



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA HOTEL LE BONHEUR 2023-2027”

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

Presentado por:

Rafael Abraham Franco Sosa

Madelaine Yesenia Llumpo Sandoval

Freddy Rinaldi Mantilla Tello

Chris Julia Mosqueira Naveros

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

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

Lima, febrero 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Plan Estratégico Para Hotel Le Bonheur 2023-2027" presentado por Don Rafael Abraham Franco Sosa, Doña Madelaine Yesenia Llumpo Sandoval, Don Freddy Rinaldi Mantilla Tello, y Doña Chris Julia Mosqueira Naveros , para optar el Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el _ de febrero del 2024 dando el siguiente resultado:

MBA 52 Final 15.04.24

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%	9%	2%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PREMIADAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1%
5	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.ucsp.edu.pe Fuente de Internet	<1%

15 de abril de 2024

A nuestras familias por su apoyo incondicional

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi familia por su apoyo incondicional y amor, y a mis docentes por su invaluable orientación y sabiduría, las cuales han sido fundamentales en el desarrollo de esta tesis.

Rafael Abraham Franco Sosa

A mi querida familia, gracias por ser mi pilar en este viaje académico, y a mis profesores, por su guía y conocimientos, los cuales han sido esenciales en cada página de este trabajo. Su apoyo ha sido vital en mi crecimiento personal y profesional.

Madelaine Llumpo Sandoval

Extiendo mi más profundo agradecimiento a mi familia, cuyo amor y apoyo han sido la luz en mi camino. Agradezco también a mis maestros, cuyas enseñanzas y consejos han sido cruciales en el desarrollo y éxito de mi tesis.

Freddy Rinaldi Mantilla Tello

Mi gratitud a mi familia, cuyo amor y respaldo han sido mi fortaleza. A mis docentes, gracias por compartir su sabiduría y por guiarme a lo largo de este importante proyecto. Su impacto en mi vida académica es imborrable.

Chris Julia Mosqueira Naveros

RESUMEN EJECUTIVO

Le Bonheur, un destacado hotel de tres estrellas ubicado en el centro histórico de Cusco, Perú, ha logrado liderar notablemente en su segmento de mercado. Sin embargo, recientemente ha enfrentado un aumento en la competencia, ya que otros hoteles han adoptado estrategias similares. En respuesta, este plan sugiere un cambio de enfoque hacia una estrategia de diferenciación. Cabe resaltar que una parte clave de esta estrategia implica la exploración de una alianza estratégica con Posada Amazonas, una empresa de turismo en Madre de Dios.

Con respecto al contexto, el sector turístico peruano presenta oportunidades pos- COVID-19, con un alza en arribos y una oportunidad sostenida por tendencias globales como la hiperpersonalización y la digitalización, a pesar de los problemas intensos como la inestabilidad política y social. Mientras la empresa se encuentra en una posición financiera positiva, se necesita innovar e incluso considerar alianzas para mantener su ventaja competitiva. Las investigaciones resaltan la inclinación de turistas, especialmente europeos de 35 a 44 años, hacia destinos como Cusco y Madre de Dios, valorando experiencias únicas y paquetes de alta calidad.

Entre otros aspectos, el presente plan estratégico para Le Bonheur apunta a un alto crecimiento —10 % por encima de las proyecciones de recuperación del sector— a través de un enfoque en sostenibilidad —principalmente con la compra de certificados de energía renovable— y presencia digital. Estas estrategias, al ser implementadas, tienen el potencial de generar un incremento en el valor actual neto (VAN) de S/ 1,856,725, lo que evidencia su impacto financiero positivo.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	1
1. Hotel Le Bonheur	1
1.1 Historia	1
1.2 Ubicación y elementos principales de la operación	1
1.2.1 Ubicación	1
1.2.2 Elementos principales de la operación	1
2. Problema de la empresa.....	2
2.1 Posible solución.....	2
2.2 Alcance de la solución.....	2
2.3 Limitaciones	3
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	4
1. Análisis del macroentorno.....	4
1.1 Análisis pestel	4
1.1.1 Entorno político.....	5
1.1.2 Entorno económico	5
1.1.3 Entorno social.....	6

1.1.4 Entorno tecnológico	6
1.1.5 Entorno ecológico	7
1.1.6 Entorno legal	8
1.1.7 Entorno global	8
1.2 Análisis del microentorno: fuerzas competitivas de Porter.....	9
2. Matriz EFE	11
3. Conclusión.....	12
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	13
1. Hotel Le Bonheur	13
1.1 Visión al 2022	13
1.2 Misión al 2022.....	13
1.3 Objetivos generales al 2022	13
1.4 Modelo de negocio	13
1.5 Cadena de valor.....	15
1.6 Análisis de áreas funcionales	16
1.6.1 Marketing y ventas	16
1.6.2 Situación operacional	17
1.6.3 Situación de recursos humanos	18
1.6.4 Situación económica y financiera	18
1.7 Análisis VRIO de Le Bonheur	18
1.8 Definición de la ventaja competitiva.....	19
1.9 Definición de la estrategia competitiva.....	20
1.10 Matriz de evaluación de factores internos	20
1.11 Conclusiones	21

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO	22
1. Análisis de fuentes secundarias.....	22
1.1 Objetivos	22
1.2 Análisis de la demanda.....	22
1.3 Análisis de la oferta de Cusco y Madre de Dios	23
1.4 Tendencias tecnológicas.....	24
1.5 Canales de comercialización	24
1.6 Conclusiones de fuentes secundarias	25
2. Análisis de fuentes primarias	26
2.1 Ficha técnica.....	26
2.1.1 Periodo de ejecución de la encuesta.....	26
2.1.2 Definición del tamaño de la muestra.....	26
2.1.3 Diseño muestral.....	26
2.1.4 Objetivos	26
2.1.5 Metodología de la recolección de la información	27
2.1.6 Selección de mercados	27
2.2 Principales resultados.....	27
2.3 Conclusiones de fuentes primarias.....	29
3. Análisis de posible aliado: Posada Amazonas	30
3.1 Historia	31
3.2 Ubicación y elementos principales de la operación.....	31
3.2.1 Precios	31
3.2.2 Organización	31
3.2.3 Instalaciones	32
3.2.4 Acceso	32
3.2.5 Finanzas de la Posada Amazonas.....	32

3.2.6 Segmento de clientes de la Posada Amazonas	32
3.2.7 Comportamiento estratégico de la Posada Amazonas.....	32
3.2.8 Ventaja competitiva de la Posada Amazonas.....	32
4. Conclusiones	33
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO 2023-2027	34
1. Modelo propuesto.....	34
1.1 Modelo estratégico para el hotel Le Bonheur	34
1.2 Modelo propuesto asumiendo una posible alianza con la Posada Amazonas.....	35
2. Visión y misión de Le Bonheur (posicionamiento futuro).....	35
2.1 Visión de la alianza: posicionamiento futuro de la alianza	35
3. Objetivos generales	35
4. Objetivos específicos.....	36
5. Estrategia y ventaja competitiva	36
6. Sinergias que genera la alianza	38
6.1 Sinergias combinacionales	38
6.2 Sinergias que permiten proteger el negocio base	38
7. Planteamiento general de la alianza	39
8. Indicadores de gestión.....	39
9. Modelo de negocio al 2027	40
10. Cadena de valor al 2027	41
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	42
1. Objetivos	42
2. Descripción del servicio	43
2.1 Experiencias culturales en Cusco.....	43

2.2 Opciones de corta duración en Madre de Dios por la Posada Amazonas (dos noches, tres días)	43
2.3 Flexibilidad y personalización	43
2.4 Soporte y asesoramiento integral	44
3. Estrategia de segmentación	44
4. Estrategia de posicionamiento.....	45
5. Marketing <i>mix</i>	45
6. Presupuesto de marketing.....	47

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....48

1. Objetivos	48
1.1 Experiencia y servicio al cliente.....	48
1.2 Operativos internos y mantenimiento	48
1.3 Alianza estratégica	48
2. Procesos	49
2.1 Desarrollo e implementación de la plataforma en línea.....	50
2.2 Evaluación de desempeño	51
3. Presupuesto anual para los objetivos de operaciones.....	51

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....53

1. Objetivos del plan de recursos humanos	53
2. Estrategias de administración de recursos humanos	53
3. Reclutamiento, selección de personal y contratación.....	53
4. Capacitación y desarrollo de talento	54
5. Retención de personal	54
6. Presupuesto anual de recursos humanos	54

CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....55

1. Modelo de gestión55

2. Objetivos del plan.....55

2.1 Objetivo general55

2.2 Objetivos específicos.....55

3. Sostenibilidad y resultados esperados56

4. Presupuesto del plan de sostenibilidad.....56

5. Análisis de riesgos de las medidas tomadas.....58

5.1 Programa integral de gestión de residuos58

5.2 Digitalización de procesos.....58

6. Inclusión y equidad de género en la parte de responsabilidad social.....58

CAPÍTULO X. PLAN DE FINANZAS Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....59

1. Elaboración de escenarios de evaluación59

1.1 Tasa de descuento para la evaluación financiera59

1.1.1 Supuestos (*drivers*).....59

1.1.2 Costo de deuda60

1.1.3 Costo del patrimonio (K_e).....60

1.1.4 Costo de capital promedio ponderado (WACC)60

1.2 Escenario sin plan estratégico: Posada Amazonas60

1.3 Escenarios con implementación del plan estratégico: Posada Amazonas.....62

1.3.1 Estimación de la cantidad de turistas que puede generar la alianza62

1.3.2 Estimación de los ingresos generados por la alianza63

1.3.3 Supuestos adicionales para la proyección de estados financieros con la implementación del plan estratégico.....64

2. Evaluación de la implementación del plan estratégico65

2.1 Análisis de sensibilidad.....	66
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS	76
NOTAS BIOGRÁFICAS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Árbol del problema del hotel Le Bonheur	2
Tabla 2. Análisis del macroentorno	4
Tabla 3. Resumen de factores económicos	6
Tabla 4. Matriz comparativa de fuentes energéticas.....	8
Tabla 5. Resumen de las fuerzas de Porter	10
Tabla 6. Matriz EFE.....	12
Tabla 7. Lienzo de negocios Canvas.....	14
Tabla 8. Matriz VRIO de Le Bonheur	19
Tabla 9. Matriz de factores internos	21
Tabla 10. Resumen de las características de los turistas que visitan Cusco y Madre de Dios	22
Tabla 11. Resumen de las ofertas de plazas/cama y pernoctaciones de turistas nacionales y extranjeros en Cusco y Madre de Dios (2008-2019).....	23
Tabla 12. Preferencia sobre la forma de viaje y medios de adquisición de reservas	25
Tabla 13. Características de los encuestados con respecto a Cusco	28
Tabla 14. Características de los encuestados con respecto a Madre de Dios	29
Tabla 15. Detalle de las estrategias planteadas	37
Tabla 16. Lienzo de negocios Canvas esperado luego de la implementación del plan estratégico.....	40
Tabla 17. Posicionamiento buscado.....	45
Tabla 18. Marketing <i>mix</i> : producto y precio	45
Tabla 19. Marketing <i>mix</i> : plaza y promoción.....	46
Tabla 20. Marketing <i>mix</i> : personas, procesos y evidencia física.....	46
Tabla 21. Presupuesto de marketing	47
Tabla 22. Procedimientos de experiencia y servicio al cliente	49
Tabla 23. Procedimientos operativos internos y mantenimiento	49
Tabla 24. Procedimientos operativos internos y mantenimiento	50

Tabla 25. Desarrollo de la plataforma en línea	50
Tabla 26. Indicadores correspondientes a cada objetivo	51
Tabla 27. Presupuesto para los objetivos de operaciones	52
Tabla 28. Presupuesto de gasto adicional en recursos humanos.....	54
Tabla 29. Presupuesto del plan de responsabilidad social	57
Tabla 30. Costo por implementar certificados de energía renovable (I-REC)	57
Tabla 31. Tasas de crecimiento proyectadas.....	61
Tabla 32. Flujo de caja sin considerar la implementación del plan estratégico.....	62
Tabla 33. Resumen de los beneficios que se espera obtener y el impacto de la empresa sin implementar el plan estratégico	62
Tabla 34. Proyección de arribo de turistas a establecimiento de hospedaje	63
Tabla 35. Participación de mercado de la alianza estratégica.....	63
Tabla 36. Determinación de los ingresos generados por la alianza	64
Tabla 37. Crecimiento proyectado considerando la implementación del plan estratégico	64
Tabla 38. Flujo de caja considerando la implementación del plan estratégico.....	65
Tabla 39. Flujo de caja incremental	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor de Le Bonheur	15
Figura 2. Ventas y precio promedio.....	16
Figura 3. Ingresos anuales y margen sobre las ventas	17
Figura 4. Retorno sobre las ventas (ROS) y retorno para el accionista	18
Figura 5. Cadena de valor proyectada luego de la ejecución del plan estratégico.....	41
Figura 6. Análisis de sensibilidad	66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Oferta hotelera de pernотaciones	77
Anexo 2. Histórico de pernотaciones y oferta de plazas/cama (Madre de Dios y Cusco)	78
Anexo 3. Detalle de resultados del estudio de mercado (fuente primaria)	80
Anexo 4. Oferta de hospedaje de Madre de Dios	83
Anexo 5. Estado financiero de la Posada Amazonas	84
Anexo 6. Cálculos para el plan financiero e información complementaria	85

INTRODUCCIÓN

Este documento se propone detallar un plan estratégico para el Hotel Le Bonheur, una institución hotelera situada en el centro histórico de Cusco. Durante los últimos años, entre el 2017 y 2022, Le Bonheur ha disfrutado de crecimiento y rentabilidad notables, gracias a la consistencia de su propuesta de valor, sus altos estándares de calidad y un equipo altamente capacitado. Sin embargo, el hotel, a pesar de sus excelentes resultados, ha enfrentado retos derivados del turbulento entorno político en Perú y la crisis sanitaria por la COVID-19. La inestabilidad política, marcada por la sucesión de presidentes, violencia y protestas entre diciembre del 2022 y enero del 2023, junto a las complicaciones y restricciones derivadas de la pandemia, han creado un clima de incertidumbre. Este entorno ha afectado la confianza de los turistas y ha impactado adversamente en el sector turístico.

Por ello, Le Bonheur requiere adoptar nuevas estrategias, pues, si bien las actuales son efectivas, son temporales mayormente, lo que la necesidad de tomar nuevas rutas. En líneas generales, este plan estratégico propone un giro hacia una estrategia de diferenciación, permitiendo continuar ofreciendo alta calidad y servicio, e introduciendo elementos únicos para los huéspedes. Esta estrategia incluye una posible alianza con la Posada Amazonas, empresa de turismo vivencial en Tambopata, generando sinergias para mejorar la propuesta de valor.

El capítulo I aborda el perfil competitivo de Le Bonheur, incluyendo su historia, problemas y posibles soluciones. El capítulo II se centra en el análisis externo del entorno, utilizando herramientas como pestel y las fuerzas de Porter. En el capítulo III realizamos un análisis y diagnóstico interno del hotel, examinando su modelo de negocio y ventaja competitiva. El capítulo IV se centra en el análisis de mercado, estudiando la demanda, la oferta, las tendencias y analizando un posible aliado, la Posada Amazonas.

El capítulo V presenta el plan estratégico 2023-2027, estableciendo la visión, los objetivos, las estrategias y las sinergias de una posible alianza. El capítulo VI incluye el plan de marketing y ventas, el cual detalla la descripción del servicio y las estrategias de segmentación y posicionamiento. El capítulo VII es el plan de operaciones, que incluye el desarrollo de plataformas y estrategias de marketing. El capítulo VIII se enfoca en el plan de recursos humanos, abordando la contratación y retención de personal. El capítulo IX trata del plan de responsabilidad social, centrado en la sostenibilidad y equidad de género. El capítulo X aborda el plan de finanzas y su respectiva evaluación y, finalmente, presentamos las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1. Hotel Le Bonheur

1.1 Historia

Le Bonheur, hotel de tres estrellas en el centro histórico de Cusco, atrae tanto a turistas de ocio como de negocios. Destacado por su liderazgo en el sector, ofrece servicios de alta calidad gracias a un personal altamente capacitado. A pesar de incrementos de precio de S/ 376.00 a S/ 445.00 en seis años, las ventas aumentaron un 135 % y la rentabilidad para los accionistas creció de 4.7 % a 39.3 %. Sin embargo, en el 2021 y 2022, la gerencia notó una creciente competencia con hoteles rivales, los cuales adoptaron estrategias similares y mejoraron significativamente su servicio.

Esta tendencia podría amenazar la posición de liderazgo de Le Bonheur. Por eso, con la visión de ser uno de los cinco hoteles más reconocidos de Cusco para el 2027, Le Bonheur se propone ofrecer una experiencia de alojamiento única, integrando la cultura de Cusco con el *confort* moderno y contribuyendo al turismo sostenible.

1.2 Ubicación y elementos principales de la operación

1.2.1 Ubicación

Hotel Le Bonheur se ubica en el centro histórico de Cusco, a menos de cien metros de distancia de la Plaza de Armas de la ciudad.

1.2.2 Elementos principales de la operación

- Gestión de la calidad del servicio: Le Bonheur se asegura de proporcionar un servicio excepcional mediante la capacitación y supervisión del personal.
- Mantenimiento de instalaciones: Le Bonheur garantiza que las instalaciones se encuentren en óptimas condiciones invirtiendo en el mantenimiento y mejoras constantes.
- Alianzas y colaboraciones: Le Bonheur establece relaciones sólidas con proveedores, agencias de turismo y otros socios clave para fortalecer la oferta de servicios y promover la marca en el mercado.

2. Problema de la empresa

A continuación, presentamos el problema del hotel Le Bonheur:

Tabla 1. Árbol del problema del hotel Le Bonheur

Factores	Descripción
Causas	<ul style="list-style-type: none">• Tendencias de mercado hacia servicios similares: los competidores se han acercado en cuanto a nivel de ingresos mediante estrategias similares.• Mayor inversión de los competidores en capacitación de personal y mejora de infraestructura.• Los competidores pueden analizar las estrategias del hotel Le Bonheur y copiar con relativa facilidad las estrategias.• Falta de una innovación significativa en la oferta de Le Bonheur, que lo ubique en una posición competitiva difícil de alcanzar.
Problema central	<ul style="list-style-type: none">• Las ventajas competitivas pueden ser superadas en un futuro, dado que no son muy especializadas.
Efectos	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de la competencia en el mercado hotelero: los resultados del mercado indican que los competidores se han acercado considerablemente al nivel de ventas y utilidades de Le Bonheur.• Dificultad para mantener la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Si bien hay un crecimiento en los últimos seis años en la empresa, se ha ralentizado.• Posible estancamiento en la cuota de mercado y limitación en la diversificación de la oferta turística.

Nota. Elaboración propia.

Le Bonheur no tiene ningún problema interno significativo, pues tiene buenos niveles de rentabilidad y ventas y es líder en su mercado. Sin embargo, sus ventajas competitivas pueden ser superadas en un futuro, pues la tendencia de mercado parece sugerir esto.

2.1 Posible solución

A continuación, identificamos algunas soluciones al problema descrito:

- Establecer una alianza con una empresa que ofrezca un servicio único y difícil de copiar, como la Posada Amazonas: Esta colaboración permitiría a Le Bonheur diversificar su oferta turística y acceder a un mercado complementario.
- Desarrollar y lanzar nuevos productos y servicios que sean únicos y diferenciadores: Esto podría incluir experiencias turísticas exclusivas, paquetes personalizados, tecnologías modernas en los procedimientos de servicio al cliente, iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad social, entre otras.
- Trabajar en la construcción de una marca sólida y diferenciadora que destaque la excelencia de Le Bonheur y un enfoque sostenible.

2.2 Alcance de la solución

El plan estratégico tiene un horizonte temporal de cinco años, del 2023 al 2027.

2.3 Limitaciones

Con respecto a las limitaciones que puede tener la implementación de un plan estratégico en el sector turismo en Perú, existen diversos factores, entre los cuales destacan los conflictos sociales persistentes en el país. Según la Defensoría del Pueblo (2023), el país registró 224 casos de conflictos sociales en octubre del 2023; los conflictos socioambientales fueron el 61.6 % de ellos y se centraron en mayor medida en Loreto, Cusco y Apurímac. En este contexto, el sector turístico —a pesar de su favorable recuperación— se enfrenta a desafíos significativos que pueden repercutir en la ejecución de un plan estratégico como el planteado en el presente trabajo.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En esta sección presentamos el análisis externo de la industria turística peruana, tomando en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Este análisis fue realizado tomando en cuenta información de los últimos años que ha configurado el panorama externo de esta industria.

1. Análisis del macroentorno

1.1 Análisis pestel

Tabla 2. Análisis del macroentorno

Entorno	Análisis
Político	En general, este entorno representa una amenaza para el hotel en Cusco, debido a la inestabilidad y la incertidumbre política que ha caracterizado al Perú en los últimos años. La turbulencia política puede impactar negativamente en la confianza de los turistas potenciales y podría afectar la percepción de seguridad en el país (Brinks et al., 2020; Al Jazeera, 2022; Buschschlüter, 2022; Gómez, 2023, Moncada, 2023).
Económico	A pesar de las dificultades experimentadas a causa de la pandemia del COVID-19 y la incertidumbre política y paralizaciones, la economía peruana ha mostrado signos de recuperación, lo que puede representar una oportunidad para el hotel en Cusco. El crecimiento de la economía y la proyección de una recuperación del sector turístico son signos positivos (Instituto Peruano de Economía, 2020; BCRP, 2023a; INEI, 2022; Cepal, 2020a; Merzthal, 2021; Mincetur, 2022a; Mincetur, 2023a).
Social	Este factor es más una amenaza que una oportunidad para el turismo en Perú: la inestabilidad política, los conflictos socioambientales, la discriminación racial y la creciente inseguridad, acentuada por migrantes con antecedentes delictivos, son clave. Además, persisten altos índices de feminicidio y violencia familiar, lo que evidencia un contexto social complejo (Defensoría del Pueblo, 2019; Defensoría del Pueblo, 2023; Paredes, 2020; El Peruano, 2023a; El Peruano, 2023b).
Tecnológico	Este factor se presenta principalmente como una oportunidad, ya que el aumento en la interacción en línea y el intercambio de información pueden ayudar a impulsar el turismo. Sin embargo, existe una amenaza latente si la infraestructura tecnológica no está en condiciones de apoyar estas tendencias (Buhalis y Law, 2008; Tatar y Eren-Erdogmus, 2016; Cai et al., 2019).
Ecológico	El factor ecológico es una amenaza y una oportunidad. Es una amenaza si las operaciones de turismo causan un daño ambiental significativo, lo que puede conducir a una reacción negativa de los clientes y las autoridades. Sin embargo, es una oportunidad si los negocios turísticos pueden implementar prácticas ecológicas y atraer a turistas conscientes del medioambiente (Aguirre, 2018; González, 2016; Peñalosa y López, 2016; Global Energy Monitor, 2022; Midagri, s.f.; Low Carbon Power, 2022; Osinergmin, 2021; Terma Sol, 2023).
Legal	Este factor es principalmente una oportunidad si las empresas turísticas están dispuestas a cumplir con las regulaciones y aprovechar los incentivos fiscales y tributarios disponibles (Mincetur, 2023b).
Global	Este factor representa principalmente una oportunidad para el sector turístico en el Perú. La recuperación del turismo a nivel mundial después de la pandemia y el creciente interés por experiencias turísticas únicas y personalizadas sugieren un ambiente favorable para el turismo en el Perú. Además, las tendencias emergentes como <i>helli-hooping</i> , <i>home to home holidays</i> , <i>ultra itineraries</i> , y la hiperpersonalización podrían brindar oportunidades para crear ofertas turísticas innovadoras y atractivas (PromPerú, 2021).

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 2 presentamos los principales elementos identificados en el análisis del macroentorno que tienen relevancia para el presente plan estratégico, debido a su impacto potencial sobre las operaciones de un negocio hotelero. Posteriormente, desarrollamos cada punto con mayor detalle.

1.1.1 Entorno político

La política peruana, caracterizada por inestabilidad y turbulencia, se intensificó con frecuentes cambios presidenciales, lo que incluye tres presidentes en una semana en el 2020 (Buschschlüter, 2022), siguiendo una tendencia común en América Latina (Brinks et al., 2020). En el 2022, el presidente Pedro Castillo fue destituido tras un intento de golpe de Estado y reemplazado por Dina Boluarte, quien asumió la presidencia en un contexto de emergencia nacional y violentas protestas (Al Jazeera, 2022; Buschschlüter, 2022). En julio del 2023, las protestas contra Boluarte resurgieron y se concentraron en Lima y otras 59 provincias, con bloqueos en 64, lo que representa el 32.7 % del país. Los manifestantes pedían la renuncia de Boluarte y las elecciones anticipadas, pero estas protestas fueron más controladas que las anteriores y no generaron cambios políticos significativos (Gómez, 2023).

Este escenario político volátil continúa, con un riesgo latente de futuras crisis que podrían afectar la sociedad y economía del país, lo que genera inseguridad y afecta potencialmente el turismo (Moncada, 2023).

1.1.2 Entorno económico

La economía peruana, afectada por la pandemia con una caída del producto bruto interno (PBI) del 11 % en el 2020 (Instituto Peruano de Economía, 2020), se recuperó en el 2021 con un crecimiento del 13.6 %, impulsado por la normalización de actividades y el aumento en los precios del cobre (INEI, 2022). A pesar de la incertidumbre política y las fluctuaciones cambiarias, el PBI se desaceleró a 3 % en el 2022, por lo que se proyectó un crecimiento de 0.9 % en el 2023 y 3.0 % en el 2024 (BCRP, 2023a). La inflación subió de 2.0 % en el 2020 a 7.8 % en el 2022; se espera que disminuya a 3.8 % en el 2023 y 2.4 % en el 2024 (BCRP, 2023b).

El turismo —duramente golpeado por COVID-19 con pérdidas de US\$ 3.939 millones y 220 mil empleos en el 2020 (Cepal, 2020b)— mostró una recuperación con un aumento de 352 % en arribos internacionales en el 2022, alcanzando el 46 % de los niveles del 2019 (Mincetur, 2022b). Sin embargo, el sector enfrentó desafíos adicionales en el 2023, debido a huelgas, inestabilidad política y el fenómeno de El Niño (Merzthal, 2021). Aun así, se benefició de eventos como la filmación de *Transformers, el despertar de las bestias* en Cusco y San Martín, lo que podría incrementar el turismo de un 20 % al 25 % hacia el 2024 (Mincetur, 2023b). Entre enero y octubre del 2023, el arribo de turistas creció 26.6 % interanual (Mincetur, 2023c). En la siguiente tabla presentamos el resumen de esta sección:

Tabla 3. Resumen de factores económicos

Factores económicos	Cifras
Crisis del COVID-19	11 % de caída del PBI en el 2020; pérdida de 220 mil empleos en turismo (Instituto Peruano de Economía, 2020; Cepal, 2020b)
Recuperación económica	13.6 % de crecimiento del PBI en el 2021; proyecciones del 0.9 % al 3.0 % para el 2023 y 2024 respectivamente (INEI, 2022; BCRP, 2023a; BCRP, 2023b)
Auge del cobre	Contribución al crecimiento económico en el 2021 (INEI, 2022)
Inestabilidad política y huelgas	Afectación al crecimiento turístico a fines del 2022 e inicios del 2023 (Merzthal, 2021)
Recuperación del turismo	Aumento del 26.6 % en turistas internacionales en los primeros siete meses del 2023 Proyecciones de retorno a cifras prepandémicas para el 2025 (Mincetur, 2023c)
Inflación	Aumento de 2.0 % en el 2020 a 7.8 % del 2022; proyecciones de disminución a 3.8 % en el 2023 y 2.4 % en el 2024 (BCRP, 2023b)
Filmación de <i>Transformers, el despertar de las bestias</i>	Proyección de aumento del 20 % al 25 % en el flujo de turistas Alcance de 150 millones de personas a nivel mundial (Mincetur, 2023b)

Nota. Elaboración propia.

