el lado de la inflación esta se vio desacelerada para el 2021, debido al estímulo de la demanda interna para apoyar la recuperación pospandemia, mediante políticas monetarias de incremento de la tasa de referencia, que bordeó al 7% en el 2022, además de diversos bonos alimentarios y de apoyo que derivó el Gobierno a los más necesitados en este tramo de recuperación del COVID-19.

1.3 Factor social

El turismo en el Perú se ha caracterizado históricamente por una gran afluencia de visitantes internacionales interesados en la cultura, la gastronomía y los atractivos naturales del país siendo mayormente el motivo del viaje por vacaciones, recreación u ocio; además, según el *Perfil del turista extranjero 2022* (El Peruano, 2023), el turista estadounidense aumentó en USD 500 su gasto promedio por viaje prefiriendo los hoteles de 4 o 5 estrellas (registrándose un incremento de 37% a 48%), lo cual sería una oportunidad por aprovechar en el sector, considerando que la cultura y el patrimonio son importantes atractivos turísticos en Perú, con destinos como Machu Picchu y el Valle Sagrado, observándose un aumento en el turismo de aventura y ecoturismo. (Perú Tourism Board, 2021).

El sector hotelero ha experimentado una creciente demanda de turistas interesados en la responsabilidad social corporativa (RSC) y el enfoque de sostenibilidad, lo que ha llevado a la implementación de prácticas más sostenibles y a la obtención de certificaciones ambientales y sociales; además de un mayor enfoque en la personalización, ya que el turista internacional optará por opciones que se adapten a sus preferencias, estilos de vida y gustos, existiendo una mayor oportunidad para las agencias tipo *boutique* o especializadas (MINCETUR, 2022).

Es importante considerar que para el sector turismo son causales que podrían afectar un resultado de mayor incentivo de este: el Índice de Percepción de la Corrupción (CPI, por sus siglas en inglés) del 2021, en donde el Perú ocupa la posición 105 de 180 países evaluados (ComexPerú, 2022).

1.4 Factor ecológico

Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones ([MTC], 2021), es indiscutible que el Perú avanza en la atribución, canalización e identificación de bandas milimétricas para dar pase al 5G, que representa una nueva etapa en la industria de las telecomunicaciones y sus

efectos impactarán en todos los sectores y usuarios. Por ello, la tecnología ha sido fundamental para la adaptación de los hoteles a la pandemia, a través de la implementación de medidas de bioseguridad y la oferta de servicios en línea.

Sin duda, la tecnología ha cambiado la forma en que los viajeros buscan y reservan alojamiento. El uso de plataformas digitales y la implementación de tecnologías como la inteligencia artificial y la realidad aumentada pueden mejorar la experiencia del huésped (Deloitte, 2019), lo cual permite a su vez una tendencia hacia la sistematización de procesos (*check-in* y *check-out*), autoservicios y personalización de atenciones de acuerdo con las preferencias (Foundever, 2023).

Durante el 2010, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, mediante el Decreto Supremo N° 034-2010-MTC, aprobó el reglamento de la ley que busca impulsar el desarrollo, utilización y masificación de la banda ancha en todo el territorio nacional. Sin embargo, aún existe una brecha tecnológica, donde el 70% de la cobertura de internet se concentra en Lima.

Gráfico 1. Dispositivos y compras representativas durante la pandemia en Perú



Fuente: Ipsos (2020).

Por otro lado, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) impulsa la tecnología mediante el programa regional *Innovate Perú*. Este Programa Nacional de Innovación marca un hito importante para la competitividad y productividad de PRODUCE. A través de este, se otorga fondos a programas de incentivo a la cultura innovadora y del emprender en turismo para el sector privado y público.

Lo cual ha conllevado a que la tecnología esté inmersa también en el segmento de hoteles, como se indica en Andina (2017), ya que se aumentó la inversión para la mejora de la seguridad y el control de acceso para sus usuarios. Se ha logrado cambiar el acceso con banda magnética por equipos de proximidad, siendo este último generador de una inversión de

USD 3.3 millones en los últimos tres años; respecto a los dispositivos móviles, el *smartphone* continúa siendo una de las vías más utilizadas para reservar alojamientos, rastrear vuelos, entre otras tareas.

1.5 Factor ecológico

La industria hotelera está sujeta a regulaciones y leyes en relación con el empleo, la seguridad y el medio ambiente. Es importante cumplir con estas regulaciones para evitar sanciones y proteger la reputación del hotel.

En el estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2018), se concluyó que Perú es un país bastante expuesto a la ocurrencia de eventos extremos y desastres naturales, principalmente debido a factores geológicos y ambientales por estar ubicado en el Cinturón de Fuego del Pacífico, esto genera que exista una alta actividad tectónica y también volcánica, por consiguiente, ser la fuente de terremotos y sismos. Asimismo, tenemos al fenómeno El Niño, el cual ocurre en distintos grados de intensidad y por periodos cíclicos, provocando inundaciones, sequías e incluso lluvias.

El país cuenta con una heterogeneidad geográfica y climática, por ello convierte al Perú en uno de los diez países con mayor diversidad (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2016). Además, existe un desabastecimiento de distintos servicios esenciales (agua, desagüe, luz, internet), contaminación urbana, manejo de residuos química a través de aire y tierra, hecho que es causante de la degradación de la salud y calidad de vida. En esa línea, a través del MINAM, en el 2001, se aprueba la Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental y se establece un proceso uniforme para todos los sectores, bajo el concepto de un sistema articulado y preventivo, que comprende los requerimientos, las etapas y los alcances del Estudio del Impacto Ambiental (EIA) (y modificatorias: MINAM, 2013).

1.6 Factor legal

El marco regulatorio que tiene el Estado peruano busca impulsar el crecimiento y desarrollo del país. A continuación, se mencionarán las vigentes normas más relevantes para el turismo:

- Ley General de Turismo (Ley 29408, 17.09.2009): Contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, los principios básicos de la actividad turística y los objetivos de la política estatal, declarando al MINCETUR como el ente rector a nivel nacional competente en materia turística.

- Reglamento de la Ley General de Turismo (Aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-2010-MINCETUR del 16.01.2010).
- Reglamento del Comité Consultivo de Turismo (Resolución Ministerial N° 155-98-MITINCI/DM) – El Comité Consultivo de Turismo es un organismo de coordinación entre el sector privado y el MINCETUR sus acuerdos y conclusiones tienen carácter de recomendaciones.
- Mediante Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR se aprobó el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, cuyo objeto es establecer las disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión de los establecimientos de hospedaje, así como las funciones de los órganos competentes en dicha materia.
- El país cuenta por primera vez con una Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP) (MEF, 2018) que establece la ruta que el país requiere transitar para impulsar y consolidar el crecimiento económico de mediano y largo plazo, generando así mejores servicios públicos para reducir la pobreza, aumentar los ingresos e incrementar sostenidamente el bienestar de todos los peruanos, fomentando el desarrollo del turismo social y la implantación de estrategias para la facilitación turística, inversión y promoción del turismo interno y receptivo.
- Ley de protección de datos personales, Ley N° 29733, todas las empresas están en la obligación de cumplir lo indicado en la Ley que regula el tratamiento de los datos personales.

2. Microentorno

Para este análisis, se realiza una evaluación, basado en el juicio de expertos, del entorno específico de hoteles *boutique* con categorización de 5 estrellas. Esto debido al enfoque de hiperpersonalización que se está buscando; en tal sentido, se identifican características del sector (hotelero) e industria en donde compite la sede Villa Wiñay del Hotel Le Bonheur. Para ello, se usará el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, en donde se evaluará el grado de intensidad de las variables que influyen en cada fuerza competitiva.

2.1 Poder de negociación de los clientes

Como parte del poder de negociación de los clientes en hoteles, se define que los siguientes factores soportan su ponderación, según el peso de importancia para la industria: número de clientes vs. número de competidores (15%), disponibilidad de información para la compra

(10%), nivel de “ocupabilidad” en temporada alta (5%), nivel de “ocupabilidad” en temporada baja (5%), diferenciación del servicio (hiperpersonalización) (20%), ecuación de valor del servicio (20%), promociones (10%) y disponibilidad de productos sustitutos (15%); encontrándose como resultante un término medio del poder de influencia que tendrían los huéspedes de 2.65.

Resultado que guardaría relación inclusive con situaciones coyunturales pasadas como cuando “BTH Hotel, Mario Figueroa, CEO de BTH Group, comentó que, en época de pandemia, tuvieron ajustar sus precios, a casi un 50% por debajo de su tarifa inicial” (Vega, 2021, párr. 3).

Tabla 1. Ponderación del poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES								
Factores	Peso (Industria)	1	2	3	4	5	Calificación (Empresa)	Puntuación Ponderada
Número de clientes vs número de competidores	15.0%		X				2	0.30
Disponibilidad de información para la compra	10.0%			X			3	0.30
Nivel de “ocupabilidad” en temporada alta	5.0%		X				2	0.10
Nivel de “ocupabilidad” en temporada baja	5.0%				X		4	0.20
Diferenciación del servicio (hiperpersonalización)	20.0%			X			3	0.60
Ecuación de valor del servicio	20.0%			X			3	0.60
Promociones	10.0%				X		4	0.40
Disponibilidad de productos sustitutos	15.0%	X					1	0.15
TOTAL	100.0%							2.65

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.2 Poder de negociación de los proveedores

Para analizar el poder de negociación de proveedores que existen para el Valle Sagrado, Cusco, se identificó que al haber poca cantidad de proveedores locales, con una ligera especialización de servicios, alta participación del costo de estos sobre el costo total, pero con alta disponibilidad de servicios sustitutos y baja amenaza de que estos puedan hacer integración hacia atrás, de la tabla de ponderación se desprende que, los proveedores de bienes y servicios tendrán un poder de negociación medio (2.80).

Tabla 2. Ponderación poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES								
Factores	Peso (Industria)	1	2	3	4	5	Calificación (Empresa)	Puntuación Ponderada
Cantidad de proveedores	10.0%		X				2	0.20
Especialización de proveedores	25.0%			X			3	0.75
Amenaza de competidores por integración hacia atrás	5.0%	X					1	0.05
Participación del costo de proveedores en el costo total	20.0%			X			3	0.60
Costos por cambio de proveedor	5.0%		X				2	0.10
Importancia de la industria hotelera para el beneficio de los proveedores	15.0%		X				2	0.30
Disponibilidad de servicios sustitutos de proveedores	20.0%				X		4	0.80
TOTAL	100.0%							2.80

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Como parte de los factores hallados, se tiene: economías a escala (que si bien no sería aplicable en la industria hotelera, se hace mención, ya que de ser viable podría aminorar el costo de los hoteles); sin embargo, la propuesta de valor, fortaleza de la marca de los hoteles, acceso a la ubicación, a la tecnología, como nivel de inversión, experiencia en el rubro, acceso a servicio de terceros serían variables con mucho peso que amenazarían a los competidores existentes, ello sumado a que no habría muchas barreras del Gobierno para el ingreso de nuevos competidores, resultando en una ponderación alta de 3.28.

Tabla 3. Ponderación de amenaza de nuevos competidores

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES								
Factores	Peso (Industria)	1	2	3	4	5	Calificación (Empresa)	Puntuación Ponderada
Economías de escala	8.0%	X					1	0.08
Propuesta de valor	20.0%				X		4	0.80
Fortaleza de la marca	10.0%				X		4	0.40
Nivel de acceso a la ubicación	8.0%				X		4	0.32
Nivel de acceso a la tecnología	6.0%				X		4	0.24
Nivel de inversión	15.0%			X			3	0.45
Experiencia en el rubro	15.0%			X			3	0.45
Nivel de acceso a servicios terceros	6.0%			X			3	0.18
Barreras gubernamentales	12.0%			X			3	0.36
TOTAL	100.0%							3.28

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos

Se pondera una valoración baja de 1.35 ante la amenaza de productos sustitutos, ya que habría una baja propensión del comprador a sustituir servicios de calidad, así como la

relación al precio relativo y nivel percibido de diferenciación, esto último sumado a que no hay muchos hoteles con las características de hotel *boutique* 5 estrellas y que ofrezcan servicios similares a la propuesta de valor de la empresa.

Tabla 4. Ponderación de amenaza de productos sustitutos

PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS								
Factores	Peso (Industria)	1	2	3	4	5	Calificación (Empresa)	Puntuación Ponderada
Propensión del comprador a sustituir	20.0%	X					1	0.20
Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto.	20.0%	X					1	0.20
Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.	25.0%	X					1	0.25
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	35.0%		X				2	0.70
TOTAL	100.0%							1.35

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.5 Rivalidad entre competidores

Si bien se tiene una alta ponderación en rivalidad de competidores, 3.39, es importante acotar que de sus factores, como número de competidores y diversidad, estos no necesariamente se abocarían a la misma propuesta de valor, dando una variedad de opciones a escoger con distintos perfiles de huéspedes; sin embargo, aquellos hoteles competidores en la misma línea dado la creciente demanda generarán importantes intereses estratégicos propiciando un importante aporte de inversión empresarial con tendencia a incluir la personalización de servicios al huésped.

Tabla 5. Ponderación de rivalidad entre competidores

RIVALIDAD COMPETITIVA								
Factores	Peso (Industria)	1	2	3	4	5	Calificación (Empresa)	Puntuación Ponderada
Número de competidores	10.0%			X			3	0.30
Diversidad de competidores	8.0%			X			4	0.32
Costos fijos	12.0%		X				2	0.24
Barreras de salida	12.0%			X			3	0.36
Nivel de personalización del servicio	20.0%				X		4	0.80
Aporte de grupo empresarial	10.0%				X		4	0.40
Intereses estratégicos	13.0%				X		4	0.52
Crecimiento de la demanda.	15.0%			X			3	0.45
TOTAL	100.0%							3.39

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.6 Análisis del sector según modelo de las 5 fuerzas

Del análisis, se desprende que el sector del Hotel Villa Wiñay tiene un grado de atractividad medio-alto (2.69), debido a que se encuentra dentro de las oportunidades clave que:

- Ningún servicio sustituto satisface la propuesta de valor de la industria.
- La existencia de pocos competidores para la tendencia de la demanda actual conduce a una rivalidad media.
- El sector hotelero del Perú no tiene gran desarrollo en lo que se refiere a la hiperpersonalización de sus servicios.
- No hay barreras gubernamentales.
- Las economías de escala no representan una ventaja competitiva alta en la industria por la estructura de costos.
- Alto crecimiento de la demanda por reactivación del sector.

Contrastándolo con sus amenazas claves, como:

- Alto reconocimiento de la marca.
- La barrera de salida más importante es el recupero de la inversión inicial.
- Existe un alto aporte del grupo empresarial en los competidores actuales.

Tabla 6. Matriz de atractividad del sector hotelero

FUERZAS DE PORTER	
Factores	Valores
Poder de negociación de clientes	2.65
Poder de negociación de proveedores	2.80
Amenaza de nuevos competidores	3.28
Productos o servicios sustitutos	1.35
Rivalidad competitiva	3.39
TOTAL	2.69

Fuente: Elaboración propia 2023.

3. Matriz EFE

Como parte de la evaluación del microentorno es importante evaluar las oportunidades y amenazas que permitirán dimensionar los factores más relevantes, para ello, con base en el apoyo brindado por el juicio de un experto se ponderaron factores externos claves.

Se obtuvo como valor ponderado un 3.20, lo cual significa que se cuenta con más oportunidades futuras para hacerle frente a las amenazas de cara al 2024 y en adelante.

4. Conclusiones

Si bien el sector turismo fue uno de los más golpeados por la pandemia para el periodo 2020-2021, se ha visto una inmensa oportunidad, en el 2022, por el efecto rebote que se pronosticaba a nivel internacional, por la búsqueda acrecentada de bienestar y experiencias nuevas por parte de los viajeros internacionales, así como el ansia de los consumidores habituados a viajar por retomar su tren de vida.

Los cambios en el consumidor posCOVID-19 y propuesta de valor que se busca ofrecer, dentro de la industria hotelera con categorización de 5 estrellas, hacia un segmento *boutique* es la búsqueda de un servicio de excelencia y de fácil acceso, calzando con la búsqueda de bienestar y la nueva conciencia del consumidor respecto a lo importante de las experiencias.

Finalmente, se redondea la oferta de valor con los nuevos intereses del consumidor posCOVID-19 al tener una propuesta coherente, orgánica y genuina por ser responsables socioambientalmente. En relación con este punto, si bien el entorno político interno es el de mayor incertidumbre, se considera que en la medida que se logre el objetivo anteriormente descrito, se tendrá un paraguas de apoyo para las medidas en contra de la inversión privada.

Se cree firmemente que esta sincronía es el valor diferencial que hace destacar entre la oferta actual frente a la oferta futura que podrá ser diversa, pero no competirá con la diferenciación.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

1. Modelo de negocio

El Hotel Villa Wiñay (VW) es una filial del hotel Le Bonheur que mantiene la bandera de un servicio de excelencia complementando su oferta de valor con las bondades que ofrece el Valle Sagrado de los Incas en relación con el bienestar, los sitios arqueológicos y la bella naturaleza. Este modelo se refuerza con la búsqueda de una simbiosis con la comunidad como parte del propósito de ser responsables socialmente, así como el uso de recursos, procesos e infraestructura medioambientalmente responsables.

Tabla 7. Canvas Hotel VW

(8) Socios clave	(7) Actividades clave	(2) Propuestas de valor	(4) Relación con clientes	(1) Segmentos de clientes
Proveedores locales: -De alimentos y bebidas -Agencias de viajes -Operadores turísticos locales -Compañía de transporte locales -Organizadores de eventos Gobierno local Organo Gubernamental (PROMPERU) Comunidad LE BONHEUR Posada Amazonas	Recepción y concierjería Atención 24/7, coordinación de traslados o transporte Gastronomía Platos tradicionales, dietas específicas o comidas temáticas Servicios de habitación 24/7 Spa y bienestar Masajes, yoga Experiencias únicas Visitas guiadas, clases de cocina, catas o cosechas de biohuertos de la localidad	-Calidad Orientado a estándares de hoteles boutique 5 estrellas - Hiper personalización Experiencia altamente personalizada y adaptada a las necesidades y preferencias individuales de cada cliente -Infraestructura Orientada a la armonía con la naturaleza y lo autoctono de la localidad -Responsabilidad social Apoyo al desarrollo de la comunidad local -Experiencias únicas Turismo vivencial en Cusco Turismo vivencial en Madre de Dios (Conexión vía alianza)	1. Ofrecer un servicio hiper personalizado: Cuidando detalle a detalle las necesidades de los huéspedes, buscando hacer mucho mas agradable su estadía. 2. Ofrecer servicios de alta calidad A través de una formación hotelera premium 3. Generar experiencias únicas Permitiendo la conexión de las tradiciones y lo autoctono de la localidad con el huésped. 4. Fomentar la retroalimentación: En búsqueda de la mejora continua de los servicios. (3) Canales Directo: -Reservas presenciales -Llamadas telefónicas -Pagina web -Whatsapp, redes sociales Indirecto: -Referidos -Agencias de viaje -Plataformas digitales (Kayak, booking o tripadvisor) -Posada Amazonas (alianza)	-Turistas extranjeros (85%) +Nivel Socioeconomico A y B -Turistas nacionales (15%) *Nivel Socioeconomico A
(9) Estructura de costos		(5) Fuente de ingresos		
Costos del personal Costos de alimentos y bebidas Costos de suministros (ropa de cama, limpieza) Costo de mantenimiento y reparación Costo de marketing y publicidad Costos de servicios públicos Costos de seguros Costos de servicios por terceros (especializados)		Tarifas de alojamiento de lujo Ingresos de servicios complementarios como restaurantes, spa y eventos. Paquetes y ofertas exclusivas. Experiencias Personalizadas Programas de Membresía Exclusiva		

Fuente: Elaboración propia 2023. Modelo tomado de Osterwalder y Pigneur (2010).