1.1.3 Entorno social

El entorno social en Perú está marcado por la inestabilidad política, con conflictos sociales surgidos de la disparidad entre áreas urbanas y rurales y entre distintas regiones. Las áreas rurales —con mayor pobreza y limitado acceso a servicios— han sido focos de tensiones y protestas; se registraron 221 conflictos a inicios del 2023, el 64.3 % de ellos fueron socioambientales, principalmente en Loreto, Cusco y Apurímac (Defensoría del Pueblo, 2019; 2023; Paredes, 2020).

El país también afronta la inseguridad ciudadana, exacerbada por el incremento de migrantes con antecedentes delictivos, con 17,000 detenciones en el 2022 y cerca de 5,000 en el 2023 (El Peruano, 2023a). Además, enfrenta problemas de discriminación, especialmente hacia indígenas, afrodescendientes y personas de ascendencia andina o amazónica, con un 53 % de peruanos que percibe a la sociedad como racista, aunque solo el 8 % se identifica así (Ministerio de Cultura, 2023). Además, se reportan elevados índices de feminicidio, con 110 casos en el 2023 y más de 100,000 casos de violencia familiar atendidos por los centros Emergencia Mujer (CEM) (El Peruano, 2023b).

1.1.4 Entorno tecnológico

La tecnología de la información (TI) ha tenido un gran impacto en el turismo, especialmente en la interacción y el intercambio de información en línea. Las reservas de hoteles en línea, el marketing en redes sociales y el boca a boca electrónico son tendencias importantes en el sector (Buhalis y Law, 2008; Tatar y Eren-Erdogmus, 2016; Cai et al., 2019). El contenido generado por el usuario, como fotos y videos, también juega un papel relevante en el intercambio de información y experiencias turísticas (Tatar y Eren-Erdogmus, 2016; Cai et al., 2019). Además,

el intercambio de información en línea también se puede considerar para modelar el comportamiento e intenciones generales de seguir los consejos de viaje de las comunidades en línea. Estas fuentes de información en línea se pueden categorizar aún más en términos de especialización, respaldo y calificaciones de estrellas de otros usuarios. A partir de lo expuesto, concluimos que el entorno tecnológico es favorable para el sector debido a que existen diversas oportunidades para implementar estas tecnologías y aprovechar al máximo sus beneficios.

1.1.5 Entorno ecológico

El sector hotelero, como otros sectores económicos, enfrenta el desafío de la contaminación ambiental. Para reducir su impacto, se enfoca en el ecoconsumo, utilizando materiales menos contaminantes y gestionando adecuadamente los residuos (Aguirre, 2011). La adopción de prácticas ecosostenibles mejora la competitividad, cumple con las regulaciones y mejora la imagen empresarial (González, 2016). Estas prácticas son especialmente relevantes, dada la preferencia de turistas jóvenes por empresas sociales y éticamente responsables (Peñalosa y López, 2016).

En cuanto a la generación de energía, el Perú utiliza principalmente centrales hidroeléctricas y térmicas. Las hidroeléctricas, que representan el 57.85 % de la generación eléctrica del país (Global Energy Monitor, 2022), aprovechan la energía cinética del agua, lo que evita emisiones de gases de efecto invernadero. En Cusco, el 67 % de la electricidad proviene de fuentes hidroeléctricas y el 33 % restante, de fuentes térmicas (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, s.f.), lo cual resalta la importancia de las energías renovables en la región.

Con respecto al comparativo de las fuentes energéticas, la siguiente tabla proporciona una comparación entre diversas fuentes energéticas, resaltando que, aunque la electricidad de fuente térmica y la hidroeléctrica tienen un costo similar de S/ 0.44 por kWh, la primera posee una huella de carbono considerablemente más alta con 650 gCO₂/kWh. Mientras que el gas natural reduce esta huella a 200 gCO₂/kWh pero con un costo ligeramente superior, es la energía solar fotovoltaica la que destaca como la opción más económica y ecológica, ofreciendo un costo de S/ 0.15 por kWh y una mínima emisión de 45 gCO₂/kWh (Low Carbon Power, 2022; Osinergmin, 2021).

Tabla 4. Matriz comparativa de fuentes energéticas

	Huella de carbono (gCO ₂ /kWh)	Costo por kWh
Electricidad (fuente térmica)	650	S/ 0.44
Gas natural	200	S/ 0.49
Panel solar (fotovoltaico)	45	S/ 0.15
Electricidad (hidroeléctrica)	24	S/ 0.44

Nota. (i) La huella de carbono se tomó de Low Carbon Power (2022). (ii) Los costos por kWh se obtuvieron del reporte de Osinermin (2022), tomando como referencia el costo de la energía tradicional. (iii) El precio referencial del kWh en el Perú se obtuvo de Terma Sol (2023).

1.1.6 Entorno legal

El marco regulatorio en Perú establece las normativas y leyes que rigen el sector turístico. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) es la entidad encargada de promover y regular la actividad turística en el país (Mincetur, 2023a). La Ley General de Turismo, Ley N.º 29408, es la principal normativa que regula el sector turístico. Esta ley establece las bases para la promoción, desarrollo y regulación de la actividad turística, así como la protección de los derechos de turistas y prestadores de servicios turísticos. Otras leyes relevantes incluyen la Ley de Promoción de la Inversión en el Sector Turismo, Ley N.º 30645, y la Ley de Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica, Ley N.º 26839 (Mincetur, 2023a). Cumplir con las leyes y regulaciones aplicables es fundamental para el éxito de un hotel turístico en Perú. La existencia de una entidad reguladora clara brinda seguridad jurídica en el sector (Mincetur, 2023a).

1.1.7 Entorno global

Tras el impacto negativo de la pandemia en el turismo, el 2022 mostró signos de recuperación, con un aumento del 25 % en búsquedas globales y un crecimiento del 35 % en reservas hoteleras en el primer trimestre, destacando un aumento del 75 % en América Latina (Mincetur, 2022a). PromPerú (2021) indica que el turismo de lujo, definido por gastos superiores a US\$ 4,000, representa el 1.9 % del total de turistas en Perú; EE. UU. y Australia son los países de origen más comunes.

Las tendencias emergentes en el turismo de lujo incluyen:

- *Helli-hooping*: Uso creciente de helicópteros para viajes turísticos por su rapidez y exclusividad (Globe Trender, 2021).
- *Home to home holidays*: Tendencia a viajar menos y permanecer más tiempo en un destino, con un aumento en la demanda de residencias lujosas y paquetes hoteleros extendidos (Globe Trender, 2021).

- *Ultra itineraries*: Viajes extensos con aventuras y visitas a lugares exóticos (Globe Trender, 2021).
- *Hiper personalisation*: Experiencias turísticas altamente personalizadas, como *tours* basados en análisis de ADN (Globe Trender, 2021).

1.2 Análisis del microentorno: fuerzas competitivas de Porter

La siguiente tabla de análisis de Porter aplicada al hotel Le Bonheur revela aspectos clave de la competencia y el mercado en la industria hotelera, por lo que detallamos el análisis respectivo que deriva en la conclusión del nivel de cada fuerza.

Tabla 5. Resumen de las fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Análisis general	Factores de atractividad de Hax	Conclusión
Poder de negociación de los proveedores	<p>Proveedores variados en la industria hotelera, con productos no altamente especializados.</p> <p>Capacidad limitada de negociación para hoteles pequeños, mayor para grandes cadenas.</p> <p>En zonas de difícil acceso, proveedores con más poder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado: Expansión del mercado hotelero pos- COVID-19 con la recuperación de la demanda turística (Mincetur, 2023c). • Cambios tecnológicos y de innovación: Oportunidades para trabajar con proveedores más eficientes y competitivos, debido a la innovación tecnológica en la cadena de suministro (Cai et al., 2019). 	<p>Aunque el poder de negociación de los proveedores es medio, existe una tendencia hacia la mejora en las condiciones de negociación para hoteles como Le Bonheur, debido al crecimiento del mercado y los avances tecnológicos.</p>
Poder de negociación de los compradores	<p>Alta competencia en la industria hotelera que otorga a los clientes un elevado poder de negociación, ya que pueden elegir entre diversas opciones de alojamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado: Aumento de la demanda de servicios hoteleros tras la recuperación económica pos- COVID-19 (Mincetur, 2023c). • Cambios tecnológicos y de innovación: Posibilidad de diferenciarse de la competencia mediante la adopción de nuevas tecnologías y la innovación en la oferta de servicios (Cai et al., 2019). • Diversificación de la oferta turística: Capacidad de atraer diferentes tipos de turistas y aumentar las oportunidades de negocio. 	<p>Actualmente, los clientes tienen un alto poder de negociación, pero podría reducirse en el futuro, debido al crecimiento del mercado, la innovación en servicios y la diversificación de la oferta turística.</p>
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	<p>Difícil entrada de nuevos competidores en Cusco por alta inversión requerida y ubicaciones estratégicas ya ocupadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión requerida: Alta inversión en infraestructura, equipamiento y promoción necesaria. • Acceso a ubicaciones estratégicas: Las mejores ubicaciones en Cusco ya están ocupadas. • Dificultad para generar reconocimiento de marca: Nuevos competidores enfrentan desafíos para establecerse en el mercado. 	<p>Baja, debido a las altas barreras de entrada como la inversión requerida, las ubicaciones limitadas y los desafíos de marca.</p>
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	<p>Diversas alternativas de alojamiento como hostales, Airbnb y <i>bed and breakfasts</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de alternativas: Amplia gama de opciones como hostales, Airbnb, etc. • Cambios en las preferencias del consumidor: Tendencia hacia alojamientos más auténticos y personalizados. • Facilidad de acceso a la información y reservas: Facilidad para comparar y reservar en línea. • Precio y flexibilidad: Precios competitivos y flexibilidad en opciones como Airbnb. 	<p>Elevada, dada la diversidad de alternativas y la tendencia de los consumidores hacia opciones más personalizadas y accesibles.</p>

Fuerzas de Porter	Análisis general	Factores de atractividad de Hax	Conclusión
Rivalidad entre competidores	Muy alta rivalidad, debido a la dinámica del sector y la creciente exigencia de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del sector: El turismo es un sector dinámico con potencial de crecimiento (Mincetur, 2023c). • Facilidad para comparar ofertas y leer opiniones: Mayor transparencia y competencia en el mercado. 	Muy alta, impulsada por el dinamismo del sector y la facilidad para los clientes de comparar opciones y leer opiniones.

Nota. Elaboración propia.

2. Matriz EFE

La siguiente matriz EFE se construyó identificando las oportunidades y amenazas clave en el entorno externo y asignándoles un peso y una calificación. El peso refleja la importancia relativa del factor en el éxito de la empresa en la industria, mientras que la calificación indica qué tan bien la empresa puede responder a ese factor. El valor ponderado se obtiene multiplicando el peso por la calificación. La suma de los valores ponderados de todos los factores determina el resultado final de la matriz EFE, que puede variar entre 1 y 4, siendo 1 el menos favorable y 4 el más favorable (D'Alessio, 2008).

En este caso, el resultado final de la matriz EFE es 2.60, lo que indica que el entorno externo es moderadamente favorable para Le Bonheur. Un resultado promedio podría considerarse alrededor de 2.5, por lo que 2.60 está ligeramente por encima del promedio. Esto sugiere que hay oportunidades significativas en el entorno externo, pero también se enfrentan amenazas importantes que deben abordarse.

Tabla 6. Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Valor ponderado
El sector turístico ha mostrado un elevado crecimiento del 352 % en arribos internacionales en 2022 y un crecimiento del 26.6% en los primeros siete meses del 2023, a pesar de los eventos adversos, por lo que se proyecta alcanzar niveles prepandémicos en el 2025 (Mincetur, 2023c).	0.11	4	0.46
El uso de la tecnología de la información puede mejorar la eficiencia en el proceso de reserva y marketing de servicios turísticos.	0.09	3	0.26
Las reservas interactivas a través de canales en línea permiten una mayor interacción con potenciales clientes (Cai et al., 2019).	0.09	4	0.34
Demanda mundial creciente, evidenciada en el incremento en búsquedas y reservas a nivel mundial y latinoamericano (Expedia Group, 2022).	0.09	4	0.34
El turismo de lujo representa un porcentaje importante de los turistas que visitan Perú (PromPerú, 2021).	0.09	3	0.26
Las tendencias de <i>heli-hopping</i> , <i>home to home holidays</i> , <i>ultra itinerariense e</i> hiperpersonalización ofrecen oportunidades para una diferenciación en el mercado (Globe Trender, 2021).	0.09	3	0.26
Amenazas			
La inestabilidad política y la alta rotación de presidentes en el país han generado un clima de incertidumbre y riesgo (Buschschlüter, 2022; Moncada, 2023).	0.11	1	0.11
La inflación en el Perú ha aumentado significativamente en los últimos años, lo que podría afectar el poder adquisitivo de los turistas (BCRP, 2023b).	0.09	2	0.17
Conflictos sociales recurrentes pueden generar una percepción negativa y de inestabilidad en el sector turístico (Defensoría del Pueblo, 2023).	0.11	1	0.11
La competencia en línea puede ser intensa, lo que dificulta la diferenciación de los servicios turísticos y la captación de clientes (Cai et al., 2019).	0.09	2	0.17
La burocracia y el cumplimiento de las regulaciones pueden generar obstáculos y retrasos en la gestión de los negocios turísticos, lo que puede resultar en una menor eficiencia y productividad (Mincetur, 2023c).	0.06	2	0.11
Total	1.00		2.60

Nota. Elaboración propia.

3. Conclusión

En conclusión, el sector turístico peruano ha evidenciado una buena recuperación al impacto del COVID-19, con un crecimiento de 352 % en arribos en 2022 y un 26.6 % en los primeros siete meses de 2023, proyectándose una continuación de esta tendencia hasta alcanzar niveles prepandémicos en el 2025, a pesar de los eventos adversos como las manifestaciones violentas de inicios del 2023 (Mincetur, 2023c). Esta revitalización, junto a la creciente demanda mundial y latinoamericana y la prevalencia del turismo de lujo (PromPerú, 2021) abre oportunidades significativas, especialmente mediante la adopción de tendencias innovadoras como la hiperpersonalización (Globe Trender, 2021), y la implementación de tecnologías de la información para mejorar la eficiencia en reserva y marketing (Cai et al., 2019).

Sin embargo, los problemas presentes son significativos y representan una clara amenaza, como la inestabilidad política (Buschschlüter, 2022; Moncada, 2023), la inflación creciente (BCRP, 2023b), los conflictos sociales (Defensoría del Pueblo, 2023), la intensa competencia en línea (Cai et al., 2019).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

1. Hotel Le Bonheur

1.1 Visión al 2022

Actualmente el hotel tiene una declaración de visión que establece de forma general su objetivo, pero sin especificar un horizonte temporal definido y ha sido propuesta de modo muy general:

“Aspiramos a ser un hotel destacado en Cusco, ofreciendo experiencias y un servicio excepcionales, con el compromiso de crecer y mejorar continuamente en el sector turístico.”

1.2 Misión al 2022

La misión, de forma similar a la visión del hotel, ha sido planteada de forma general sin detallar lo suficiente en concreto una propuesta de valor atractiva:

“Ofrecer una experiencia acogedora a nuestros huéspedes en Cusco, comprometiéndonos con un servicio de calidad y la mejora constante.”

1.3 Objetivos generales al 2022

A continuación, presentamos los objetivos generales al 2022 del hotel Le Bonheur:

- Rentabilidad: Generar una rentabilidad anual promedio superior a 15 % (retorno sobre el patrimonio) durante los próximos cinco años (2023- 2027)
- Crecimiento: Lograr un crecimiento anual alineado con las perspectivas del mercado (pos- COVID-19) en promedio 29.66 % entre el 2023 y 2025 y luego crecer conforme al histórico (6.98 % entre el 2026 y 2027)

Cabe precisar que la empresa no planteó ningún objetivo concreto con respecto a la sostenibilidad y este fue uno de los puntos principales tomados en cuenta en el presente plan estratégico.

1.4 Modelo de negocio

En los siguientes puntos describiremos el modelo de negocio de Le Bonheur, tomando en cuenta la estructura del lienzo de negocios Canvas. Cabe resaltar que se trata de un hotel de tres estrellas ubicado en Cusco, donde se ofrece un servicio de primera categoría a huéspedes que viajan por vacaciones principalmente, pero también en algunos casos por negocios. Actualmente, cuenta con sesenta habitaciones.

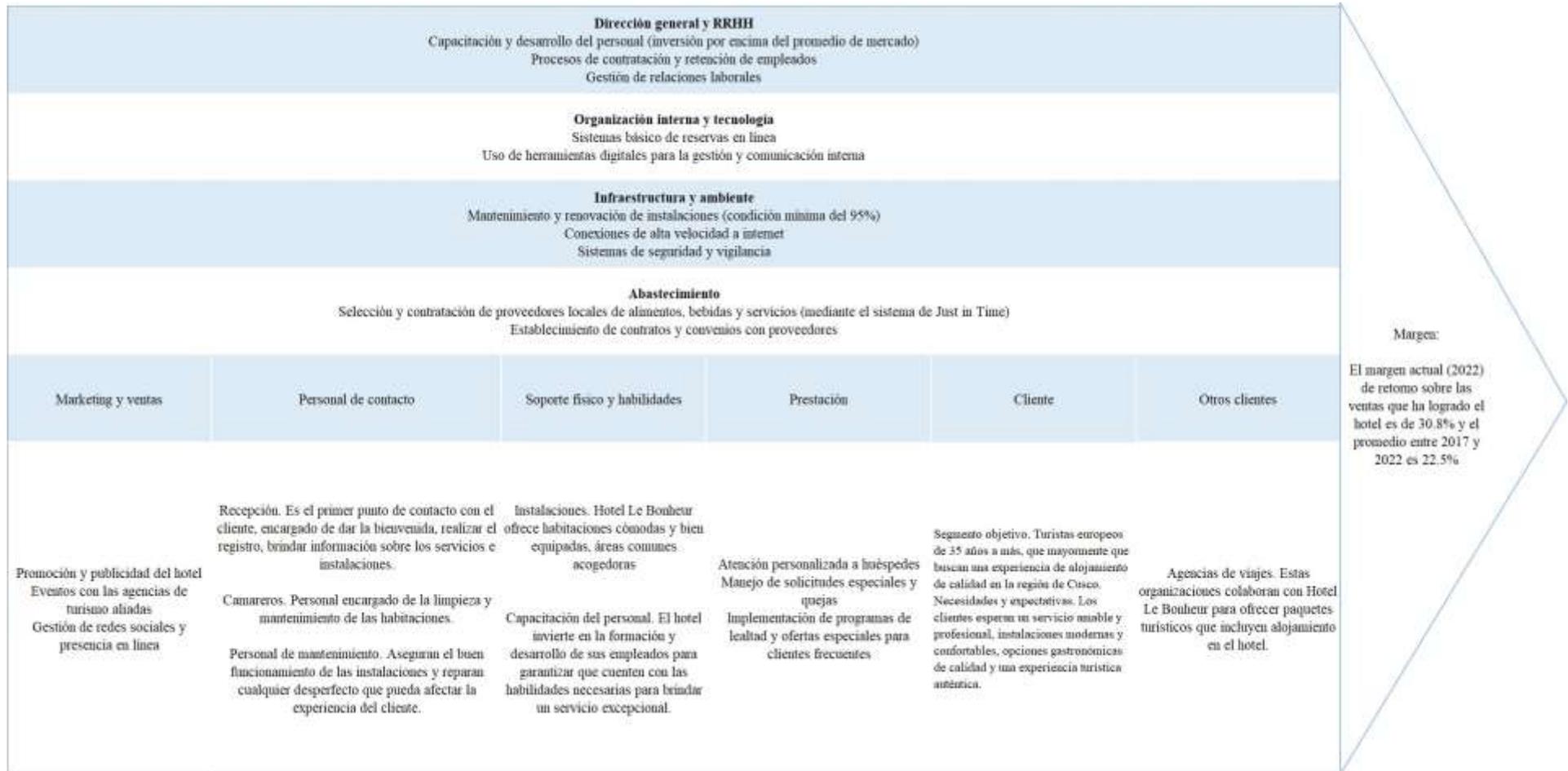
Tabla 7. Lienzo de negocios Canvas

Socios claves	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viajes y operadores turísticos • Proveedores locales de alimentos, bebidas y servicios • Empresas de transporte y guías turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y mantenimiento del hotel • Capacitación y desarrollo del personal • Marketing y promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer una experiencia integral, a partir de un servicio de primera y una infraestructura en excelentes condiciones a precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio personalizado y atento • Programas de lealtad y ofertas especiales • Comunicación eficiente a través de canales digitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Geográfica: turistas de países anglosajones y Europa • Demográfica: turistas de 35 años en adelante • Psicográfica: turistas que visitan Cusco por vacaciones y negocios
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones bien mantenidas y ambientadas con la cultura local • Personal capacitado y comprometido • Convenios con proveedores locales y operadores turísticos 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta anticipada de habitaciones a través de agentes • Venta directa a clientes en mostrador y por medios digitales • Colaboración con agencias para paquetes turísticos 	
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento y renovación de instalaciones • Capacitación y salarios del personal: permanentes y temporales • Costos de administración, marketing y promoción • Gastos financieros 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas de habitaciones (directa y a través de intermediarios) • Servicios adicionales: restaurante 		

Nota. Elaboración propia basada en el modelo desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2009).

1.5 Cadena de valor

Figura 1. Cadena de valor de Le Bonheur



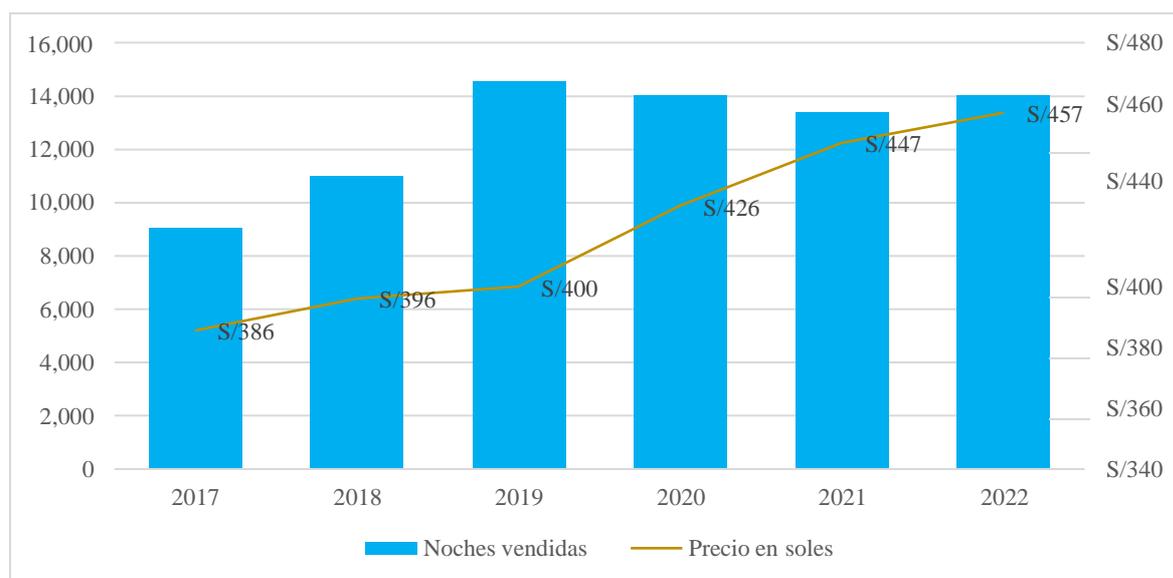
Nota. Elaboración propia basada en el modelo original de la cadena de valor de Porter (1985) y el modelo de cadena de valor para servicios de Alonso (2008).

1.6 Análisis de áreas funcionales

1.6.1 Marketing y ventas

El precio promedio por habitación se ha incrementado desde el primer año de forma constante; a pesar de este incremento, la demanda también ha aumentado. El precio ha pasado de S/ 386 a S/ 457 por habitación simple en los últimos seis años y la demanda de habitaciones ha pasado de 9 033 en el 2017 a 14 041 en el 2022.

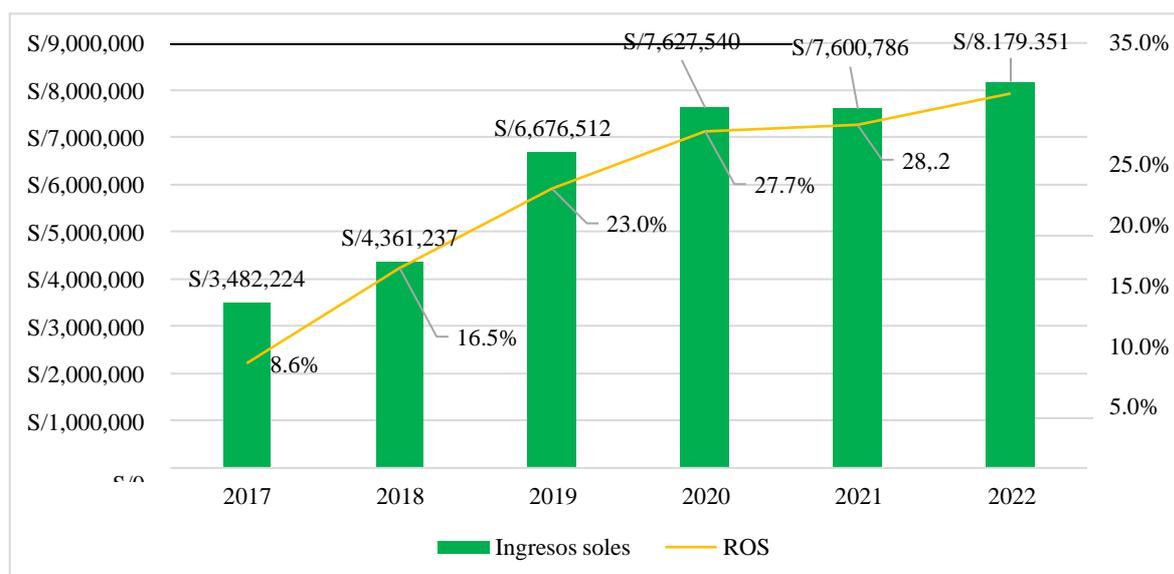
Figura 2. Ventas y precio promedio



Nota. Elaboración propia basada en los resultados de la simulación Cesim Service: Small Service Business Management Simulation.