2. Cadena de valor

Tabla 8. Cadena de valor 2021-2024

CADENA DE VALOR					
ACTIVIDADES DE SOPORTE O APOYO	ADQUISICIONES Se incluye la compra de bienes y servicios necesarios para la operación del hotel, desde productos de limpieza hasta tecnología y sistemas de seguridad. Selección de proveedores locales para resaltar la cultura y calidad. Negociación de acuerdos con proveedores para garantizar productos de alta gama.				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO Incluyen sistema de información, automatización de procesos y retroalimentación de huéspedes. Sitio web y plataforma de reservas en línea intuitiva y fácil de usar.				
	RECURSOS HUMANOS Contratación de personal altamente capacitado en hospitalidad y servicio. Entrenamiento continuo para mantener los más altos estándares de servicio.				
	INFRAESTRUCTURA Diseño arquitectónico que mezcla elementos coloniales con lujo contemporáneo Habitaciones lujosamente decoradas con muebles y textiles únicos				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA INTERNA Recepción de los huéspedes Almacenamiento y distribución de suministros y materiales	OPERACIONES Registro de huéspedes y asignaciones de habitaciones Servicio de mayordomo altamente capacitado para satisfacer necesidades individuales disponible las 24 horas. Mantenimiento meticuloso para garantizar instalaciones en perfectas condiciones Preparación de platos gourmet con ingredientes locales.	LOGÍSTICA EXTERNA Proceso de check-out eficiente y personalizado Despedida cálida y atención a cualquier retroalimentación del cliente Gestión de proveedores externos de suministros, materiales y servicios	MARKETING y VENTAS Gestión de reservas Promoción y publicidad del hospedaje	SERVICIOS AL CLIENTE Atención personalizada y servicios de conserjería 24/7. Planes de fidelización Gestión de quejas Respuesta rápida y solución de problemas para garantizar una experiencia sin inconvenientes

Fuente: Elaboración propia 2023. Modelo tomado de Porter (1985).

3. Análisis VRIO

Mediante el análisis VRIO se busca determinar las competencias centrales, recursos y capacidades que sean valiosas, raras, inimitables y aquellas que mediante su organización generen valor, de acuerdo con Barney y Hesterly (2015), permitiendo determinar las ventajas competitivas del hotel Villa Wiñay.

- Valioso: ¿La propuesta tiene un valor único para los clientes? ¿Satisface una necesidad o un deseo específico del mercado?
- Raro: ¿La propuesta es única en el mercado? ¿Es innovadora y no ha sido vista en el mercado antes?
- Inimitabilidad: ¿Es difícil para los competidores imitar la propuesta? ¿La propuesta está protegida por patentes, derechos de autor u otro tipo de protección legal?
- Organización: ¿Tiene la organización la capacidad y los recursos necesarios para implementar la estrategia propuesta de manera efectiva?

Tabla 9. Clasificación organizacional de capacidades

		CAPACIDADES Y/O RECURSOS	V	R	I	O	IMPLICANCIA COMPETITIVA
Administración	Estrategia	Ejecución de estrategia por hiper personalización y calidad en el servicio brindado	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
		Habilidad de negociación con proveedores	Si	No	No	No	Paridad competitiva
	Planeación	Planeación estratégica y gestión de indicadores.	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Financiero	Flujo de Caja	Gestión del flujo neto de efectivo por las operaciones.	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
	Liquidez y Solvencia	Capacidad de inversión	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Operación	Gestión de infraestructura	Mantenimiento constante de la infraestructura y conservación en óptimas condiciones	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
	Calidad	Excelente gestión e identificación de los patrones de comportamiento del huésped	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
	Bioseguridad	Excelente manejo de los niveles de bioseguridad	Si	No	No	No	Paridad competitiva
	I + D	Sistema información de retroalimentación de clientes	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Recursos Humanos	Reclutamiento	Gestión adecuada de reclutamiento y retención del talento.	Si	No	No	No	Paridad competitiva
	Capacitación	Ejecución de programas continuos de formación	Si	No	No	No	Paridad competitiva
	Cultura	Capacidad de organizarse orientado a la innovación y crecimiento impulsado por su cultura.	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Marketing y Ventas	Marca, Prestigio, imagen	Servicio personalizado	Si	No	No	No	Paridad competitiva
	Sistema de pricing y reservas	Gestión de precios por diferenciación	Si	No	No	No	Paridad competitiva
	Comercialización (Canales digitales)	Manejo eficiente de la información para captación de huéspedes	Si	No	No	No	Paridad competitiva
		Utilización del estudio de mercado como herramienta de gestión	Si	No	No	No	Paridad competitiva
	Plan de ventas y fidelización	Hiper personalización de la experiencia del huésped	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva no explotada
Ubicación	Estrategia	Aprovechar la ubicación estratégica para una mayor captación	Si	No	No	Si	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia 2023.

De la tabla del análisis VRIO, si bien se tienen varias capacidades y/o recursos con paridad competitiva y solo una ventaja competitiva no explotada, se podría concluir que existe una competencia equilibrada con otros hoteles 5 estrellas ubicados en el Valle Sagrado, Cusco, y que la ventaja competitiva no explotada puede ser aprovechada mientras se trabaje en la consolidación de otras capacidades que permitan diferenciarse de la competencia y mantenerse en una posición favorable en el mercado.

Es importante considerar que aunque se tenga una ventaja competitiva no explotada, esta podría no ser sostenible a largo plazo y eventualmente la competencia podría igualar o superar dicha ventaja. Por lo tanto, es fundamental continuar analizando y mejorando constantemente las capacidades del hotel para mantenerse competitivo en el mercado.

4. Matriz EFI

Al ser el puntaje ponderado 3.26, se puede concluir que esta nueva sucursal en Cusco reflejaría una posición estable y sólida, no obstante, hay factores necesarios para desarrollar en relación con las capacidades instaladas y no aprovechadas, falta de experiencia de proveedores locales y un alto nivel de deuda para iniciar las operaciones del hotel.

Tabla 10. Factores claves internos

Factores internos clave	Peso (Industria)	Calificación (Empresa)	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
F1 - Ubicación del hotel	12.0%	4	0.48
F2 - Calidad en infraestructura; desde el mantenimiento y reparación de edificios y habitaciones hasta la inversión en nuevas instalaciones y equipos	14.0%	4	0.56
F3 - Calidad en servicio al huésped	20.0%	4	0.80
F4 - Conocimientos de la operación hotelera (Cadena Le Bonheur)	10.0%	3	0.30
F5 - Gestión Humana de la compañía; asegurando la contratación de personal altamente capacitado y motivado, así como la implementación de programas de capacitación continua y programas de incentivos y reconocimientos.	8.0%	4	0.32
Debilidades			
D1 - Reputación de la marca a nivel local.	8.0%	3	0.24
D2 - Dependencia de la operación en Francia.	4.0%	2	0.08
D3 - Nivel de deuda	10.0%	2	0.20
D4 - Eficiencias operativas por debajo de la media del mercado por ser la primera sede en Perú.	5.0%	2	0.10
D5 - Baja experiencia con proveedores locales	2.0%	2	0.04
D6 - Capacidad Instalada no aprovechada (48% al cierre del 5to año)	7.0%	2	0.14
Total	100.0%		3.26

Fuente: Elaboración propia 2023.

5. Definición de ventaja competitiva

Del análisis anterior, se desprende la importancia de cuando un recurso cumple con las cuatro características (valioso, raro, inimitable, y son organizados), ya que ello será contado como una ventaja competitiva sostenible para la empresa, herramientas clave para la perdurabilidad del hotel.

En el caso del Hotel Villa Wiñay, tiene varias ventajas con paridad competitiva y solo una ventaja competitiva no explotada: el servicio de hiperpersonalización a los clientes. Se podría concluir que existe una competencia equilibrada con otros hoteles de 5 estrellas ubicados en el Valle Sagrado, Cusco.

Se deberán desarrollar las capacidades correspondientes al plan de fidelización de clientes, plan de formación y/o entrenamiento del capital humano, gestión de la información de las sugerencias de los clientes y el plan de mantenimiento de infraestructura y equipos para diferenciarse de la competencia y mantenerse en una posición favorable en el mercado.

6. Definición de estrategia competitiva

Según Porter (1985), la estrategia competitiva se puede evaluar según enfoques. Para este caso, los enfoques que corresponden a la evaluación y convergen con el análisis VRIO son los siguientes:

Enfoque de la estrategia de diferenciación: la estrategia se centrará en la creación de una oferta única (hiperpersonalización) que sea valorada por los huéspedes y que no pueda ser fácilmente igualada por la competencia.

Estrategia de enfoque: por medio de este enfoque, la estrategia se centrará en atender las necesidades específicas de un grupo objetivo de clientes a través de la diferenciación en un nicho de mercado estrecho. Esto se realizará a través de la hiperpersonalización con experiencias únicas que conecten a los huéspedes con la cultura local como la gastronomía y turismo vivencial.

7. Conclusiones

Nuestro modelo de negocio tiene como propuesta de valor que el Hotel Villa Wiñay en el Valle Sagrado brinde un servicio de alojamiento de excelencia orientado a la calidad, hiperpersonalización, infraestructura y experiencias únicas.

Además, se deberá desarrollar la estrategia necesaria para poder volver sostenible la ventaja competitiva no explotada e identificada en el VRIO y, posteriormente, desarrollar las paridades competitivas más relevantes.

Por último, se encontró en la matriz EFI que el hotel cuenta con factores necesarios para desarrollar las fortalezas y con recursos para poder mejorar las debilidades, ya que, al momento de la evaluación, el hotel se encuentra con un resultado sólido respecto a sus fortalezas.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO

1. Mercado hotelero en el Perú

De acuerdo con el *Informe Global de Amadeus 2021* (Amadeus, 2021), el nivel de ocupación en el mercado hotelero mundial se está recuperando al igual que el mercado latinoamericano.

Por otro lado, según la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP) el 65% de los hoteles y cadenas proyectaron concluir el 2021 con una ocupación mayor al 31% y menor al 60%, escenario que se muestra un poco mejor que el de 2020, cerrando con una ocupación promedio de 30.8%. Sin embargo, aún sigue sin acercarse a las cifras del año 2019 en el que se obtuvieron niveles de ocupación promedios al 60.7%. (Baz, 2022).

Si bien cerca del 42.7% de los huéspedes frecuentes ya retomaron sus viajes con normalidad (abanZa, 2021), según un informe de la firma de investigación de mercado Skift en el 2021, la pandemia ha sido un catalizador para la adopción de tecnología en la industria hotelera, y se espera que esta tendencia continúe en el futuro (Casamento, 2021). Aunque esta oportunidad, a su vez, ha generado una alta competitividad por las bajas tarifas y/o aperturas de nuevos hoteles afectando cerca de un 53% de hoteles en el sector, un 8% no se vio afectado. Como ejemplo se cita que 10 nuevas cadenas de hoteles ejecutarán proyectos en el 2022 en Lima, Callao y Cusco, gracias a las facilidades que ha otorgado el Régimen Especial de Recuperación Anticipada (RERA) del IGV en el sector turismo, creado mediante Decreto Legislativo N° 973. Representando una inversión de más de USD 202 millones, y 1 913 habitaciones al mercado hotelero según el RERA. Los proyectos son: Proyecto Hotelero Vistamar, Courtyard by Marriott Aeropuerto, Hotel Hilton Garden Inn Lima, Hotel Ibis Novotel Encalada, Hotel Balta, Hotel Hampton by Hilton Miraflores, Hotel Cinsa, Hotel GHK, Hotel *Boutique* IHC y Hotel Hampton by Hilton Cusco (Andina, 2022).

De lo expuesto, si bien se prevé una continua reactivación y crecimiento en la oferta y demanda hotelera, la preocupación por la salud seguirá afectando este sector, cambiando la demanda sobre la base de tendencias, como:

2. Tendencias de ventas a raíz de la pandemia

2.1 Seguridad e higiene

El 95% de los huéspedes considera importante o muy importante que los hoteles tomen

medidas de seguridad e higiene adicionales debido a la pandemia (McKinsey & Company, 2021). Asimismo, el cumplimiento de estas medidas hará que los huéspedes sean conscientes de los esfuerzos y seguridad que provee el hotel durante la estadía del huésped.

2.2 Tecnología *touchless*

La tecnología *touchless* ha permitido mejorar la seguridad de los huéspedes en los hoteles (Nigam y Hu, 2021). Esto limita el contacto directo, permitiendo salvaguardar y mantener seguros a los huéspedes y empleados, ofreciendo a su vez mayor rapidez y facilidad al pagar.

2.3 Implementación de *chat bots*

El cual permite la ausencia del empleado, con una disponibilidad de 24x7, permitiendo aumentar la venta por reservas directas mediante una asistencia automatizada y de interacción rápida.

3. Tendencias de ventas generales

3.1 Tecnología de facturación móvil

Agiliza el proceso de facturación, además de ser un método de ingreso sin llave, eliminando la necesidad de esperar en la recepción, ya que la entrada es mediante un código de acceso único.

3.2 Hoteles inteligentes

Refiere a aquellos que integren el internet a sus operaciones agilizando el funcionamiento diario del hotel mediante la integración de dispositivos inteligentes como, por ejemplo: ajustar la temperatura y ventilación obteniendo confort y el mínimo de desperdicio de energía. Así también, optar por soluciones tecnológicas para reducir el contacto, automatizar la limpieza y mejorar la eficiencia (Sigala, 2021).

3.3 Sostenibilidad

Los consumidores están cada vez más preocupados por el impacto ambiental y social de sus decisiones de compra, lo que ha llevado a muchos hoteles a centrarse en prácticas sostenibles y en iniciativas para apoyar a las comunidades locales (Mair y Jago, 2018).

3.4 Personalización

A los huéspedes les gusta sentirse identificados, únicos y con una atención directa, por lo que se da un mayor impulso al *marketing* hotelero para transmitir una mayor valoración hacia nuestros huéspedes; por ejemplo, mediante la sugerencia directa de reservar una estadía

basada en reservas previas o según el perfil determinado del huésped, sobre la base de la experiencia de este (Buhalis y Sinarta, 2021).

4. Tendencias de ventas según servicios de excursión

- Se difumina el trabajo y el ocio, tomarse vacaciones en “familia” ahora es posible gracias a la flexibilidad del teletrabajo y educación remota. Obligando a una estrategia de *marketing* localizada y personalizadas a través de sus canales directos.
- Privacidad y espacio, según Homes and Villas by Marriott International, esta tendencia se disparó debido a la pandemia, ya que los huéspedes ahora buscan *bungalows* o casas-hotel, a modo de club de villa semiprivado, opciones que se han vuelto muy populares entre los grupos familiares - multigeneracionales.
- Aceleración de la transformación digital, mediante las interacciones digitales y tecnología sin contacto que facilita la experiencia de navegar desde los menús hasta el *check-in* o mediante llaves digitales.

5. Segmentos

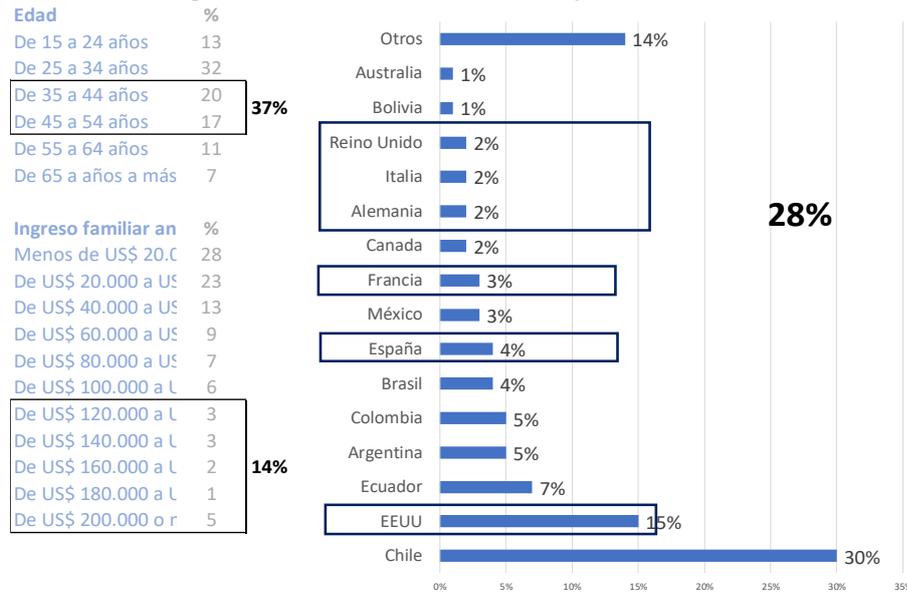
Con la finalidad de concentrarnos en alcanzar las expectativas del nuevo perfil del consumidor, así como de satisfacer sus necesidades, se segmentó a los huéspedes según perfil geográfico; en sentido de que las costumbres cambian de territorio en territorio (extranjero, nacional) y demográfico, en función a edad (clasificación *millennials*), ingresos, estatus familiar (parejas), o cualquier otro dato demográfico:

5.1 Turistas extranjeros

- Ingresos anuales a partir de 120 000 USD.
- *Millennials*.
- Parejas.
- Origen: USA, Comunidad Europea.

La base de potenciales huéspedes se calculó sobre la base de estadísticas obtenidas del reporte del perfil del turista extranjero de Promperú. Para ello, se combinaron los valores del anexo 11.

Gráfico 2. Segmentación. Turistas extranjeros



$$37\% * 14\% * 28\% = 1.45\%$$

Fuente: Elaboración propia 2023.

5.2 Turistas nacionales

- Segmento socioeconómico A.
- *Millennials*.
- Parejas

Para el caso de los turistas nacionales, se calculó la población objetivo de la segmentación sobre la base del perfil del turista nacional de Promperú, obteniéndose el siguiente resultado:

Gráfico 3. Segmentación. Turistas nacionales



$$51\% * 6\% = 3\%$$

Fuente: Elaboración propia 2023.

Estas tipologías permitirán desarrollar las estrategias de promoción en torno a la captación de los huéspedes, así como incrementar la fidelidad del huésped dado que estas se ajustarían a sus necesidades.

6. Comportamiento del consumidor

Hoy en día, en el mercado hotelero, la tendencia del comportamiento del consumidor seguirá orientada a la digitalización del servicio, usando al hotel como un centro de experiencias únicas, personalización de actividades, cumpliendo los estándares de seguridad, salud e higiene. Además, de valorar la sostenibilidad y responsabilidad social relacionadas con la protección de las comunidades y/o diversidad del destino en la que cada hotel se ve involucrado, motivando a los consumidores las preferencias por estos, ello además del bienestar físico, mental y espiritual que buscan (autocuidado, transformación personal, alejarse del ruido, reencontrarse consigo mismo). (García, 2021).

Otro reto por considerar por la gestión hotelera será el nivel de las expectativas que esperarán los huéspedes, ya que serán más altas que nunca, debido al ansia de salir y de disfrutar experiencias, sin dejar de ser precavidos en relación con el COVID-19.

7. Tendencias tecnológicas

Las corrientes tecnológicas en el sector hotelero han generado una transformación sobre la base de la mejora en la eficiencia operativa, por lo que la adopción digital continuará siendo un aliado ineludible para la gestión hotelera, tal es el caso para:

- Las nuevas tecnologías “sin contacto” que mejorarían la experiencia de los huéspedes como los registros móviles y llaves digitales; ofreciendo a la par comodidad y confianza de viajar, así como el de hospedarse en hoteles (Pejić-Bach, 2021).
- Asimismo, con la finalidad de proporcionar a los huéspedes respuestas rápidas a sus preguntas en todo momento del día, se abre paso a los *chatbots* y *widjets* en línea en muchos sitios web, formando en tal sentido parte vital de una estrategia de *marketing* hotelera moderna; de igual forma, como Facebook Messenger y WhatsApp como medida complementaria al *chatbots*.
- Otra tendencia se enmarca en la realidad virtual o video 360°, tecnología que implicaría la exploración digital de los huéspedes del hotel desde la comodidad de su casa, previo a la realización de la reserva. Ello resultaría sumamente útil permitiendo comprender al huésped exactamente qué esperar durante la estadía.

Por lo expuesto, resulta importante para los hoteles crear y adaptarse a las tendencias tecnológicas que les permita una simbiosis entre huésped-hotel, de tal forma se pueda gestionar el presente y crecer a futuro, asegurando una reconstrucción segura, además de poder enfrentar o lograr mejores resultados que la competencia, ya que la inversión en tecnología permitirá ayudar a mejorar la experiencia de los huéspedes, considerando que según Hospitality Technology, el 72% de los huéspedes de los hoteles es probable que vuelvan a un establecimiento cuando está disponible la tecnología que desean (Deloitte, 2020).

8. Evolución del servicio

El sector hotelero ha ido evolucionando desde una posada hasta cadenas de hoteles de lujo; en el Perú, el negocio ha tenido un despegue abrumador, sin considerar la coyuntura económico-sanitaria, permitiendo generar mayor competencia en el sector, por lo que el qué ofrecer como valor agregado a los huéspedes de acuerdo con sus perfiles y tendencias es un reto constante. Sin embargo, como sector y gestión hotelera se ofrece a los huéspedes:

- Innovación: Propuesta basada en negocios sostenibles, eco amigables y socialmente responsables.
- Personalización: Ofrecer experiencias personalizadas a cada uno de los huéspedes.
- Sostenibilidad participativa: Hospedaje participativo sobre los enormes impactos positivos a la comunidad y el medio ambiente.
- Bienestar: Servicios con empresas sin fines de lucros orientados a dar experiencias enfocadas en el bienestar físico, mental y emocional de los huéspedes.

9. Tasas de crecimiento

Bajo el análisis del perfil demográfico, se proyecta que las generaciones *Z* y *millennials*, serán quienes más incentivarán o reactivarán el crecimiento del sector hotelero, lo cual presentaría una oportunidad de fidelización considerando que sus preferencias son menos rígidas.

Si bien se acaba de tener un rebote en el 2022 se espera un crecimiento entre 2023-2024, según indicadores de “ocupabilidad” de establecimientos de hospedaje colectivo en Cusco-Urubamba (Urubamba de hoteles 5 estrellas), tanto para huéspedes nacionales como extranjeros.

10. Canales de comercialización

Para buscar la excelencia del hotel, no es suficiente que sea bueno o de buena calidad en el servicio o incluso de precio intermedio; si el potencial huésped no lo conoce o tiene dificultad para acceder a la información.

Es en este contexto que el conocimiento de la oferta ha permitido comparar y escoger aquel hotel que se acomode a las necesidades y perfil de cada huésped, dando paso en la actualidad a nuevos canales de distribución, así como a la inclusión de metabuscadores, ello como una oportunidad de integración de las redes sociales para llegar e instigar la comunicación e información. Incrementando las ventas y la fidelización de los huéspedes.

- **Canal directo:** Canal formado tan solo por el hotel y el huésped final sin intermediarios. Esta tendencia se vio en todos los mercados de Latinoamérica y España, donde el huésped contacta y reserva directamente con el hotel; en muchos casos, al ser hoteles en el mismo país, le da más confianza. Cabe resaltar que, al contactar directamente con el hotel mediante llamada directa, página web, redes sociales, entre otros, los huéspedes se sienten más seguros y confiados, por lo que esta tendencia se mantendrá (Bieger, Wittmer y Laesser, 2018).
- **Canal indirecto:** Canal constituido por el hotel, el consumidor final y los intermediarios. Ante el elevado número de intermediarios existentes, así como de agencias de viaje, portales de reserva como Booking o Kayak, su necesidad de inversión en tecnologías, hacen crítico al canal de distribución para el crecimiento hotelero. Por lo que se clasifica el tipo de distribución sobre la base de la cobertura de mercado a ocupar (Xiang, Du, Ma y Fan, 2017).
- **Distribución intensiva:** En el sector hotelero, la distribución intensiva se enfoca en lograr una amplia disponibilidad de habitaciones a través de diversos canales de distribución. Esta estrategia se basa en una gestión dinámica de inventarios y una colaboración estrecha con los intermediarios. Asimismo, se destaca que la distribución intensiva en el sector hotelero puede aumentar la visibilidad de la marca y mejorar la satisfacción del cliente al ofrecer múltiples opciones de reserva.
- **Distribución exclusiva:** Aquí el hotel elige un único intermediario para un tipo determinado de canal y un *target* específico. Es ideal para hoteles que pretenden dar una imagen de exclusividad y prestigio, por lo que suelen utilizarlo los hoteles de lujo.

- **Distribución selectiva:** Es un *mix* de los otros dos tipos de distribución. En este caso, el hotel se concentra en una menor cantidad de canales, tomando en cuenta el potencial de venta de cada portal, su posicionamiento e imagen y el mercado geográfico que cubre, entre otros.

11. Estimación de la demanda

Según MINCETUR (s.f.), en los indicadores mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hospedaje colectivo en Cusco-Urubamba-Urubamba, para hoteles solo de 5 estrellas, se indica que el primer hotel de esta categoría inició operaciones desde mayo del 2010 y, el último y cuarto hotel inició desde mar 2022. Al cierre del 2010, hubo 8 693 pernотaciones; al cierre del 2019 (prepandemia), las pernотaciones llegaron a 105 622 con tres hoteles activos y, al cierre del 2022 con cuatro hoteles activos, las pernотaciones fueron de 90 658 con una recuperación fuerte del 2021 (48 971 pernотaciones) y a solo 14 964 pernотaciones del año pico prepandemia. Asimismo, se identifica que el 85% de los pernотantes son extranjeros del 2017 al 2019 prepandemia. Por otro lado, según el *Perfil del Turista Extranjero 2022* de Promperú, casi la mitad de los extranjeros que visitan el Perú son oriundos de Chile (27.2%) y Estados Unidos (18.6%). (El Peruano, 2023).

Para atender la demanda actual de pernотaciones en el nicho de mercado objetivo en Urubamba al cierre del 2022, la capacidad instalada de los cuatro hoteles actuales es de 314 habitaciones con un total de 511 de plazas-cama. Villa Wiñay aumentaría la oferta con 48 habitaciones con una participación del 13% de la oferta total de un nivel de ocupación promedio de 362 habitaciones. Respecto a la proyección de la demanda, en un escenario conservador, se está tomando en cuenta que la demanda total tendría un crecimiento del 16% (el mismo crecimiento promedio que se tuvo en los dos años próximos luego de la entrada del segundo hotel). Dentro de esta proyección, la participación inicial de Villa Wiñay sería el 4% del total con 5,166 pernотaciones en el primer año al 29% de “ocupabilidad”.

12. Conclusiones

Tras un duro golpe al sector en donde la industria hotelera y el sector turismo se paralizaron por completo, tanto en el Perú como en el resto del mundo debido a la pandemia por COVID-19, dos años después podemos decir que definitivamente el mercado hotelero se encuentra en una pendiente creciente de recuperación en relación a su demanda y oferta, esto en gran parte gracias al proceso de vacunación contra la pandemia de COVID-19 que ha jugado un rol trascendental, ya que la gente tiene más confianza en viajar. Sumado que los hoteles formales

cuentan con protocolos de bioseguridad y con certificaciones de calidad. Sin embargo, a pesar de este avance, se proyecta una recuperación plena recién para el 2023-2024, comparándolo con niveles del 2019, esta ligera ralentización se debe en gran parte a la competencia generada al alto poder de negociación o influencia de los huéspedes, además de la inestabilidad política y económica del país que se ha venido desarrollando.

En relación con el segmento de nuestro análisis, enfocado según perfiles geográficos y demográficos; será imprescindible considerar el nuevo perfil de comportamiento del consumidor, enfocarnos en la hiperpersonalización que es parte de las tendencias del mercado, la inversión en sostenibilidad de nuestro hotel será atractiva frente a la oferta del sector. La propuesta de valor deberá estar soportada en canales directos e indirectos, y en la plataforma digital. Se busca consolidar la marca como destinos de preferencia por la propuesta de valor que se ofrece en innovación, personalización, sostenibilidad participativa y bienestar.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

1. Misión

Proporcionar una experiencia excepcional a nuestros huéspedes, a través de la innovación, el diseño sostenible y la autenticidad cultural, con un enfoque en la conexión con la naturaleza y la comunidad local, generando un impacto positivo en el Valle Sagrado y en el mundo.

2. Visión

Ser el hotel líder en la región en ofrecer una experiencia única e inmersiva en la cultura andina, convirtiéndonos en un destino turístico icónico que inspire y conecte a nuestros huéspedes con la naturaleza, la cultura y la historia del Valle Sagrado.

3. Objetivo general

Lograr que la filial sea sostenible operativa y financieramente con una alta participación de mercado, mayores márgenes de ganancias para los accionistas, y que la marca esté posicionada en la mente del consumidor como una experiencia inolvidable, exclusiva y que repetirían.

4. Objetivos estratégicos

Sobre la base de Kaplan y Norton (2004), se diseñarán los objetivos estratégicos en función a los siguientes ejes:

4.1 Rentabilidad

- Al cabo del quinto año, obtener un EBITDA del 5%.
- Generar un ROE anual del 28%.
- Generar un ROA anual del 27%.

4.2 Crecimiento

- Lograr una media de “ocupabilidad” anual del 48% al cierre del periodo proyectado.
- Lograr un crecimiento promedio anual en ventas mayor al 15%.
- Definir la viabilidad de una alianza estratégica con Posada Amazonas.

4.3 Calidad

- Lograr una calificación promedio de satisfacción del cliente por encima del 95% en las encuestas de opinión.

- Tener como mínimo 5% o menos en el nivel de quejas y reclamos a través de la identificación y eliminación de la causa raíz de los problemas, mejora de los procesos e implementación de sistemas de retroalimentación.
- Alcanzar una participación del 90% o más en los programas de capacitación para fortalecer la cultura de la calidad.
- Mantener un cumplimiento del 95% o más en los estándares de limpieza, así como implementar al menos el 80% de las acciones preventivas respecto al cuidado de los equipos e infraestructura del hotel.

4.4 Sostenibilidad y responsabilidad social

- Propiciar oportunidades de operación sostenible con el medio ambiente.
- Propiciar la prosperidad de la comunidad donde se desarrolla por medio de la creación de empleo local y la colaboración en proyectos sociales, culturales y educativos.
- Lograr una compra responsable y sostenible que incluya comercio justo, utilización de materiales reciclables y biodegradables.
- Lograr que el 50% de los huéspedes estén en el plan de fidelización al fin del quinto año.

4.5 Recursos Humanos

- Alcanzar una tasa de capacitación del 80%, así como una tasa de promoción interna del 20% o más en el primer año.
- Aumentar la calificación promedio de desempeño en al menos un 10% después de la capacitación.
- Mantener una retención después de la capacitación del 90% o más.

5. Análisis y formulación de estrategias

5.1 Matriz FODA (FODA cruzado)

Según Rahman et al. (2019), mediante el análisis de la matriz FODA cruzado y las matrices EFE y EFI se seleccionarán las estrategias efectivas y adaptativas para el éxito a largo plazo.

Gráfico 4. Matriz FODA cruzado

FODA CRUZADO	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1 - Ubicación del hotel	D1 - Reputación de la marca a nivel local.
	F2 - Calidad en infraestructura; desde el mantenimiento y reparación de edificios y habitaciones hasta la inversión en nuevas instalaciones y equipos	D2 - Dependencia de la operación en Francia.
	F3 - Calidad en servicio al huésped	D3 - Nivel de deuda
	F4 - Conocimientos de la operación hotelera (Cadena Le Bonheur)	D4 - Eficiencias operativas por debajo de la media del mercado por ser la primera sede en Perú.
	F5 - Gestión Humana de la compañía; asegurando la contratación de personal altamente capacitado y motivado, así como la implementación de programas de capacitación continua y programas de incentivos y reconocimientos.	D5 - Baja experiencia con proveedores locales
		D6 - Capacidad instalada no aprovechada (48% al cierre del 5to. año)
Oportunidades (O)	Estrategia FO:	Estrategia DO:
O1 - Llegada de turistas internaciones en aumento al 2025 a casi niveles del 2019. Casi la mitad son de nacionalidad chilena y estadounidense.	F01: Desarrollar una estrategia de hiperpersonalización basada en la calidad y variedad de experiencias únicas al cliente (F2, F3, F5, O1, O3, O4, O6).	DO1: Incentivar la reserva y pago anticipado (D3, D4, O1, O3).
O2 - Cusco es el segundo departamento más visitado y el Valle Sagrado de los Incas en Ollantaytambo. Urubamba es uno de los valles más reconocidos.	F02: Desarrollar campañas publicitarias que destaquen lo nuevo de nuestras instalaciones y su calidad (F2, O1)	DO2: Generar alianza con proveedores locales que cumplan con los estándares requeridos (D4, D5, O4).
O3 - Aumento del gasto promedio del turista extranjero (EEUU), aumento de pernoctaciones por viaje (Chile) e incremento en su preferencia por hoteles de 4 o 5 estrellas (ambos).	F03: Asegurar la ruta turística desde el hotel hacia los principales ruta de acceso a los sitios turísticos (F1, O2, O6)	DO3: Generar programas de fidelización para mayor atracción de huéspedes, potenciando la ubicación geográfica por temporadas (D6, O6)
O4 - Mayor enfoque en la personalización de los servicios turísticos, hay una creciente demanda en los departamentos que tienen ecoturismo y turismo de aventura. Asimismo, hay un incremento poblacional de la tercera edad en los países desarrollados (poder adquisitivo) que incrementará la demanda turística.	F04: Definir un cuota de participación de personal local como parte de responsabilidad social y nexos con la comunidad local (F5, O5)	
O5 - Importancia de las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa en los hoteles.	F05: Desarrollar obras por impuestos como parte del plan de RSC (F1, O5)	
O6 - Atractividad por diversidad geográfica y cultural	F06: Realizar el procedimiento para usar la marca Perú y potenciar nuestra marca propia con publicidad (F1, O6)	
	F07: Desarrollar una cultura organizacional alineada a las nuevas tendencias del mercado laboral para garantizar la motivación del personal y su productividad (F5, O5)	
	F08: Estrategia comercial con Posada Amazonas, cuyo posicionamiento permita captar mayores clientes y mejorar la "ocupabilidad" proyectada (F1, O3, O6)	
	Estrategia FA:	Estrategia DA:
A1 - Incertidumbre política por la gestión del Poder Ejecutivo y Legislativo en el país (desaprobación del 77% y 84%, respectivamente).	FA1: Incluir la responsabilidad social corporativa en contextos desfavorables en la campaña publicitaria. (F4, A1, A3)	DA1: Alianza estratégica con Posada Amazonas (renombrada) para una integración de base de datos de clientes. (D4, A4)
A2 - Incentivo Fiscal de IGV del 10% solo a micro y pequeña empresa.	FA2: Agregar un plan de descuentos promocionales para fechas que sean impactadas por factores derivados de la incertidumbre política o desastres naturales. (F4, A1, A5)	DA2: Diseño de paquetes promocionales en contextos desfavorables. (D1, D6, A1, A3, A5)
A3 - Impacto negativo en la cantidad de turistas que visitan el Perú por el alza en los indicadores de delincuencia.	FA3: Crear un incentivo para obtener consentimiento de uso de datos y llenado de encuestas para afinar los planes comerciales y personalizar aún mejor la experiencia del huésped. (F3, F4, A4)	DA3: Desarrollar y participar en campañas de responsabilidad social y seguridad para fortalecer la relación con <i>stakeholders</i> . (D1, D5, A3)
A4 - Las empresas deben obtener consentimientos para el tratamiento de datos personales y el llenado de encuestas de sus clientes. Asimismo, deben establecer políticas mínimas de seguridad para el almacenamiento de la información obtenida de los huéspedes.		
A5 - Alto índice de emergencia por desastres naturales		
A6 - Disponibilidad de servicios sustitutos de proveedores		
A7 - Barreras gubernamentales		

Fuente: Elaboración propia 2023 basada en David y David (2017).

5.2 Matriz PEYEA

De acuerdo con Sánchez, Álvarez, y Maseda (2019), la matriz PEYEA es una herramienta fundamental en la gestión estratégica de una empresa, ya que permite a los gerentes evaluar la posición competitiva de la empresa y tomar decisiones informadas en cuanto a la formulación de estrategias.

El resultado de sumar la ventaja competitiva promedio (VC) y la fortaleza de la industria promedio (FI) brindó la coordenada X con un valor de 1.84. Mientras que la coordenada Y arrojó un valor de 1 como resultado de sumar la fortaleza financiera promedio (FF) y la estabilidad del entorno promedio (EE). Estas coordenadas sitúan al Hotel Villa Wiñay en el cuadrante agresivo, en donde se analizará la aplicación de estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de servicio y diversificación, según las opciones que delimitó previamente el FODA.

5.3 Matriz MCPE

Como señalan Bensoussan y Fleisher (2017), la matriz MCPE “ayuda a la gerencia a desarrollar y evaluar opciones estratégicas para mejorar la posición competitiva de la organización” (p. 72).