En la siguiente figura se pueden observar los ingresos de los últimos seis años (2017-2022). Luego del fuerte crecimiento en los primeros tres años, vino un periodo en el que la tasa de crecimiento se redujo considerablemente, pero aún manteniéndose en terreno positivo. De modo que en el último año, los ingresos llegaron a S/ 8,719,531. Un hecho interesante de notar es que, a la par del crecimiento, el margen de utilidad ha crecido de forma constante, llegando a 30.8 % en el sexto año, lo que revela que la operación de Le Bonheur, a pesar de haber disminuido su tasa de crecimiento, ha seguido incrementando su margen de utilidad.

Figura 3. Ingresos anuales y margen sobre las ventas



Nota. (i) Elaboración propia basada en los resultados de la simulación Cesim Service: Small Service Business Management Simulation. (ii) ROS: return on sales o retorno sobre las ventas.

Una de las razones que explican los buenos ingresos que ha logrado la empresa es la inversión constante en marketing, que, luego de incrementos, en el cuarto año alcanzó la cantidad que la gerencia consideró adecuada para estimular adecuadamente las ventas. El gasto en marketing alcanzó los S/ 154,000 en el cuarto año y a partir de ese periodo se mantuvo constante. Esta estrategia dio buenos resultados, porque el elevado nivel de ventas se mantuvo y al mismo tiempo se mantuvo un control en los gastos en marketing de tal modo que no incidieran negativamente sobre la generación de utilidades.

1.6.2 Situación operacional

Las operaciones de Le Bonheur en sus últimos seis años han sido realizadas con eficiencia y han permitido que la ocupación alcance el 65.8 % en el sexto año (2022), o el equivalente a 14,401 noches vendidas. Con respecto a la oferta de noches, se tienen 60 habitaciones o 21,900 noches disponibles por año.

Uno de los ejes de la gerencia ha sido ofrecer instalaciones de la más alta calidad para la comodidad de los clientes. Por lo tanto, el hotel no ha escatimado en gastos de mantenimiento y sus instalaciones tienen actualmente una condición por encima del 95 %. El gasto anual en mantenimiento llegó a un pico en el tercer año, periodo en el que la gerencia decidió renovar a fondo las instalaciones, haciéndoles un mantenimiento profundo, lo que le permitió llegar a una condición superior al 95 %. Posterior a este fuerte gasto, la gerencia lo redujo, de modo que fue el suficiente para mantener las instalaciones en unas condiciones por encima del 95 %.

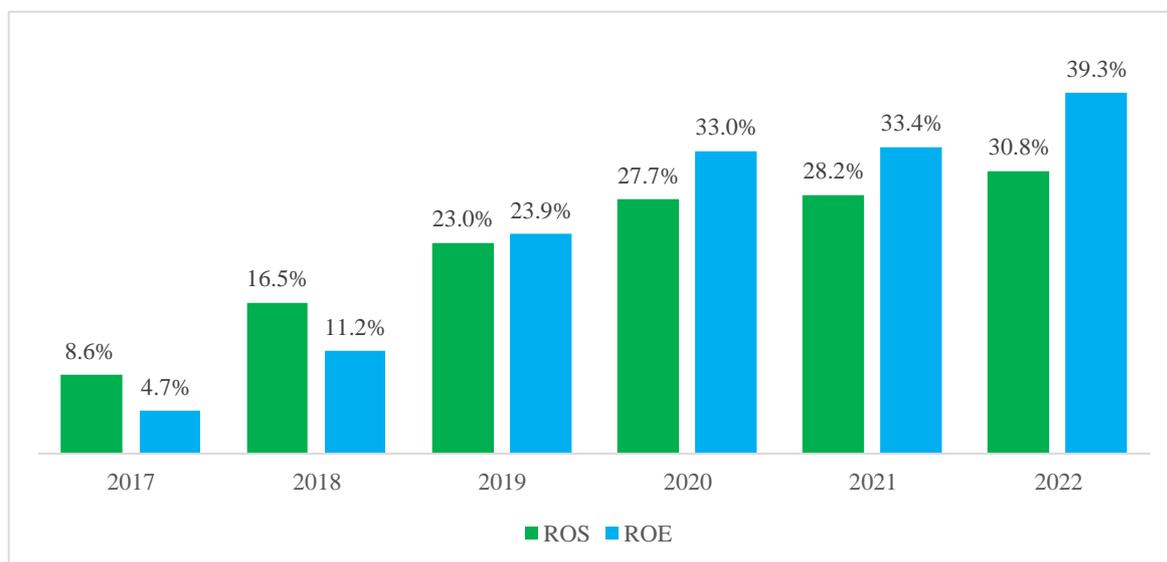
1.6.3 Situación de recursos humanos

Otro de los ejes de la gerencia es la primera calidad de atención, que solo se puede lograr con una fuerza laboral capacitada y satisfecha con su trabajo; por lo tanto, ha invertido constantemente en capacitación. Además, se pagaron salarios justos, también por encima del promedio del mercado. De ese modo la empresa logró un rendimiento de la fuerza laboral de 1.12.

1.6.4 Situación económica y financiera

Como analizamos previamente, los ingresos de la empresa han sido favorables en los últimos seis años; sin embargo, han experimentado una ralentización en su crecimiento en los últimos tres. No obstante, el margen neto ha mantenido su tendencia creciente lo que ha permitido a la empresa generar buenos niveles de rentabilidad a sus accionistas. En la siguiente figura presentamos el retorno sobre las ventas y el retorno sobre el capital aportado por el accionista. Como apreciamos, en ambos casos las tendencias han sido crecientes. En el sexto año el retorno para los accionistas llegó a 39.3 %, cifra muy superior al 4.7 % que la empresa obtuvo en el primer año de análisis.

Figura 4. Retorno sobre las ventas (ROS) y retorno para el accionista



Nota. Elaboración propia basada en los resultados de la simulación Cesim Service: Small Service Business Management Simulation.

1.7 Análisis VRIO de Le Bonheur

De acuerdo con Barney (1991), para el presente análisis los recursos, con el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles, que suelen ser considerados son del tipo capital físico, humano y organizacional. Por lo tanto, en la siguiente tabla presentamos los principales

recursos identificados de Le Bonheur que podrían generar este tipo de ventajas, que han sido evaluados de acuerdo con los cuatro criterios propuestos en la matriz VRIO.

Tabla 8. Matriz VRIO de Le Bonheur

Recursos	Valioso (V)	Raro (R)	Inimitable(I)	Organizado(O)	Ventaja para la empresa
Recursos físicos					
Ubicación en el centro de Cusco	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Condición del local óptima (95 % - 100 %)	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Recursos humanos					
Personal con amplia experiencia en el sector	Sí	No			Paridad competitiva
Personal con un alto nivel de capacitación	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Personas con bajo nivel de estrés	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Recursos organizacionales					
Planeamiento formal estructurado	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Sistemas de información eficientes	Sí	No			Paridad competitiva

Nota. Elaboración propia.

La matriz VRIO revela que los elementos identificados solo representan una ventaja competitiva temporal y una paridad competitiva. Es decir, si bien los recursos con los que la empresa cuenta le han permitido ser líder con respecto a sus competidores directos, estas ventajas pueden ser igualadas o mejoradas por los competidores directos, como podemos inferir del análisis. El principal problema de la empresa es que no cuenta con ningún recurso que sea inimitable.

1.8 Definición de la ventaja competitiva

Dado que el hotel sigue una estrategia de liderazgo en costos (tipo 2) con mejor valor, definida por David (2013) de la siguiente manera: “El tipo 2 es la estrategia del mejor valor, que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado” (p. 149). Por lo tanto, la ventaja competitiva del hotel Le Bonheur radica en su habilidad para ofrecer servicios de alta calidad a bajos costos, mediante precios similares al de los competidores (mejor relación valor-precio), manteniendo una estructura de costos y gastos controlada. Esta estrategia se sostiene en los siguientes elementos:

- Ubicación privilegiada: El hotel se encuentra en el centro de Cusco, una ubicación valiosa y rara que proporciona proximidad a importantes atracciones turísticas y accesibilidad para los huéspedes.

- Alta calidad de las instalaciones y servicios: La condición óptima de las instalaciones del hotel, junto a un personal altamente capacitado y con bajo nivel de estrés, garantiza una experiencia superior para los huéspedes.
- Gestión y organización eficientes: El hotel cuenta con un planeamiento formal estructurado que garantiza operaciones fluidas y una gestión eficiente, lo que contribuye a tener bajos costos.

1.9 Definición de la estrategia competitiva

De acuerdo con David (2013), la estrategia de liderazgo en costos con mejor valor es un enfoque empresarial que busca ofrecer productos o servicios de alta calidad, de modo que el cliente reciba el mejor valor-precio disponible, según el parámetro de precios de la competencia. Esta estrategia también se conoce como liderazgo en costos del tipo 2 y está orientada a los grandes mercados.

Tomando en cuenta esta referencia, durante los últimos seis años, Le Bonheur ha aplicado la estrategia de liderazgo en costos con mejor valor con gran éxito. Esto se ha reflejado en un aumento sostenido en los beneficios y en una mayor satisfacción de los clientes. El resultado ha sido una oferta de alta calidad a precios accesibles, lo que ha permitido aumentar las ganancias y obtener ventajas competitivas. Los clientes han valorado positivamente esta estrategia, ya que han podido disfrutar de una excelente experiencia de hospedaje sin tener que pagar precios excesivos.

1.10 Matriz de evaluación de factores internos

Este análisis MEFI (matriz de evaluación de factores internos) presenta los factores internos clave que afectan al hotel, asignándoles un peso, una calificación del uno al cuatro y un valor ponderado. Las ponderaciones y calificaciones han sido asignadas subjetivamente, basadas en el análisis interno realizado previamente. La suma total de los valores ponderados es 3.23.

Cabe destacar que las ponderaciones y calificaciones se basaron en el juicio de la persona que realizó el análisis, por lo que podrían variar según las opiniones y percepciones de diferentes analistas. Se puede considerar un promedio de 2.5 como referencia para este análisis (David, 2013). Por lo tanto, una calificación de 3.23 en el análisis MEFI indica que, en general, las fortalezas internas del hotel superan sus debilidades. Dado que la calificación es superior a 2.5, el hotel tiene una posición interna relativamente sólida en términos de sus recursos, capacidades y competencias.

Tabla 9. Matriz de factores internos

Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Elevada liquidez	0.08	3	0.23
Ubicación en el centro de Cusco	0.11	4	0.43
Condiciones del local óptima (95 % - 100%)	0.11	4	0.43
Personal altamente capacitado	0.11	4	0.43
Personal motivado y con bajo nivel de estrés	0.11	4	0.43
Procesos optimizados	0.11	4	0.43
Atención de primera	0.12	4	0.43
Debilidades			
Dificultad para generar ventas elevadas en mostrador	0.08	2	0.16
Alta dependencia de las agencias de turismo para las ventas	0.11	1	0.11
Requiere de fuertes inversiones para mantener un elevado nivel de condición de las instalaciones	0.08	2	0.16
	1.00		3.23

Nota. Elaboración propia.

1.11 Conclusiones

Como lo indica la matriz EFI, el resultado de 3.23 (mayor a 2.5) revela que la empresa actualmente tiene una posición sólida y fuerte; sin embargo, sus ventajas competitivas serían temporales. Por lo tanto, es adecuado replantear las estrategias de la empresa e iniciar una potencial alianza. A pesar de su posición de liderazgo con respecto a sus competidores directos, esto podría cambiar, debido a que sus ventajas no son difíciles de copiar y son fruto, sobre todo, de una gestión ordenada y responsable.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

En esta sección presentamos resultados que se obtuvieron a partir de dos tipos de fuentes: (i) secundarias, artículos especializados en turismo, entre otros, y publicaciones de data de turismo, provenientes de entidades especializadas como la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), institución subordinada al Mincetur; y (ii) primarias, estudio de mercado realizado para obtener información complementaria y más especializada. Además, presentamos un análisis conciso sobre el posible aliado del hotel Le Bonheur, la Posada Amazonas, en el cual detallamos los aspectos importantes de su operación.

1. Análisis de fuentes secundarias

1.1 Objetivos

- Analizar el perfil de los turistas que visitan Cusco y Madre de Dios, incluyendo su origen y los motivos de su visita, para comprender mejor sus preferencias y comportamientos
- Examinar las características del hospedaje y pernoctaciones
- Investigar los canales de comercialización utilizados en el sector turístico peruano

1.2 Análisis de la demanda

En la siguiente tabla presentamos los resultados más relevantes con respecto al perfil de turistas que visitan Cusco y Madre de Dios, los cuales se obtuvieron del informe del perfil de turistas de PromPerú (2019), el estudio más reciente publicado por la entidad:

Tabla 10. Resumen de las características de los turistas que visitan Cusco y Madre de Dios

Aspecto analizado	Descripción y cifras	Interpretación
Origen de los turistas	Madre de Dios: 24 % de Europa, 40 % de EE. UU. y países anglosajones Cusco: 36 % de EE. UU. y países anglosajones, 31 % de Europa, 15 % de América Latina	Madre de Dios y Cusco atraen perfiles distintos de turistas. Cabe resaltar que Madre de Dios es más popular entre turistas europeos y estadounidenses, mientras que Cusco atrae una mezcla más diversa, incluyendo un porcentaje significativo de turistas latinoamericanos.
Compañía de los turistas	Madre de Dios: 37 % con amigos/parientes sin niños, 31 % con pareja, 25 % solos Cusco: 38 % con amigos o parientes sin niños, 27 % con pareja, 30 % solos	Ambas regiones son preferidas por visitantes que viajan con amigos o en pareja, sugiriendo que son destinos ideales para grupos pequeños o parejas, más que para turismo familiar.
Motivos de visita	Madre de Dios y Cusco: 90 % y 89 % respectivamente por vacaciones y recreación Contraste con Perú en general: 14 % por	La alta proporción de visitantes que eligen Madre de Dios y Cusco para vacaciones y recreación enfatiza su atractivo como destinos de ocio, en contraste con otros motivos de visita a nivel nacional.

Aspecto analizado	Descripción y cifras	Interpretación
	negocios, 14 % por visitas familiares	
Preferencias de alojamiento	Madre de Dios: 58 % prefieren <i>lodges</i> , 26 % hoteles de tres o más estrellas Cusco: 54 % prefieren hoteles y hostales de tres o más estrellas	La preferencia por <i>lodges</i> en Madre de Dios indica una búsqueda de experiencias más naturales y rústicas, mientras que Cusco es elegido por aquellos que buscan comodidades asociadas con hoteles de mayor categoría. Esto refleja una diversificación en las opciones de hospedaje acordes a las expectativas de los turistas en cada región.
Pernoctaciones	2020: Caída drástica en pernoctaciones de extranjeros en Madre de Dios (17.5 %) y Cusco (15.1 %) respecto al 2019 2021: Ligero incremento con Madre de Dios (17.1 %) y Cusco (20.1 %) respecto al 2019, pero aumento notable en pernoctaciones nacionales	La caída en pernoctaciones de extranjeros en el 2020 muestra el impacto de la pandemia en el turismo internacional, mientras que el aumento en pernoctaciones nacionales en 2021 indica un cambio hacia el turismo doméstico, posiblemente debido a restricciones de viaje internacionales.

Nota. Elaboración propia.

1.3 Análisis de la oferta de Cusco y Madre de Dios

La tabla siguiente muestra que Madre de Dios experimenta un crecimiento anual robusto en el número de establecimientos de hospedaje, con un notable incremento del 9.7 % anual. Sin embargo, el crecimiento de pernoctaciones de turistas extranjeros en esta región es más moderado, con un 3.1 % anual, aunque superado por un más significativo incremento de turistas nacionales del 6.9 %. Esto sugiere un mercado turístico en expansión con un fuerte enfoque en el turismo nacional. Por otro lado, Cusco muestra un crecimiento anual del 6.8 % en establecimientos de hospedaje y un crecimiento más balanceado en pernoctaciones de turistas extranjeros y nacionales (7.1 % y 7.3 %, respectivamente). Esto indica una demanda turística consistente y en crecimiento tanto a nivel nacional como internacional, reflejada en un aumento paralelo de la oferta de plazas/cama del 6.5 % y un incremento en los establecimientos del 6.8 %, lo que sugiere un mercado turístico en Cusco bien desarrollado y equilibrado.

Tabla 11. Resumen de las ofertas de plazas/cama y pernoctaciones de turistas nacionales y extranjeros en Cusco y Madre de Dios (2008-2019)

Región	Crecimiento anual promedio de establecimientos	Crecimiento anual promedio de pernoctaciones (extranjeros)	Crecimiento anual promedio de pernoctaciones (nacionales)	Crecimiento anual promedio de oferta de plazas/cama
Madre de Dios	9.7 % (de 117 establecimientos en el 2008 a 309 en el 2019)	3.1 %	6.9 %	8.4 %
Cusco	6.8 % (de 13,658 establecimientos en el 2008 a 28,067 en el 2019)	7.1 %	7.3 %	6.5 %

Nota. (i) Elaboración propia. (ii) En el anexo 2 presentamos el historial completo sobre las pernoctaciones y la oferta de plazas/cama de Cusco y Madre de Dios. Cabe indicar que consideramos el 2020 y el 2021 para el cálculo del promedio a fin de evitar distorsionar las cifras históricas, debido al impacto del COVID-19.

1.4 Tendencias tecnológicas

El uso intensivo de las tecnologías de información en la industria del turismo, según Buhalis y Law (2008), se centra en dos tendencias principales: la interacción y el intercambio de información. La interacción es crucial para las reservas en línea y el marketing en redes sociales, según Tatar y Eren-Erdogmus (2016). Este aspecto se ha vuelto aún más importante con la introducción de destinos turísticos inteligentes, que fomentan una mayor interacción y cocreación de experiencias turísticas (Cai et al., 2019). El intercambio de información, a través del boca a boca electrónico (eWoM), es altamente rentable en el turismo, con un énfasis creciente en el contenido generado por el usuario (UGC), como videos y fotos, que se consideran formas creíbles de eWoM (Tatar y Eren-Erdogmus, 2016; Cai et al., 2019). Sin embargo, la eficacia de estas estrategias depende de la disponibilidad de una buena conexión a internet. Según Masri et al. (2017) y Olawale (2017), un 49 % de turistas de negocios y un 25 % de vacacionistas consideran el Wi-Fi esencial al elegir un hotel.

En ubicaciones remotas, la conectividad a internet representa un problema. Aquí, el internet satelital se está convirtiendo en una solución viable, superando las limitaciones de costos y accesibilidad gracias a las innovaciones tecnológicas en el sector, como indican Deutschmann et al. (2019). Esta tecnología permite el acceso a internet en casi cualquier lugar, incluso en zonas alejadas, lo que es vital para establecimientos turísticos en ubicaciones remotas.

1.5 Canales de comercialización

El análisis revela diferencias clave en los patrones de viaje entre Cusco y Madre de Dios. Los turistas en Cusco muestran una mayor inclinación a organizar sus viajes de forma independiente y a utilizar plataformas de reserva en línea, lo que refleja su familiaridad con la región y su adaptación a un entorno turístico más desarrollado.

En contraste, en Madre de Dios, los visitantes prefieren paquetes turísticos a través de agencias físicas y planifican sus viajes con mayor anticipación, sugiriendo una necesidad de asesoramiento y planificación para navegar por una región más remota y natural. La preferencia por plataformas de reserva en línea es similar en ambas regiones, pero ligeramente más alta en Madre de Dios, posiblemente, debido a la menor accesibilidad y conocimiento previo del área.

Tabla 12. Preferencia sobre la forma de viaje y medios de adquisición de reservas

Aspecto	Cusco	Madre de Dios
Viaje por cuenta propia <i>versus</i> paquete turístico	57 % por cuenta propia 43 % paquete turístico	45 % por cuenta propia 55 % paquete turístico
Compra de paquete turístico	Agencia física: 61 % Internet: 32 % Otros: 7 %	Agencia física: 69 % Internet: 28 % Otros: 3 %
Anticipación de la compra del paquete	1-4 meses: 57 % 5-8 meses: 23 %	1-4 meses: 50 % 5-8 meses: 30 %
Uso de plataformas de reserva	Airbnb: 69 % Booking: 68 % Tripadvisor: 65 %	Airbnb: 75 % Tripadvisor: 75 % Booking: 65 %

Nota. Información obtenida de PromPerú (2019).

1.6 Conclusiones de fuentes secundarias

El estudio de mercado resalta que Cusco atrae a una amplia gama de turistas, con un 36 % proveniente de EE. UU. y países anglosajones, y un 31 % de Europa, lo que evidencia un crecimiento anual del 6.8 % en establecimientos de hospedaje y un equilibrio en pernoctaciones de turistas extranjeros (7.1 %) y nacionales (7.3 %). Contrariamente, Madre de Dios es más popular entre turistas europeos y estadounidenses, con un 55 % adquiriendo paquetes turísticos y un crecimiento anual del 9.7 % en establecimientos de hospedaje. Sin embargo, el crecimiento de pernoctaciones extranjeras es moderado (3.1 %), indicando un interés creciente en el turismo nacional (6.9 %). Ambas regiones tienen una predilección por turistas que viajan en pequeños grupos o parejas, con Madre de Dios destacando en alojamientos tipo lodge y Cusco en hoteles de mayor categoría.

En el ámbito tecnológico, la interacción en línea y el intercambio de información son fundamentales en el turismo, especialmente en destinos como Cusco y Madre de Dios. La relevancia de las reservas en línea, el marketing en redes sociales y el contenido generado por los usuarios (Buhalis y Law, 2008; Tatar y Eren-Erdogmus, 2016) son vitales para atraer y mantener a los turistas. La necesidad de una buena conexión Wi-Fi es crucial, sobre todo, en ubicaciones remotas donde el internet satelital emerge como una solución viable (Masri et al. (2017); Olawale (2017); Deutschmann et al. (2019)). La prevalencia de plataformas como Airbnb, Booking y Tripadvisor refleja esta tendencia. Estos factores, junto a la diversidad turística y el auge tecnológico, sugieren que una alianza estratégica entre Le Bonheur en Cusco y un socio en Madre de Dios podría ser beneficiosa, ya que se maximizarían el potencial turístico y proporcionando una experiencia turística integral.

2. Análisis de fuentes primarias

2.1 Ficha técnica

2.1.1 Periodo de ejecución de la encuesta

La encuesta se ejecutó del 29 de enero al 20 de marzo del 2023.

2.1.2 Definición del tamaño de la muestra

- Población: De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cusco (2022), a finales del 2021 se registraron 1.7 millones de turistas que visitaron Cusco.
- Tamaño de muestra (n): 384 personas, muestra equivalente a un nivel de confianza de 95 % y un margen de error de 5 %, aproximadamente, de acuerdo con la siguiente fórmula estadística, aplicada cuando se conoce el tamaño de la población:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

- Z_{α} - parámetro estadístico = 1.96, equivalente al nivel de confianza de 95 %
- p - probabilidad de ocurrencia del fenómeno = 0.5
- q - probabilidad de no ocurrencia del fenómeno = 0.5
- d - error máximo de estimación = 0.05
- n = 384

2.1.3 Diseño muestral

El tipo de muestreo es no probabilístico, debido a que los encuestados no fueron elegidos de forma aleatoria, sino que consideramos a los que quisieron participar voluntariamente.

2.1.4 Objetivos

- Identificar el interés de los potenciales turistas en visitar Cusco y Madre de Dios, Perú, en un contexto social regular
- Comprender las preferencias y necesidades de los potenciales turistas en cuanto a actividades, duración de la estadía y gasto en su viaje a Cusco y Madre de Dios
- Evaluar el interés de los encuestados en combinar su visita a Cusco con un viaje a Madre de Dios, incluyendo sus preferencias de actividades y motivos de viaje en ambos destinos
- Determinar el rango de precios que los potenciales turistas consideran adecuado para

un paquete de servicios turísticos en la Reserva Nacional de Tambopata, Madre de Dios

- Segmentar a los potenciales turistas según sus características demográficas, como edad, género y país de residencia, para entender las diferencias en sus preferencias y necesidades

2.1.5 Metodología de la recolección de la información

Utilizamos un instrumento *online*: un cuestionario sobre preferencias de servicios turísticos en Cusco y Madre de Dios. La recolección de datos se realizó a través de encuestas *online*, distribuidas en grupos en redes sociales de personas interesadas en viajes mediante un criterio por conveniencia.

2.1.6 Selección de mercados

La selección de los mercados se realizó en función de la ubicación del hotel Le Bonheur y su posible socio comercial, Posada Amazonas.

- Mercado de Cusco: Este mercado fue seleccionado porque es donde se encuentra Le Bonheur, el hotel que es objeto de este estudio.
- Mercado de Madre de Dios: Este mercado fue seleccionado porque es donde se ubica Posada Amazonas, un potencial socio comercial de Le Bonheur.
- Mercado de los encuestados: En cuanto a la selección de los turistas que participaron en la encuesta, optamos por un criterio de conveniencia, debido a las circunstancias excepcionales en las que se realizó la encuesta. Dada la imposibilidad de realizar encuestas presenciales, debido a la paralización de la actividad turística en el Perú por fuertes protestas y bloqueos de carreteras, decidimos llevar a cabo las encuestas de forma *online*. Esto implica que no seleccionamos participantes de países específicos, sino que consideramos las respuestas de los encuestados independientemente de su origen. Esta metodología permitió maximizar la cantidad de respuestas obtenidas, aunque limitó la capacidad de enfocar las encuestas en mercados específicos.

2.2 Principales resultados

La siguiente tabla presenta datos sobre el interés en visitar Cusco, incluyendo motivos para no visitar, interés según origen geográfico y edad, expectativas de pernoctaciones y preferencias sobre el tipo de compañía durante la visita. Esta tabla ofrece una visión detallada de las

actitudes y preferencias de los encuestados hacia un viaje a Cusco, proporcionando información valiosa sobre el perfil y las expectativas de los posibles turistas. En el anexo 3 presentamos el detalle de todos los siguientes resultados:

Tabla 13. Características de los encuestados con respecto a Cusco

Aspecto analizado	Descripción y cifras
Interés en visitar Cusco	<ul style="list-style-type: none"> • El 34 % consideraría visitar Cusco en condiciones normales. • El 24 % no consideraría visitar Cusco. • El 42 % tal vez consideraría visitar Cusco.
Motivos para no visitar	<ul style="list-style-type: none"> • El 54 % no visitaría Cusco por preocupaciones de seguridad. • El 29 % no está interesado. • El 17 % preferiría esperar para visitar en el futuro.
Interés por origen geográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Europa: El 54.9 % está interesado. • Norteamérica: El 25.3 % está interesado. • América Latina: El 14.8 % está interesado. • Otros: El 4.9 % está interesado.
Interés por edad	<ul style="list-style-type: none"> • De 18 a 24 años: El 4.7 % está interesado. • De 25 a 34 años: El 35.2 % está interesado. • De 35 a 44 años: El 34.4 % está interesado. • De 45 años a más: El 25.8 % está interesado.
Pernoctaciones esperadas	<ul style="list-style-type: none"> • Europa: 8.6 noches. • América Latina: 5.5 noches. • Norteamérica: 7.3 noches. • Otros: 6.2 noches. • De 35 a 44 años: 7.2 noches. • De 45 años a más: 9.2 noches. • Promedio general: 6.9 noches.
Tipo de compañía	<ul style="list-style-type: none"> • Europa y Norteamérica: Mayormente con amigos o familiares (35.3 % y 29.4 %, respectivamente). • América Latina y otros: Mayormente con pareja. • General: 29.6 % con amigos/familiares, 25.3 % con pareja, 27.2 % grupo organizado, 17.9 % solos.