Esta herramienta consiste en validar y decidir las estrategias alternativas, *F01: Desarrollar una estrategia de hiperpersonalización basada en la calidad y variedad de experiencias únicas al cliente (F2, F3, F5, O6, O9, O10, O15)*; y como segunda estrategia, *F08: Estrategia comercial con Posada Amazonas, cuyo posicionamiento permita captar mayores clientes y mejorar la “ocupabilidad” proyectada (F1, O9, O15)*. Luego de analizar cómo cada factor expuesto afecta la elección de cada estrategia, se concluye que la estrategia más viable es la estrategia F01 con una ponderación de 4.48 vs. 3.41, dando sentido ello a la propuesta de valor del hotel Villa Wiñay por la hiperpersonalización de servicios.

Gráfico 5. Matriz MPCE

MATRIZ MCPE		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS				
TIPO DE ESTRATEGIA – PEYEA		Agresiva		Agresiva		
SUB-TIPO DE ESTRATEGIA – PEYEA		Desarrollo de mercado.		Desarrollo de producto.		
ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FODA CRUZADO		F01: Desarrollar una estrategia de hiperpersonalización basada en la calidad y variedad de experiencias únicas al cliente (F2, F3, F5, O1, O3, O4, O6).		F08: Estrategia comercial con Posada Amazonas, cuyo posicionamiento permita captar mayores clientes y mejorar la “ocupabilidad” proyectada (F1, O3, O6)		
Factores críticos para el éxito - EFE y EFI		Peso	Nota	Pond.	Nota	Pond.
Oportunidades						
O1 - Llegada de turistas internaciones en aumento al 2025 a casi niveles del 2019. Casi la mitad son de nacionalidad chilena y estadounidense.		10.0%	4	0.40	3	0.30
O2 - Cusco es el segundo departamento más visitado y el Valle Sagrado de los Incas en Ollantaytambo, Urubamba, es uno de los valles más reconocidos.		18.0%	3	0.54	1	0.18
O3 - Aumento del gasto promedio del turista extranjero (EE. UU.), aumento de pernoctaciones por viaje (Chile) e incremento en su preferencia por hoteles de 4 o 5 estrellas (ambos).		21.0%	4	0.84	3	0.63
O4 - Mayor enfoque en la personalización de los servicios turísticos. Una creciente demanda en los departamentos que tienen ecoturismo y turismo de aventura. Asimismo, hay un incremento poblacional de la tercera edad en los países desarrollados (poder adquisitivo) que incrementará la demanda turística.		15.0%	4	-	3	0.45
O5 - Importancia de las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa en los hoteles.		8.0%	2	0.16	1	0.08
O6 - Atractividad por diversidad geográfica y cultural		8.0%	3	0.24	1	0.08

Factores críticos para el éxito - EFE y EFI	Peso	Nota	Pond.	Nota	Pond.
Amenazas					
A1 - Incertidumbre política por la gestión del Poder Ejecutivo y Legislativo en el país (desaprobación del 77% y 84%, respectivamente).	4.0%	-	-	-	
A2 - Incentivo Fiscal de IGV del 10% solo a micro y pequeña empresa.	5.0%	-	-	-	
A3 - Impacto negativo en la cantidad de turistas que visitan el Perú por el alza en los indicadores de delincuencia.	8.0%	-	-	-	
A4 - Las empresas deben obtener consentimientos para el tratamiento de datos personales y el llenado de encuestas de sus clientes. Asimismo, deben establecer políticas mínimas de seguridad para el almacenamiento de la información obtenida de los huéspedes.	3.0%	-	-	-	
Subtotal	100.0%				
Fortalezas					
F1 - Ubicación del hotel	12.0%	4	0.48	2	0.24
F2 - Calidad en infraestructura; desde el mantenimiento y reparación de edificios y habitaciones hasta la inversión en nuevas instalaciones y equipos	14.0%	3	0.42	2	0.28
F3 - Calidad en servicio al huésped	20.0%	4	0.80	2	0.40
F4 - Conocimientos de la operación hotelera (Cadena Le Bonheur)	10.0%	-	-	-	-
F5 - Gestión Humana de la compañía; asegurando la contratación de personal altamente capacitado y motivado, así como la implementación de programas de capacitación continua y programas de incentivos y reconocimientos.	8.0%	3	0.24	2	0.16
Debilidades					
D1 - Reputación de la marca a nivel local.	8.0%	2	0.16	4	0.32
D2 - Dependencia de la operación en Francia.	4.0%	-	-	-	-
D3 - Nivel de deuda	10.0%	1	0.10	2	0.20
D4 - Eficiencias operativas por debajo de la media del mercado por ser la primera sede en Perú.	5.0%	1	0.05	3	0.15
D5 - Baja experiencia con proveedores locales	2.0%	1	0.02	3	0.06
D6 - Capacidad instalada no aprovechada (48% al cierre del 5to. año)	7.0%	3	0.21	2	0.14
Subtotal	100.0%		-		-
Suma del puntaje total del grado de atracción (SPTA)			4.66		3.67
RANKING		1		2	
Qué tanto las estrategias son apalancadas por cada una de las variables de forma positiva	4 Muy atractivo, 3 Más o menos atractivo, 2 Algo atractivo, 1 No atractivo.				

Fuente: Elaboración propia 2023 basada en David y David (2017).

6. Iniciativas estratégicas

Tabla 11. Iniciativas estratégicas

	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Rentabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para lograr un EBITDA del 5% se buscará una eficiencia operativa en la reducción de costos, examinar los procesos internos, la cadena de suministro y la gestión de inventario para encontrar formas de optimizarlo. 2. SE buscará maximizar los ingresos ofreciendo servicios y experiencias únicas <i>premium</i>, lo cual aumentaría los ingresos por huésped y contribuiría al ROE. 3. Implementación de estrategias de precios y gestión de ingresos para maximizar la rentabilidad de cada habitación.
Crecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentación de mercado objetivo para lograr una participación del 10% en pernoctaciones. 2. Realizar un análisis de datos para ajustar los precios según la demanda y la temporada para lograr una media de “ocupabilidad” anual del 48% al cierre del periodo proyectado. 3. Lograr un crecimiento promedio anual en ventas mayor al 15% mediante la búsqueda constante de mejorar la experiencia del cliente, desde el proceso de reserva del hotel hasta su estancia, en tal sentido, generar ventas repetitivas y de referencias.
Calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el nivel de satisfacción del huésped por medio de la mejora de la calidad, la hiperpersonalización y la innovación constante de la propuesta de valor. 2. Reducir el nivel de quejas y reclamos a través de la identificación y eliminación de la causa raíz de los problemas, mejora de los procesos e implementación de sistemas de retroalimentación. 3. Fortalecer la cultura de la calidad a través de programas de capacitación de personal, definición de estándares, políticas de calidad, sistemas de monitoreo y evaluación de la calidad. 4. Asegurar la limpieza e instalaciones por medio de la implementación de planes preventivos, diseño de estándares y sistemas de monitoreo.
Sostenibilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propiciar oportunidades de operación sostenible con el medio ambiente. 2. Propiciar la prosperidad de la comunidad donde se opera por medio de la creación de empleo local y la colaboración de proyectos sociales, culturales y educativos. 3. Lograr una compra responsable sostenible que incluya comercio justo, utilización de materiales reciclables y biodegradables.
Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del talento a través de programas de capacitación y la promoción interna de mejores talentos. 2. Retención del talento por medio de políticas de remuneración, beneficios competitivos, un ambiente laboral positivo y la resolución de problemas de satisfacción laboral.
Políticas y prácticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar la productividad y eficiencia de los colaboradores mediante sistema de gestión de RR. HH. y optimización de los procesos de trabajo. 2. Impregnar una cultura organizacional sólida y positiva mediante la promoción de valores corporativos claros y la participación de los colaboradores. 3. Constante elaboración, seguimiento y evaluación de planes comerciales y de <i>marketing</i> que aseguren el posicionamiento de la oferta de la alianza en la mente del público objetivo. 4. Búsqueda continua e implementación de sinergias en todos los procesos de la cadena de valor que generen eficiencias operacionales y financieras sin impactar negativamente en los servicios y, más bien, sumen valor a las <i>Business Unit</i>. 5. Constante desarrollo de innovaciones en los paquetes turísticos personalizados a las tendencias del público objetivo. 6. Asegurar que todas las decisiones estratégicas contemplen las necesidades de las comunidades nativas y su entorno.

Fuente: Elaboración propia 2023.

6.1 Indicadores de gestión

6.1.1 De las ventas

- Venta de las experiencias como alianza en monto y número.
- Ventas realizadas en monto y número por los canales del socio de experiencias propias.

- Porcentaje de crecimiento en ventas que corresponde a los canales de la alianza y de paquetes colaborativos.

6.1.2 Del servicio

- Nivel de satisfacción de los huéspedes en las experiencias que brindan los hoteles individualmente versus las que brindan en conjunto.
- Porcentaje de reclamos y quejas por las experiencias que brindan los hoteles individualmente versus las que brindan en conjunto.
- Porcentaje y cantidad de huéspedes que regresan por experiencias que brindan los hoteles individualmente versus las que brindan en conjunto.
- Tendencias de satisfacción de las experiencias de la alianza y de las experiencias que brindan los hoteles individualmente.
- Tendencias de reclamos y quejas de las experiencias de la alianza y de las experiencias que brindan los hoteles individualmente.
- Cantidad, porcentajes y tendencias de comentarios positivos en redes o portales de viajes de las experiencias de la alianza versus las que se dan de manera individual en cada hotel.

6.2 Conclusiones

El Hotel Villa Wiñay en el Valle Sagrado de Cusco tiene seis pilares para su plan de negocio, incluyendo hiperpersonalización para experiencias adaptadas, responsabilidad social y ambiental, desarrollo del equipo humano, mejora continua, propuesta creativa y tecnología avanzada. El hotel busca brindar un servicio excepcional y auténtico mientras mantiene la belleza del Valle Sagrado.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

1. Plan de *Marketing*

1.1 Objetivo general

Construir y defender la participación del mercado año a año. Por lo que el enfoque se dará en las dimensiones de negocio, la marca y los huéspedes, que son los principales ejes de medición.

1.2 Objetivos específicos

Tabla 12. Objetivos específicos

Objetivo	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicador
Participación de mercado	5%	7%	10%	SOM
Promoción y ventas	Alcanzar el 20% de reservas a través del canal directo	Alcanzar el 25% de reservas a través del canal directo.	Alcanzar el 35% de reservas a través del canal directo	% de reservas directas
		Mantener el crecimiento de ventas mayor a 10% durante los tres primeros años	Mantener el crecimiento de ventas mayor a 8% durante años 4 y 5	% de crecimiento de ventas en soles
Marca	Alcanzar 3,000 seguidores en el <i>fan page</i> en el primer año	Alcanzar 26,700 seguidores en el <i>fan page</i> al tercer año	Alcanzar 44 700 seguidores en el <i>fan page</i> al quinto año	N° de seguidores en <i>fan page</i>
	Referencia: La Casona de Yucay Hotel	Referencia: Hotel Marriott El Convento	Referencia: Tambo del Inka Hotels	
Huéspedes	-	Mantener el crecimiento de huéspedes que visitan el hotel en 5% durante los 3 primeros años	Mantener el crecimiento de visitas de huéspedes del hotel en 4% durante los años 4 y 5	% de crecimiento de huéspedes que se hospedan en el hotel
		%T2B de satisfacción general \geq a 92%	%T2B de satisfacción general \geq a 95%	%T2B de satisfacción general

Fuente: Elaboración propia 2023.

1.3 Estrategia de *Marketing*

- **Estrategia genérica y de crecimiento**

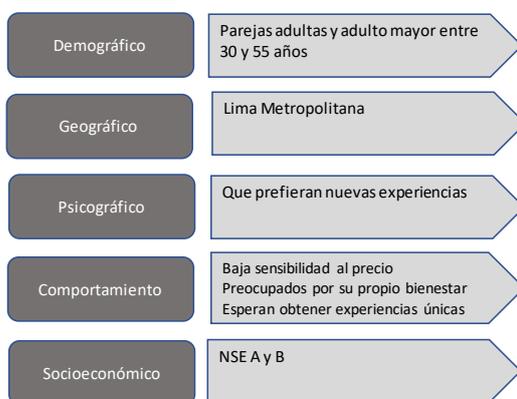
El segmento al que se orientará el hotel es a huéspedes del NSE A que tengan simpatía por la hiperpersonalización del servicio. La propuesta será ofrecer un lugar seguro donde pasar buenos momentos de tranquilidad y desconexión. Este enfoque de especialización (Kotler y Armstrong, 2019) ayudará a diferenciarse en la hiperpersonalización de los servicios. Por otro lado, según la Matriz de Ansoff, la estrategia de crecimiento a usar será la siguiente:

- Corto plazo: penetración en el mercado, debido a que se va a buscar captar al segmento A, a nivel nacional y extranjero con preferencias por la experiencia y la calidad.
- Largo plazo: desarrollo de productos adaptados a las distintas experiencias complementarias al paquete *premium* que buscará el mercado.

- **Estrategia de segmentación**

Segmento objetivo del Hotel Villa Wiñay.

Gráfico 6. Segmento específico



Fuente: Elaboración propia 2023.

- **Estrategia de posicionamiento**

Posicionamiento por beneficio. Centrándose en los beneficios emocionales que buscan las parejas para generar recuerdos y experiencias únicas producto de la hiperpersonalización, mientras que los beneficios secundarios serán el descanso, la desconexión y la terapia.

- **Estrategia de marca**

En la actualidad, la competencia tiene un alto grado de recordación y recomendación. Al tratarse de una filial de un hotel existente sobre un nuevo formato y concepto, enfocado en el NSE A, el modelo de construcción de marca se muestra a continuación (Llopis Sancho, 2011):

Tabla 13. Concepto del hotel

Concepto de hotel	
Visión de marca	Ayudar a los huéspedes a crear experiencias y recuerdos que perduren por siempre
Identidad de marca	Asociar la marca y sus atributos a beneficios emocionales generados por el servicio
Proposición de valor	Beneficios emocionales que se buscan al hospedarse en el hotel: desconexión, recuperación y descanso
Posicionamiento de la marca	El posicionamiento de la marca será verbalizado a través de la siguiente frase: “un paso más cerca al paraíso, tan único como puedas imaginarlo”
Personalidad de la marca	Arquetipo de marca: El cuidador
	Es un esposo jovial o maduro, alegre, cariñoso, positivo y seguro. Su mayor preocupación es el bienestar de su esposa y pasar tiempo de calidad con ella
Identidad corporativa	El logo, los símbolos y los colores deben transmitir desconexión, descanso, confianza, optimismo y lujo
	Las ilustraciones y las fotografías mostrarán familias felices, unidas, pasando momentos de diversión y de relax
	El nombre debe ser sencillo, fácil de recordar y que comunique alguna característica particular que se quiera resaltar del hotel o del destino.

Fuente: Elaboración propia 2023.

- **Estrategia de huéspedes**

Se utilizará una estrategia de *marketing* relacional que tendrá como objetivo conseguir una alta fidelización del segmento objetivo. Tendrá como pilares la satisfacción del huésped y adelantarse a sus necesidades por medio de la hiperpersonalización; *drivers* impactados:

- Incremento de la frecuencia de las visitas.
- Evaluaciones positivas en redes sociales.
- Recomendación a amigos y familiares.

- **Estrategia de responsabilidad social**

El hotel Villa Wiñay establecerá una estrategia de valor compartido que se preocupará por el desarrollo sostenible de Valle Sagrado - Urubamba. Esta se soportará en tres pilares:

* Medio ambiente: Por medio de políticas ecológicas:

- Tendencia al uso de energía solar.
- Campaña de concientización para los huéspedes, basada en el ahorro del consumo de agua y el uso racional de toallas y sábanas.
- Políticas de reciclaje dentro y fuera del hotel.

- Implementación del *upcycling*, reutilizando componentes que creen material valioso para la decoración del hotel.
- * Responsabilidad social: En beneficio del bienestar de la localidad:
 - Ofrecer mejores beneficios (EPS - seguros).
 - Dar los mejores implementos de seguridad en el trabajo.
- * Desarrollo económico: *win to win* con las expectativas económicas de los locales:
 - Establecer alianzas con operadores locales (deportes de aventura, artesanos, etc.).
 - Contratación de personal que viva en Valle Sagrado – Urubamba.

1.4 *Marketing Mix*

- **Servicio**

El servicio total se compone por el servicio de hospedaje, los servicios complementarios dentro y fuera del hotel, la venta de paquetes turísticos directa, indirecta o en cooperación comercial con otros hoteles de similares características ubicados en otras geografías. Según Lovelock y Wirtz (2009), los servicios complementarios de facilitación aumentan el valor del servicio base y permiten una diferenciación y posicionamiento frente a la competencia. Asimismo, estos servicios del hotel que empiezan desde la experiencia de compra hasta el registro de salida y posventa se pueden clasificar de la siguiente manera, según autor:

- Información: Comprende la difusión en línea de precios, habitaciones, fotos y canales de contacto. Al término del servicio, se recopila información a través de reseñas para ajustar planes y se cuida la seguridad de los datos.
- Consulta: Ofrece atención 24/7 por web, llamadas y redes, respaldada por un *chatbot* permanente.
- Reservas: Se realizan a través de un sistema conectado con todas las plataformas de comunicación.
- Hospitalidad: Personal clave para brindar atención y mejorar la experiencia en instalaciones. Entrenamiento y cultura organizacional son vitales.
- Cuidado: Proporciona datos de emergencia para resolver problemas.

- Excepciones: Tratadas por el responsable del área de atención al huésped.
- Facturación: Se realiza electrónicamente.
- Pago: Variados métodos incluyendo efectivo, transferencias, tarjetas y pagos digitales seguros.

- **Precio**

Se define basado en el público objetivo del negocio y a la media del mercado.

Tabla 14. Precios de servicios de hospedaje

Tipo de Habitaciones	Cantidad	Temporada baja (USD)	Temporada alta (USD)
Villa	10	600	650
Habitación Superior	4	250	275
Habitación Confort	6	275	300
Habitación Suite	4	300	330

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 15. Precio promedio de servicios complementarios

Tipo	Importe (USD)
Salas Evento	500
Fee de Tours	12%
Carta	30
Bebidas sin Alcohol	8
Bebidas con Alcohol	12

Fuente: Elaboración propia 2023.

- **Plaza**

El servicio de alojamiento se da en las instalaciones del hotel, el hospedaje se brinda a través de canales directos como, por ejemplo, la página web, donde pueden realizar reservas o contactar a los números telefónicos indicados para resolver dudas o consultas; además, página web multiidioma. Por otro lado, la venta indirecta se debe a que habrá intermediarios como las agencias de viaje y páginas especializadas como por ejemplo Trivago.

- **Promoción**

Para impulsar las ventas y la posición de la marca se contará con diversos medios publicitarios, tanto manuales como digitales. Lo manual se enfocará en revistas, volantes y periódicos, en tanto que lo digital se apoyará en la publicidad por redes sociales, blogs y webs. Se buscarán canjes con *influencers* para una mayor exposición del hotel.

- **Personas**

Las personas son el principal recurso para la diferenciación en el servicio de calidad. Para ello se desarrollará un perfil de los roles y responsabilidades en cada puesto. Para la selección del personal es clave identificar que cuente con habilidades blandas, tales como predisposición, atención al huésped, resiliencia, actitud positiva, vocación de servicio, todos alineados a la oferta de valor del hotel.

- **Procesos**

Se tendrá un enfoque minucioso en la cadena de valor para asegurar el funcionamiento de alta calidad brindando la mejor experiencia al huésped. Se buscará que los procesos sean simples y nada complejos, con trámites ágiles y amigables, gestión oportuna de los reclamos, tomar la retroalimentación del buzón de sugerencias para oportunidades de mejora. También se acompañará con la transformación digital en las operaciones del hotel a través de un sistema seguro y confiable, gestión ordenada de las reservas, manejar una política de reembolsos, diseñar constantemente la página web con información del hotel y actualización de precios.

Por último, para atender al huésped una vez llegue al hotel se contará con el servicio de *check-in* y *check-out* durante las 24 horas del día. Son 4 etapas del servicio para los huéspedes i) antes de llegar al hotel: confirmar la reserva de la habitación, y pago por adelantado, ii) llegada al hotel, el *check-in* y alojamiento de un huésped nuevo, iii) atención al huésped durante la estancia, iv) al retirarse donde se cancelará el pago al realizar el *check-out*.

- **Diseño del entorno físico**

El hotel en Urubamba, Cusco, tiene 50 habitaciones (matrimoniales, dobles y suites). Se usarán señalizaciones y folletos informativos para orientar a los huéspedes. El diseño refleja la cultura peruana con cuadros y diseño interior. Destacará la diversidad cultural y culinaria del país para los visitantes.

1.5 Propuesta de valor

- **Beneficio base**

El beneficio base del hotel y del giro del negocio es el servicio de calidad *premium* e hiperpersonalizado.

- **Beneficio esperado**

Entre los servicios complementarios se puede detallar:

- Recepción las 24 horas, transporte ida y vuelta hacia el aeropuerto, wifi, caja fuerte, restaurante y bar, salas para conferencias.
- Zona de *coworking*.
- Cuarto de juegos.
- Almacenamiento de equipaje.
- Ambiente con elementos temáticos de la cultura peruana.

1.6 Presupuesto de *Marketing*

El presupuesto de *Marketing* se encuentra disponible y detallado en el anexo 16.

2. Plan de Operaciones

A continuación, se detalla cómo desde las operaciones del hotel villa *boutique* se contribuirá a materializar la propuesta de valor de la empresa, determinando las funciones de cada colaborador dentro de los procesos operativos para obtener los mejores resultados en favor de brindar un servicio superlativo de calidad, a la vez que el mismo colaborador se siente motivado y orgulloso de su aporte.

2.1 Objetivo y estrategias

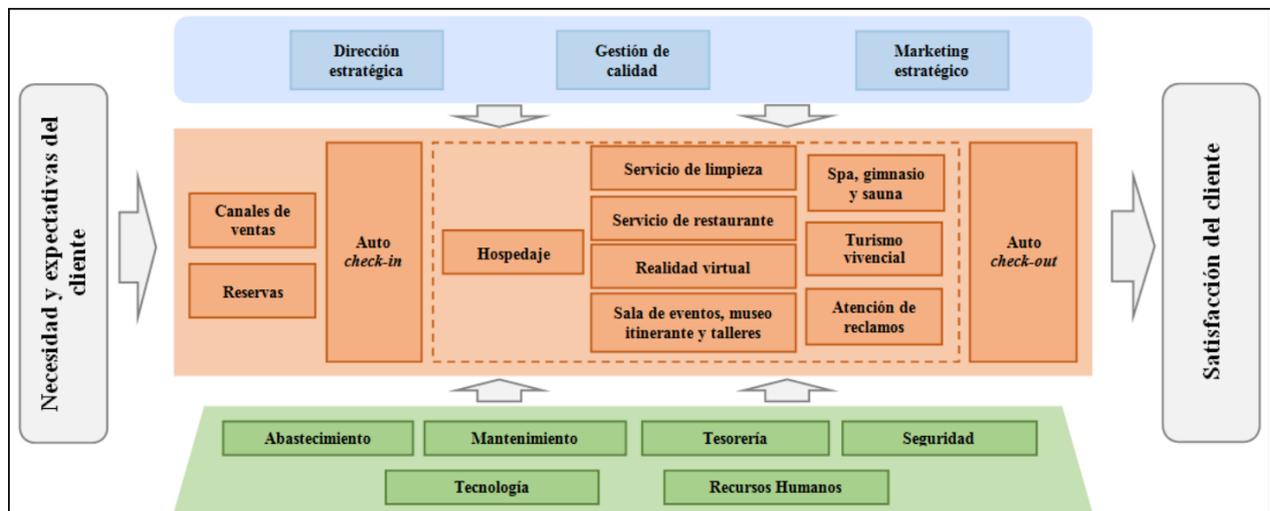
Tabla 16. Objetivos estratégicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Objetivo Especifico	Indicador	2023	2024	2025
Financiera	Incrementar EBITDA					
	Aumento de ingresos					
	Disminución de costos	Uso predominante de proveedores locales	Porcentaje de servicios cubiertos localmente	30%	50%	80%
	Optimización de recursos	Uso predominante de energías renovables	Porcentaje de energía limpia versus tradicional	20%	40%	60%
	Aumento rentabilidad servicios existentes	Tener una cartera predominante de servicios para los huéspedes con proveedores locales	Porcentaje de cartera de servicios del huésped que son de la zona	30%	50%	90%
Del Cliente	Generar credibilidad y confianza					
	incrementar la participación de mercado					
	Incrementar la satisfacción del cliente					
Procesos Internos	Sobresaliente infraestructura					
	Atención hiperpersonalizada	Que predominen las experiencias a medida				
	Mejorar la gestión comercial					
	Mejora resultados de la auditoría de calidad	Implementar la certificación ISO 9001 de Calidad	Indicador de avance	20%	70%	100%
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar gestión integrada de clientes	Implementar la ISO 10004	Indicador de avance	20%	100%	
	Asegurar la cultura organizacional sostenible	Implementar la ISO 10001	Indicador de avance	20%	100%	
	Gestión continua del conocimiento					
	Incrementar captación de sugerencias y quejas	Implementar la ISO 10002 y 1003	Indicador de avance	Evaluación	ISO 10002	ISO 1003
	Mejorar las competencias a partir de la capacitación					

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.2 Procesos y operaciones

Gráfico 7. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia 2023.

2.3 Mantenimiento

Parte básica de la percepción de calidad por parte de los huéspedes es el estado no solo de funcionamiento sino el visual de las instalaciones y es acá donde el proceso de mantenimiento se define como uno de clase mundial, pues no debe descuidarse el menor detalle.

Preventivo: Es proactivo que busca anticiparse a los incidentes por medio de revisiones según las buenas prácticas.

De diagnóstico: Son revisiones inopinadas de manera aleatoria para garantizar que todo lo del hotel esté en perfecto estado.

Correctivas: Son las respuestas a las averías y/o fallas, se busca que sean cada vez menos frecuentes.

2.4 Ventas y Reservas

Presencia de algunos operadores como Trivago, Despegar, Kayak, etc. para las ventas y reservas con redirección a la web de la empresa para personalizar su experiencia y/o bajar una app desde donde podría gestionar su experiencia y sus reservas. Se tendrá soporte por WhatsApp, Telegram y telefónico para absolver dudas que puedan quedar a pesar del uso de los medios digitales o para huéspedes no tan desarrollados digitalmente.

- Recopilación de datos y perfiles de clientes: Recopilar información detallada sobre los huéspedes, incluyendo preferencias de habitación, comidas, actividades, necesidades especiales y cualquier información relevante.
- Segmentación de clientes: Identificar segmentos de clientes en función de sus preferencias. Adaptar las ofertas y servicios según los perfiles identificados.
- Comunicación y anticipación de necesidades: El canal de comunicación de la estancia de los huéspedes será a través del sistema de gestión de huéspedes para ajustar los servicios.

2.5 Check-in

48 horas antes de la llegada de los huéspedes estos recibirán una notificación a la cuenta de correo que inscribieron al momento de la reserva donde se da detalle de su visita, en caso el cliente desee hacer modificaciones de último momento y ofrecerle servicios complementarios.

Al momento de la llegada, de venir en el servicio de movilidad, desde que suben hasta la llegada serán atendidos con bebidas alcohólicas y no alcohólicas, así como algunas meriendas, esto mismo continua al llegar al *counter*; si vienen con propia movilidad, son recibidos desde la zona de estacionamiento por la persona que será su mayordomo, quien los lleva al *counter* para el registro, luego del registro, el mayordomo los escoltará hasta su cabaña donde les explicará los detalles de ella y confirmará el itinerario de las actividades seleccionadas y les presentará algunas otras que por el perfil podrían interesarles.

2.6 Experiencias personalizadas

El mayordomo asignado a la cabaña de huéspedes tiene la responsabilidad de confirmar el itinerario de experiencias a la llegada del huésped y acordar las horas en las que pasará por los invitados para cada experiencia, esta programación se dará siempre el día anterior a la programación salvo casos excepcionales.

El mayordomo validará que todas las coordinaciones previas con los proveedores de los servicios estén cerradas desde un mes previo a la visita y dará seguimiento semanalmente, el día de la llegada y cada día hasta cerrar la experiencia. Debe proporcionar actividades y excursiones exclusivas basadas en los intereses individuales de los huéspedes, como tours privados por los sitios arqueológicos, clases de cocina con ingredientes locales o experiencias de senderismo personalizadas.

2.7 Evaluación continua y retroalimentación

Son las encuestas de satisfacción y recopilación de comentarios de los huéspedes para evaluar la efectividad de la estrategia de hiperpersonalización y utilizar los comentarios de ellos para ajustar y adaptar los servicios y la oferta del hotel.

2.8 Presupuesto de inversión inicial y presupuesto anual del plan de operaciones

La inversión inicial para la apertura del hotel en el Valle Sagrado será de USD 2 388 400.00, comprende el costo de remodelación del hotel, el mobiliario, equipos, los costos preoperativos como permisos, consultores, arquitectos y licencias según se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 17. Inversión

Inversión inicial, año 2020	m2	USD/m2	USD
Costo de construcción, remodelación, preoperativos	2 320	798	1 851 368
Mobiliarios y equipos			537 032
			2 388 400

Fuente: Elaboración propia 2023.

3. Plan de Recursos Humanos

En línea de lograr una excelencia en el servicio y maximizar la experiencia del huésped, con un enfoque en la estrategia de la hiperpersonalización de servicios y experiencias, el plan de Recursos Humanos tiene como finalidad potenciar la cultura organizacional mediante la mejora continua de sus procesos teniendo como recurso clave al capital humano, que sería el promotor de uno de los valores diferenciales del hotel.

Es en tal sentido, se busca alinear el plan de Recursos Humanos con la estrategia del hotel, usando como herramientas el desarrollar y/o mejorar procesos, el mantener y/o mejorar el clima laboral, las competencias, condiciones salariales, entre otros, con la finalidad de lograr un resultado de alto desempeño.

3.1 Objetivos y estrategias

Tabla 18. Objetivos y estrategias

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Objetivo Especifico	Indicador	2023	2024	2025
Financiera	Disminución de costos	Reducir la tasa de rotación del personal	# de empleados que se retiran/ # total de empleados que duran en un periodo en específico	15%	10%	5%
	Optimización de recursos	Mejorar el desempeño de los empleados	Ganancia por empleado = (Ganancia total / Número de empleados) > de la nueva contratación	10% > Nueva contratación	12% > Nueva contratación	15% > Nueva contratación
Del cliente	Generar credibilidad y confianza	Mejorar % índice de satisfacción de clientes	<i>Customer Satisfaction Score</i> (suma de puntuaciones /total de valoraciones) o NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	Conseguir el Premio <i>Traveller's Choice best of the best</i> de Tripadvisor	Conseguir el Premio <i>Traveller's Choice best of the best</i> de Tripadvisor	Conseguir el Premio <i>Traveller's Choice best of the best</i> de Tripadvisor
	Incrementar la satisfacción del cliente					
Procesos internos	Mejora de resultados de la auditoría de calidad	Eficiencia en la atención al huésped	Tiempo medio de contratación = # total de días que permanece un trabajo o puesto vacante/ # total de trabajos disponibles	20	18	15
Aprendizaje y crecimiento	Asegurar la cultura organizacional sostenible	Lograr un alto sentido de pertenencia y compromiso del empleado con el hotel	Tasa de ausentismo laboral = (# de ausencias no justificadas de un periodo determinado / periodo total) *100	15%	10%	5%
	Gestión continúa del conocimiento	Capacitación y desarrollo de competencias del empleado	Inversión por c/ empleado = Cantidad de dinero invertido en capacitación / Cantidad promedio de empleados	Ingresar a la lista de GPTW	Primeras 50 empresas en GPTW	Primeras 30 empresas en GPTW
	Mejorar las competencias a partir de la capacitación		Tasa de competencias del trabajador= (Σ competencias por trabajador por encima del nivel) / (Σ trabajadores)			

Fuente: Elaboración propia 2023.

3.2 Estrategias de la administración de Recursos Humanos

En la búsqueda de crear un valor sostenido para los *stakeholders* se desarrollan estrategias como parte del cumplimiento de los objetivos del plan de Recursos Humanos, como:

- **Reclutamiento, selección de personal y contratación:** Identificar, seleccionar y contratar es una labor crítica de trabajo continuo e innovación por parte del área de Recursos Humanos, en donde se tiene como objetivo seleccionar al talento idóneo para un puesto en específico, siendo coherente el perfil con las competencias y habilidades a seleccionar, esto último bajo principios de igualdad, equidad de oportunidades, sin discriminación alguna, mediante:

- Políticas de selección y contratación.
- Políticas de inclusión.

Es en ese sentido, se seguirían los siguientes pasos:

- Definir el perfil del puesto.
 - Buscar y convocar, mediante avisos y/o anuncios de portales de trabajo virtuales y de promoción interna a los colaboradores.
 - Evaluar, realizar filtros efectivos que reduzcan tiempo y esfuerzos en: revisión de currículos, entrevista preliminar (telefónica, remota o presencial), para corroborar el cumplimiento del perfil, referencias, ello con la finalidad de validar la información proporcionada.
 - Exámenes psicológicos, para verificar si es una persona equilibrada.
 - Entrevista final (presencial), sirve para conocer a profundidad al postulante, ello acompañado o realizado por el jefe inmediato.
 - Seleccionar y contratar, se tomará la decisión de qué candidato sería el más idóneo y se procede a la firma de contrato, haciéndole mención del cargo, funciones, sueldo, duración y periodo de prueba en caso de aplicar.
- **Descripción y perfil de puestos:** Cuyo objetivo sería establecer las funciones y/o atributos que debería tener quien ocupe un puesto determinado, facilitando a su vez el proceso de reclutamiento, inducción, operación, capacitación y planeamiento (ciclo de vida del empleado). Ver el anexo 18.

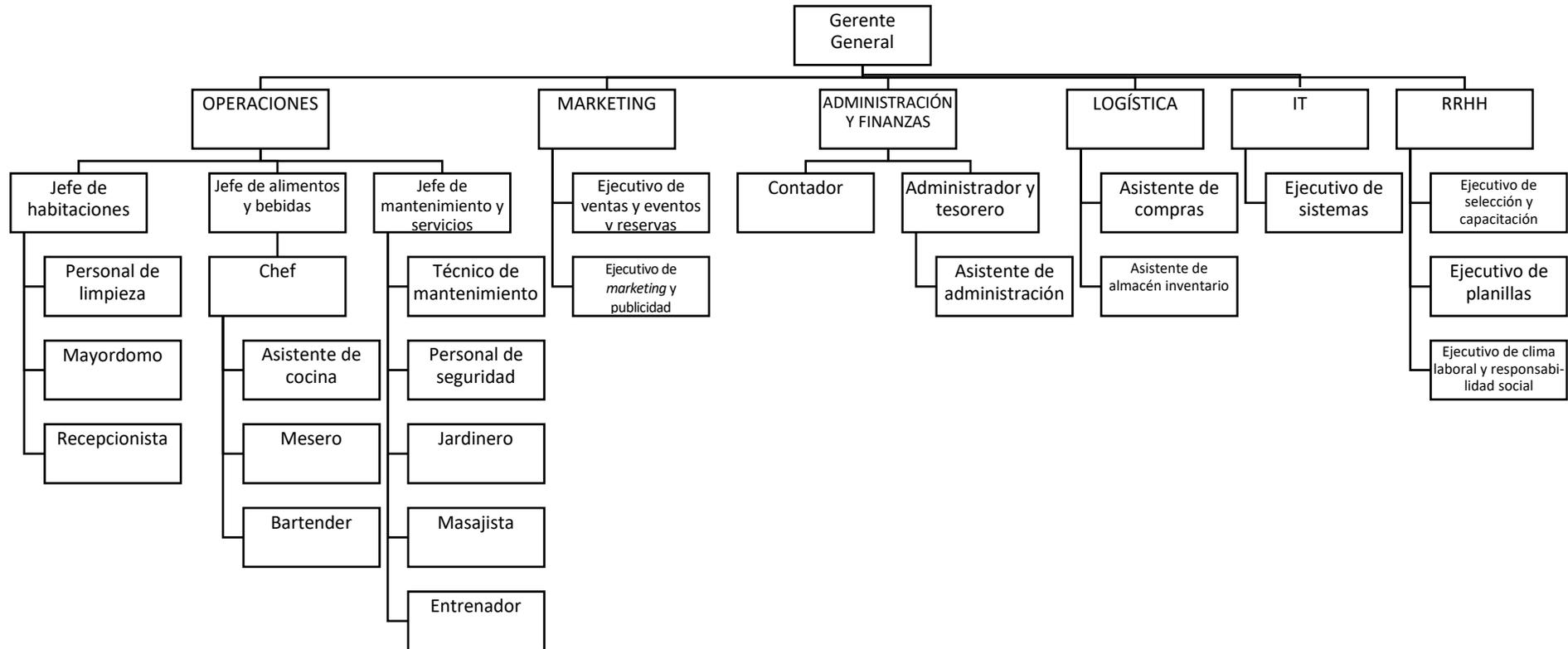
- **Capacitación y crecimiento:** Como parte de una inversión continua en la formación del talento humano, se elabora un plan/programa anual de talleres al personal y nuevos (ver los anexos 19 y 20) con la finalidad de desarrollar y/o potenciar las capacidades, competencias y habilidades de gestión, protocolo y etiquetas de atención al cliente (huésped), permitiendo acceder en ese sentido al conocimiento de calidad que necesitaría el personal para el desarrollo de manera efectiva de su trabajo mediante:
 - Implementación de programas de liderazgo y de desarrollo de habilidades blandas.
 - Talleres de sensibilización.
 - Programas de desarrollo ejecutivo, relacionados con informática, inglés y presentaciones efectivas.
 - Cursos de seguridad y salud ocupacional.
 - Curso de atención al cliente.
 - Asimismo, con el personal nuevo, se busca fomentar la rápida adaptación mediante el apoyo del equipo de recursos humanos y área relacionada:
 - Asignación de un personal para su inducción y/o capacitación de la empresa y sus áreas.
 - Presentarle a sus jefes inmediatos, compañeros y/o personal a su cargo.
 - Entregarle el manual de políticas y normas.