Nota. Elaboración propia.

Por su parte, la siguiente tabla se centra en la proporción de personas interesadas en visitar Madre de Dios, analizando datos por origen geográfico y edad, así como la duración esperada de la estancia en la región y el conocimiento sobre la vacunación necesaria para visitar la selva peruana. Además, aborda el interés en un servicio turístico específico ofrecido en la Reserva Nacional de Tambopata (Posada Amazonas) y las preferencias de precios para este servicio. Esta tabla es crucial para entender el potencial turístico de Madre de Dios y las preferencias de los visitantes.

Tabla 14. Características de los encuestados con respecto a Madre de Dios

Aspecto	Descripción y cifras
Interés general en visitar Madre de Dios ⁽ⁱⁱ⁾	<ul style="list-style-type: none"> • Interesados: 43.5 %. • Inciertos/tal vez: 12.2 %. • No interesados: 44.3 %.
Interés por origen geográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Europa: El 47.7 % está interesado. • América Latina: El 40.6 % está interesado. • Norteamérica: El 46.0% está interesado.
Interés por edad	<ul style="list-style-type: none"> • De 18 a 24 años: El 46.9 % está interesado. • De 25 a 34 años: El 40.4% está interesado. • De 35 a 44 años: El 39.8% está interesado. • De 45 años a más: El 46.9% está interesado.
Pernoctación esperada en Madre de Dios por origen	<ul style="list-style-type: none"> • Europa: 4.89 noches. • Norteamérica: 3.65 noches. • América Latina : 2.82 noches. • Otros: 2.56 noches. • Promedio general: 3.48 noches.
Pernoctación esperada en Madre de Dios por edad	<ul style="list-style-type: none"> • De más 45 años: 4.66 noches. • De 35 a 44 años: 3.35 noches. • De 25 a 34 años: 3.26 noches. • De 18 a 24 años: 2.65 noches. • Promedio general: 3.48 noches.
Conocimiento sobre vacunación (selva peruana)	<ul style="list-style-type: none"> • Promedio general: El 60.9 % tiene conocimiento. • Europa: El 65.2 % tiene conocimiento. • América Latina: El 55.1 % tiene conocimiento. • Norteamérica: El 58.1 % tiene conocimiento.
Interés en servicio turístico (Posada Amazonas)	<ul style="list-style-type: none"> • General: El 72.7 % está interesado. • Europa: El 82.1 % está interesado. • Norteamérica: El 74.3 % está interesado. • América Latina: El 65.1 % está interesado.
Rango de precios adecuado (Posada Amazonas) ⁽ⁱⁱⁱ⁾	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencia general: 60.8 % (US\$ 900 - US\$1,100) • Norteamérica: 54.2 % (US\$ 900 - US\$ 1,100) • Europa: 61.0 % (US\$ 900 - US\$ 1,100) • América Latina: 64.8 % (US\$ 900 - US\$ 1,100)

Nota. (i) Elaboración propia. (ii) Personas interesadas en visitar Madre de Dios, además de Cusco. (iii) Servicio turístico de cuatro días y tres noches en la Reserva Nacional de Tambopata para una persona, que incluye alojamiento, comidas, actividades y excursiones guiadas, traslados y avistamiento de flora y fauna exótica.

2.3 Conclusiones de fuentes primarias

Concluimos que la mayoría de las personas encuestadas estarían dispuestas a visitar Cusco, Perú (76 % respondió que sí o tal vez lo haría) en un contexto social regular, es decir, sin

bloqueos de vías y protestas que interrumpan el flujo normal de turismo. De las personas que contestaron no estar interesadas en visitar Cusco, el 54% indicó que el principal motivo es la falta de seguridad que perciben. En cuanto a la procedencia de las personas encuestadas, observamos que las personas de Europa y Norteamérica (54.9 % y 25.3 %, respectivamente) tienen un mayor interés en visitar Cusco, en comparación con las personas de América Latina y otros lugares.

Además de Cusco, un porcentaje elevado tiene interés en visitar la región de Madre de Dios (43.5 % de respuestas positivas). Al observar los datos por lugar de residencia, el 47.7 % de europeos y el 46.0 % de norteamericanos que desean ir a Cusco afirman estar interesados en visitar también Madre de Dios.

En general, los resultados sugieren que la región de Madre de Dios tiene un potencial atractivo turístico, especialmente para los turistas que buscan experiencias vivenciales únicas, como los europeos y norteamericanos, quienes tienen un elevado interés dichas experiencias (4.15 y 3.91, en una escala del 1 al 5, es decir un nivel alto en ambos casos). Sin embargo, es importante tener en cuenta los factores de seguridad y otros que puedan afectar la decisión de visitar la región.

En detalle, con respecto a la Posada Amazonas, hay un alto nivel de interés en su servicio turístico ofrecido en la Reserva Nacional de Tambopata: el 72.7 % del total de encuestados interesados en visitar Madre de Dios está interesado en dicho servicio. Además, la mayoría de los encuestados parece tener un buen conocimiento sobre las vacunas necesarias para viajar a lugares tropicales: el 61.2 % manifestó que sí tiene conocimiento y el 26.4 % indicó que tiene cierto conocimiento, lo cual es importante para la seguridad y la salud de los turistas. Los datos también muestran que los precios pueden ser un factor importante en la decisión de los turistas de reservar el servicio turístico. Sin embargo, la mayor parte de turistas indica que pagaría un precio similar al ofrecido por paquete de cuatro días tres noches de Posada Amazonas: el 60.8 % de los turistas indica que pagaría entre US\$ 900 y US\$ 1,100 por este servicio, mientras que el 15.8 % podría pagar incluso más.

3. Análisis de posible aliado: Posada Amazonas

En este punto presentamos información relevante (historia, ubicación, precios, instalaciones, tipo de servicio, entre otros) sobre el posible aliado estratégico de Le Bonheur: Posada Amazonas.

3.1 Historia

Posada Amazonas, un *ecolodge* ubicado en Ese Eja de Infierno, cerca de Tambopata, Madre de Dios. Es operado por Rainforest Expeditions desde 1997. Originalmente, el *lodge* tenía veinticuatro habitaciones de 7 x 4 metros, diseñadas con una combinación de arquitectura moderna y elementos tradicionales de la región. La propiedad es una empresa conjunta entre la comunidad indígena Ese Eja de Infierno y Rainforest Expeditions, y abarca 9,500 hectáreas de bosques. El 75 % de las ganancias se destina a la comunidad y el 80 % de los empleados es local. Posada Amazonas ofrece expediciones todo incluido, que comprenden transporte, una variedad de excursiones, comidas completas y alojamiento. Además, las instalaciones incluyen un *lobby bar*, sala de masajes y *boutique* (RainForest Expeditions, 2022).

La región se caracteriza por su selva baja amazónica y alberga especies en peligro como la tortuga amazónica, el caimán, el guacamayo y la nutria de río gigante. Desafíos ambientales como la conversión de tierras para agricultura, tala ilegal y deforestación amenazan la biodiversidad local, incluyendo especies como el jaguar, el añuje, la tarántula, la piraña, el tapir y el mono tití (RainForest Expeditions, 2022).

3.2 Ubicación y elementos principales de la operación

3.2.1 Precios

De acuerdo con RainForest Expeditions (2022), las tarifas ofrecidas incluyen el transporte terrestre y fluvial desde/hacia Puerto Maldonado hasta el albergue uniéndose a una salida fija, actividades guiadas en grupos pequeños, todas las comidas y alojamiento. La empresa ofrece traslado de ingreso y salida del aeropuerto, depósito de equipaje, conserjería, bar (costo adicional), mesa de café disponible veinticuatro horas al día, alimentación completa, tienda de recuerdos, masajes (costo adicional), actividades y excursiones, wifi de baja calidad, juegos para niños. Además, ofrece estos idiomas para el guiado: español, inglés, alemán, francés, italiano, portugués. Los precios son *suite* simple por persona a US\$ 560, *comfort* por persona a US\$ 470.

3.2.2 Organización

De acuerdo con Rainforest Expeditions (2022), la comunidad Nativa Ese Eja de Infierno es un grupo indígena de Perú cuya tierra ancestral se sitúa en el río Tambopata, en la región Madre de Dios. Ellos poseen el 75 % del derecho a utilidades, mientras que RainForest Expeditions el restante, el 25 %. No obstante, la administración principal recae en manos de las empresas extranjera, debido a su mayor *expertise*. A pesar de ello, veinte colaboradores originarios de la zona forman parte del *staff* del hotel.

3.2.3 Instalaciones

El *ecolodge* está construido en su totalidad con materiales de la zona, como palmeras y madera de bosques locales, e inspirado en el estilo tradicional amazónico y la arquitectura moderna. También, se puede notar tallas de madera únicas ubicadas alrededor del albergue, hechas a mano por miembros de la comunidad; cada una tiene una historia especial (RainForest Expeditions, 2022).

3.2.4 Acceso

- Lima-Puerto Maldonado: vuelo, 1 hora 45 minutos
- Cusco-Puerto Maldonado: vuelo, 50 minutos
- Puerto Maldonado-Comunidad de Infierno: bus, 45 minutos
- Comunidad de Infierno-Posada Amazonas: bote, 15 minutos

3.2.5 Finanzas de la Posada Amazonas

En el 2021, la Posada Amazonas reportó utilidades de S/ 905 mil con ingresos de S/ 5,203 millones, lo que indica una caída significativa del 80 % en ventas y 93 % en utilidades comparado con los años prepandemia (2019 y 2018). Los indicadores financieros ROS (17 %) y ROE (11 %) muestran resultados aceptables dadas las circunstancias de la pandemia, pero reflejan una situación financiera debilitada (Sunat, 2019).

3.2.6 Segmento de clientes de la Posada Amazonas

Los clientes típicos son hombres casados de 35 a 55 años, con una estancia promedio de 2.12 noches. Los visitantes provienen principalmente de EE. UU., Inglaterra, Alemania, Holanda, Francia y Canadá, con una sobrerrepresentación de turistas de Holanda y Canadá, debido a conexiones comerciales de Rain Forest en estos países (Pérez, 2003).

3.2.7 Comportamiento estratégico de la Posada Amazonas

La estrategia de Posada Amazonas se basa en la diferenciación, ofreciendo una experiencia turística vivencial única en la selva peruana. Se enfoca en turistas que buscan una experiencia transformadora y contacto directo con la naturaleza y las comunidades originarias (RainForest Expeditions, 2022).

3.2.8 Ventaja competitiva de la Posada Amazonas

La ventaja competitiva de la Posada Amazonas se basa en la integración única entre la gestión profesional de Rainforest Expeditions y la comunidad nativa de Ese Eja de Infierno. Otros

factores incluyen su *ecolodge* de alto nivel, acceso a 9,500 hectáreas de bosque y su ubicación en la selva peruana, elementos difíciles de replicar que fortalecen su diferenciación en el mercado (RainForest Expeditions, 2022).

4. Conclusiones

El estudio de mercado, basado en fuentes secundarias y primarias, evidencia una preferencia destacada de los turistas, principalmente de América Latina y Estados Unidos, por visitar Perú, Madre de Dios y Cusco, para vacaciones y recreación, según PromPerú (2019) y datos de Mincetur (2019). Las regiones han experimentado un crecimiento significativo en la oferta hotelera, superando la demanda, y, pese a la caída en el 2020 por la pandemia, ha mostrado una recuperación notable en 2021. Por otro lado, los resultados de las fuentes primarias revelan una alta disposición a visitar Cusco (el 76 % respondió que sí lo haría o tal vez) y Madre de Dios (el 43.5 % de las personas interesadas en Cusco lo está, además, en Madre de Dios), especialmente entre europeos y norteamericanos, quienes buscan experiencias únicas y muestran interés en servicios como los de Posada Amazonas en la Reserva Nacional de Tambopata. La percepción de seguridad, conocimiento sobre vacunas y consideraciones de precio son factores clave en la decisión de los turistas, con muchos dispuestos a pagar precios similares o superiores a los paquetes existentes.

Además, el análisis del posible aliado estratégico, Posada Amazonas, indica que una alianza entre las empresas podría ser conveniente, ya que podría enriquecer la diversidad de experiencias turísticas ofrecidas integrando el ecoturismo y captar un mercado más amplio que además se haya interesado en visitar ambos destinos, Cusco y como indicamos Madre de Dios.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO 2023-2027

En este capítulo presentamos los principales lineamientos estratégicos para hotel Le Bonheur que le permitan mejorar su posición en el mercado y sus resultados financieros. A pesar de que la empresa mantiene una posición de liderazgo con respecto a sus competidores directos, identificamos que sus ventajas competitivas solamente son de carácter temporal, pues son potencialmente imitables por la competencia.

Esto pone a la empresa en una posición compleja: por un lado tiene liderazgo y finanzas excelentes, pero, por el otro lado, eso no se sostiene en elementos sólidos que le garanticen seguir en esta posición favorable. Por lo tanto, tiene que tomar la decisión de realizar cambios, a pesar de los excelentes resultados presentes. En esta sección incluimos también lineamientos estratégicos que pueden darse de forma conjunta, asumiendo una posible alianza estratégica con Posada Amazonas. Si bien el diseño estratégico para la empresa va más allá de solo esta alianza, le daremos especial énfasis en este capítulo, ya que se trata de una asociación comercial muy interesante.

1. Modelo propuesto

1.1 Modelo estratégico para el hotel Le Bonheur

Con base en el análisis previo, el modelo estratégico más adecuado para el hotel Le Bonheur —tomando en cuenta que debe realizar cambios importantes, dada la cualidad de temporal de sus ventajas competitivas actuales— gira en torno a pasar de una estrategia general de liderazgo en costos con mejor valor a una estrategia de diferenciación, de modo que pueda construir ventajas competitivas más sólidas y permanentes. Por lo tanto, el modelo estratégico propuesto para el hotel Le Bonheur se centraría en dos pilares fundamentales: la diferenciación y una posible alianza estratégica.

- **Diferenciación:** Aunque la competencia ha comenzado a imitar las estrategias exitosas de Le Bonheur, el hotel puede seguir destacándose a través de la mejora de su propuesta de valor única. Esto incluiría inversiones en nuevas tecnologías que mejoren la experiencia del huésped y un enfoque de sostenibilidad.
- **Alianza estratégica:** Los huéspedes podrían tener la opción de reservar paquetes de viaje que incluyan estancias en ambos hoteles, lo que le permitiría a Le Bonheur ampliar su alcance.

1.2 Modelo propuesto asumiendo una posible alianza con la Posada Amazonas

El modelo de negocio propuesto para la alianza estratégica se construye sobre la cooperación y complementariedad. El objetivo es posicionar a Le Bonheur y Posada Amazonas como destinos turísticos preferidos para el público objetivo de turistas europeos entre 35 y 44 años. Este modelo estratégico busca mejorar la presencia en línea, atraer a un público específico, ofrecer experiencias personalizadas y diferenciadas.

La creación de una plataforma web y aplicación móvil es esencial para el éxito de la estrategia de marketing de Le Bonheur y Posada Amazonas. Esta plataforma permitirá a los turistas europeos entre 35 y 44 años (mercado objetivo) diseñar y reservar paquetes turísticos personalizados, proporcionando un alto grado de flexibilización y personalización de los servicios de ambos hoteles.

2. Visión y misión de Le Bonheur (posicionamiento futuro)

La visión que se ha propuesto para Le Bonheur es “ser un referente hotelero en la ciudad de Cusco, llegando a estar entre las cinco marcas hoteleras más reconocidas del Cusco para el 2027”. El hotel se posicionará como un referente en la industria hotelera de Cusco, reconocido no solo por su ubicación estratégica en el centro histórico, sino también por su compromiso con la satisfacción del huésped y la sostenibilidad.

Por su parte, la misión alineada a la propuesta de valor es “proveer una experiencia de hospedaje única y personalizada, permitiendo a nuestros huéspedes diseñar su estancia ideal digitalmente, mientras nos comprometemos firmemente con la sostenibilidad, reduciendo nuestra huella de carbono”.

2.1 Visión de la alianza: posicionamiento futuro de la alianza

Con respecto a la posible alianza con Posada Amazonas, se tendría una visión conjunta:

“Convertirnos en líderes en el sector hotelero para el 2027, llegando a estar entre las cinco marcas más reconocidas de cada región, brindando una experiencia excepcional a nuestros huéspedes, mediante una alianza estratégica sólida y duradera entre hotel Le Bonheur y Posada Amazonas. De este modo, queremos ser la opción preferida de los turistas que visiten Cusco y Madre de Dios”.

3. Objetivos generales

Los objetivos generales de esta sección se clasifican en tres, según su impacto estratégico:

- Rentabilidad: Generar una rentabilidad anual promedio superior a 25 % (tasa interna de retorno) durante los cinco años de la ejecución del plan estratégico 2023-2027
- Crecimiento: Lograr un crecimiento anual superior en 10 % a la tasa de crecimiento del sector (proceso de recuperación) durante el periodo 2023-2027
- Sostenibilidad: Implementar una gestión ambiental para reducir la huella de carbono indirectamente en más de 1,000 toneladas de CO₂ por año al finalizar el horizonte de cinco años en el 2027, la digitalización de procesos y un ambiente laboral justo para el periodo 2023-2027.

4. Objetivos específicos

- En los tres primeros meses de ejecución del plan, consolidar la presencia digital de Le Bonheur mediante la integración completa de las herramientas digitales, permitiendo la reserva personalizada de paquetes turísticos
- Para el 2024, consolidar una estrategia de comunicación que posicione a Le Bonheur como referente en turismo sostenible, destacando sus prácticas ambientales y laborales en todos los canales digitales
- Para finales del 2024, fortalecer la excelencia en la atención y experiencia del huésped en el hotel Le Bonheur, mediante la implementación de un programa de formación continua que potencie habilidades en atención al cliente, gestión de experiencias personalizadas y promueva la comprensión y aplicación de los estándares de servicio
- En los tres primeros meses de ejecución del plan estratégico, consolidar una gestión integrada entre Le Bonheur y Posada Amazonas, enfocada en optimizar las comunicaciones, fortalecer la formación y el intercambio de empleados, y establecer alianzas estratégicas con entidades de transporte y agencias de viaje
- Al finalizar los seis primeros meses de ejecución del plan estratégico, adquirir certificados de energía renovable (I-REC) equivalente al 100 % del consumo anual de energía (MWh)

5. Estrategia y ventaja competitiva

La principal estrategia que seguirá Le Bonheur, sobre la que se basa el resto de las estrategias, es el cambio hacia una estrategia de diferenciación sobre la que se sostendrá el resto de las estrategias planteadas. Esto se contrapone a la estrategia de liderazgo en costos con mejor valor

que Le Bonheur ha seguido hasta ahora, que se basa en ofrecer servicios de alta calidad a un precio competitivo. Las estrategias que se alinean a esta principal serán las siguientes:

- Ofrecer experiencias únicas y personalizadas
- Desarrollo integral del personal
- Desarrollar una plataforma digital para personalización de la experiencia del huésped
- Estrategia de marketing en redes sociales para ampliar la visibilidad del hotel
- Optimización de la experiencia del cliente mediante la incorporación de tecnología de última generación

Tabla 15. Detalle de las estrategias planteadas

Estrategia	Detalle
Ofrecer experiencias únicas y personalizadas	El hotel Le Bonheur apunta a ofrecer experiencias personalizadas, como la personalización del servicio que desea mediante la plataforma <i>online</i> , incluso la posibilidad de contratar paquetes conjuntos con la Posada Amazonas.
Desarrollo integral del personal	La capacitación constante del personal en habilidades como comunicación efectiva y manejo de conflictos para proporcionar un servicio de calidad y rivalizar con hoteles de mayor categoría.
Desarrollar una plataforma digital para personalización	Implementación de una plataforma digital que permita a los huéspedes personalizar su estancia, eligiendo desde la habitación hasta las experiencias adicionales, con potencial integración de los servicios de la Posada Amazonas.
Estrategia de marketing en redes sociales	Promoción del hotel en redes sociales para aumentar la visibilidad y resaltar las experiencias únicas y personalizables, con el objetivo de incrementar reservas y fortalecer la conexión con la marca.
Optimización de la experiencia del cliente con tecnología	Uso de tecnología de última generación para mejorar la experiencia del cliente, incluyendo <i>check-in</i> y <i>check-out</i> remoto y personalización de la estancia a través de una plataforma digital avanzada.

Nota. Elaboración propia.

De implementar correctamente estas estrategias, Le Bonheur podría lograr las siguientes ventajas competitivas:

- Diferenciación a través de una experiencia personalizada única: A través de una combinación de experiencias auténticas y locales, un nivel de servicio superior proporcionado por personal bien formado y una experiencia digital de primer nivel proporcionada por una plataforma intuitiva y amigable, el hotel Le Bonheur sería capaz de ofrecer una experiencia personalizada única a sus huéspedes.
- Mayor visibilidad y lealtad del cliente a través de la digitalización: Implementando una efectiva estrategia de marketing en redes sociales y un programa de lealtad digital personalizado, el hotel Le Bonheur aumentaría significativamente su visibilidad y reforzaría la retención de sus clientes. Esto no solo atraería a nuevos clientes, sino que también fortalecería la conexión de los clientes existentes con la marca.

- Reconocimiento como hotel líder en sostenibilidad: Al adoptar una estrategia de sostenibilidad efectiva, Le Bonheur se distinguiría en el mercado hotelero como un establecimiento sostenible. Esta ventaja competitiva sería especialmente atractiva para los viajeros conscientes del medioambiente y podría generar mayor reputación y visibilidad para el hotel.

6. Sinergias que genera la alianza

6.1 Sinergias combinacionales

La alianza estratégica entre un hotel en Cusco y otro en Madre de Dios podría generar una serie de sinergias que les permitan ofrecer a sus clientes una experiencia de viaje más completa:

- Ofrecer paquetes de viaje que incluyan ambas localidades, así como actividades de aventura y descanso en la selva, que, de por sí, son únicas
- Compartir recursos como servicios de atención al cliente
- Generar campañas de marketing conjuntas

Le Bonheur tiene excelentes resultados financieros, debido a una gestión responsable, pero con ventajas competitivas que pueden dejar de serlo en el tiempo, debido a que son imitables. Por otro lado, la Posada Amazonas tiene ventajas competitivas muy sólidas, pero su servicio está limitado a un público muy especializado. Por lo tanto, una alianza tiene el potencial de generar sinergias importantes para ambas empresas.

6.2 Sinergias que permiten proteger el negocio base

Una alianza podría permitir proteger el negocio principal de cada uno de los participantes de la alianza de diversas maneras:

- Compartir costos y recursos: La colaboración en la compra de suministros y servicios en conjunto podría resultar en ahorros en costos para ambos establecimientos, lo que podría mejorar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.
- Ampliar su oferta de productos y servicios: La creación de paquetes turísticos combinados que incluyan alojamiento en ambos lugares podría permitir a ambas empresas ofrecer una gama más amplia de productos y servicios a sus clientes, lo que aumentaría sus ingresos y protegería su negocio principal.
- Mejorar su reputación y posicionamiento en el mercado: El intercambio de información y conocimientos sobre el turista podría favorecer la mejora constante del

servicio

Esta alianza potencial podría generar las siguientes ventajas competitivas:

- Propuesta de valor única: Al combinar la experiencia urbana de lujo de Le Bonheur con la inmersión en la naturaleza y la cultura autóctona de la Posada Amazonas, la alianza puede ofrecer un paquete turístico único y diversificado.
- Mayor visibilidad y alcance de marca: Las campañas de marketing conjuntas pueden aumentar la visibilidad de ambas marcas, por lo que alcanzarían a más clientes potenciales y aumentaría la conciencia de marca.
- Acceso a nuevos mercados: La alianza puede permitir a Le Bonheur acceder a los clientes especializados de la Posada Amazonas, y a la Posada Amazonas acceder a clientes no especializados, pero pertenecientes a un mercado mucho más grande.

7. Planteamiento general de la alianza

En caso se logre la alianza estratégica entre el hotel Le Bonheur y la Posada Amazonas, se debería cumplir lo siguiente:

- Se ofertarán de forma conjunta los paquetes de ambas empresas, mediante el desarrollo de una plataforma web que permita una adaptabilidad muy alta para las necesidades de cada cliente.
- Posada Amazonas creará paquetes turísticos de menor cantidad de días y más sencillos, para ser ofrecidos a los clientes no especializados que recibe Le Bonheur y que, además, no disponen de una estadía suficiente en el país para cubrir el periodo de vacunación contra la fiebre amarilla (diez días).
- Para superar el tema de la vacunación, se ofrecerán información y recomendaciones sobre las vacunas necesarias para visitar la selva peruana en el sitio web y en las comunicaciones con los clientes. También, se incluirá información sobre dónde se pueden aplicar las vacunas en el lugar de origen en los paquetes turísticos.

8. Indicadores de gestión

Los principales indicadores para medir los efectos de la potencial alianza —además de los financieros, tasa interna de retorno (TIR), ROS (retorno sobre las ventas), VAN (valor actual neto), liquidez y endeudamiento— serán el índice de satisfacción del cliente, medido con una

escala de Likert de cinco puntos; la cantidad de paquetes vendidos; y los intercambios de colaboradores realizados.

9. Modelo de negocio al 2027

Tabla 16. Lienzo de negocios Canvas esperado luego de la implementación del plan estratégico

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viajes y operadores turísticos. • Proveedores locales de alimentos, bebidas y servicios. • Empresas de transporte y guías turísticos • Posada Amazonas (en caso se de la potencial alianza estratégica) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y mantenimiento del hotel. • Capacitación y desarrollo del personal. • Marketing y promoción • Desarrollo y mantenimiento de la plataforma de reservas en línea. • Gestión de programas de sostenibilidad y prácticas ambientales. 	<p>Destacamos una estancia altamente personalizable, donde los huéspedes tienen la libertad de elegir y diseñar su experiencia, desde la selección de la habitación hasta las actividades complementarias, todo facilitado por nuestra avanzada plataforma y aplicación digital.</p> <p>Paralelamente, mantenemos un compromiso con la sostenibilidad, enfocándonos en el fomento a la reducción de emisiones de CO₂ y la gestión eficiente de desechos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio personalizado y atento. • Programas de lealtad y ofertas especiales. • Comunicación eficiente a través de canales digitales. • Relaciones eficientes a través de un servicio al cliente digital (mediante la plataforma y aplicación digital). • Programas de bienestar para mejorar la experiencia del huésped. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geográfica: Turistas europeos. • Demográfica: De 35 a 44 años. • Psicográfica: Turistas que visitan por vacaciones y negocios.
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones bien mantenidas y ambientadas con la cultura local. • Personal capacitado en atención al cliente y gestión de experiencias personalizadas. • Convenios con proveedores locales y operadores turísticos. • Tecnologías para digitalización de procesos y servicios (plataforma web avanzada). 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta anticipada de habitaciones a través de agentes. • Venta directa a clientes en mostrador y por medios digitales. • Colaboración con agencias para paquetes turísticos. • Uso intensivo de canales digitales, incluyendo una plataforma en línea avanzada para el diseño y reserva de paquetes turísticos. 	
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento y renovación de instalaciones. • Capacitación y salarios del personal: permanentes y temporales. • Costos de administración, marketing y promoción. • Gastos financieros. • Tecnología y digitalización. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas de habitaciones (directa y a través de intermediarios). • Servicios adicionales: restaurante. • Venta de paquetes turísticos personalizados mediante la plataforma web (incluyendo los servicios de Posada Amazonas). 		