Con un programa y presupuesto asignado de capacitación se busca incrementar la satisfacción del cliente, ya que el personal bien capacitado sabrá cómo dirigirse y atender a los clientes, generando una experiencia positiva; además de equivaler a una experiencia positiva en el talento humano, ya que podrán mejorar sus habilidades, traduciéndose en confianza, compromiso laboral y mejorando su desempeño.

- **Clima y cultura organizacional:** El servicio al cliente impulsa experiencias y personalización en el hotel. La cultura organizacional reflejará la atención al huésped y se realizarán encuestas semestrales de clima laboral para mejorar la satisfacción y comunicación.

3.3 Organigrama

Gráfico 8. Organigrama



Fuente: Elaboración propia 2023.

3.4 Presupuesto de Recursos Humanos

Ver el anexo 21.

3.5 Plan de Responsabilidad Social

- Convertir a la empresa en un referente líder de su comunidad por sus prácticas socialmente responsables para que sobre esa base tenga el reconocimiento de sus clientes y sea un factor de orgullo y motivación para sus colaboradores.
- Convertir la Responsabilidad Social en un atributo diferenciador de la marca.

Gestión de indicadores:

- **Residuos reciclables**, para denotar la reutilización de residuos para el mejoramiento del medio ambiente. Cálculo: Cant. Residuos reciclables / Cant. Residuos totales.
- **Control de consumo de agua y luz**, para el uso eficiente de los servicios públicos, Cálculo: VAR de consumo: Consumo del mes – Consumo del mes anterior.
- **ISO 26000**: De acuerdo con la norma internacional ISO 26000, guía de responsabilidad social, se tiene estos 7 pilares fundamentales:

- **Gobernanza de la organización:**

Responsabilidad total del hotel sobre los impactos generados en el medio ambiente por las actividades realizadas por la organización, asimismo, de las acciones correctivas para remediar el impacto.

- **Transparencia:**

Información clara y precisa sobre las políticas y actividades de la empresa, difusión transparente a través de la página web.

- **Derechos humanos:**

Protocolo, normas y canales para reportar reclamos, así como garantizar la seguridad dentro del hotel.

- **Prácticas laborales:**

Políticas de empleo no discriminatorias por raza, difusión de la igualdad de género, y seguridad respecto a la prevención del COVID-19.

- **Medio ambiente:**

Racionalizar el consumo de agua y electricidad, teniendo como parte del plan fomentar el reciclaje.

- **Prácticas justas de operación:**

Establecer políticas anticorrupción dentro del hotel, que aplique al personal interno, así como contratistas.

- **Asuntos de consumidores:**

Política de aseguramiento de la calidad del hotel, así como respeto a la privacidad. Participación y desarrollo de la comunidad.

4. Plan financiero

4.1 Presupuesto financiero

En este punto se detalla el estimado de inversión a realizarse para poder iniciar la simulación financiera, que permitirá evaluar la viabilidad del proyecto.

4.2 Presupuesto de inversión

Con el objetivo de iniciar la evaluación total del proyecto, se han realizado cotizaciones con precios referenciales para el terreno, el equipamiento, el mobiliario y otros artículos necesarios para la puesta en marcha del hotel. Este monto representa la inversión inicial a largo plazo.

Asimismo, se ha considerado el monto necesario para sostener los tres primeros meses del hotel, cubriendo todas las obligaciones de pago a los trabajadores y costos fijos relacionados con el funcionamiento del proyecto. Este monto conformará el capital de trabajo.

Se ha realizado un análisis exhaustivo y detallado de cada uno de los gastos y costos asociados al proyecto, con el fin de asegurar que se han considerado todos los factores relevantes para la viabilidad y éxito de este.

Con esta información, se está en capacidad de realizar la evaluación financiera completa del proyecto, incluyendo los flujos de caja, la rentabilidad y los indicadores financieros clave. De esta forma, se podrá determinar con mayor precisión la viabilidad y la rentabilidad del proyecto, y tomar las decisiones necesarias para garantizar su éxito.

Tabla 19. Inversión inicial

Inversión	USD
Inversión activos fijos	6 119 429
Inversión pre-operativos	154 056
Total	6 273 485

Fuente: Elaboración propia 2023.

4.3 Presupuesto del servicio de deuda

En relación con el financiamiento del proyecto, se ha considerado que cada accionista aportará el 5% de la inversión inicial (30%), mediante la utilización de una parte de la caja generada por la sucursal en Francia durante el último año. Por su parte, el 70% restante del capital necesario será financiado a través de deuda.

Esta estrategia de financiamiento permitirá maximizar el rendimiento de la inversión, al tiempo que se mantiene un equilibrio adecuado entre los recursos propios y la deuda. En conclusión, se ha adoptado una estrategia de financiamiento que combina el aporte de capital propio con el financiamiento por deuda, con el objetivo de maximizar el rendimiento de la inversión y mantener una estructura financiera equilibrada.

Tabla 20. Supuesto de deuda

Endeudamiento	Accionista	Deuda
Estructura	30%	70%
Importe	USD 1 893 414	USD 4 417 965

Fuente: Elaboración propia 2023

Luego de tener la división porcentual del servicio de deuda, se establece el supuesto de financiamiento, tomando como referencia la SBS para las condiciones de ese servicio.

Tabla 21. Condiciones financieras

	DATOS	
Tasa Anual	6.62%	TCEA
Tasa Mensual	0.54%	TCEM
Deuda	USD 4 417 965	
Periodo	5	años
Cuota	USD 1 066 560	

Fuente: <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Tabla 22. Cronograma de deuda

Periodo	Saldo Inicial	Amortización	Intereses	CUOTA - USD
1	4 417 965	774 091	292 469	1 066 560
2	3 643 874	825 336	241 224	1 066 560
3	2 818 538	879 973	186 587	1 066 560
4	1 938 565	938 227	128 333	1 066 560
5	1 000 338	1 000 338	66 222	1 066 560

Fuente: Elaboración propia 2023.

4.4 Proyecciones financieras

- **Estados de resultados**

Se ha creado el estado de resultados del proyecto basándose en hoteles similares de la zona. Se han considerado los precios actuales, los costos directos y los gastos

financieros para asegurar su precisión. Con esto, se podrá evaluar la rentabilidad y viabilidad del proyecto en el mercado hotelero de la zona. Ver el anexo 22.

- **Balance y Flujo de caja**

Tabla 23. Balance general

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activo no circulante					
<i>Propiedad, planta y equipo</i>	6 160 674	6 009 968	5 859 263	5 708 558	5 557 852
<i>Depreciación Acumulada</i>	150 705	301 411	452 116	602 822	753 527
Activo circulante					
<i>Cuentas por cobrar</i>					
<i>Cuentas por cobrar (Otros)</i>		985 226	472 581		
<i>Efectivo y equivalentes de efectivo</i>	369 656	1 028 906	1 647 957	2 320 380	3 028 251
Total activos	6 681 035	8 325 511	8 431 917	8 631 759	9 339 630
Capital					
<i>Capital social</i>	1 893 414	1 893 414	1 893 414	1 893 414	1 893 414
<i>Beneficio neto del período</i>	1 002 773	1 305 393	1 647 272	2 004 071	2 383 779
<i>Beneficio neto acumulado</i>	-	2 308 166	2 952 665	3 651 343	4 387 849
Total capital	2 896 187	5 506 973	6 493 351	7 548 827	8 665 042
Pasivos no circulantes	2 763 901	1 880 311	938 227	1 000 338	-
<i>Préstamos a largo plazo</i>	2 763 901	1 880 311	938 227	1 000 338	-
Pasivo circulante	1 020 947	938 227	1 000 338	82 594	674 589
<i>Cuentas por pagar</i>					
<i>Cuentas por pagar otras (Otros)</i>	140 974			82 594	674 589
<i>Préstamos a Corto Plazo</i>	879 973	938 227	1 000 338	-	-
Total pasivo	3 784 848	2 818 538	1 938 565	1 082 932	674 589
Total capital y pasivos	6 681 035	8 325 511	8 431 917	8 631 759	9 339 630

Fuente: Elaboración propia 2023

4.5 Evaluación económica y financiera

Después del cálculo de los flujos del proyecto es necesario calcular el costo de oportunidad COK, se utilizará el modelo CAPM:

$$COK = Rf + \beta \times (Rm - Rf) + Rp$$

Para:

Rf: Tasa libre de riesgo

B: beta del rubro

Rm: Rendimiento del mercado

Rp: Riesgo país

El cálculo de la beta para el rubro hotelero se obtuvo de la bitácora de Damodaran para el periodo 2022.

Tabla 24. Ratios de COK

<i>Rf</i>	3.3%
<i>B</i>	1.1
<i>Rm</i>	11.6%
<i>Rp</i>	1.9%

Fuente: Elaboración propia 2023.

$$COK = 3.3\% + 1.1 \times (11.6\% - 3.3\%) + 1.9\% = 14\%$$

Asimismo, se calculará el WACC:

Tabla 25. Ratio WACC

Concepto	Indicador
Impuesto	30%
Deuda/D+E	34%
<i>Equity</i> /D+E	66%
Interés	6.62%
Ke	14.18%
WACC	10.97%

Fuente: Elaboración propia 2023.

Siendo el WACC 10.97%

4.6 Evaluación económica y financiera

Los ratios obtenidos en la evaluación económica y financiera son los siguientes:

Tabla 26. Resumen de ratios

Ítem	%
WACC	11%
COK	14%

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 27. Evaluación económica VANE - TIRe

Indicadores Econ.	Dato
VANE	1 112 823
TIRe	17%
<i>Payback Eco.</i>	4 years

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 28. Evaluación financiera VANf - TIRf

Indicadores Fin.	Dato
VANf	1 275 074
TIRf	33%
<i>Payback Fin.</i>	2 years

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 29. Indicadores ROA–ROE

Prom.	%
ROA	27%
ROE	28%

Fuente: Elaboración propia 2023.

4.7 Análisis de resultados económicos y financieros del proyecto

Tras realizar la evaluación económica del proyecto, los resultados obtenidos han sido muy satisfactorios. En primer lugar, el proyecto cumple con los requerimientos establecidos, lo cual es un indicador clave de su viabilidad. Además, los resultados financieros indican que el proyecto generará ganancias significativas, lo cual es una buena señal para los inversionistas.

En concreto, el valor actual neto económico (VANe) del proyecto es positivo y asciende a USD 1 112 823, lo que significa que la inversión inicial se recuperará y generará una ganancia adicional. La tasa interna de retorno económica (TIRe) del proyecto es del 17%, lo cual supera la tasa de descuento esperada y sugiere que el proyecto será rentable.

Asimismo, el período de recuperación (*payback*) del proyecto es de 4 años, lo cual se encuentra dentro del rango de evaluación del proyecto y sugiere que el proyecto es financieramente sólido. En resumen, los resultados obtenidos en la evaluación económica son muy positivos y sugieren que el proyecto es viable y rentable, de igual manera para la evaluación financiera cumple con crear valor.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Tras el análisis realizado, se llega a la conclusión de que la recomendación más adecuada para los accionistas del hotel Le Bonheur es optar por la apertura de la filial en Urubamba, Cusco, Perú, bajo el formato de un hotel *boutique*. Esta elección no solo resulta favorable desde una perspectiva financiera, sino que también conlleva el valor añadido de la internacionalización, que permitirá a la empresa diversificar sus variables de enfrentamiento ante un entorno global cada vez más impredecible. La ubicación seleccionada ofrece un amplio abanico de oportunidades debido al considerable potencial de crecimiento que presenta. Aunque no se pueden obviar los riesgos asociados, estos son atenuados por las múltiples oportunidades analizadas. Además, en relación con el riesgo político del país, es relevante recordar que incluso en economías con restricciones de libertad y orientación comunista, como en los casos de Cuba y Venezuela, el sector hotelero sigue siendo una oportunidad aprovechada por cadenas internacionales. La estrategia propuesta se sustenta en una evaluación financiera que demuestra de manera económica y financiera que este proyecto genera valor y cumple con los requisitos mínimos en términos de COK (*Cost of Capital*) y WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) con el adicional de que el EBITDA promedio anual que se proyecta en los 5 primeros años que se maneja es superior al que venían obteniendo los accionistas del hotel Le Bonheur por su operación en Francia.

2. Recomendaciones

Con base en estas conclusiones, se recomienda enfáticamente que los accionistas avancen con la implementación del proyecto de la filial en Urubamba, respaldados por el sólido análisis financiero y la comprensión de los beneficios estratégicos y operativos que esta decisión conlleva.

Por el lado de la investigación en sí, se recomienda profundizar en las investigaciones de mercado en los países origen del turismo receptivo, así como conversaciones con expertos de esos mismos países para así explorar más en la orientación que debería darse a los servicios de hiperpersonalización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- abanZa (2021). *Informe sobre la Situación del Sector Hotelero en Perú y Perspectivas a Futuro con la visión de los directivos de hoteles y cadenas*.
<https://hotevia.info/informe-sobre-la-situacion-del-sector-hoteleroy-perspectivas-a-futuro-con-la-vision-de-los-directivos-de-hoteles-y-cadenas/>
- Amadeus (2021). *Informe Global de Amadeus 2021*.
<https://corporate.amadeus.com/es/informes-anuales/informe-anual-2021>
- Andina (2022). *Se construirán 10 hoteles en Lima y Cusco con una inversión de más de US\$ 202 millones*. <https://andina.pe/AGENCIA/noticia-se-construiran-10-hoteles-lima-y-cusco-una-inversion-mas-202-millones-876105.aspx>
- Andina. (2021). *Turismo: Gobierno peruano exonerará IGV temporalmente para servicios de hospedaje*. <https://andina.pe/agencia/noticia-turismo-gobierno-peruano-exonerara>
- Andina (2017). *Hoteles peruanos aumentan inversiones en tecnologías para seguridad*.
<https://andina.pe/agencia/noticia-hoteles-peruanos-aumentan-inversiones-tecnologias-para-seguridad-652031.aspx>
- Babii, A. y Nadeem, S. (2021). El turismo en el mundo tras la pandemia. *FMI*.
<https://www.imf.org/es/News/Articles/2021/02/24/na022521-how-to-save-travel-and-tourism-in-a-post-pandemic-world>
- Banco Central de Reserva del Perú (2021). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2021.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2022). *Síntesis Reporte de Inflación*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2022-sintesis.pdf>
- Barney, J. B. y Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 5ta. ed. Pearson.
- Baz, J. (2022). Informe sobre la situación del Sector Hotelero en Perú y Perspectivas a Futuro con visión de los directivos de hoteles y cadenas. *Reportero Hotelero*. 25 de enero.
<https://reporterohotelero.com/informe-sobre-la-situacion-del-sector-hoteleroy-perspectivas-a-futuro-con-la-vision-de-los-directivos-de-hoteles-y-cadenas/>

y-perspectivas-a-futuro-con-la-vision-de-los-directivos-de-hoteles-y-cadenas/#:~:text=Asimismo%2C%20el%2065%2C%25,una%20ocupaci%C3%B3n%20promedio%20del%2030.8%25

Bensoussan, B. E. y Fleisher, C. S. (2017). *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. 3rd. ed. Pearson Education.

Bieger, T., Wittmer, A. y Laesser, C. (2018). Management of distribution channels. *Revenue Management: A practical pricing perspective*, pp. 153-181.

Buhalis, D. y Sinarta, Y. (2021). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 122, 255-262. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.015>

Casamento, L. (2021). *El informe sobre el regreso de la hotelería ofrece perspectivas para mejorar la rentabilidad en un mercado pospandemia*. Oracle Hospitality Check-In. [Blog]. <https://blogs.oracle.com/hospitalitylatam/post/el-informe-sobre-el-regreso-de-la-hoteleria>

CIA. (2021). *The World Factbook: Peru*. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/peru>

ComexPerú (2022). *Índice de Percepción de la Corrupción 2021: El Perú retrocede once posiciones y ocupa el puesto 105 de 180 economías*. Febrero 18. <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2021-el-peru-retrocede-once-posiciones-y-ocupa-el-puesto-105-de-180-economias>

David, F. y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación de México.

Deloitte. (2020). *2020 Travel and Hospitality Industry Outlook*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/travel-hospitality-restaurants/travel-hospitality-industry-outlook.html>

Deloitte (2019). *Tendencias tecnológicas. Más allá de la era digital*. https://www.iasplus.com/en/publications/colombia/other/deloitte-insights/tech-trends/at_download/file/Tendencias_tecnologicas_2019%20%28Reporte%20Completo%29.pdf

El Peruano (2023). *Promperú presenta estudio sobre el perfil del turista que visita nuestro país*. 23 de marzo. <https://elperuano.pe/noticia/208385-promperu-presenta-estudio>

sobre-el-perfil-del-turista-que-visita-nuestro-pais

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (S.f.). *Creciente número de casos, recuperación interrumpida y mayor inflación.*

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2022/01/25/world-economic-outlook-update-january-2022#:~:text=Creciente%20n%C3%BAmero%20de%20casos%2C%20una,instituir%20restricciones%20a%20la%20movilidad>

Foundever (2023). *Por qué la CX necesita volver a lo básico en el 2023.*
<https://foundever.com/es/blog/por-que-la-cx-necesita-volver-a-lo-basico-en-2023/>

García, R. (2021). *Tendencias en hoteles para 2021.* Marketing Turístico Digital.
<https://marketingturisticodigital.com/tendencias-hoteles/>

Horwath HTL. (2021). *Hospitality Market Report 2021/2022.* https://horwathhtl.com/wp-content/uploads/2021/10/Horwath-HTL-Market-Report-2021_22.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2018.* Componente 4: Eventos naturales, antrópicos y desastres.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1637/cap04.pdf

Ipsos (2020). *Comprador en línea.* <https://www.ipsos.com/es-pe/comprador-en-linea>

Ipsos Apoyo. (2023). *Encuesta de aprobación presidencial en el Perú.* Abril.
<https://www.ipsos.com/es-pe/encuesta-america-tv-ipsos-abril-2023>

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Estrategia de mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles.* Harvard Business Press.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2019). *Principles of Marketing.* Pearson Education Limited.

Llopis Sancho, E. (2011). *Desarrollo de un Modelo Teórico de Branding adaptado a la Pyme.* [Tesis Doctoral].
https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/12898/1/Desarrollo_Llopis_UC HCEU_Tesis_2011.pdf

Lovelock, Ch. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia.* Sexta edición. Pearson Educación.

Mair, J. y Jago, L. (2018). *Sustainability, innovation, and entrepreneurship in the hospitality*

industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1023-1032.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1478267>

McKinsey & Company. (2021). *COVID-19 and hotel demand: A survey of recent travelers*. Recuperado el 15 de mayo de 2023, de <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/covid-19-and-hotel-demand-a-survey-of-recent-travelers>

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2016). *El Perú y el cambio climático. Tercera Comunicación Nacional del Perú a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático*.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6E00238738064E6505257FC60074D4DF/\\$FILE/1_pdfsam_Tercera-Comunicaci%C3%B3n.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6E00238738064E6505257FC60074D4DF/$FILE/1_pdfsam_Tercera-Comunicaci%C3%B3n.pdf)

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2013). *Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental. Y modificatorias*. <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/Ley-y-reglamento-del-SEIA1.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2022). *Estrategia Nacional de Reactivación del sector Turismo. 2022-2025*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3109734/R.%20M.%20N%C2%B0%20138%20-%202022.pdf.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2021). *Perú: Cuenta Satélite de Turismo. Principales indicadores económicos. 2015-2020*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2663151/Per%C3%BA%3A%20Cuenta%20Sat%C3%A9lite%20de%20Turismo%2C%202015-2020.pdf?v=1640905837>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2020). *Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje. Diciembre de 2020*. Publicación; enero del 2021. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/1495557-reportes-de-turismo-reporte-mensual-de-turismo-diciembre-2020>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2019). De igual manera, mediante el Decreto Supremo N° 237-2019-EF se busca promover la competitividad y productividad, además, la política de Ventanillas Únicas de Turismo (VUT) genera un ahorro de tiempo (de 560 días a 131 días) e inversión (de S/ 63,000 a S/ 15,000) para los inversionistas. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/normas-legales/286520-ds-n-237-2019-ef>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.). *Indicadores de Ocupabilidad*. <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2018). *Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP)*. D.S. 345-2018-EF.
<https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/235968-345-2018-ef>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2021). *MTC prepara el camino para el despliegue y desarrollo del 5G en el Perú*. Nota de prensa.
<https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/304544-mtc-prepara-el-camino-para-el-despliegue-y-desarrollo-del-5g-en-el-peru>
- Nigam, A. y Hu, X. (2021). Touchless technologies for hotels in a post-COVID world. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(3), 605-618.
<https://doi.org/10.1108/JHTT-10-2020-0183>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Pejić-Bach, M. (2021). Electronic Commerce in the Time of Covid-19 - Perspectives and Challenges. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16 (1). <https://doi.org/10.4067/S0718-18762021000100101>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Perú Tourism Board. (2021). *Perú: A unique travel destination*.
<https://www.peru.travel/en/news/peru-wins-three-awards-in-the-world-travel-awards-2021>
- Rahman, S., Rahman, M. y Uddin, M. (2019). Cross Impact Analysis of External and Internal Factors of Bangladesh Apparel Industry: A Study on FODA Cross Matrix. *Journal of Textile Science & Fashion Technology*, 3(1), 94-102.
[doi:10.33552/JTSFT.2019.03.000553](https://doi.org/10.33552/JTSFT.2019.03.000553)
- Sánchez, J. J., Álvarez, L. F. y Maseda, A. (2019). Análisis de la posición competitiva mediante la matriz PEYEA: una aplicación empírica en el sector cervecero. *Investigación Económica*, 78(308), 3-26. <https://doi.org/10.1016/j.inveco.2018.06.002>
- Sigala, M. (2021). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312-321.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.019>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (S.f.). *Tasa de interés promedio del sistema bancario.*

<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

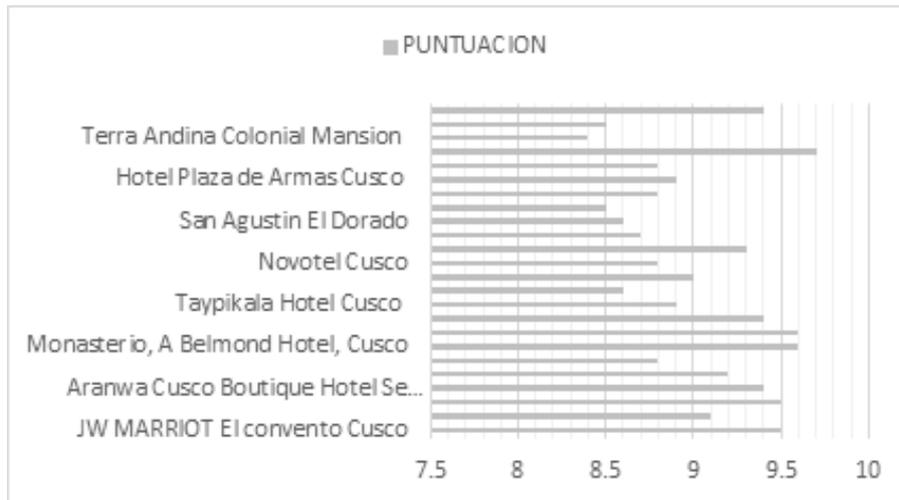
Vega, E. (2021). BTH Hotel estima que en el 2025 retomará niveles de facturación prepandemia. *Diario Gestión*. 05 de diciembre.

<https://gestion.pe/economia/empresas/bth-hotel-estima-que-en-el-2025-retomara-niveles-de-facturacion-prepandemia-noticia/?ref=gesr>

Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., & Fan, W. (2017). A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 58, 51-65.

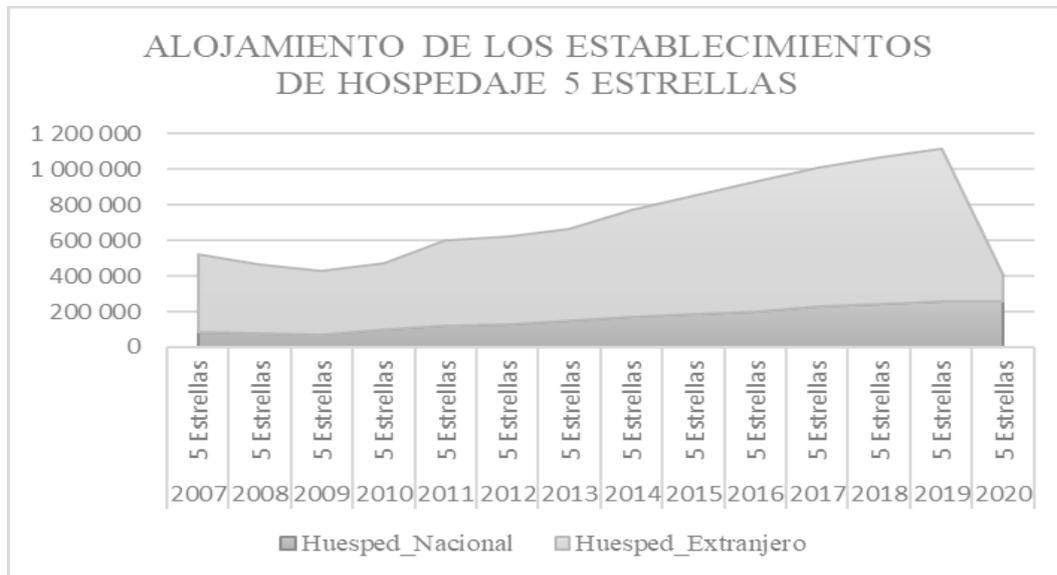
ANEXOS

Anexo 1. Clasificación por hoteles con distinta propuesta de valor



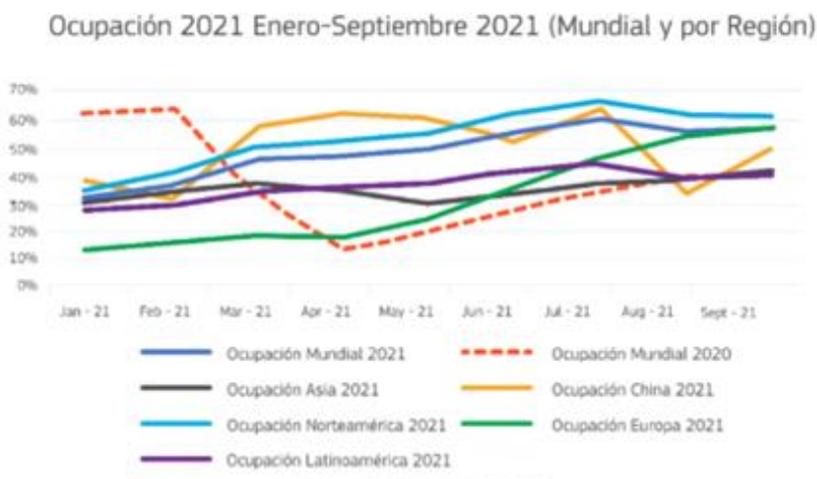
Fuente: Booking, consultado el 2022. Elaboración propia 2023.

Anexo 2. Crecimiento de la demanda por hospedaje (nacional y extranjero) de categorización 5 estrellas



Fuente: MINCETUR (2020). Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje (Corte: Diciembre de 2020).

Anexo 3. Ocupación



Fuente: Amadeus Demand 360° a setiembre 30, 2021.

Anexo 4. Atractividad de poder de negociación de los huéspedes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES								
Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Calificación
Número de clientes vs número de competidores	Escaso						Elevado	4
Disponibilidad de información para la compra	Escasa						Elevada	3
Nivel de “ocupabilidad” en temporada alta	Baja						Alta	2
Nivel de “ocupabilidad” en temporada baja	Baja						Alta	4
Diferenciación del servicio (hiperpersonalización)	Baja						Alta	5
Ecuación de valor del servicio	Baja						Alta	5
Promociones	Nulas						Muchas	3
Disponibilidad de productos sustitutos	Elevada						Escasa	5
TOTAL								3.88

Fuente: Elaboración propia 2023, según juicio de Michele Bendezú – Gerente de Mantenimiento del Hotel Tambo del Inka.

Anexo 5. Atractividad del poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES								
Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Calificación
Cantidad de proveedores	Escasos						Muchos	2
Especialización de proveedores	Baja						Alta	3
Amenaza de competidores por integración hacia atrás	Alta						Baja	5
Participación del costo de proveedores en el costo total	Alta						Baja	2
Costos por cambio de proveedor	Alta						Baja	3
Importancia de la industria hotelera para el beneficio de los proveedores	Baja						Alta	3
Disponibilidad de servicios sustitutos de proveedores	Baja						Alta	1
TOTAL								2.71

Fuente: Elaboración propia 2023 con juicio de Michele Bendezú – Gerente de Mantenimiento del Hotel Tambo del Inka.

Anexo 6. Atractividad de amenaza de nuevos competidores

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES								
Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Calificación
Economías de escala	Bajas						Altas	1
Propuesta de valor	Baja						Alta	4
Fortaleza de la marca	Débil						Fuerte	3
Nivel de acceso a la ubicación	Débil						Fuerte	4
Nivel de acceso a la tecnología	Bajo						Alto	4
Nivel de inversión	Alto						Bajo	1
Experiencia en el rubro	Alto						Bajo	3
Nivel de acceso a servicios terceros	Bajo						Alto	3
Barreras gubernamentales	Altas						Inexistentes	4
TOTAL								3.00

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 7. Atractividad de amenaza de productos sustitutos

PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS								
Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Calificación
Propensión del comprador a sustituir	Alta						Baja	4
Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto.	Alto						Bajo	2
Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.	Bajo						Alto	4
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Elevada						Escasa	5
TOTAL								3.75

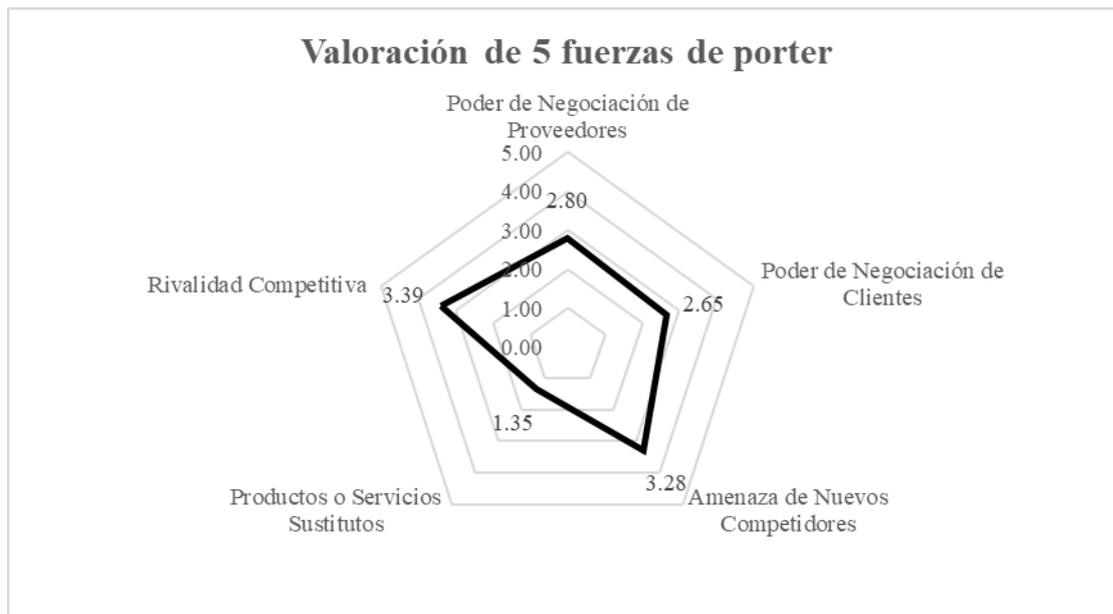
Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 8. Atractividad de rivalidad entre competidores

RIVALIDAD COMPETITIVA								
Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Calificación
Número de competidores	Alto						Bajo	4
Diversidad de competidores	Elevados						Escasos	3
Costos fijos	Elevados						Bajos	2
Barreras de salida	Muchas						Nulas	2
Nivel de personalización del servicio	Poco						Elevado	4
Aporte de Grupo empresarial	Bajo						Alto	4
Intereses estratégicos	Bajos						Altos	3
Crecimiento de la demanda.	Lento						Rápido	5
TOTAL								3.38

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 9. Valoración de las fuerzas competitivas de Porter



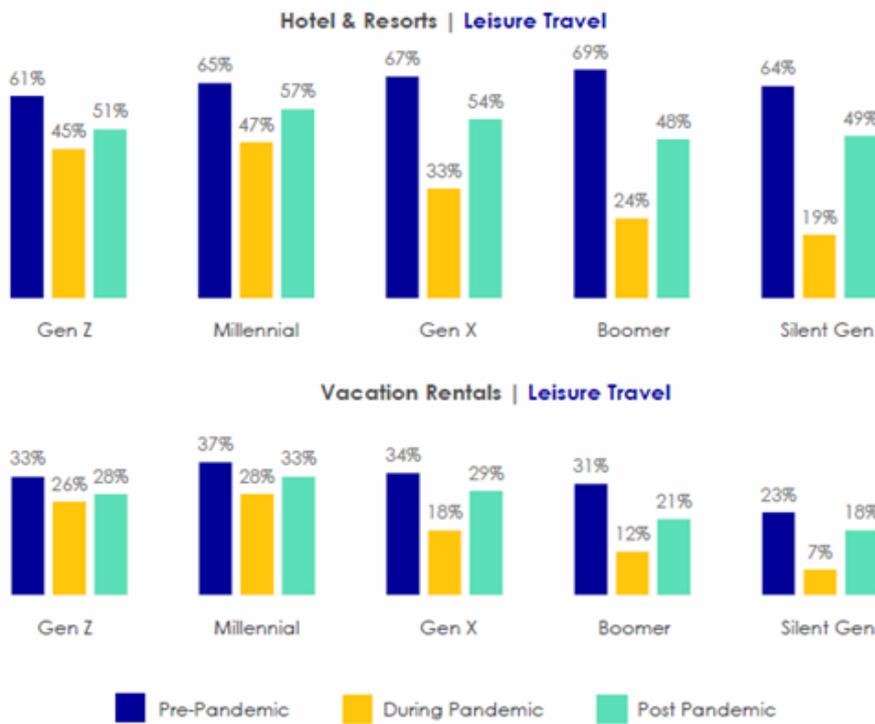
Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 10. Factores externos claves

MATRIZ EFE			
Factores externos clave	Peso (Industria)	Calificación (Empresa)	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
O1 - Llegada de turistas internaciones en aumento al 2025 a casi niveles del 2019. Casi la mitad son de nacionalidad chilena y estadounidense.	10.0%	3	0.30
O2 - Cusco es el segundo departamento más visitado y el Valle Sagrado de los Inca en Ollantaytambo. Urubamba es uno de los valles más reconocidos.	18.0%	4	0.72
O3 - Aumento del gasto promedio del turista extranjero (EEUU), aumento de pernoctaciones por viaje (Chile) e incremento en su preferencia por hoteles de 4 o 5 estrellas (ambos).	21.0%	4	0.84
O4 - Mayor enfoque en la personalización de los servicios turísticos una creciente demanda en los departamentos que tienen ecoturismo y turismo de aventura. Asimismo, hay un incremento poblacional de la tercera edad en los países desarrollados (poder adquisitivo) que incrementará la demanda turística.	15.0%	3	0.45
O5 - Importancia de las estrategias de Responsabilidad Social Corporativo en los hoteles.	8.0%	3	0.24
O6 - Atractividad por diversidad geográfica y cultural	2.0%	3	0.06
Amenazas			
A1 - Incertidumbre política por la gestión del Poder Ejecutivo y Legislativo en el país (Desaprobación del 77% y 84% respectivamente).	3.0%	1	0.03
A2 - Incentivo Fiscal de IGV del 10% solo a micro y pequeña empresa.	6.0%	2	0.12
A3 - Impacto negativo en la cantidad de turistas que visitan el Perú por el alza en los indicadores de delincuencia.	8.0%	2	0.16
A4 - Las empresas deben obtener consentimientos para el tratamiento de datos personales y el llenado de encuestas de sus clientes. Asimismo, deben establecer políticas mínimas de seguridad para el almacenamiento de la información obtenida de los huéspedes.	3.0%	3	0.09
A5 - Alto índice de emergencia por desastres naturales	2.0%	2	0.04
A6 - Disponibilidad de servicios sustitutos de proveedores	3.0%	3	0.09
A7 - Barreras gubernamentales	1.0%	2	0.02
Total	100.0%		3.16

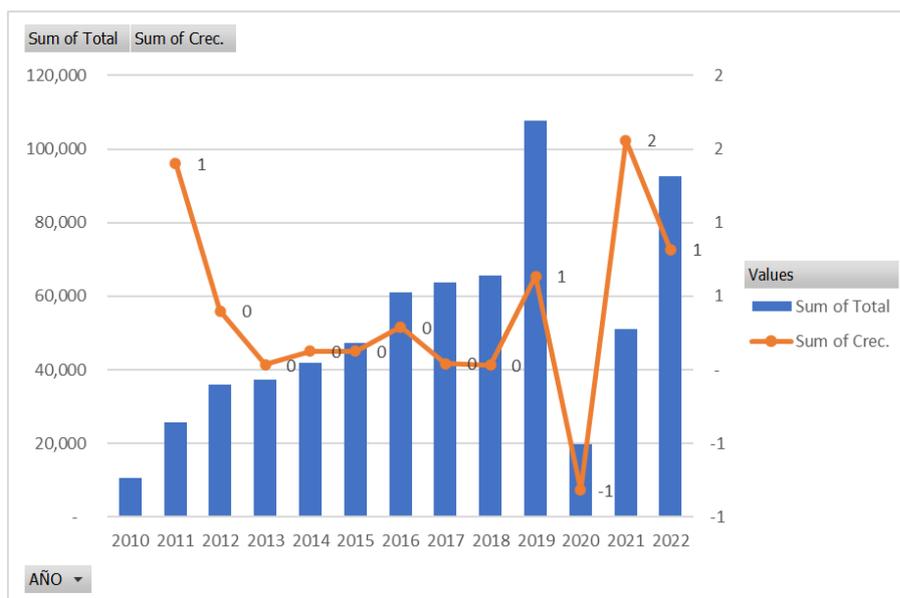
Fuente: Elaboración propia 2023 basada en juicio de Michele Bendezú – Gerente de Mantenimiento del Hotel Tambo del Inka.