Nota. Elaboración propia basada en el modelo desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2009). (ii) En verde resaltamos los principales cambios que se generarían a partir de la ejecución del presente plan estratégico.

10. Cadena de valor al 2027

Figura 5. Cadena de valor proyectada luego de la ejecución del plan estratégico



Nota. (i) Elaboración propia basada en el modelo original de la cadena de valor de Porter (1985) y el modelo de la cadena de valor para servicios de Alonso (2008). En color verde presentamos las modificaciones o adiciones más importantes a la cadena de valor, según las propuestas del presente plan estratégico.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

Luego de todo el análisis previo y el planteamiento de las principales estrategias que la alianza debería seguir para el beneficio de ambas empresas, presentamos el plan de marketing, que se alinearán a los lineamientos estratégicos establecidos en el punto previo.

1. Objetivos

- Desarrollar e implementar en un plazo de tres meses una plataforma en línea que permita a los turistas diseñar y reservar paquetes turísticos personalizados para Le Bonheur y Posada Amazonas, con opciones flexibles de actividades, duración y servicios, mostrando precios en tiempo real y ofreciendo soporte multilingüe
- Aumentar el tráfico orgánico en un 25 % en la nueva plataforma creada, con respecto al tráfico usual de la página web del hotel en los próximos seis meses, enfocando los esfuerzos en el público objetivo de turistas europeos entre 35 y 44 años, mediante la implementación de estrategias de SEO (*search engine optimization* u optimización en motores de búsqueda), marketing de contenidos y redes sociales
- Lograr que las reservas de paquetes turísticos combinados representen por encima del 15 % del incremento de ventas totales en los próximos doce meses, utilizando estrategias de promoción y comunicación dirigidas al público objetivo, y destacando las experiencias únicas y personalizadas que ofrecen ambos hoteles
- Alcanzar una calificación promedio de satisfacción del cliente de 4.5/5 en las reseñas en línea en los próximos doce meses
- Incrementar en un 40 % el número de seguidores en las principales redes sociales en los próximos seis meses, utilizando estrategias de marketing de influencia y promociones específicas para turistas europeos entre 35 y 44 años, con un fuerte énfasis en la promoción de las experiencias personalizadas y únicas disponibles en Le Bonheur y Posada Amazonas
- Firmar acuerdos con al menos tres empresas de transporte en los próximos seis meses, facilitando el proceso de traslado entre Cusco y Madre de Dios, y ofreciendo paquetes de transporte conjuntos a los turistas que reserven ambos destinos
- En el 2024, aumentar la visibilidad de las prácticas sostenibles del hotel en un 50 %, utilizando canales de comunicación digitales

2. Descripción del servicio

2.1 Experiencias culturales en Cusco

- Clases de cocina peruana dentro del hotel, donde los huéspedes tendrán la oportunidad de aprender a preparar platos locales utilizando ingredientes auténticos y de la región
- Participación de los clientes en jornadas de yoga y meditación en escenarios naturales, que ofrecen la oportunidad de relajarse y conectarse con el entorno pacífico de Cusco

2.2 Opciones de corta duración en Madre de Dios por la Posada Amazonas (dos noches, tres días)

Se le propondrá a la Posada Amazonas que diseñe paquetes de este tipo, adaptados para los clientes de Le Bonheur, que no son especializados:

- Paquete Aventura Amazónica: Incluye caminatas guiadas por la selva, avistamiento de vida silvestre y actividades de canotaje.
- Paquete Ecología y Conservación: Incluye visitas a proyectos de conservación, charlas sobre sostenibilidad y observación de flora y fauna.
- Paquete Cultura Amazónica: Incluye encuentros con comunidades locales, participación en actividades culturales y talleres de artesanía local.

2.3 Flexibilidad y personalización

Los huéspedes podrán seleccionar y combinar actividades y experiencias de ambos destinos para crear su itinerario personalizado. Además, se ofrecerán opciones de duración flexible en cada hotel, lo que le permitirá a los turistas adaptar su estancia según su tiempo disponible y preferencias. Los paquetes podrán ser adaptados para acomodar diferentes niveles de habilidad, intereses y necesidades específicas, como dietas especiales o accesibilidad. En este punto planteamos la creación de una plataforma web (integrada en las páginas web de las empresas) con las siguientes características:

- Diseño de paquetes personalizables: Los usuarios podrán seleccionar y combinar actividades y experiencias de ambos destinos para crear paquetes turísticos personalizados. La plataforma permitirá a los turistas elegir entre diversas opciones, como avistamiento de animales, con o sin guía, y otras actividades y servicios ofrecidos por ambos hoteles.
- Precios en tiempo real: A medida que los usuarios personalizan sus paquetes turísticos,

la plataforma mostrará automáticamente el precio total, actualizándose en tiempo real según las opciones seleccionadas.

- Información detallada y descripciones de actividades: La plataforma incluirá información detallada sobre cada actividad y experiencia, incluidas fotografías, videos y descripciones escritas.
- Reservas y pagos en línea: La plataforma permitirá a los usuarios reservar y pagar sus paquetes turísticos personalizados directamente en línea, garantizando un proceso de reserva y pago seguro y sin complicaciones.
- Soporte multilingüe: Las páginas web y la aplicación estarán disponibles en varios idiomas, incluidos inglés, español, francés, alemán e italiano, para asegurar que los turistas europeos puedan navegar y utilizar la plataforma con facilidad.

2.4 Soporte y asesoramiento integral

- Asesoramiento previo al viaje sobre requisitos de entrada, vacunas y preparativos necesarios
- Coordinación y asistencia en la reserva de transporte entre Cusco y Madre de Dios
- Atención al cliente y soporte durante toda la estancia en ambos hoteles
- Recomendaciones y reservas para actividades y experiencias adicionales en cada destino

3. Estrategia de segmentación

- Segmentación geográfica: La estrategia se centrará en turistas europeos entre 35 y 44 años, pues tienen un elevado potencial de pernoctaciones y prefieren los destinos turísticos de interés para Le Bonheur y la potencial alianza con la Posada Amazonas, ya que representan el mercado objetivo principal. Por eso, se enfocarán los esfuerzos de marketing en esa zona.
- Segmentación psicográfica: Esta segmentación está basada en intereses, actitudes y valores de los turistas. Los paquetes turísticos experiencia andina y amazónica se dirigirán a aquellos que valoran experiencias culturales auténticas, el ecoturismo, la conservación del medioambiente y la conexión con la naturaleza. También, se puede enfocar en turistas que buscan experiencias personalizadas y flexibles en lugar de paquetes turísticos tradicionales y preestablecidos.

- Segmentación de comportamiento: Los paquetes turísticos se dirigirán a turistas que demuestren un comportamiento activo en la búsqueda de experiencias de viaje únicas y aventuras fuera de lo común.

4. Estrategia de posicionamiento

En este punto buscamos lograr un posicionamiento en los siguientes atributos:

Tabla 17. Posicionamiento buscado

Tipo de posicionamiento	Explicación
Autenticidad y exclusividad	Posicionar los paquetes como experiencias únicas y auténticas, enfocándose en prácticas turísticas sostenibles y responsables en Cusco y Madre de Dios
Sostenibilidad y energías renovables	Promover el uso de energías renovables mediante certificados de energía renovable
Experiencia completa e integral	Destacar la ventaja de disfrutar dos destinos complementarios en un paquete, explorando la diversidad de paisajes y las experiencias de Perú
Personalización y flexibilidad	Ofrecer la capacidad de personalizar y adaptar paquetes turísticos a las preferencias de cada cliente
Calidad y <i>confort</i>	Asegurar que los hoteles y sus instalaciones sean percibidos como de alta calidad y <i>confort</i>
Facilitación y conveniencia	Posicionar los paquetes turísticos como una solución integral y conveniente, incluyendo la coordinación de transporte y colaboración con empresas de transporte y agencias de viajes

Nota. Elaboración propia.

5. Marketing mix

El *mix* de marketing se despliega a través de varias estrategias detalladas en las tablas 18, 19 y 20. Estas estrategias incluyen la creación de paquetes turísticos combinados, enfocados en proporcionar experiencias únicas y auténticas, y la personalización de servicios para satisfacer las preferencias de turistas europeos de 35 a 44 años. Además, contemplamos aspectos de precio, con estructuras tarifarias para diferentes duraciones de estancia y actividades; estrategias de plaza, que incluyen la integración de servicios de transporte y distribución en línea; tácticas de promoción, como campañas en redes sociales y publicidad en línea; y enfoques en personas, procesos y evidencia física para garantizar un servicio de alta calidad y una experiencia turística memorable.

Tabla 18. Marketing mix: producto y precio

Estrategia	Estrategia	Explicación
Producto	Paquetes turísticos combinados	Ofrecer paquetes que integren experiencias en Cusco y Madre de Dios, diseñados especialmente para satisfacer las preferencias de turistas europeos entre 35 y 44 años. Estos paquetes permitirán a los visitantes explorar una variedad de experiencias en ambos destinos, como la historia y cultura de Cusco y la naturaleza y aventuras en Madre de Dios.
	Experiencias únicas y auténticas	Incluir actividades cuidadosamente seleccionadas en los paquetes para asegurar que sean representativas de la cultura local, la gastronomía, las aventuras, el ecoturismo y la vida silvestre. Estas experiencias estarán diseñadas para ofrecer una inmersión auténtica y profunda en el entorno local y sus tradiciones.
	Personalización y flexibilidad	Proporcionar paquetes altamente personalizables, permitiendo a los turistas elegir y combinar actividades según sus intereses personales y disponibilidad de tiempo. Los turistas tendrán la opción de adaptar la duración de su estancia y modificar sus itinerarios para una experiencia más a medida.

Estrategia	Estrategia	Explicación
	Opciones de corta duración en Madre de Dios	Ofrecer paquetes especiales de uno a dos días y de dos a tres días en Madre de Dios para turistas con limitaciones de tiempo, incluyendo actividades impactantes que brinden una visión concentrada de la experiencia selvática, sin necesidad de una larga estancia.
	Calidad y servicio excepcional	Compromiso de ambos hoteles a mantener un alto nivel de calidad y servicio en todas las experiencias y actividades ofrecidas. Esto abarca desde la atención al detalle y la profesionalidad del personal hasta la comodidad y el lujo de las instalaciones, asegurando prácticas turísticas sostenibles.
	Soporte y asesoramiento integral	Brindar asesoramiento y soporte completo a los turistas antes, durante y después de su viaje, incluyendo orientación sobre requisitos de entrada, vacunas, coordinación de transporte y sugerencias de actividades adicionales en cada destino.
Precio	Paquetes turísticos combinados	Un paquete de siete días y seis noches, con tres noches en Le Bonheur y tres noches en la Posada Amazonas. Este paquete tendría un precio base de US\$ 1,360 o S/ 5,236 por persona. Este precio se compone de US\$ 360 por Le Bonheur y US\$ 1,000 por Posada Amazonas, lo que incluye un descuento del 10 % sobre el precio total.
	Opciones de corta duración	En Madre de Dios, un paquete de dos días y una noche podría costar US\$ 550 o S/ 2,178 soles y un paquete de tres días y dos noches podría costar US\$ 750 o S/ 2,888. Estos precios proporcionales permiten a los turistas experimentar la selva amazónica en visitas más cortas.
	Flexibilidad y personalización	Los precios de los paquetes pueden variar según las actividades y experiencias seleccionadas. Los turistas pueden personalizar su paquete añadiendo o eliminando elementos, con precios base establecidos para cada actividad o experiencia.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 19. Marketing mix: plaza y promoción

Estrategia	Estrategia	Explicación
Plaza	Integración de servicios de transporte	Trabajar con empresas de transporte para simplificar el traslado entre Cusco y Madre de Dios, ofreciendo paquetes de transporte conjuntos y coordinando horarios para una experiencia fluida para los turistas
	Distribución en línea	Mejorar las páginas web de ambos hoteles y desarrollar una plataforma integrada que permita a los turistas reservar paquetes turísticos personalizados en ambos destinos de manera fácil y accesible
	Campañas en redes sociales	Desarrollar y ejecutar campañas de marketing en redes sociales dirigidas a turistas europeos de 35 a 44 años, utilizando contenido visual atractivo y testimonios para destacar experiencias únicas en ambos hoteles
	Publicidad en línea	Crear anuncios en línea segmentados para alcanzar al público objetivo en Europa, utilizando plataformas como Google AdWords y publicidad en redes sociales
Promoción	Relaciones públicas y colaboraciones con medios	Establecer relaciones con medios de comunicación especializados en turismo para promocionar los paquetes turísticos combinados
	Programa de referidos y afiliados	Implementar un programa para incentivar a clientes y agencias a recomendar los paquetes turísticos, ofreciendo incentivos como descuentos o comisiones
	E-mail marketing	Desarrollar una estrategia de e-mail marketing para informar a los suscriptores sobre novedades y promociones relacionadas con los paquetes turísticos
	Promociones y descuentos especiales	Ofrecer promociones y descuentos en momentos específicos del año para incentivar las reservas

Nota. Elaboración propia.

Tabla 20. Marketing mix: personas, procesos y evidencia física

Estrategia	Estrategia	Explicación
Personas	Invertir en la capacitación del personal	Garantizar que el personal de ambos hoteles brinde un servicio de alta calidad y personalizado, incluyendo habilidades de comunicación y conocimientos sobre la cultura local y la vida silvestre
	Fomentar la diversidad cultural	Contratar empleados multilingües para mejorar la experiencia del huésped y facilitar la comunicación
	Crear una cultura de servicio al cliente	Establecer y reforzar una cultura de servicio al cliente excepcional en ambos hoteles
Procesos	Optimizar los procesos de	Facilitar la reserva y personalización de los paquetes turísticos a través de

Estrategia	Estrategia	Explicación
	reserva y atención al cliente	la plataforma en línea y ofrecer asistencia en tiempo real
	Implementar protocolos de seguridad y calidad	Garantizar la protección y el bienestar de huéspedes y empleados, y la preservación del patrimonio cultural y natural de los destinos
	Establecer sistemas de retroalimentación	Identificar áreas de mejora y ajustar los procesos y servicios en base a la satisfacción del cliente
Evidencia física	Crear una imagen de marca coherente y atractiva	Desarrollar una marca que refleje la calidad, autenticidad y personalización de la experiencia
	Crear un ambiente acogedor y cómodo	Asegurar que las instalaciones y el ambiente sean acogedores, reflejando la hospitalidad peruana y respetando el entorno natural y cultural

Nota. Elaboración propia.

6. Presupuesto de marketing

Se asignará un presupuesto de marketing de modo que el gasto en marketing del 2022 (S/ 209,825) se duplique en el 2023 y crezca posteriormente 5 % anual. Consignaremos este nivel de crecimiento, que es menor al crecimiento esperado en ventas anualmente, porque desde el inicio se ha duplicado el gasto en esta categoría, por lo que posteriormente el crecimiento debería ser moderado para no generar un gasto excesivo. En la siguiente tabla presentamos este presupuesto, de modo que refleja las principales categorías de gasto establecidas en el presupuesto.

Tabla 21. Presupuesto de marketing

	Porcentaje	2023	2024	2025	2026	2027
Desarrollo y mantenimiento de la plataforma <i>online</i>	25 %	S/ 104,913	S/ 22,032	S/ 23,133	S/ 24,290	S/ 25,504
Estrategia de SEO y marketing de contenidos	15 %	S/ 62,948	S/ 154,221	S/ 161,932	S/ 170,029	S/ 178,531
Campañas de promoción y comunicación	15 %	S/ 62,948	S/ 66,095	S/ 69,400	S/ 72,870	S/ 76,513
Programa de capacitación e intercambio de empleados	10 %	S/ 41,965	S/ 44,063	S/ 46,266	S/ 48,580	S/ 51,009
Estrategias de marketing en redes sociales	20 %	S/ 83,930	S/ 88,127	S/ 92,533	S/ 97,159	S/ 102,017
Desarrollo e implementación de un programa de lealtad digital	10 %	S/ 41,965	S/ 44,063	S/ 46,266	S/ 48,580	S/ 51,009
Campañas de concienciación sobre prácticas sostenibles	5 %	S/ 20,983	S/ 22,032	S/ 23,133	S/ 24,290	S/ 25,504
Total	100 %	S/ 419,650	S/ 440,633	S/ 462,664	S/ 485,797	S/ 510,087

Nota. (i) Elaboración propia. (ii) En el 2024, luego del gasto inicial en el desarrollo de la plataforma online, el gasto se reduce a 5 % solo para el mantenimiento. El restante 20 % se dirige a estrategias de SEO y marketing de contenidos. (iii) La cotización de la plataforma web con las características esperadas fue hecha por Teseo Software Company (2023).

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

1. Objetivos

1.1 Experiencia y servicio al cliente

- Para finales del 2024, alcanzar una calificación promedio de satisfacción del huésped de 4.7/5, mejorando la experiencia del cliente
- Implementar, en un plazo de tres meses, un proceso de *check-in* totalmente digital que reduzca el tiempo a menos de tres minutos para el 95 % de los huéspedes, mejorando así la personalización y eficiencia desde la llegada
- En un periodo de nueve meses establecer y ejecutar un programa integral de bienestar y enriquecimiento cultural que incluya clases regulares de yoga, meditación y cocina

1.2 Operativos internos y mantenimiento

- Implementar en seis meses un sistema digital de servicio al cliente que asegure una respuesta en menos de cinco minutos en el 98 % de los casos
- Lograr, en un plazo de seis meses, una integración digital completa en operaciones del hotel, incluyendo mantenimiento y limpieza, para mejorar la eficiencia operativa y reducir errores manuales en un 90 %
- Lograr en un plazo de tres meses un programa de mantenimiento y limpieza que permita un 95 % de limpieza en todas las áreas, mejorando así la calidad general del entorno del hotel
- Lograr en un plazo de seis meses mejoras para el aprovisionamiento continuo y eficiente de bienes y servicios críticos para la operación del hotel

1.3 Alianza estratégica

- En un plazo de seis meses, consolidar acuerdos con al menos tres empresas de transporte y agencias de viajes para facilitar traslados y ofrecer paquetes combinados
- En un plazo de tres meses, implementar un sistema de comunicación entre Le Bonheur y Posada Amazonas que permita coordinar al menos el 95 % de las actividades y procesos compartidos sin inconvenientes, fortaleciendo así la alianza entre ambos hoteles

2. Procesos

Tabla 22. Procedimientos de experiencia y servicio al cliente

Clasificación de procesos	Procedimientos
Procesos de experiencia y servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Realizar encuestas de satisfacción posestancia y analizar los datos para identificar áreas de mejora Revisar y mejorar continuamente las instalaciones y los servicios del hotel basándose en el <i>feedback</i> de los clientes
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un sistema de soporte técnico para asistir a los huéspedes en el proceso de <i>check-in</i> digital
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema de chat en la página web del hotel y en la aplicación móvil Determinar un equipo específico para manejar las consultas digitales de los clientes Realizar revisiones periódicas del sistema para asegurar su funcionamiento óptimo
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un programa de gestión y personalización de la experiencia en la habitación, incluyendo ajustes de iluminación, temperatura y servicios multimedia Crear un sistema de pedidos de servicio a la habitación a través de la plataforma <i>online</i> Implementar procedimientos de seguridad y salud mejorados, incluyendo <i>check-in</i> sin contacto
	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer sesiones regulares de yoga, adaptadas a todos los niveles de habilidades Implementar sesiones de meditación guiada, incluyendo técnicas de <i>mindfulness</i> y meditación para el estrés Organizar talleres de cocina interactivos centrados en la gastronomía local

Nota. Elaboración propia.

Tabla 23. Procedimientos operativos internos y mantenimiento

Clasificación de procesos	Procedimientos
Procesos operativos internos y mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar e implementar un sistema de gestión hotelera para integrar diversas operaciones como reservaciones, gestión de habitaciones y mantenimiento Digitalizar la documentación y los registros, incluyendo inventarios, mantenimiento y operaciones de limpieza Implementar un sistema de reportes digitales para monitorear y optimizar las operaciones del hotel en tiempo real
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un cronograma detallado de mantenimiento preventivo para todas las áreas del hotel Implementar un sistema de gestión de tareas digitales para asignar, monitorear y verificar tareas de mantenimiento y limpieza Realizar inspecciones regulares y utilizar un sistema de <i>feedback</i> para asegurar la calidad y eficiencia de las operaciones de limpieza y mantenimiento
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer relaciones a largo plazo con proveedores clave para garantizar un suministro constante y confiable de bienes y servicios Realizar auditorías regulares de proveedores para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad

Nota. Elaboración propia.

Tabla 24. Procedimientos de alianzas estratégicas y logística

Clasificación de procesos	Procedimientos
Procesos de alianzas estratégicas y logística	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y evaluar potenciales socios en transporte y agencias de viajes basándose en criterios de calidad, confiabilidad y compatibilidad • Negociar y formalizar acuerdos de colaboración con al menos tres de estas empresas, definiendo términos de servicio y tarifas
	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las necesidades y los requerimientos de comunicación entre Le Bonheur y Posada Amazonas • Seleccionar e implementar una plataforma de comunicación digital adecuada que facilite la coordinación y el intercambio de información • Establecer protocolos claros para la comunicación regular y la toma de decisiones entre ambas partes

Nota. Elaboración propia.

2.1 Desarrollo e implementación de la plataforma en línea

Dado que la plataforma en línea es la base para diversos procedimientos planteados previamente, es importante especificar con más detalle su desarrollo:

Tabla 25. Desarrollo de la plataforma en línea

Clasificación de procesos	Procedimientos
Desarrollo de la plataforma en línea	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de requerimientos con el desarrollador para que la plataforma cumpla con las necesidades del hotel y usuarios • Proporcionar información sobre la marca y servicios del hotel para integrar en el diseño y funcionalidad de la plataforma • Incluir opciones de personalización y reservas para mejorar la experiencia del usuario
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el equipo de IT para la compatibilidad de sistemas existentes con la nueva plataforma • Planificar y ejecutar una transición suave de los sistemas existentes para minimizar inactividad • Integrar sistemas de <i>check-in</i> digital y servicio al cliente en la plataforma
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer protocolos para <i>chatbot</i> y soporte en línea, incluyendo guiones y procedimientos • Integrar herramientas de <i>feedback</i> y comunicación para mejorar la interacción con el cliente
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pruebas exhaustivas para identificar y corregir errores • Ejecutar una fase de prueba beta para recoger <i>feedback</i> y hacer ajustes antes del lanzamiento oficial • Incluir pruebas específicas para asegurar la eficiencia de procesos de <i>check-in</i> y soporte al cliente
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un acuerdo de nivel de servicio para mantenimiento y actualización regular • Planificar revisiones periódicas para discutir mejoras y nuevas características • Incorporar actualizaciones basadas en <i>feedback</i> de usuarios y tendencias de mercado • Evaluar y mejorar continuamente la integración con aliados de transporte y agencias de viajes

Nota. Elaboración propia.

2.2 Evaluación de desempeño

Tabla 26. Indicadores correspondientes a cada objetivo

Objetivo	Indicadores
Alcanzar una calificación promedio de satisfacción del huésped de 4.7/5 para finales de 2024	<ul style="list-style-type: none"> • Puntuación promedio en encuestas de satisfacción del huésped
Implementar un proceso de <i>check-in</i> digital en tres meses que reduzca el tiempo a menos de tres minutos para el 95 % de los huéspedes	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de <i>check-in</i> • Porcentaje de huéspedes que experimentan un <i>check-in</i> en menos de tres minutos
Establecer en nueve meses un programa de bienestar y enriquecimiento cultural con clases de yoga, meditación y cocina	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clases realizadas • Participación de los huéspedes en las clases • Satisfacción del cliente con el programa
Implementar en seis meses un sistema digital de servicio al cliente que responda en menos de cinco minutos en el 98 % de los casos	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de respuesta del servicio al cliente • Porcentaje de casos resueltos en menos de cinco minutos
Lograr en seis meses una integración digital completa en operaciones del hotel, incluyendo mantenimiento y limpieza	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de digitalización de las operaciones • Reducción de errores manuales • Eficiencia en mantenimiento y limpieza
Establecer en tres meses un programa de mantenimiento y limpieza que mantenga un nivel de limpieza del 95 % en todas las áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de limpieza en evaluaciones regulares • Cumplimiento del programa de mantenimiento y limpieza
Lograr en seis meses mejoras en el aprovisionamiento continuo y eficiente de bienes y servicios críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad y eficiencia en el aprovisionamiento • Satisfacción del hotel con los proveedores
Consolidar en seis meses acuerdos con al menos tres empresas de transporte y agencias de viajes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de acuerdos establecidos • Satisfacción del cliente con los paquetes y traslados ofrecidos
Implementar en tres meses un sistema de comunicación entre Le Bonheur y Posada Amazonas para coordinar actividades y procesos compartidos	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia en la coordinación entre los hoteles • Satisfacción del cliente con las actividades y servicios coordinados

Nota. Elaboración propia.

3. Presupuesto anual para los objetivos de operaciones

La mayor parte de los procedimientos planteados en esta sección será realizado por el personal actual de la empresa; sin embargo, se requiere de estos gastos adicionales. El principal es el desarrollo de la plataforma web, que también está incluido dentro del presupuesto de marketing. En el anexo 6, observamos la proyección de los distintos gastos de la empresa, incluyendo los gastos operativos que derivan de esta sección.

Tabla 27. Presupuesto para los objetivos de operaciones

Concepto	Gasto
Desarrollo de plataforma web	S/ 104,913
Profesores de yoga y meditación (dos personas), salario anual más beneficios sociales	S/ 64,310
Incremento de pago para chefs (dos personas) de hotel para clases de cocina (20 % adicional por las clases)	S/ 16,862
Total gasto anual	S/ 186,085

Nota. (i) Elaboración propia. (ii) Los salarios de instructor de yoga y chef se obtuvieron de Job and Salary Abroad (2023) y Computrabajo (2023).

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. Objetivos del plan de recursos humanos

- Elevar la satisfacción del huésped a una calificación promedio de 4.7/5 en el 2024 a través de una formación integral del personal del hotel Le Bonheur
- Capacitar al 100 % del personal en habilidades clave mediante un programa de formación continua en atención al cliente, comunicación efectiva y manejo de conflictos en los próximos seis meses
- Establecer y aplicar una política de atención al cliente que logre un aumento del 30 % en experiencias personalizadas y auténticas reservadas, alineándose con la oferta única de experiencias del hotel en los próximos ocho meses
- Formar al 80 % del equipo en la creación y gestión de experiencias únicas y personalizadas para los huéspedes en un plazo de cinco meses
- Garantizar que el 90 % del personal domine y aplique los estándares de servicio del hotel, evidenciado por pruebas de competencia y rendimiento en los próximos nueve meses

2. Estrategias de administración de recursos humanos

- Implementación de un programa de formación continua y desarrollo profesional
- Establecimiento de una política de servicio al cliente centrada en la personalización y autenticidad
- Creación de una estructura de retroalimentación y mejora continua basada en evaluaciones periódicas del desempeño
- Promoción del desarrollo integral del personal a través de la formación en habilidades blandas y técnicas

3. Reclutamiento, selección de personal y contratación

Este proceso en Le Bonheur se enfocará en atraer y retener candidatos comprometidos con la hospitalidad y capaces de ofrecer experiencias personalizadas. Se valorarán habilidades blandas como empatía, trabajo en equipo, resolución de problemas y adaptabilidad. Los nuevos empleados recibirán formación integral que incluye capacitación en servicio al cliente, manejo de conflictos, uso de plataformas digitales e idiomas, especialmente los europeos.

4. Capacitación y desarrollo de talento

Se implementará un programa de capacitación que cubre competencias técnicas y habilidades blandas, con énfasis en la atención al cliente. Habrán oportunidades de desarrollo profesional continuo y un plan de desarrollo de talento para identificar y formar líderes potenciales, fortaleciendo el equipo de liderazgo y asegurando una gestión eficaz.

5. Retención de personal

La estrategia se centrará en crear un ambiente laboral positivo y fomentar la satisfacción de los empleados. Incluirá reconocimiento de desempeño, oportunidades de crecimiento, beneficios competitivos, opciones de trabajo flexible y programas de bienestar. Un programa de lealtad de empleados ofrecerá incentivos a largo plazo, como formación, avance profesional y reconocimiento, buscando aumentar la retención y reducir la rotación de personal.

6. Presupuesto anual de recursos humanos

Determinamos el presupuesto para los recursos humanos asumiendo que el gasto en capacitación se incrementará en 25 % (pasando de ser el 2.4 % de las ventas, según el análisis histórico, como observamos en el anexo 6, a 3.0 %) y el gasto en personal crecerá de forma proporcional al incremento en ventas, lo cual mostramos en la tabla 37 del capítulo X. Además, también consideramos el gasto adicional en los profesores de yoga y meditación y los pagos adicionales al chef (plan de operaciones) de modo que adicionalmente la implementación del plan estratégico implicará estos gastos adicionales.

Tabla 28. Presupuesto de gasto adicional en recursos humanos

	2023	2024	2025	2026	2027
Gasto en personal (adicional)	S/ 176,434	S/ 340,791	S/ 599,316	S/ 894,571	S/ 1,254,432
Gasto en capacitación (adicional)	S/ 86,971	S/ 151,857	S/ 241,085	S/ 324,884	S/ 425,905
Total presupuesto de recursos humanos	S/ 263,405	S/ 492,648	S/ 840,400	S/ 1,219,455	S/ 1,680,337

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. Modelo de gestión

La gestión ambiental en Le Bonheur se centra en la adopción de prácticas sostenibles que reducen el impacto en el medioambiente. En esa línea, el hotel adquirirá certificados de energía renovable, específicamente de fuentes hidroeléctricas, para cubrir el total de su consumo en MWh, asegurando que toda la energía usada sea equivalente a la producida por medios renovables y contribuyendo de esta manera a un menor impacto ambiental. Además, se implementará un programa de gestión de residuos que promueve el reciclaje y minimiza los desechos. Como parte de este compromiso ecológico, el hotel también se inclina hacia la digitalización de sus procesos para reducir considerablemente el consumo de papel y mejorar simultáneamente la eficiencia operativa.

En caso de consolidarse una colaboración con Posada Amazonas, se priorizará el fortalecimiento de la comunidad Ese Eja de Infierno de Tambopata. Se introducirán programas de intercambios formativos entre colaboradores de ambas empresas. Paralelamente, se busca brindar a los huéspedes un servicio excepcional, enfatizando la autenticidad y singularidad de las experiencias regionales.

Por último, Le Bonheur y Posada Amazonas estarán en la constante búsqueda de alianzas estratégicas con entidades que resuenen con sus principios de sostenibilidad y responsabilidad social. Estas colaboraciones podrían abarcar desde proyectos conjuntos hasta la integración en redes enfocadas en sostenibilidad, subrayando el compromiso holístico de ambos hoteles hacia un turismo responsable.

2. Objetivos del plan

2.1 Objetivo general

Implementar una gestión ambiental para reducir la huella de carbono de forma indirecta (mediante certificados de energía renovable), digitalización de procesos y un ambiente laboral justo, para el periodo 2023-2027

2.2 Objetivos específicos

- Implementar las medidas necesarias para adquirir el Certificado de Energía Renovable (energía hidroeléctrica) en los seis primeros meses de ejecución del plan estratégico
- Contribuir indirectamente a la reducción de las emisiones de CO₂ en 1,357 toneladas anuales para el 2027 a través de la adquisición de certificados de energía renovable

que cubran la totalidad del consumo de MWh del hotel, promoviendo el uso de energía hidroeléctrica en lugar de fuentes térmicas

- Reducir en 40 % la generación de desechos y aumentar en 50 % la tasa de reciclaje mediante la implementación de un programa integral de gestión de residuos para el 2024
- Disminuir el uso de papel en un 95 % y mejorar la eficiencia operativa en un 20 % mediante la digitalización de procesos internos y externos para el 2024
- Asegurar que el 100 % de los empleados trabajen en condiciones óptimas, implementando políticas que garanticen un entorno seguro y saludable, manteniendo remuneraciones justas y capacitación constante para el 2024
- Lograr una distribución equilibrada de géneros en la contratación, con una variación máxima del 20 % entre géneros, estableciendo y aplicando una política de contratación equitativa para el 2024

3. Sostenibilidad y resultados esperados

El programa de gestión de residuos y reciclaje promoverá el uso de materiales biodegradables y envases reciclables, lo que reducirá la cantidad de desechos que acaban en vertederos. Además, la gestión adecuada de los residuos puede disminuir la contaminación del agua y del suelo. Por otra parte, al fomentar el desarrollo de la comunidad Ese Eja de Infierno de Tambopata, el hotel está promoviendo la sostenibilidad social. Este tipo de iniciativas puede ayudar a conservar las tradiciones culturales, mejorar la calidad de vida de la comunidad y fomentar el uso sostenible de los recursos locales.

Los resultados esperados tras la implementación de los certificados I-REC se proyectan como una reducción significativa en la huella de carbono del hotel, con una disminución estimada de emisiones de CO₂ que varía desde 365 toneladas al año para un consumo de 583 MWh (primer año), hasta 1,357 toneladas para un consumo de 2,168 MWh en el 2027. Con esta acción, esperamos que el gasto anual en certificados de energía renovable oscile entre S/ 16,426 y S/ 41,175 en el periodo 2023-2027.

4. Presupuesto del plan de sostenibilidad

En la siguiente tabla presentamos el presupuesto general para el plan de responsabilidad social. Como se aprecia, la mayor parte de los elementos se pueden realizar con los recursos actuales de la empresa; sin embargo, en algunos casos se requiere de gastos adicionales.

Tabla 29. Presupuesto del plan de responsabilidad social

Concepto	Gasto/inversión
Certificados de energía renovable	Sí se requiere de gasto adicional: S/ 15,110 en el 2023 (ver la tabla 30)
Programa Integral de Gestión de Residuos	Se realiza con los recursos actuales de la empresa.
Proyecto de Digitalización de Procesos	Se realiza con los recursos actuales de la empresa.
Programas de Bienestar y Desarrollo Laboral	Se requiere gastos adicionales en capacitación: S/ 86,971 en el 2023 (ver tabla 28 para observar el detalle de los siguientes años).
Políticas de equidad de género en contratación	Se realiza con los recursos actuales de la empresa.

Nota. Elaboración propia.

Con respecto a la implementación de los certificados de energía renovable (I-REC), estos tienen un costo de S/18.99 por MWh, en el caso de la energía hidroeléctrica (Carbon Neutral, 2023). Dado que el hotel tiene el siguiente consumo anual de energía, proyectado de acuerdo con las tasas de crecimiento esperadas al implementar el plan estratégico (Tabla 37), el costo anual por obtener estos certificados se presenta en la siguiente tabla.

El presupuesto para la gestión ambiental está enfocado principalmente en la compra de certificados de energía renovable. El gasto anual para la adquisición de estos certificados I-REC aumentará progresivamente hasta alcanzar S/ 41,169 en el 2027, en línea con el incremento esperado en el consumo de MWh por año, por lo que pasará de 583 MWh a 2,168 MWh en el periodo mencionado.

Tabla 30. Costo por implementar certificados de energía renovable (I-REC)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Consumo MWh/año	583	796	1,161	1,584	1,853	2,168
Gasto en el certificado (I-REC)		S/ 15,110	S/ 22,050	S/ 30,084	S/ 35,193	S/ 41,169

Nota. Elaboración propia.

De esta forma, es posible aportar indirectamente con el ahorro de hasta 1,357 toneladas de CO₂ al año al finalizar el proyecto. Esto resulta de comparar las emisiones de CO₂ de energías de fuentes térmicas (650 gCO₂/KWh) con la energía que se obtiene de centrales hidroeléctricas (24 gCO₂/KWh), de acuerdo con lo planteado por Low Carbon Power (2022). Para más detalles se puede revisar la tabla 4.

Cabe especificar que los certificados de energía renovable, conocidos como REC (por sus siglas en inglés Renewable Energy Certificates), funcionan como un comprobante de que cierta cantidad de electricidad fue generada a partir de fuentes renovables y aportada a la red. Al comprar un REC, se adquiere la prueba de que se ha producido y utilizado energía verde, sin la necesidad de generarla directamente. De esta manera, se apoya la producción de energías renovables, ya que se financian proyectos que contribuyen a la reducción de las emisiones de

CO₂, aunque la energía utilizada provenga de la red general que puede incluir fuentes no renovables (Carbon Neutral, 2023).

5. Análisis de riesgos de las medidas tomadas

5.1 Programa integral de gestión de residuos

- Riesgos: Falta de cumplimiento por parte del personal o los huéspedes, costos inesperados asociados con el manejo de residuos
- Mitigación: Capacitar al personal y educar a los huéspedes, revisar regularmente los procedimientos, y considerar incentivos para mejorar la participación

5.2 Digitalización de procesos

- Riesgos: Posibles fallos tecnológicos, resistencia al cambio por parte del personal, riesgos de ciberseguridad
- Mitigación: Elegir soluciones tecnológicas amigables con el usuario, capacitar al personal y establecer protocolos de seguridad informática

6. Inclusión y equidad de género en la parte de responsabilidad social

La inclusión y equidad de género forman una columna vertebral en la responsabilidad social y sostenibilidad de cualquier negocio, incluido el sector hotelero. Para el hotel que busca consolidar estos principios en su operativa, se espera tomar medidas concretas. Se planea establecer una política de contratación equitativa, asegurando que todos los géneros tengan igualdad de oportunidades en términos de vacantes y promociones, y que los procedimientos de selección sean transparentes.

Adicionalmente, el hotel tiene la visión de lanzar programas internos para impulsar el crecimiento profesional de mujeres en roles tradicionalmente masculinos. Asimismo, se prevé organizar capacitaciones recurrentes para todo el equipo, abordando la importancia de la equidad de género, desmantelando estereotipos y fomentando una cultura de respeto y colaboración. A través de la puesta en marcha de estas iniciativas, el hotel no solo reafirma su compromiso social, sino que también se posiciona como un lugar de trabajo inclusivo y atractivo.

CAPÍTULO X. PLAN DE FINANZAS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

Proponemos el plan financiero para determinar la viabilidad económica del plan estratégico propuesto para el hotel Le Bonheur. Este análisis financiero se enfocará en calcular el valor actual neto (VAN) de las inversiones y flujos de caja proyectados bajo dos escenarios distintos: con y sin la implementación del plan estratégico. El objetivo es evaluar los beneficios potenciales, así como comprender los requerimientos de inversión iniciales y los costos operativos adicionales que podrían conllevar la implementación del plan. De esta manera, el plan financiero servirá como una herramienta clave para tomar decisiones informadas sobre el futuro del hotel.

1. Elaboración de escenarios de evaluación

1.1 Tasa de descuento para la evaluación financiera

1.1.1 Supuestos (*drivers*)

Para la estimación de la tasa de descuento, empleamos los siguientes supuestos (*drivers*):

- Tasa de interés (*i*): Para determinar la tasa de financiamiento, primero es necesario clasificar a Le Bonheur según el tamaño de empresa. De acuerdo con la Sunat (2021), una pequeña empresa tiene ingresos anuales entre 150 y 1,700 UIT, Por lo tanto, tomando en cuenta el valor de la UIT en el 2023, es decir, S/ 4,950 (El Peruano, 2023c), Le Bonheur clasifica como pequeña empresa, pues sus ingresos anuales (S/ 7,754,449) en el 2022 son ligeramente menores a 1,700 UIT. A partir de esta clasificación, podemos determinar la tasa promedio a la que Le Bonheur podría acceder a un crédito en el sistema financiero peruano. Según lo señalado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023), la tasa promedio de préstamos a más de un año es de 22.19 % para pequeñas empresas.
- Tasa libre de riesgo (*rf*): usamos 3.79 %, la tasa de rendimiento del bono del Tesoro de los EE. UU. a diez años (BCRP, 2023b).

Para calcular el beta apalancado, que considera el nivel de riesgo derivado de la financiación, tomamos el beta desapalancado del sector de hotel/gaming: 0.97 (Damodaran, 2023). Sin embargo, para que el nivel de endeudamiento de la empresa se refleje en este beta es necesario determinar el beta apalancado, que se obtiene al aplicar la siguiente fórmula:

$$Beta\ apalancado = Beta\ desapalancado \times \left(1 + \frac{Pasivo \times (1 - impuesto\ a\ la\ renta)}{Patrimonio}\right)$$

De este modo, el beta apalancado resultante es 1.17.

- El retorno de mercado promedio (Rm): 14.39 %. Es el retorno promedio anual del índice S&P 500, entre el 2012 y el 2022 (Yahoo Finance, 2023).
- Riesgo país de Perú (Rpaís): 1.80 % (BCRP, 2023b).
- D: representa la deuda = S/ 6,635,299
- E: Patrimonio = S/ 22,380,232
- Kd: Costo de la deuda = 15.6 %
- Ke: Costo del patrimonio =18.0 %

1.1.2 Costo de deuda

El primer elemento de la tasa WACC, costo de la deuda (Kd), fue calculado mediante la fórmula:

$$Kd = tasa\ de\ financiamiento \times (1 - impuesto\ a\ la\ renta)$$

De esta forma, el costo de la deuda es $22.2\ \% \times (1 - 29.5\ \%) = 15.6\ \%$.

1.1.3 Costo del patrimonio (Ke)

El segundo elemento de la tasa WACC es el costo de patrimonio (Ke), estimado de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$Ke = Rf + beta\ apalancado (Rm - Rf) + Rp$$

En el anexo 6, presentamos el detalle del cálculo, en el cual se obtiene que el Ke =18.0 %.

1.1.4 Costo de capital promedio ponderado (WACC)

Según el método CAPM, la tasa WACC para trasladar los flujos de efectivo al valor presente tiene la siguiente fórmula:

$$WACC = \frac{D}{E + D} \times Kd + \frac{E}{E + D} \times Ke$$

El resultado, tomando los datos previos y los supuestos, es 17.5 %.

1.2 Escenario sin plan estratégico: Posada Amazonas

Con respecto al crecimiento esperado de los resultados de Le Bonheur sin tomar en cuenta la ejecución de un plan estratégico, estimamos los porcentajes presentados en la siguiente tabla.

Para el 2023, 2024 y 2025 Mincetur (2023c) proyecta las siguientes cifras de crecimiento de arribo de turistas, de modo que en el 2025 el sector haya recuperado completamente sus cifras con respecto al 2019. En el 2026 y 2027 consideramos un crecimiento anual de 6.98 %, que corresponde al crecimiento histórico (2009-2019) según lo publicado por Mincetur (2022b). De esta forma, esperamos que luego de la recuperación total del sector, se vuelva a las cifras de crecimiento prepandemia.

Tabla 31. Tasas de crecimiento proyectadas

Año	Proyectado por Mincetur			Histórico (2009-2019)	
	2023	2024	2025	2026	2027
Crecimiento proyectado	26.60 %	35.93 %	26.43 %	6.98 %	6.98 %

Nota. (i) Elaboración propia. (ii) En el 2023 las cifras de crecimiento de enero a octubre fueron de 26.60 % (Mincetur, 2023c). Además, la entidad sostiene que este crecimiento se mantendría con una tendencia positiva, por lo tanto, se espera que el crecimiento anual 2023 sea al menos de este porcentaje.

Para la proyección del estado de resultados y el flujo de caja es necesario tomar en cuenta los siguientes supuestos que derivan del desempeño histórico de la empresa y los cambios que la empresa debe implementar:

- **Resultados históricos:** Sirve para determinar el porcentaje de las ventas que representan las principales cuentas del estado de resultados, según el desempeño histórico de Le Bonheur. En el anexo 6 presentamos estos porcentajes.
- **Capex:** En el caso de no implementar el plan estratégico, de todos modos se requiere de un gasto adicional de capital, debido al fuerte crecimiento del sector (en el contexto de recuperación económica, pos- COVID-19). Como apreciamos en la tabla 33, se requiere de ampliar la cantidad de habitaciones en 45, pues, según la proyección, para el 2027 se requerirán 105 habitaciones para poder satisfacer la demanda esperada. Cabe resaltar que actualmente la empresa cuenta con 60 habitaciones. Este Capex asciende a S/ 1,375,742, pues estimamos que cada habitación tendría un costo de S/ 30,572, como detallamos el anexo 6.
- **Depreciación:** De forma consecuente al Capex, incluimos la depreciación correspondiente a esta inversión adicional, es decir 5 % anual (ver anexo 6).
- **Financiamiento:** Finalmente, los gastos por intereses y la amortización de la actual deuda de la empresa se presenta en el anexo 6.

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja obtenido a partir del estado de resultados, proyectado con los supuestos elegidos (ver anexo 6). Cabe indicar que el VAN calculado a partir del flujo de caja libre solo considera el Capex actual, es decir, no tiene en cuenta las

inversiones realizadas por la empresa acumuladas hasta el momento. Elegimos este proceder para facilitar la posterior comparación el con VAN del flujo de caja libre, asumiendo la implementación del plan estratégico.

Tabla 32. Flujo de caja sin considerar la implementación del plan estratégico

Año	0	2023	2024	2025	2026	2027
Total ingresos		S/ 10,355,058	S/ 14,075,858	S/ 17,796,658	S/ 19,039,011	S/ 20,368,091
Total egresos		-S/ 4,902,198	-S/ 6,663,665	-S/ 8,425,132	-S/ 9,013,276	-S/ 9,642,477
Depreciación		-S/ 530,787				
Utilidad operativa		S/ 4,922,073	S/ 6,881,406	S/ 8,840,738	S/ 9,494,948	S/ 10,194,827
Impuesto		-S/ 971,778	-S/ 1,602,869	-S/ 2,241,865	-S/ 2,493,875	-S/ 2,771,566
Utilidad operativa después de impuestos		S/ 3,950,296	S/ 5,278,537	S/ 6,598,873	S/ 7,001,073	S/ 7,423,261
Depreciación		S/ 530,787				
Capex	-S/ 1,375,742					
FCL (flujo de caja libre)	-S/ 1,375,742	S/ 4,481,083	S/ 5,809,324	S/ 7,129,660	S/ 7,531,860	S/ 7,954,048
WACC	17.48 %					
VAN	S/ 18,553,733					

Nota. Elaboración propia.

Tabla 33. Resumen de los beneficios que se espera obtener y el impacto de la empresa sin implementar el plan estratégico

	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	S/ 10,355,058	S/ 14,075,858	S/ 17,796,658	S/ 19,039,011	S/ 20,368,091
Utilidad	S/ 2,267,481	S/ 3,740,028	S/ 5,231,019	S/ 5,819,041	S/ 6,466,987
Utilidad por habitación	S/ 37,791	S/ 46,750	S/ 53,378	S/ 57,614	S/ 61,590
Precio promedio	S/ 471	S/ 485	S/ 499	S/ 514	S/ 530
Cantidad de pernoctaciones por año	22,000	29,035	35,640	37,018	38,449
Cantidad de clientes	3,143	4,148	5,091	5,288	5,493
Beneficio por cliente	S/ 721	S/ 902	S/ 1,027	S/ 1,100	S/ 1,177
Cantidad de habitaciones requeridas	60	80	98	101	105

Nota. Elaboración propia.

1.3 Escenarios con implementación del plan estratégico: Posada Amazonas

1.3.1 Estimación de la cantidad de turistas que puede generar la alianza

Para conocer a detalle la cantidad de turistas que puede conseguir la alianza estratégica, es necesario determinar primero la afluencia esperada de turistas hacia Cusco y Madre de Dios, con el fin de filtrar a los turistas que formen parte del segmento de mercado determinado en este estudio.

Tabla 34. Proyección de arribo de turistas a establecimiento de hospedaje

	2019	2020	2021	2022	2023
Arribo de turistas extranjeros a Cusco	2,265,219	307,149	408,850	1,525,638	1,931,458
Arribo de turistas extranjeros a Madre de Dios	110,100	20,209	22,693	69,978	88,592

Nota. (i) Adaptado de Mincetur (2023c). (ii) La proyección al 2023 está basada en una expectativa de crecimiento de 26.6 %, que corresponde al crecimiento de arribo de turistas entre enero y octubre del 2023.

Para determinar la cantidad de turistas adicionales que se espera atender, tomamos en cuenta la cantidad de arribos esperados para el 2023 en Cusco. A partir de este número, calculamos el tamaño del segmento de mercado (europeos de 35 a 44 años), que además tienen interés en visitar Madre de Dios, están interesados en el tipo de servicio que ofrece Posada Amazonas y consideran adecuado pagar un precio similar o superior a lo que cobra Posada Amazonas por su paquete de cuatro días, tres noches. De ese modo, determinamos la cantidad de turistas que podría captar la alianza. Luego de estimar este número, elegimos una participación de mercado objetivo. En este caso, dado el enorme tamaño del sector de turismo y la fortísima competencia, esperamos llegar solo al 2 % de participación, lo que es equivalente a 591 turistas.

Tabla 35. Participación de mercado de la alianza estratégica

(1) Total arribos establecimientos de hospedaje proyectados para el 2023 (Cusco)	1,931,458
Segmento de mercado	
(2) Europeos	31.0 %
(3) Edad de 35 a 44 años	15.0 %
(4) Interés en visitar Cusco y Madre de Dios	47.7 %
(5) Porcentaje interesado en el tipo de servicio turístico que ofrece la Posada Amazonas	82.1 %
(6) Porcentaje que está de acuerdo con pagar un precio similar o superior a lo cobrado por la Posada Amazonas	76.8 %
Total personas (1x2x3x4x5x6)	27,012
Participación de mercado de la alianza	
Participación de mercado esperada	2 %
Personas	540

Nota. Los puntos (2), (3), (4), (5) y (6) son porcentajes obtenidos del estudio de mercado y de PromPerú (2019).

1.3.2 Estimación de los ingresos generados por la alianza

Luego de determinar la cantidad de turistas que puede captar la alianza, estimamos cuántos paquetes se pueden vender. Como observamos en la siguiente tabla, se espera que, de la cantidad de turistas captados, el 50 % además adquiera paquetes a Madre de Dios. A pesar de que matemáticamente estos turistas se están interesados en el servicio de la Posada Amazonas, no consideramos un 100 %, pues —debido al precio mucho más elevado de los servicios de Posada Amazonas— podría ser excesivamente optimista esperar venderles a todos los interesados, por más que hayan manifestado que consideran un precio adecuado el que actualmente fija la empresa. De esta forma, evitamos presentar escenarios excesivamente optimistas. Entonces, esperamos que 540 personas adquieran un paquete de tres días, cuatro

noches por Le Bonheur y que 270 de estas, además, adquieran el paquete de la Posada Amazonas.

Tabla 36. Determinación de los ingresos generados por la alianza

	Personas	Precios por paquete de tres días	Ingresos generados por la alianza
Le Bonheur	540	S/ 1,386.00	S/ 748,440
Posada Amazonas	270	S/ 3,850.00	S/ 1,039,500

Nota. Los precios por los paquetes y su contenido son descritos en el punto 5.2 del capítulo VI.

De esta forma, los resultados de Le Bonheur, al implementar el plan estratégico, serían como indicamos en la siguiente tabla. Los ingresos generados consideran un 10 % de crecimiento adicional objetivo en comparación con el escenario base del crecimiento del sector presentado en la tabla 31. Cabe destacar que dentro de este crecimiento proyectado se encuentra lo estimado en cuanto a la potencial alianza estratégica, presentada en la tabla 36.

Tabla 37. Crecimiento proyectado considerando la implementación del plan estratégico

	2023	2024	2025	2026	2027
Crecimiento del sector	26.6 %	35.9 %	26.4 %	6.98 %	6.98 %
Crecimiento adicional por el plan estratégico	10.0 %	10.0 %	10.0 %	10.0 %	10.0 %
Crecimiento total generado por el plan estratégico	36.6 %	45.9 %	36.4 %	16.98 %	16.98 %
Ingresos esperados totales	S/ 11,172,993	S/ 16,304,994	S/ 22,245,541	S/ 26,023,018	S/ 30,441,940
Incremento anual	S/ 2,993,642	S/ 5,132,001	S/ 5,940,547	S/ 3,777,476	S/ 4,418,923

Nota. Elaboración propia.

1.3.3 Supuestos adicionales para la proyección de estados financieros con la implementación del plan estratégico

- Resultados históricos: Al igual que en el escenario de no implementación, en el anexo 6, presentamos los porcentajes históricos de las cuentas del estado de resultados que sirven para las proyecciones.
- Capex: En el caso de la implementación, se requiere una ampliación de 97 habitaciones (ver el costo promedio por habitación determinado en el anexo 6). Por otro lado, el gasto en los certificados de energía renovable no se considera como Capex, sino como un gasto regular año a año. En total el Capex es S/ 2,965,487.
- Depreciación: Ver anexo 6.
- Financiamiento: Los intereses y la amortización se encuentran en el anexo 6.

En la siguiente tabla presentamos el flujo de caja que se obtiene del estado de resultados (para analizar el estado de resultados correspondiente ver el anexo 6). Procedimos del mismo modo

que en el caso del escenario sin implementación, es decir, calculamos el VAN, pero solo considerando el Capex que resulta de la implementación del plan estratégico sin tomar en cuenta las inversiones iniciales de la empresa para facilitar la comparación de los dos escenarios.