Anexo 11. Expedia Group Media Solutions Traveler Sentiment & Influences



Fuente: Expedia Group Media Solutions Traveler Sentiment & Influences 2020/2021.

Anexo 12. “Ocupabilidad” de establecimientos de hospedaje colectivo en Cusco-Urubamba (Urubamba de hoteles 5 estrellas)



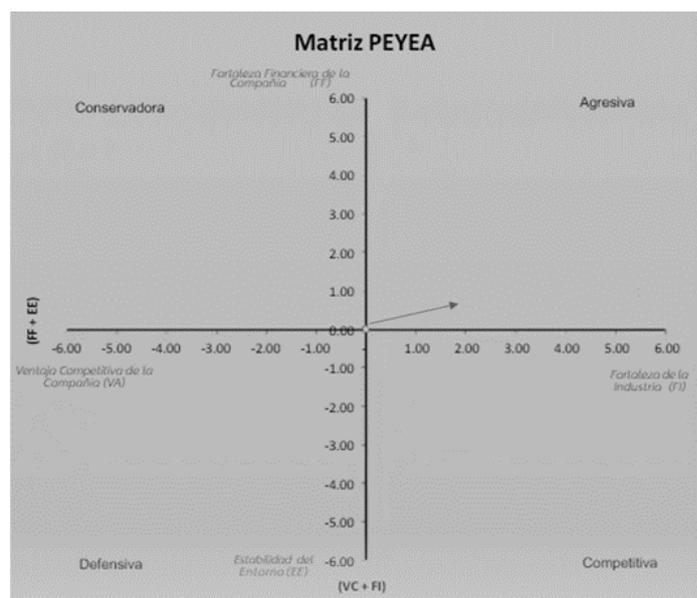
Fuente: Elaboración propia con data de MINCETUR (2022).

Anexo 13. Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
Factores	Ptos	Factores	Ptos
Calidad del servicio	-1	Potencial de crecimiento	6
Participación de mercado	-5	Grado de apalancamiento	6
Uso de la capacidad instalada	-4	Potencial de utilidades	5
Lealtad del consumidor	-3	Estabilidad financiera	4
Conocimiento del rubro	-2	Utilización de los recursos	5
Integración vertical	-5	Intensidad de capital	6
Control sobre los proveedores	-3	Facilidad de entrada al mercado	4
		Productividad, utilización de la capacidad	5
Promedio	-3.29	Promedio	5.13
Total de la coordenada X: (VC + FI)		-7 alta inestabilidad y -1 alta estabilidad	
		1.84	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Factores	Ptos	Factores	Ptos
Retorno de la inversión	6	Facilidad para salir del mercado	-2
Apalancamiento	2	Riesgo involucrado en el negocio	-4
Liquidez	2	Cambios tecnológicos	-2
Capital de trabajo	2	Régimen de inflación	-3
Flujo de caja	4	Variabilidad de la demanda	-3
Relación precio-utilidad	4	Rango de precios de los productos que compete	-2
Rotación de inventarios	6	Barreras de entrada al mercado	-2
Retorno sobre el patrimonio	5	Presión competitiva y rivalidad	-5
Promedio	3.88	Promedio	-2.88

Fuente: Elaboración propia 2023 basada en David y David (2017).

Anexo 14. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia 2023 basada en David y David (2017).

Anexo 15. Contratación del personal



Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 16. Presupuesto de *Marketing*

Presupuesto de <i>Marketing</i> (S/)		Año
	Publicidad y Comunicaciones	
1	Publicidad digital (redes sociales, TV, radio, página web)	30,000
2	Publicidad no digital (paneles)	20,000
3	Ferias	5,000
4	Producción de <i>merchandising</i>	2,000
	Mercado	
5	Estudio de mercado	10,000
6	Encuestas y seguimiento (BD huéspedes)	5,000
	Programas de fidelización	
7	Sistema de puntos	2000
8	Promociones	5,000
	Cobertura de puntos de contacto	
9	Agencias compartidas con Posada Amazonas	10,000
Presupuesto Total		89,000

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 17. Presupuesto de Operaciones

N°	Actividades del plan de Operaciones	Moneda	2023	2024	2025
	Habitaciones				
1	Sábanas, edredones y almohadas	PEN	24 031	23 862	23,147
2	Productos de aseo personal	PEN	4 775	5 957	5,778
3	Toallas, batas y pantuflas de baño	PEN	1 488	1 856	1,800
4	Otros gastos habitaciones	PEN	250	1 000	970
	Restaurante y bar				
5	Menaje: platos, tasas, vasos, vajillas, cubiertos	PEN	404	776	791
6	Insumos restaurante y bar	PEN	60 724	62 096	63,338
	Sala de eventos y reuniones				
7	Otros gastos sala de eventos & reuniones	PEN	250	1 000	1,000
	Gastos Adicionales				
8	Luz y agua	PEN	3 371	3 675	3,712
9	Telefonía fija - internet - cable	PEN	4 073	4 315	4,359
10	Productos de limpieza en general (jabón/detergente/alcohol)	PEN	1 500	2 000	2,020
11	Otros gastos adicionales	PEN	250	500	505
	COSTO DIRECTO		101,117	107 037	107 419
12	Mantenimiento equipos audiovisuales	PEN	250	1 000	1,010
13	Mantenimiento equipos de entretenimiento	PEN	250	1 000	1,010
14	Mantenimiento de infraestructura (pintura, gasfitería, reparaciones)	PEN	24 484	27 433	27,707
	MANTENIMIENTO		24,984	29 433	29 727
15	Gasto por sistema de gestión de calidad	PEN	6 000	3 000	3,000
16	<i>On premise</i>	PEN	2 000	2 000	2,000
17	<i>Cloud</i>	PEN	2 000	2 000	2,000
	SISTEMA DE GESTIÓN		10,000	7 000	7 000
	PRESUPUESTO DE OPERACIONES	PEN	136,101	143 470	144 146

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 18. Perfil del puesto

PUESTO	PERFIL DEL PUESTO
Gerente General	Encargado de la dirección del hotel y de liderar las áreas en conjunto con sus respectivas jefaturas
Jefe de habitaciones	Supervisa la atención al cliente (llegada, salida y estancia), disponibilidad de hospedaje, limpieza y comunicación del personal con el cliente
Personal de limpieza	Encargada de la limpieza y arreglos de habitaciones, así como de otras estancias del hotel
Mayordomo	Encargado de dar la bienvenida, de confirmar el itinerario, y de dar atención personalizada de los huéspedes.
Recepcionista	Encargada de la atención por llegada y salida del huésped, deberá responder solicitudes, preguntas e intentar resolverlas.
Jefe de alimentos y bebidas	Administra el restaurante, bar, <i>spa</i> , <i>gym</i> . Se encargará de que los productos o servicios del hotel estén disponibles con la idoneidad que corresponde
Chef	Encargado de la producción de alimentos, planificación del menú.
Asistente de cocina	Ayuda al chef en la preparación de los alimentos
Mesero	Prepara las mesas en el hotel antes de que lleguen los clientes, toman pedidos, sirve la comida y bebida, limpian las mesas.
<i>Bartender</i>	Prepara y sirve las bebidas de los huéspedes, así como explica el origen y/o historia de c/u
Jefe de mantenimiento y servicios	Encargado de la infraestructura del hotel, administra al personal de mantenimiento, prevé y planifica los servicios preventivos de los equipos, así como las reparaciones. Deberá garantizar la seguridad funcionalidad del hotel y asegurar que los proveedores especializados cumplan con los estándares requeridos.
Técnico en mantenimiento	Asegurara el buen y correcto estado de equipos del hotel
Personal de seguridad	Supervisar la vigilancia y resguardo de los huéspedes e instalaciones del hotel
Jardinero	Mantendrá en buenas condiciones las áreas verdes del hotel
Masajista	Realizar técnicas de masaje terapéutico, deportivo, relajación entre otros.
Entrenador	Guiar al huésped en su entrenamiento físico
Ejecutivo de venta, eventos y reservas	Potenciar el crecimiento de las ventas en eventos y alojamiento, así como su seguimiento respectivo.
Ejecutivo de <i>marketing</i> y publicidad	Encargado de elaborar y ejecutar estrategias de publicidad y promoción
Contador	Prepara EEFF, balance general, declara impuestos además de coordinar y elaborar los presupuestos de ingresos y gastos de operación
Administrador y tesorero	Gestionar el flujo de caja, administrar, planificar, direccionar y controlar las actividades de administración, sistemas, logística, ventas, recursos humanos
Asistente de administración	Apoyar en la facturación y gestión administrativa
Asistente compras	Buscar, seleccionar los proveedores potenciales, analizar ofertas, realizar seguimiento de pedidos y garantizar las entregas a tiempo, actualizar base de datos de proveedores
Asistente de almacén e inventario	Recibir y validar los productos y mercancías, controlar la calidad, inventariar los productos almacenados, planificar y dar seguimiento del almacén.
Ejecutivo de sistemas	Administrar los recursos informáticos como la instalación, configuración, de la estructura de TI. Desarrolla y opera las integraciones sistemáticas del hotel. Administra y da mantenimiento a los sistemas computacionales e infraestructura de la red.

PUESTO	PERFIL DEL PUESTO
Ejecutivo de selección y capacitación	Gestionar los procesos de selección, programar llamadas, entrevistas, mantener una base de datos de candidatos potenciales. Planificar cursos de capacitación y formación, elaborar y entregar materiales educativos.
Ejecutivo de planillas	Administrar y procesar la planilla del personal administrativo y operario, controla los gastos de la planilla. Coordina con el contador la deducción y cumplimiento de pagos según ley. Gestiona los seguros de la empresa.
Ejecutivo de clima laboral y responsabilidad social	Colaboración y ejecución del plan de clima laboral., gestión de eventos de integración y reconocimiento del personal. Realización de encuestas laborales y planes de acción.

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 19. Programación de capacitaciones (Diagrama de Gantt)

Cursos	Meses del año											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inducción normativa (cada vez que haya personal nuevo)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seguridad y salud ocupacional	■					■						
Servicio de atención al cliente			■						■			
Liderazgo, motivación y ética profesional					■						■	
Curso de informática		■				■				■		
Curso de Inglés formativo (programa continuo)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 20. Presupuesto de capacitaciones

Evento	Cantidad	Costo	Total Anual
¡Celebremos juntos!	43.00	250.00	10 750.00
Reconocimientos	10.00	250.00	2 500.00
Integraciones (evento anual, gincana)	1.00	5 833.75	5 833.75
PRESUPUESTO ANUAL SOLES			19 083.75

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 21. Presupuesto de Recursos Humanos

PERSONAL DE PLANILLA EN SOLES							Presupuesto 2023	Presupuesto 2024	Presupuesto 2025
Rol	Tipo	Cantidad	Salario bruto mes	Coste Social mes (*)	Total salario administrativo mes	Costo total anual			
Gerente General	Administrativo	1.00	6 000.00	2 142.50	8 142.50	97,710.00	97,710.00	100,748.78	103,882.07
Jefe de Habitaciones	Administrativo	1.00	2 000.00	782.50	2 782.50	33,390.00	33,390.00	34,428.43	35,499.15
Ejecutivo de venta, eventos y reservas	Administrativo	1.00	1 800.00	714.50	2 514.50	30,174.00	30,174.00	31,112.41	32,080.01
Ejecutivo de <i>marketing</i> y publicidad	Administrativo	1.00	1 800.00	714.50	2 514.50	30,174.00	30,174.00	31,112.41	32,080.01
Administrador y tesorero	Administrativo	1.00	2 500.00	952.50	3 452.50	41,430.00	41,430.00	42,718.47	44,047.02
Asistente de administración	Administrativo	1.00	1 500.00	612.50	2 112.50	25,350.00	25,350.00	26,138.39	26,951.29
Asistente compras	Administrativo	1.00	1 500.00	612.50	2 112.50	25,350.00	25,350.00	26,138.39	26,951.29
Asistente de almacén e inventario	Administrativo	1.00	1 500.00	612.50	2 112.50	25,350.00	25,350.00	26,138.39	26,951.29
Ejecutivo de sistemas	Administrativo	1.00	1 800.00	714.50	2 514.50	30,174.00	30,174.00	31,112.41	32,080.01
Ejecutivo de selección y capacitación	Administrativo	1.00	1 800.00	714.50	2 514.50	30,174.00	30,174.00	31,112.41	32,080.01
Ejecutivo de planillas	Administrativo	1.00	1 600.00	646.50	2 246.50	26,958.00	26,958.00	27,796.39	28,660.86
Ejecutivo de clima laboral y responsabilidad social	Administrativo	1.00	1 800.00	714.50	2 514.50	30,174.00	30,174.00	31,112.41	32,080.01
Personal administrativo en planilla		12.00				426,408.00	426,408.00	439,669.29	453,343.00
Personal de limpieza	Operativo	4.00	1 300.00	544.50	7 378.00	88,536.00	88,536.00	91,289.47	94,128.57
Mayordomo	Operativo	3.00	1 800.00	714.50	7 543.50	90,522.00	90,522.00	93,337.23	96,240.02
Recepcionista	Operativo	2.00	1 550.00	629.50	4 359.00	52,308.00	52,308.00	53,934.78	55,612.15
Jefe de alimentos y bebidas	Operativo	1.00	2 600.00	986.50	3 586.50	43,038.00	43,038.00	44,376.48	45,756.59
Chef	Operativo	2.00	2 000.00	782.50	5 565.00	66,780.00	66,780.00	68,856.86	70,998.31
Asistente de cocina	Operativo	4.00	1 500.00	612.50	8 450.00	101,400.00	101,400.00	104,553.54	107,805.16
Mesero	Operativo	2.00	1 300.00	544.50	3 689.00	44,268.00	44,268.00	45,644.73	47,064.29
<i>Bartender</i>	Operativo	2.00	1 400.00	578.50	3 957.00	47,484.00	47,484.00	48,960.75	50,483.43
Jefe de mantenimiento y servicios	Operativo	1.00	2 600.00	986.50	3 586.50	43,038.00	43,038.00	44,376.48	45,756.59
Técnico en mantenimiento	Operativo	2.00	1 500.00	612.50	4 225.00	50,700.00	50,700.00	52,276.77	53,902.58
Personal de seguridad	Operativo	3.00	1 800.00	714.50	7 543.50	90,522.00	90,522.00	93,337.23	96,240.02
Jardinero	Operativo	1.00	1 300.00	544.50	1 844.50	22,134.00	22,134.00	22,822.37	23,532.14
Masajista	Operativo	2.00	1 400.00	578.50	3 957.00	47,484.00	47,484.00	48,960.75	50,483.43
Entrenador	Operativo	1.00	1 500.00	612.50	2 112.50	25,350.00	25,350.00	26,138.39	26,951.29
Personal operativo en Planilla		30.00				813,564.00	813,564.00	838,865.84	864,954.57
TOTAL PERSONAL EN PLANILLA						1,239,972.00	1 239 972.00	1 278 535.13	1 318 297.57
PERSONAL TERCERIZADO EN SOLES									
Rol	Tipo	Cantidad	Salario bruto mes	Coste Social mes	Total salario administrativo mes	Costo total anual	Presupuesto 2023	Presupuesto 2024	Presupuesto 2025
Contador	Tercerización	1.00	1 000.00	0.00	1 000.00	12 000.00	12 000.00	12 373.20	12 758.01
Personal Tercerizado		1.00				12 000.00	12 000.00	12 373.20	12 758.01
TOTAL PERSONAL TERCERIZADO						12,000.00	12 000.00	12 373.20	12 758.01
PRESUPUESTO ANUAL DE PERSONAL						1 251 972.00	1 251 972.00	1 290 908.33	1 331 055.58
PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES						S/ 65 360.00	S/ 65 360.00	S/ 67 392.70	S/ 69 488.61
PRESUPUESTO DE SELECCIÓN						S/ 22 458.00	S/ 22 458.00	S/ 23 156.44	S/ 23 876.61
PRESUPUESTO DE CLIMA LABORAL						S/ 19 083.75	S/ 19 083.75	S/ 19 677.25	S/ 20 289.22

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 22. Estado de resultados

Expresado en USD	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		4,320,824	5,151,490	6,028,106	6,952,684	7,927,311
Costo de Ventas		1,933,835	2,289,931	2,635,975	3,007,453	3,394,349
Utilidad Bruta		2,386,989	2,861,558	3,392,131	3,945,231	4,532,962
Margen Bruto %		55%	56%	56%	57%	57%
Gastos Administrativos		121,435	129,036	135,470	142,173	149,156
Gastos de Ventas		291,428	347,626	404,450	464,370	527,522
Depreciación + Amortización		150,705	150,705	150,705	150,705	150,705
Utilidad Operativa		1,823,420	2,234,191	2,701,507	3,187,983	3,705,579
Margen Operativo %		42%	43%	45%	46%	47%
Gastos Financieros		292,469	241,224	186,587	128,333	66,222
Utilidad antes de participación e impuesto		1,530,951	1,992,967	2,514,920	3,059,650	3,639,357
Margen antes de participación e impuesto		35%	39%	42%	44%	46%
Impuesto a la renta		451,631	587,925	741,901	902,597	1,073,610
Participación Laboral		76,548	99,648	125,746	152,982	181,968
Utilidad Neta (USD.)		1,002,773	1,305,393	1,647,272	2,004,071	2,383,779
Margen Neta %		23%	25%	27%	29%	30%

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 23. Flujo económico y financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	6,311,379					
Flujo Económico	- 6,311,379	1,436,217	1,725,810	2,055,268	2,398,233	2,763,139
FCE Acumulado	-	4,875,162	3,149,352	1,094,085	1,304,149	4,067,287
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAPEX - Deuda	-4,417,965					
Principal	-	774,091	825,336	879,973	938,227	1,000,338
Interes	-	292,469	241,224	186,587	128,333	66,222
Flujo Financiero	- 1,893,414	369,656	659,250	988,707	1,331,673	1,696,578
FCF Acumulado	-	1,523,757	1,028,906	1,647,957	2,320,380	3,028,251

Fuente: Elaboración propia 2023.