Tabla 38. Flujo de caja considerando la implementación del plan estratégico

Año	0	2023	2024	2025	2026	2027
Total ingresos		S/ 11,172,993	S/ 16,304,994	S/ 22,245,541	S/ 26,023,018	S/ 30,441,940
Total egresos		-S/ 5,872,622	-S/ 8,360,989	-S/ 11,239,142	-S/ 13,078,426	-S/ 15,227,265
Depreciación		-S/ 610,274	-S/ 610,274	-S/ 610,274	-S/ 610,274	-S/ 610,274
Utilidad operativa		S/ 4,690,097	S/ 7,333,730	S/ 10,396,125	S/ 12,334,317	S/ 14,604,401
Impuesto		-S/ 798,041	-S/ 1,683,066	-S/ 2,713,439	-S/ 3,424,152	-S/ 4,262,708
Utilidad operativa después de impuestos		S/ 3,892,056	S/ 5,650,664	S/ 7,682,686	S/ 8,910,165	S/ 10,341,693
Depreciación		S/ 610,274	S/ 610,274	S/ 610,274	S/ 610,274	S/ 610,274
Capex	-S/ 2,965,487					
FCL (flujo de caja libre)	-S/ 2,965,487	S/ 4,502,330	S/ 6,260,939	S/ 8,292,960	S/ 9,520,439	S/ 10,951,967
WACC	17.48 %					
VAN	S/ 20,410,457					

Nota. Elaboración propia.

2. Evaluación de la implementación del plan estratégico

A partir de la comparación entre los dos escenarios, uno con la implementación del plan estratégico y uno sin él, apreciamos una diferencia significativa en el VAN, considerando el flujo de caja libre proyectado en ambos escenarios. Con un VAN de S/ 20,410,457 en el escenario con el plan, en comparación con un VAN de S/ 18,553,733 sin él, la diferencia de S/ 1,856,725 resalta claramente la eficacia y la importancia del plan estratégico para el valor y la sostenibilidad financiera a largo plazo de la empresa. En la siguiente tabla presentamos el flujo incremental, donde, además, apreciamos que la tasa interna de retorno es 43.5 %. Además, el periodo de recupero es dos años y 11.5 meses aproximadamente, como observamos en el anexo 6.

Tabla 39. Flujo de caja incremental

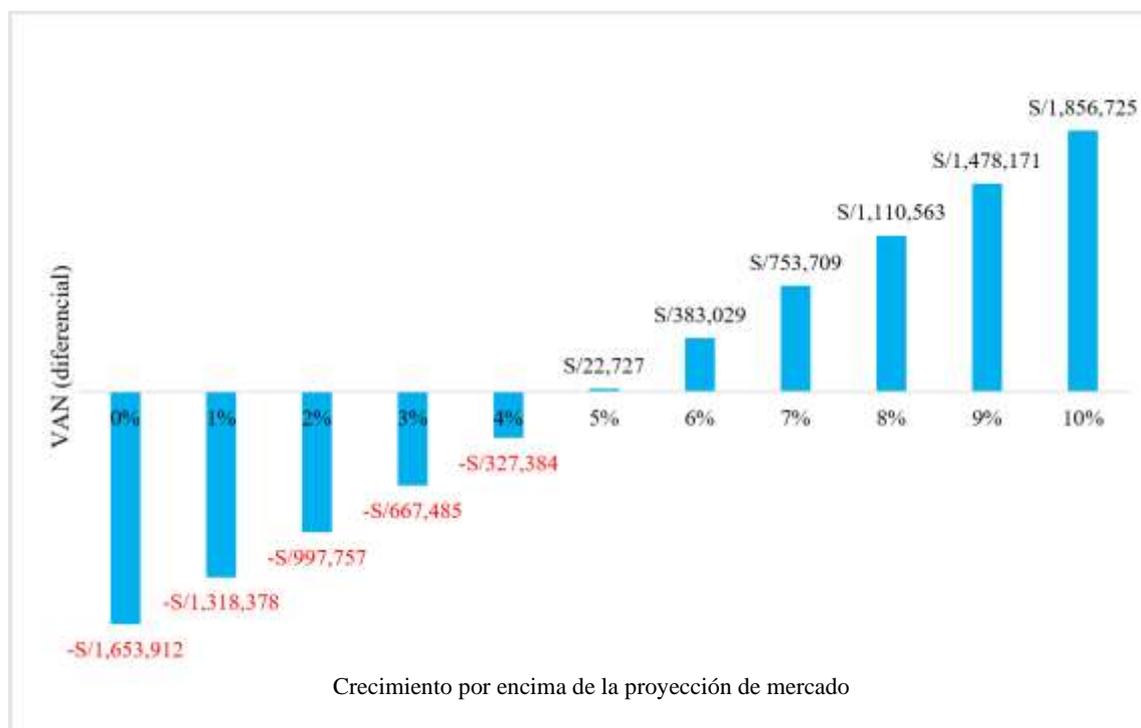
Año	0	2023	2024	2025	2026	2027
FCL (sin implementación de plan)	-S/ 1,375,742	S/ 4,481,083	S/ 5,809,324	S/ 7,129,660	S/ 7,531,860	S/ 7,954,048
FCL (con implementación de plan)	-S/ 2,965,487	S/ 4,502,330	S/ 6,260,939	S/ 8,292,960	S/ 9,520,439	S/ 10,951,967
FCL diferencial	-S/ 1,589,746	S/ 21,247	S/ 451,615	S/ 1,163,300	S/ 1,988,579	S/ 2,997,919
Valores actualizados	-S/ 1,589,746	S/ 18,086	S/ 327,223	S/ 717,472	S/ 1,043,985	S/ 1,339,704
WACC	17.48 %					
VAN incremental	S/ 1,856,725					
TIRE	43.5 %					

Nota. Elaboración propia.

2.1 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad muestra que, a partir de un crecimiento de 5 % de los ingresos (adicional al crecimiento esperado de mercado), el plan estratégico logra un VAN mayor al esperado sin implementación. Sin embargo, con un crecimiento del 4 % (adicional al crecimiento esperado del mercado) el proyecto deja de ser viable. El objetivo del presente plan estratégico de superar la proyección de mercado en un 10 % es importante, ya que garantiza un VAN diferencial de S/ 1,856,725 y valida así su ejecución.

Figura 6. Análisis de sensibilidad



Nota. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- El sector turístico en Perú demuestra una recuperación pos- COVID-19, registrando crecimientos en arribos a pesar de problemas como las manifestaciones. La unión de demanda global y tendencias como la hiperpersonalización y el uso de tecnologías de la información brinda oportunidades significativas, aunque persisten amenazas como la inestabilidad política, los problemas sociales (paralizaciones) y la intensa competencia.
- Aunque la empresa posee una posición sólida en el presente, sus ventajas competitivas podrían ser temporales. A pesar de su liderazgo actual, se requiere nuevas estrategias para generar cambios significativos y contemplar potenciales alianzas, debido a la naturaleza replicable de sus ventajas.
- Las investigaciones de mercado indican una preferencia marcada por Perú, especialmente por Cusco y Madre de Dios, como destinos turísticos para turistas, sobre todo para el interesante mercado de europeos entre 35 y 44 años. A pesar de los problemas enfrentados en el 2020, los turistas buscan experiencias únicas y están dispuestos a invertir en paquetes de calidad.
- El plan estratégico busca lograr una rentabilidad anual promedio superior al 25 % (TIR), un crecimiento anual que exceda en un 10 % al sector y la implementación de prácticas sostenibles significativas. Dentro de estas metas, se espera la compra de certificados de energía renovable, que permita el apoyo a la reducción de emisiones de CO₂ de forma indirecta. Adicionalmente, se busca celebrar una alianza con la Posada Amazonas y fortalecer la presencia digital de Le Bonheur, mientras se posiciona al hotel como un referente en turismo sostenible.
- La implementación del plan estratégico propuesto para la empresa demuestra tener un impacto financiero positivo. Al comparar ambos escenarios, observamos una mejora en el valor actual neto (VAN) de S/ 1,856,725.

RECOMENDACIONES

- Para los inversores interesados en el sector turístico pos- COVID-19, es importante reconocer la creciente demanda de experiencias hiperpersonalizadas. La inversión en plataformas digitales avanzadas que faciliten la personalización de paquetes turísticos puede ofrecer un retorno significativo, especialmente si se combina con el análisis de datos para entender y anticipar mejor las preferencias y comportamientos de los turistas.
- En lugar de invertir únicamente en una sola faceta del turismo, recomendamos considerar una estrategia diversificada que abarque diferentes nichos y experiencias, ya que podría minimizar riesgos y maximizar retornos. Las alianzas estratégicas o asociaciones con empresas ya establecidas en el sector pueden proporcionar una entrada más rápida y segura al mercado, aprovechando las fortalezas existentes y creando sinergias.
- Invertir en proyectos que prioricen las prácticas ecológicas, la reducción de la huella de carbono y la promoción de la cultura local puede ofrecer un diferencial competitivo en el mercado. Además, garantizar que las experiencias turísticas sean auténticas puede atraer a un segmento de viajeros más consciente y dispuesto a pagar un adicional por experiencias responsables y a la vez genuinas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, M. (2011). *Revista Internacional Administracion & Finanzas*.
<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v4n3-2011/RIAF-V4N3-2011-4.pdf>
- Al Jazeera (2022). One year on, Peru's president fights for political survival. *Al Jazeera*.
<https://www.aljazeera.com/news/2022/7/27/one-year-on-perus-president-fights-for-political-surviva>
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretao la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 1(2), 83-96.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023a). Nota Semanal. *BCRP*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/ns-21-2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023b). Síntesis de Reporte de Inflación. *BCRP*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2023-sintesis.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Brinks, D., Levitsky, S., y Murillo, M. (2020). *The politics of institutional weakness in Latin America*. Cambridge University Press.
- Buhalis, D. y Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years. *Tourist Management*, 29(4), 609-623.
- Buschschlüter, V. (2022). Peru's political crisis: Jaw-dropping twists and turns. *BBC*.
<https://www.bbc.com/news/world-latin-america-63971274>
- Cai, W., Richter, S. y McKenna, B. (2019). Progress on technology use in tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, (1), 1-23.
- Cámara de Comercio de Cusco (2022). Cusco: el principal destino turístico en el Perú. *Cámara de Comercio de Cusco*. <https://www.camaracusco.org/cusco-el-principal-destino-turistico-en-el-peru/#:~:text=Desempe%C3%B1o%20tur%C3%ADstico%20nacional&text=Por%20>

el%20contrario%2C%20en%20enero,por%20concepto%20de%20turismo%20receptivo

Carbon Neutral (2023). Certificados de energía renovable I-REC. *Carbon Neutral*.
<https://www.carbonneutralplus.com/categoria-producto/comprar-certificados-de-energia-renovable/>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú] (2019). Perfil del Turista extranjero 2019. *PromPerú*.
https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/Publicaci%C3%B3n_PTE_2019.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú] (2021). Perfil del vacacionista de lujo. *PromPerú*.
https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=PERFIL%20DEL%20VACACIONISTA%20DE%20LUJO&url=Uploads/publicaciones/2054/PT E_Lujo.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/ReporteTuristaExtranjero&issuuid=0

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal] (2020a). Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una. *Informe Especial N.º 4*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal] (2020b). Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 sobre el turismo en América Latina y el Caribe: aplicación de la metodología para la evaluación de desastres (DaLA). *Documentos de Proyectos*, 1-108.

Computrabajo (2023). Salario de chef ejecutivo en el Perú. *Computrabajo*.
<https://pe.computrabajo.com/salarios/chef-ejecutivo>

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

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

David, F. (2013). *Administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Education.

- Defensoría del Pueblo (2019). Los costos del conflicto social. *Defensoría del Pueblo*.
<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/05/Informe-de-adjunt%C3%ADa-N%C2%BA-001-2019-DP-APCSG-Los-costos-del-conflicto-social.pdf>
- Defensoría del Pueblo (2023). La Defensoría del Pueblo registró 221 conflictos sociales al mes de marzo 2023. *Defensoría del Pueblo*.
<https://www.gob.pe/institucion/defensoria/noticias/740053-la-defensoria-del-pueblo-registro-221-conflictos-sociales-al-mes-de-marzo-2023>
- Deutschmann, J., Hielscher, K. S., y German, R. (2019). Satellite Internet Performance Measurements. *International Conference on Networked Systems*, 1-4.
- El Peruano (2023a). Migración y delincuencia. *El Peruano*.
<https://www.elperuano.pe/noticia/210671-migracion-y-delincuencia>
- El Peruano (2023b). Reportan 110 feminicidios en el transcurso del 2023. *El Peruano*.
<https://www.elperuano.pe/noticia/222696-reportan-110-femicidios-en-el-transcurso-del-2023#:~:text=10%2F09%2F2023%20En%20lo,y%20Poblaciones%20Vulnerables%2C%20Nancy%20Tolentino>
- El Peruano (2023c). Valor de la Unidad Impositiva Tributaria durante el año 2023. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/valor-de-la-unidad-impositiva-tributaria-durante-el-ano-2023-decreto-supremo-n-309-2022-ef-2137588-1/>
- Global Energy Monitor (2022). Perfil energético: Perú. *Global Energy Monitor*.
https://www.gem.wiki/Perfil_energ%C3%A9tico:_Per%C3%BA
- Globe Trender (2021). Elite Travel Trends. *Globe Trender*.
<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Tendencias%20de%20viajes%20de%20lujo&url=Uploads/publicaciones/2049/Elite%20travel%20trends.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/ReporteTuristaExtranjero&issuuid=0>
- Gómez, R. (2023). Las protestas se reactivan en Perú para exigir la renuncia de Dina Boluarte y un adelanto electoral. *El País*. <https://elpais.com/internacional/2023-07-20/las-protestas-se-reactivan-en-peru-para-exigir-la-renuncia-de-dina-boluarte-y-un->

adelanto-electoral.html

González, J. (2016). *Mincotur España*. Universidad Complutense de Madrid. <http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/401/GONZALEZ%20MASIP.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2022). Estadísticas económicas. *INEI*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Peruano de Economía (2020). Proyecciones económicas tras la extensión de la cuarentena. *Instituto Peruano de Economía*. <https://www.ipe.org.pe/portal/economia-contagiada/>

Job and Salary Abroad (2023). Instructor de yoga Peru - Trabajos y Salario. *Job and Salary Abroad*. <https://www.jobandsalaryabroad.com/es/peru/spanish-yogainstructor-peru.html>

Low Carbon Power (2022). 15.1% of global electricity is generated from Hydropower. *Low Carbon Power*. <https://lowcarbonpower.org/type/hydro#:~:text=Yes%2C%20due%20to%20its%20relatively,Hydropower%20is%2024%20gCO2eq%20%2F%20kWh.>

Masri, N., Izwan, F. y Yulia, A. (2017). Influence of Wi-Fi service quality towards tourists' satisfaction and dissemination of tourism experience. *Journal of Tourism, Hospitality*, 9(2), 383-398.

Merzthal, J. (31 de agosto del 2021). Los desafíos del sector turismo en el Perú para el segundo semestre del 2023. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-desafios-del-sector-turismo-en-el-peru-para-el-segundo-semestre-del-2023>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2019). Un reto por resolver en el turismo. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/52467-un-reto-por-resolver-en-el-turismo>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2022a). Datos Turismo. *Mincetur*. <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2022b). Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo. Obtenido de

<https://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosturismo/Content1.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2023a). Llegada de turistas internacionales. *Mincetur*.

https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/llegadaTuristasPais.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2023b). Mincetur: mayor flujo de turistas por película Transformers se verá en el 2024. *Mincetur*.

<https://gestion.pe/peru/transformers-turismo-mincetur-mayor-flujo-de-turistas-por-pelicula-transformers-se-vera-en-el-2024-noticia/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2023c). Ministro Helguero: 2,5 millones de turistas internacionales llegarían al Perú en el 2023. *Mincetur*.

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/685993-ministro-helguero-2-5-millones-de-turistas-internacionales-llegarian-al-peru-en-el-2023>

Ministerio de Cultura (2023). Discriminación y racismo en el Perú. *Ministerio de Cultura*.

<https://alertacontraelracismo.pe/discriminacion-y-racismo-en-el-peru>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [Midagri] (s.f.). Mapa de potencia eléctrica instalada y producción de energía eléctrica. *Midagri*. <https://www.midagri.gob.pe/portal/45-sector-agrario/recurso-energetico/342-la-energielectrica>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2023). Infraestructura mínima para un establecimiento de hospedaje. *Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento*.

https://www3.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/Estudios_Normalizacion/Normalizacion/normas/A.030_HOSPEDAJE-ANEXOS.pdf

Moncada, A. (2023). Why Dina Boluarte could make it to 2026. Politics, Business & Culture in the Americas. *Americas Quarterly*. <https://www.americasquarterly.org/article/why-dina-boluarte-could-make-it-to-2026/>

Olawale, D. (2017). The Importance of Wireless Connectivity in Boosting Tourism. *Medium*. <https://medium.com/@DoctorResidual/the-importance-of-wireless-connectivity-in-boosting-tourism-b2311680defd>

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [Osinergmin] (2021). Costo

nivelado de la energía. *Osinergmin*. <https://observatorio.osinergmin.gob.pe/costo-nivelado-energia-rer>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*. https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf

Paredes, M. (2020). Perú 2019: crisis política y salida institucional. *Revista de ciencia política*, 40(2), 483-510.

Peñalosa, M. y López, D. (2016). La generación de los millennials frente al consumo socialmente responsable. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 12(23), 73-81.

Pérez, F. (2003). El cliente típico que visita Posada Amazonas tiene entre 35 y 55 años, mayormente hombres casados cuya permanencia es de 2.12 noches en promedio. Los principales países de origen son USA, Inglaterra, Alemania, Holanda, Francia y Canadá. *Social Enterprise Knowledge Network*, 1-25.

Porter, M. (1985). *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.

RainForest Expeditions (2022). Posada Amazonas. *RainForest Expeditions* <https://rainforestexpeditions.com/es/ecoalbergues/posada-amazonas/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023). Tasas de interés promedio del sistema bancario. *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2021). *Informe N.º 0057-2021-SUNAT/7T0000*. Sunat. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2021/informe-oficios/i057-2021-7T0000.pdf>

Tatar, S. y Eren-Erdogmus, I. (2016). The effect of social media marketing on Brand trust and Brand loyalty for hotels. *Information Technology and Tourism*, 16(3), 249-263.

Terma Sol (2023). El costo actual del kWh en Perú. *Terma Sol*.

<https://termasol.net/2023/04/01/cuanto-se-paga-por-1-kwh-en-soles-2023/>

Teseo Software Company (2023). Teseo Software Company.
<https://www.teseoftwarecompany.com/>

Tu Casa (2023). Construye tu casa o Departamento. *Tu Casa*.
<https://www.tucasaperu.com/servicio/construye-tu-casa-o-departamento>

Yahoo Finance (2023). Descripción general del rendimiento S&P 500. *Yahoo Finance*.
https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAA_mZUmbzgREPauYuQfJ2mt3zKb0p5hf1eT-K2bolsPQiGEre31M4mvTYZfHOi6CE3gTOZDIL0QEQnJ8boWtrF7RTvk-DPdMFjigboxLvCcgBT7yfezJUVfa0tAGFybNWjTCylW

ANEXOS

Anexo 1. Oferta hotelera de pernoctaciones

Madre de Dios	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Número de establecimientos	117	125	138	158	182	214	235	260	268	283	300	321	164	309
Número de habitaciones	2,086	2,281	2,449	2,718	2,951	3,464	3,658	3,911	4,256	4,993	5,137	5,229	2,997	4,872
Pernoctaciones extranjeros	161,991	146,692	153,093	135,951	143,590	171,717	180,655	170,531	173,218	175,876	203,548	217,900	38,206	37,302
Pernoctaciones nacionales	232,688	229,142	220,018	288,402	303,787	332,492	330,837	386,410	466,079	470,505	477,987	459,534	295,168	571,437
Cusco	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Número de establecimientos	13,658	15,022	16,097	16,937	17,810	19,047	20,603	22,821	24,857	26,241	26,370	28,067	17,566	23,826
Número de habitaciones	26,957	29,321	31,083	32,370	33,677	36,086	38,936	43,275	47,177	49,416	49,835	53,472	33,300	43,893
Pernoctaciones extranjeros	1,907,101	1,843,482	1,716,224	2,179,140	2,532,913	2,709,782	2,929,698	3,115,153	3,238,671	3,486,690	3,842,450	3,912,906	589,850	785,656
Pernoctaciones nacionales	852,731	958,172	1,123,963	1,205,267	1,323,023	1,505,283	1,581,912	1,679,610	1,851,647	1,675,403	1,776,246	1,804,675	1,152,359	1,693,050
Perú	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Número de establecimientos	11,381	12,605	13,480	14,473	15,509	16,671	18,058	19,522	20,635	21,692	22,222	23,900	16,900	23,100
Número de habitaciones	176,815	188,538	197,331	206,795	215,495	232,096	245,292	259,990	271,754	287,223	296,748	311,007	234,457	294,049
Pernoctaciones nacionales	25,904,136	28,459,929	33,711,292	38,880,284	44,139,991	49,385,443	50,751,105	51,808,387	54,706,430	55,811,643	59,490,280	68,969,224	50,100,673	65,208,634
Pernoctaciones de extranjeros	8,324,682	7,952,089	8,456,401	10,213,417	13,256,240	15,357,680	13,483,092	13,512,582	14,842,440	14,675,806	14,301,898	14,796,037	3,414,971	13,989,274

Nota. Elaboración propia.

Anexo 2. Histórico de pernoctaciones y oferta de plazas/cama (Madre de Dios y Cusco)

Pernoctaciones en establecimiento de hospedaje en Madre de Dios y Cusco

Año	Madre de Dios		Cusco	
	Pernoctaciones extranjeros	Pernoctaciones nacionales	Pernoctaciones extranjeros	Pernoctaciones nacionales
2008	161,991	232,688	1,907,101	852,731
2009	146,692	229,142	1,843,482	958,172
2010	153,093	220,018	1,716,224	1,123,963
2011	135,951	288,402	2,179,140	1,205,267
2012	143,590	303,787	2,532,913	1,323,023
2013	171,717	332,492	2,709,782	1,505,283
2014	180,655	330,837	2,929,698	1,581,912
2015	170,531	386,410	3,115,153	1,679,610
2016	173,218	466,079	3,238,671	1,851,647
2017	175,876	470,505	3,486,690	1,675,403
2018	203,548	477,987	3,842,450	1,776,246
2019	217,900	459,534	3,912,906	1,804,675
2020	38,206	295,168	589,850	1,152,359
2021	37,302	571,437	785,656	1,693,050
Porcentaje de pernoctaciones con respecto al 2019				
2020	17.5 %	64.2 %	15.1 %	63.9 %
2021	15.1 %	124.4 %	20.01 %	93.8 %

Nota. Elaboración propia basada en Mincetur (2022a), última información de pernoctaciones publicada por la institución al 2021.

Pernoctaciones totales y oferta de plazas/cama en Madre de Dios

Año	Total de pernoctaciones	Variación	Oferta de plazas/cama	Variación
2008	394,679		3,656	
2009	375,834	-4.8 %	3,966	8.5 %
2010	373,111	-0.7 %	4,205	6.0 %
2011	424,353	13.7 %	4,627	10.0 %
2012	447,377	5.4 %	4,991	7.9 %
2013	504,209	12.7 %	5,836	16.9 %
2014	511,492	1.4 %	6,170	5.7 %
2015	556,941	8.9 %	6,640	7.6 %
2016	639,297	14.8 %	7,073	6.5 %
2017	646,381	1.1 %	8,262	16.8 %
2018	681,535	5.4 %	8,550	3.5 %
2019	677,434	-0.6 %	8,783	2.7 %
2020	333,374	-50.8 %	5,028	-42.8 %
2021	608,739	82.6 %	8,153	62.2 %
Crecimiento promedio		5.2 %		8.4 %

Nota. (i) Elaboración propia basada en Mincetur (2022a). (ii) Promedios sin contar el 2021 y 2020.

Pernoctaciones totales y oferta de plazas/cama en Cusco

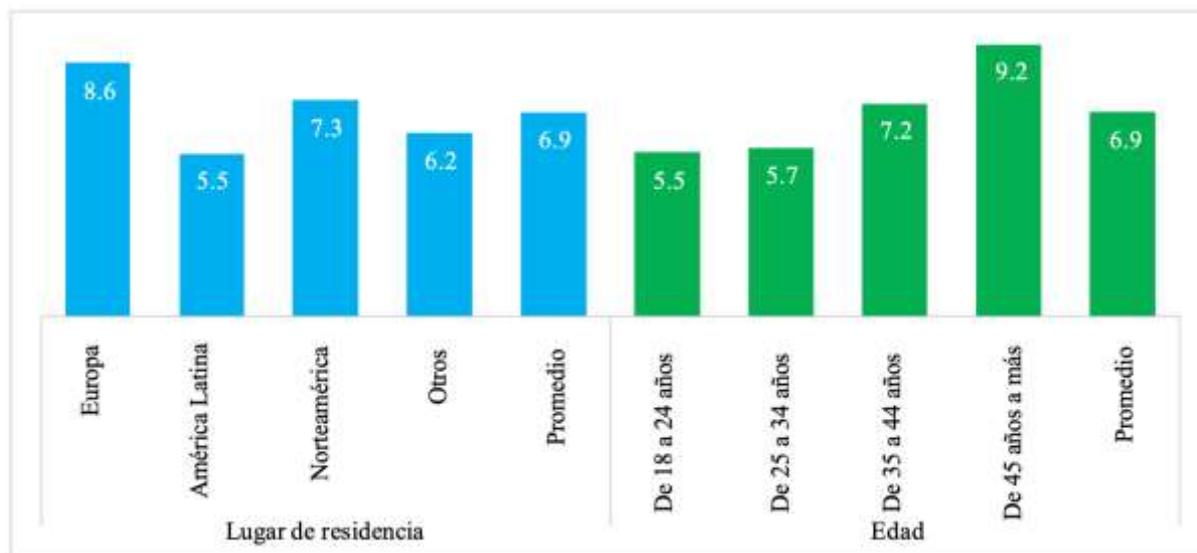
Año	Total de pernoctaciones	Variación	Oferta de plazas/cama	Variación
2008	2,759,832		26,957	
2009	2,801,654	1.5 %	29,321	8.8 %
2010	2,840,187	1.4 %	31,083	6.0 %
2011	3,384,407	19.2 %	32,370	4.1 %
2012	3,855,936	13.9 %	33,677	4.0 %
2013	4,215,065	9.3 %	36,086	7.2 %

Año	Total de pernoctaciones	Variación	Oferta de plazas/cama	Variación
2014	4,511,610	7.0 %	38,936	7.9 %
2015	4,794,763	6.3 %	43,275	11.1 %
2016	5,090,318	6.2 %	47,177	9.0 %
2017	5,162,093	1.4 %	49,416	4.7 %
2018	5,618,696	8.8 %	49,835	0.8 %
2019	5,717,581	1.8 %	53,472	7.3 %
2020	1,742,209	-69.5 %	33,300	-37.7 %
2021	2,478,706	42.3 %	43,893	31.8 %
Crecimiento promedio		6.98 %		6.45 %

Nota. (i) Elaboración propia basada en Mincetur (2022a). (ii) Promedios sin contar 2021 y 2020.

Anexo 3. Detalle de resultados del estudio de mercado (fuente primaria)

Noches que pernoctarían los potenciales turistas (Cusco)



Nota. Elaboración propia.

Compañía al momento del viaje a Cusco según lugar de origen

Origen	Solo	Acompañado por mi pareja	Acompañado por amigos o familiares	Acompañado por un grupo organizado	Total
Europa	15.7 %	19.6 %	35.3 %	29.4 %	100.0 %
América Latina	19.5 %	26.8 %	26.8 %	26.8 %	100.0 %
Norteamérica	20.6 %	23.5 %	29.4 %	26.5 %	100.0 %
Otros	16.7 %	33.3 %	25.0 %	25.0 %	100.0 %
Total	17.9 %	25.3 %	29.6 %	27.2 %	100.0 %

Nota. Elaboración propia.

Compañía al momento del viaje a Cusco según edad

Edad	Solo	Acompañado por mi pareja	Acompañado por amigos o familiares	Acompañado por un grupo organizado	Total
De 18 a 24 años	26.5 %	26.5 %	23.5 %	23.5 %	100.0 %
De 25 a 34 años	22.2 %	25.0 %	25.0 %	27.8 %	100.0 %
De 35 a 44 años	20.5 %	22.7 %	31.8 %	25.0 %	100.0 %
De 45 años a más	16.7 %	25.0 %	31.3 %	27.1 %	100.0 %
Total	21.0 %	24.7 %	28.4 %	25.9 %	100.0 %

Nota. Elaboración propia.

Interés en visitar Madre de Dios además del Cusco según lugar de residencia

Lugar de residencia	Sí	Tal vez	No	Total
Europa	47.7 %	3.0 %	49.3 %	100 %
América Latina	40.6 %	15.6 %	43.7 %	100 %
Norteamérica	46.0 %	13.6 %	40.3 %	100 %
Otros	39.5 %	16.4 %	44.1 %	100 %
Total	43.5 %	12.2 %	44.3 %	100 %

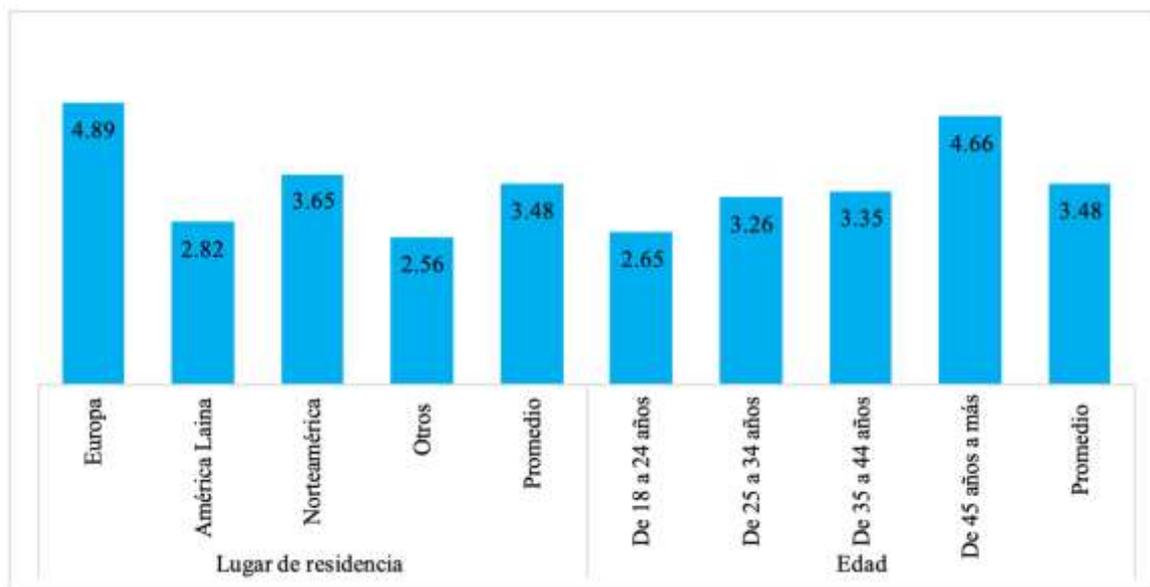
Nota. Elaboración propia.

Interés en visitar Madre de Dios además del Cusco según edad

Edad	Sí	Tal vez	No	Total
De 18 a 24 años	46.9 %	3.7 %	49.3 %	100 %
De 25 a 34 años	40.4 %	15.6 %	43.9 %	100 %
De 35 a 44 años	39.8 %	16.4 %	43.7 %	100 %
De 45 años a más	46.9 %	12.8 %	40.5 %	100 %
Total	43.5 %	12.2 %	44.3 %	100.0 %

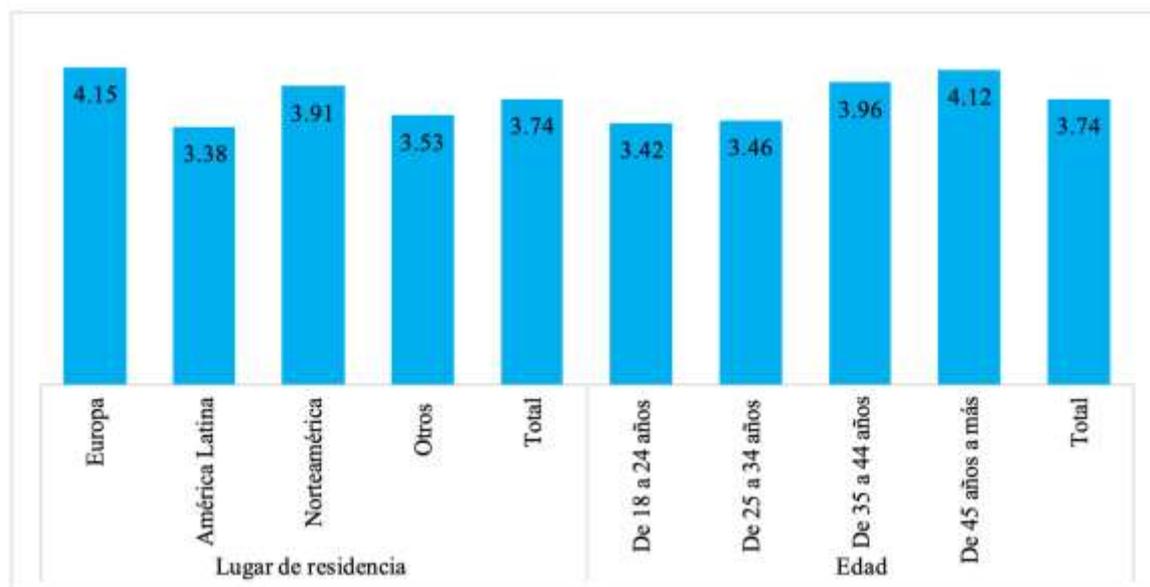
Nota. Elaboración propia.

Noches que pernoctarían los potenciales turistas en Madre de Dios



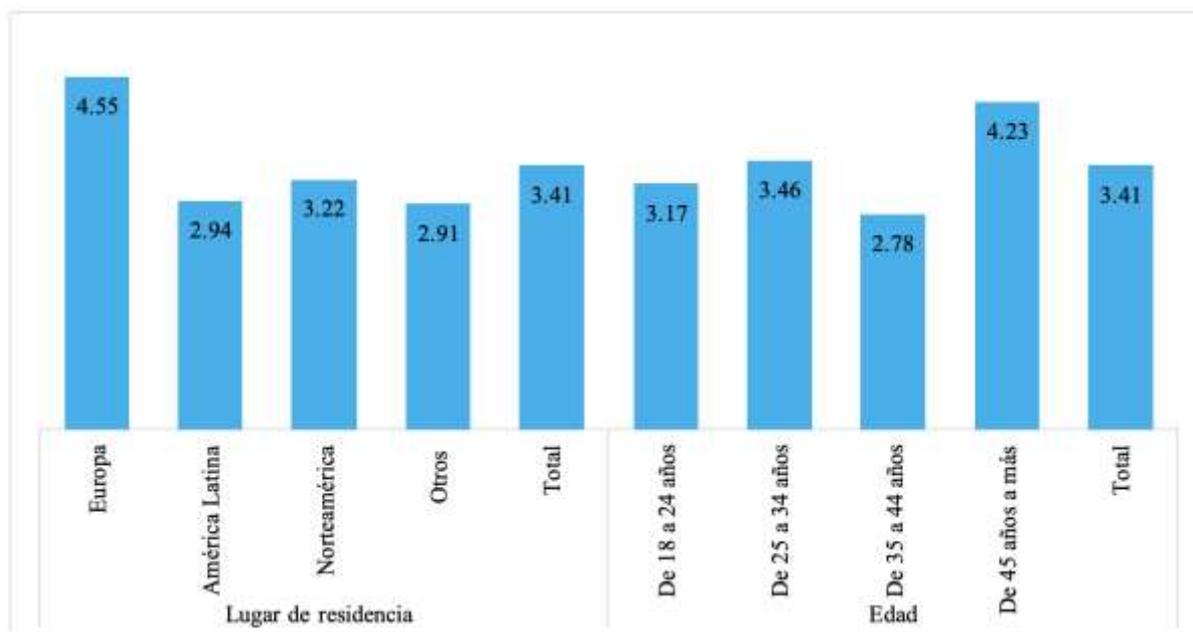
Nota. Elaboración propia.

Interés en realizar actividades turísticas vivenciales durante su visita a Madre de Dios



Nota. Elaboración propia.

Interés en realizar actividades turísticas de investigación durante su visita a Madre de Dios



Nota. Elaboración propia.

Conocimiento sobre las vacunas necesarias para visitar lugares tropicales

Lugar de origen	Sí	No	Tengo cierto conocimiento
Europa	64.2 %	24.7 %	10.1 %
América Latina	55.1 %	21.5 %	23.4 %
Norteamérica	58.1 %	15.7 %	26.2 %
Otros	61.2 %	12.5 %	26.4 %

Nota. Elaboración propia.

Interés sobre el tipo de servicio turístico que ofrece la Posada Amazonas

Lugar de origen	Sí	No	Tal vez
Europa	82.1 %	13.7 %	4.2 %
América Latina	65.1 %	15.9 %	19.0 %
Norteamérica	74.3 %	12.8 %	12.9 %
Otros	69.4 %	8.6 %	22.0 %
Promedio	72.7 %	12.8 %	14.5 %

Nota. Elaboración propia.

Rango de precios que considera más adecuado para el servicio descrito por persona

Lugar de origen	Máximo US\$ 700	De US\$ 700 a US\$ 900	De US\$ 900 a US\$ 1,100	De US\$ 1,100 a US\$ 1,300	De US\$ 1,300 a más
Europa	10.9 %	12.2 %	61.0 %	11.0 %	4.8 %
América Latina	8.1 %	11.9 %	64.8 %	10.4 %	4.8 %
Norteamérica	17.5 %	11.0 %	54.2 %	11.9 %	5.4 %
Otros	8.4 %	13.6 %	63.0 %	10.4 %	4.5 %
Promedio	11.2 %	12.2 %	60.8 %	10.9 %	4.9 %

Nota. Elaboración propia.

Anexo 4. Oferta de hospedaje de Madre de Dios

Hospedaje	Descripción	Ubicación	Servicios incluidos	Precio por noche
Refugio Amazonas Lodge	Alojamiento ecológico en la Reserva Nacional de Tambopata.	Tambopata	Restaurante, acceso wifi (algunas habitaciones), traslados aeropuerto, todas las comidas, entrada al parque y <i>tours</i> guiados	S/ 1,987
Amazon Planet	<i>Lodge</i> rodeado de naturaleza y animales salvajes en su hábitat natural.	Tambopata	Traslados aeropuerto, todas las comidas, entrada al parque y <i>tours</i> guiados	S/ 1,093
Tambopata Research Center	Este <i>lodge</i> se encuentra a solo 3.5 horas de la ciudad de Puerto Maldonado (una hora en autobús y 2.5 horas en barco). Es el único <i>lodge</i> dentro de la Reserva Nacional de Tambopata y ofrece wifi gratuito.	Tambopata	Restaurante, acceso wifi (algunas habitaciones), traslados aeropuerto	S/ 2,364
Casa Amazonas	Alojamiento con vistas al jardín en Tambopata, piscina al aire libre, jardín, terraza y restaurante.	Tambopata		S/ 171
Monte Amazónico Lodge	Alojamiento rural en el corazón de la selva amazónica de Puerto Maldonado, incluye <i>tour</i> por la selva y todas las comidas.	Puerto Maldonado	Visita a Isla de los Monos a 500 metros	S/ 210
Tambopata Ecolodge	Alojamiento con vistas al jardín en la selva amazónica de Tambopata, a corta distancia en avión y en barco de Cusco.	Tambopata	Desayuno, almuerzo y cena <i>buffet</i>	S/ 1,880
Tambopata Edosikiana Lodge	Alojamiento con vistas al jardín en Tambopata a 2.9 km de Chonta, con servicio de traslado gratuito.	Tambopata		S/ 1,214
Amazonian Oropendola & Tambopata	Alojamiento con vistas al río y al jardín en Tambopata, cerca de Puerto Maldonado.	Tambopata		S/ 959
Tambopata Amazon Lodge & Expeditions	Alojamiento con vistas al jardín en Puerto Maldonado, con jardín, terraza y bar, cocina equipada y baño compartido.	Puerto Maldonado		S/ 72
La Habana Amazon Reserve	Alojamiento en Puerto Maldonado con balcón, baño privado con ducha y artículos de aseo gratuitos.	Puerto Maldonado		S/ 187
Posada Amazonas	Alojamiento en Puerto Maldonado con restaurante y conexión wifi gratuita en habitaciones superiores, mosquitera, baño privado con artículos de aseo gratuitos, desayuno, almuerzo y cena diarios.	Tambopata	Servicio de enlace con el aeropuerto, recepción 24 horas, jardín, mostrador de información turística y consigna de equipaje	S/ 1,762

Nota. Elaboración propia basada en la información del portal Booking.

Anexo 5. Estado financiero de la Posada Amazonas

Estado de resultados 2021 en miles de soles

Estado de resultados	Monto
Ventas	S/ 5,203
Costo de ventas	S/ 3,291
Utilidad bruta	S/ 1,912
Gastos de ventas	S/ 572
Gastos generales	S/ 1,909
Utilidad operativa	-S/ 569
Gastos financieros	S/ 2,449
Otros ingresos	S/ 3,978
Utilidad antes de impuestos	S/ 960
Impuesto a la renta	S/ 56
Utilidad neta	S/ 904

Nota. Información tomada de Sunat (2022).

Balance general en miles de soles

Pasivo		Activo	
Cuentas por pagar comerciales	S/ 5,402	Caja y bancos	S/ 1,856
Tributos por pagar	S/ 33	Cuentas por cobrar	S/ 360
Otros pasivos corrientes	S/ 3,225	Gastos pagados por anticipado	S/ 81
Pasivo corriente	S/ 8,660	Total activo corriente	S/ 2,297
Total pasivo	S/ 8,660	Inmuebles, maquinaria y equipo	S/ 23,146
Patrimonio		Depreciación	S/ 9,203
Capital social	S/ 3,000	Intangible	S/ 679
Reservas	S/ 600	Otros activos corrientes	S/ 164
Utilidades	S/ 3,919	Total activo no corriente	S/ 14,786
Utilidad del ejercicio	S/ 904		
Total patrimonio	S/ 8,423		
Total pasivo y patrimonio	S/ 17,083	Total activo	S/ 17,083

Nota. Información tomada de Sunat (2022).

Anexo 6. Cálculos para el plan financiero e información complementaria

Costo de patrimonio (Ke)

Ke = Rf + βapalancado(Rm-Rf)+ Rp	
Rf (tasa libre de riesgo)	3.79 %
Rp = (Rm - Rf)	10.6 %
β unlevered (Hotel/Gaming)	0.97
β levered	1.17
Rm (Retorno de mercado)	14.4 %
Riesgo país (Rpais)	1.80 %
Ke (costo de capital)	18.0 %

Nota. Elaboración propia.

Porcentaje de las ventas que representa cada cuenta del estado de resultados

Permanentes (personal)	8.1 %
Temporales (personal)	3.5 %
Costos directos	6.3 %
Administración	8.8 %
Marketing	2.2 %
Pagos de alquiler	10.4 %
Despidos y contratación	0.04 %
Capacitación del personal	2.4 %
Esfuerzos de reducción de costos	1.6 %
Mantenimiento	4.1 %
Total gastos	29.4 %
Ingresos por intereses	0.7 %
Salario adicional profesores de yoga y meditación (anual) e incremento en el pago para los chefs	S/ 81,173

Nota. Los siguientes porcentajes promedio fueron tomados a partir de los estados de resultados del periodo 2017-2022.

Costo de implementar una habitación adicional en el hotel

Elemento	Costo
Total construcción (13 m ²)	S/ 21,814
Cama (colchón más catre)	S/ 2,270
TV pantalla plana (65 pulgadas)	S/ 1,610
Minibar	S/ 755
Caja de seguridad	S/ 304
Jacuzzi	S/ 2,703
Escritorio y silla	S/ 287
Armario	S/ 329
Otros	S/ 500
Total implementos de habitación	S/ 8,758
Total costo de habitación	S/ 30,572

Nota. Los elementos fueron cotizados en las principales plataformas comerciales especializadas en productos para el hogar, como Falabella y Promart. De acuerdo con el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2023), se requiere de un área de 13 m² para una habitación de un hotel de cinco estrellas (a pesar de que Le Bonheur no es de esta categoría, se ha tomado de referencia, pues se busca dar un servicio superior). El precio de construcción por metro cuadrado con acabados completos se obtuvo de Tu Casa (2023).

Depreciación total sin considerar la implementación del plan estratégico

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Depreciación regular	S/ 462,000				
Depreciación adicional por Capex (sin implementar plan estratégico)	S/ 68,787				
Depreciación total	S/ 530,787				

Nota. La depreciación regular se obtuvo a partir del balance general de la empresa, por su lado, para la depreciación adicional, se tomó en cuenta una tasa de depreciación de 5 % mediante el método de línea recta.

Depreciación total considerando la implementación del plan estratégico

Año	2023	2024	2025	2026	2027	2023
Depreciación regular	S/ 462,000					
Depreciación adicional por Capex (con implementación del plan estratégico)	S/ 148,274					
Depreciación total	S/ 610,274					

Nota. El método es el mismo que en el de la tabla anterior.

Estructura de financiamiento sin considerar la implementación del plan estratégico

	Capital	Interés	Amortización	Cuota
	S/ 7,904,283			
1	S/ 7,369,168	S/ 1,753,960	S/ 535,114	S/ 2,289,075
2	S/ 6,715,312	S/ 1,635,218	S/ 653,856	S/ 2,289,075
3	S/ 5,916,365	S/ 1,490,128	S/ 798,947	S/ 2,289,075
4	S/ 4,940,131	S/ 1,312,841	S/ 976,233	S/ 2,289,075
5	S/ 3,747,272	S/ 1,096,215	S/ 1,192,860	S/ 2,289,075

Nota. (i) Para la proyección de la deuda se tomó en cuenta una tasa de interés de 22.19 %, porcentaje promedio del sistema bancario nacional, de acuerdo con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023). (ii) La deuda actual de la empresa fue tomada del balance general del 2022, a la cual le adicionamos el gasto correspondiente al Capex (sin plan estratégico).

Estructura de financiamiento considerando la implementación del plan estratégico

	Capital	Interés	Amortización	Cuota
	S/ 9,494,029			
1	S/ 8,271,902	S/ 2,106,725	S/ 1,222,126	S/ 3,328,851
2	S/ 6,778,586	S/ 1,835,535	S/ 1,493,316	S/ 3,328,851
3	S/ 4,953,904	S/ 1,504,168	S/ 1,824,683	S/ 3,328,851
4	S/ 2,724,324	S/ 1,099,271	S/ 2,229,580	S/ 3,328,851
5	S/ 0	S/ 604,527	S/ 2,724,324	S/ 3,328,851

Nota. Para estas proyecciones procedimos del mismo modo que en la tabla anterior.

Estado de resultados sin implementación del plan estratégico

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Total ingresos	S/ 10,355,058	S/ 14,075,858	S/ 17,796,658	S/ 19,039,011	S/ 20,368,091
Gastos de personal					
Permanentes	-S/ 840,827	-S/ 1,142,955	-S/ 1,445,083	-S/ 1,545,961	-S/ 1,653,882
Temporales	-S/ 365,184	-S/ 496,402	-S/ 627,621	-S/ 671,434	-S/ 718,305
Costos directos	-S/ 648,906	-S/ 882,072	-S/ 1,115,238	-S/ 1,193,091	-S/ 1,276,378
Beneficio bruto	S/ 8,500,141	S/ 11,554,429	S/ 14,608,717	S/ 15,628,525	S/ 16,719,525
Otros gastos operativos					
Administración	-S/ 906,366	-S/ 1,232,043	-S/ 1,557,720	-S/ 1,666,461	-S/ 1,782,794
Marketing	-S/ 225,624	-S/ 306,695	-S/ 387,767	-S/ 414,836	-S/ 443,795
Pagos de alquiler	-S/ 1,077,281	-S/ 1,464,371	-S/ 1,851,462	-S/ 1,980,709	-S/ 2,118,979
Despidos y contratación	-S/ 4,155	-S/ 5,648	-S/ 7,142	-S/ 7,640	-S/ 8,174
Capacitación del personal	-S/ 249,388	-S/ 338,999	-S/ 428,610	-S/ 458,530	-S/ 490,539

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Esfuerzos de reducción de costos	-S/ 163,043	-S/ 221,628	-S/ 280,213	-S/ 299,774	-S/ 320,700
Mantenimiento	-S/ 421,424	-S/ 572,851	-S/ 724,278	-S/ 774,839	-S/ 828,929
Total gastos	-S/ 3,047,281	-S/ 4,142,236	-S/ 5,237,191	-S/ 5,602,790	-S/ 5,993,911
EBITDA	S/ 5,452,860	S/ 7,412,193	S/ 9,371,525	S/ 10,025,735	S/ 10,725,614
Depreciación	-S/ 530,787				
EBIT	S/ 4,922,073	S/ 6,881,406	S/ 8,840,738	S/ 9,494,948	S/ 10,194,827
Financiación y gastos					
Ingresos por intereses	S/ 71,145	S/ 96,709	S/ 122,274	S/ 130,809	S/ 139,941
Intereses de préstamos a largo plazo	-S/ 1,753,960	-S/ 1,635,218	-S/ 1,490,128	-S/ 1,312,841	-S/ 1,096,215
Intereses de préstamos a corto plazo					
Beneficios antes de impuestos	S/ 3,239,258	S/ 5,342,897	S/ 7,472,884	S/ 8,312,916	S/ 9,238,553
Impuestos directos	-S/ 971,778	-S/ 1,602,869	-S/ 2,241,865	-S/ 2,493,875	-S/ 2,771,566
Beneficio neto para el periodo	S/ 2,267,481	S/ 3,740,028	S/ 5,231,019	S/ 5,819,041	S/ 6,466,987

Nota. Elaboración propia.

Estado de resultados considerando la implementación del plan estratégico

Año	2023	2024	2025	2026	2026
Total ingresos	S/ 11,172,993	S/ 16,304,994	S/ 22,245,541	S/ 26,023,018	S/ 30,441,940
Gastos de personal					
Permanentes ⁽ⁱⁱ⁾	-S/ 988,416	-S/ 1,405,133	-S/ 1,887,503	-S/ 2,194,233	-S/ 2,553,048
Temporales	-S/ 394,029	-S/ 575,015	-S/ 784,516	-S/ 917,733	-S/ 1,073,572
Costos directos	-S/ 700,162	-S/ 1,021,762	-S/ 1,394,030	-S/ 1,630,747	-S/ 1,907,662
Beneficio bruto	S/ 9,090,386	S/ 13,303,084	S/ 18,179,493	S/ 21,280,304	S/ 24,907,659
Otros gastos operativos					
Administración	-S/ 977,958	-S/ 1,427,156	-S/ 1,947,125	-S/ 2,277,763	-S/ 2,664,546
Marketing	-S/ 243,446	-S/ 355,265	-S/ 484,703	-S/ 567,009	-S/ 663,292
Gastos adicionales en marketing	-S/ 419,650	-S/ 440,633	-S/ 462,664	-S/ 485,797	-S/ 510,087
Gastos en sostenibilidad	-S/15,110	-S/ 22,050	-S/ 30,084	-S/ 35,193	-S/ 41,169
Pagos de alquiler	-S/ 1,162,374	-S/ 1,696,278	-S/ 2,314,298	-S/ 2,707,285	-S/ 3,167,004
Despidos y contratación	-S/ 4,484	-S/ 6,543	-S/ 8,927	-S/ 10,443	-S/ 12,216
Capacitación del personal	-S/ 336,359	-S/ 490,856	-S/ 669,694	-S/ 783,414	-S/ 916,444
Esfuerzos de reducción de costos	-S/ 175,921	-S/ 256,726	-S/ 350,261	-S/ 409,739	-S/ 479,316
Mantenimiento	-S/ 454,712	-S/ 663,572	-S/ 905,337	-S/ 1,059,070	-S/ 1,238,909
Total gastos	-S/ 3,790,014	-S/ 5,359,079	-S/ 7,173,094	-S/ 8,335,713	-S/ 9,692,983
EBITDA	S/ 5,300,371	S/ 7,944,005	S/ 11,006,399	S/ 12,944,591	S/ 15,214,676
Depreciación	-S/ 610,274				
EBIT	S/ 4,690,097	S/ 7,333,730	S/ 10,396,125	S/ 12,334,317	S/ 14,604,401
Financiación y gastos					
Ingresos por intereses	S/ 76,765	S/ 112,025	S/ 152,840	S/ 178,793	S/ 209,154
Intereses de préstamos a largo plazo					
Intereses de préstamos a corto plazo	-S/ 2,106,725	-S/ 1,835,535	-S/ 1,504,168	-S/ 1,099,271	-S/ 604,527
Beneficios antes de impuestos	S/ 2,660,137	S/ 5,610,220	S/ 9,044,796	S/ 11,413,839	S/ 14,209,028
Impuestos directos	-S/ 798,041	-S/ 1,683,066	-S/ 2,713,439	-S/ 3,424,152	-S/ 4,262,708
Beneficio neto para el periodo	S/ 1,862,096	S/ 3,927,154	S/6,331,357	S/ 7,989,687	S/ 9,946,320

Nota. (i) Elaboración propia. (ii) Incluye la contratación de los profesores de yoga y meditación y el pago adicional a los chefs, y el gasto en el desarrollo de la plataforma web.

Periodo de recuperio

Año	0	2023	2024	2025	2026	2027
FCL diferencial	-S/ 1,589,746	S/ 21,247	S/ 451,615	S/ 1,163,300	S/ 1,988,579	S/ 2,997,919
Valor actualizado		S/ 18,086	S/ 451,615	S/ 1,163,300	S/ 1,988,579	S/ 2,997,919
Valor actualizado acumulado		-S/ 1,571,660	-S/ 1,120,045	S/ 43,255	S/ 2,031,834	S/ 5,029,753
Periodo de recuperio	2 años, 11.5 meses					

Nota. Elaboración propia.