



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL LE BONHEUR PARA EL
PERIODO 2023-2028”**

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

Presentado por:

Sra. KATYA CRISTINA CABANILLAS GUARNIZ

Sra. CYNTHIA LEONOR HORQUE CERNA

Sr. KEVIN NELSON GUERRA LOYOLA

Sr. HÉCTOR JORGE SILVA TRELLES

Asesor: Dr. Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, diciembre de 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL LE BONHEUR PARA EL PERIODO 2023-2028" presentado por Doña Katya Cristina Cabanillas Guamiz, Doña Cynthia Leonor Horroque Cerna, Don Kevin Nelson Guerra Loyola y Don Héctor Jorge Silva Trelles, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 10 de mayo del 2024, dando el siguiente resultado:

MBA 52 Final Cabanillas y Cía 10.05.24

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRINCIPALES

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	7%
2	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	andina.pe Fuente de Internet	<1%
4	ase-sinaloa.gob.mx Fuente de Internet	<1%
5	www.gob.pe Fuente de Internet	<1%



Prof. Alejandro Flores Castro

Fecha: 10 de mayo de 2024

DEDICATORIA

Dedicado a nuestros hijos, padres y hermanos quienes son nuestra fuente incansable de energía para ir tras nuestras metas día a día.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación propone un plan estratégico para la sostenibilidad y rentabilidad del hotel Le Bonheur ubicado en Lima, logrando incrementar las ventas a través de una alianza con el hotel Posada Amazonas localizado en Madre de Dios. Ambos cuentan con 5 estrellas. El primero, dada su locación, es un punto de conexión entre vuelos internacionales y nacionales, mientras que el segundo, ofrece turismo vivencial y una conexión única con la selva. Le Bonheur pretende que los clientes que se hospedan en Posada Amazonas elijan sus instalaciones durante su escala en Lima. Se diseñó una encuesta para determinar la cantidad de clientes que se pueden obtener de Posada Amazonas, así como para conocer su perfil y con ello brindarles una oferta de paquetes turísticos vivenciales y gastronómicos. Luego se calculó en 70% el incremento de las ventas anuales para Le Bonheur al cabo de 5 años y se decidió incrementar el costo operativo. Los resultados indicaron que si se ejecuta correctamente la propuesta, el beneficio antes de intereses e impuestos de Le Bonheur se incrementa en 3.7 veces para el año 2028 con respecto al del 2023; asimismo, la utilidad neta anual de Posada Amazonas se incrementa debido al mayor retorno y mejor servicio a sus huéspedes producto de la alianza. La información recopilada para los análisis internos y externos ha sido recabada a junio del 2023, proyectándose dos escenarios, uno sin implementación de estrategias y otro contemplando la ejecución de estas.

Palabras clave: PLAN ESTRATÉGICO; LE BONHEUR; ESTRATEGIA; ALIANZA; SOSTENIBILIDAD.

ABSTRACT

This research work proposes a strategic plan for the sustainability and profitability of the Le Bonheur hotel located in Lima, managing to increase sales through an alliance with Posada Amazonas located in Madre de Dios. Both have 5 stars, the first given its location is a connection point between international and domestic flights, while the second offers experiential tourism and a unique connection with the jungle. Le Bonheur wants customers staying at Posada Amazonas to choose its facilities during their stopover in Lima. A survey was designed to determine the number of customers that can be obtained from Posada Amazonas, as well as to know their profile and thus provide them with an offer of experiential and gastronomic tourist packages. The increase in annual sales for Le Bonheur after 5 years was then calculated at 70% and it was decided to increase the operating cost. The results indicated that if the proposal is correctly executed, Le Bonheur's earnings before interest and taxes increases by 3.7 times by 2028 compared to 2023; likewise, the annual net profit of Posada Amazonas increases due to the higher return and better service to its guests as a result of the alliance. The information collected for the internal and external analyses has been collected as of June 2023, two scenarios were projected, one without the implementation of strategies and the other contemplating their execution.

Keywords: STRATEGIC PLANNING; LE BONHEUR; STRATEGY; ALLIANCE; SUSTAINABILITY.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DE LA ALIANZA.....	2
1. Le Bonheur.....	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Perfil competitivo.....	2
1.3 Situación actual del negocio.....	3
1.4 Principal problema	3
1.5 Propuesta y alcance de solución.....	4
2. Posada Amazonas	4
2.1 Principal problema	4
2.2 Propuesta y alcance de solución.....	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	6
1. Análisis del macroentorno	6
1.1 Entorno político.....	6
1.2 Entorno económico	7
1.3 Entorno social.....	8
1.4 Entorno tecnológico	9
1.5 Entorno ecológico	11
1.6 Entorno legal	12
1.7 Entorno global.....	13
2. Análisis del microentorno (Porter).....	14
3. Análisis de la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	16
4. Conclusiones	16
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	17
1. Hotel Le Bonheur.....	17
1.1 Visión y misión	17
1.2 Modelo de negocio	17

1.3	Diseño de la cadena de valor	18
1.4	Análisis VRIO	18
1.5	Definición de ventaja competitiva.....	19
1.6	Definición de estrategia competitiva.....	19
1.7	Definición de estrategia de crecimiento	20
1.8	Matriz EFI Le Bonheur	20
2.	Posada Amazonas	21
2.1	Visión y misión	21
2.2	Modelo de negocio	21
2.3	Diseño de la cadena de valor	21
2.4	Análisis VRIO	22
2.5	Definición de ventaja competitiva.....	22
2.6	Definición de estrategia competitiva.....	22
2.7.	Definición de estrategia de crecimiento	22
2.8	Matriz EFI de la Posada Amazonas	23
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO		24
1.	Objetivo.....	24
2.	Metodología	24
3.	Antecedentes	24
4.	Levantamiento de fuentes secundarias.....	25
4.1	Mercado turístico peruano.....	25
4.2	Llegada de turistas internacionales al Perú y perfil del turista extranjero	25
4.3	Sector hotelero en el Perú	26
5.	Levantamiento de fuentes primarias	26
5.1	Diseño de la encuesta	27
5.2	Metodología	28
5.3	Principales resultados	28
5.4	Análisis de la oferta de hoteles <i>boutique</i>	31
5.5	Segmentación y perfil del consumidor.....	32
6.	Conclusiones del capítulo	32
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO		33
1.	Análisis estratégico	33
1.1	Estrategia genérica competitiva de la empresa	33

1.2	Matriz FODA y FODA cruzado.....	34
1.3	Matriz de Rumelt.....	35
2.	Plan estratégico del hotel Le Bonheur	36
2.1	Misión (misión rediseñada en función del análisis estratégico).....	36
2.2	Visión (visión rediseñada en función del análisis estratégico)	36
2.3	Valores	36
2.4	Objetivos	37
2.5	Modelo de negocio 2023-2028.....	37
2.6	Propuesta de cadena de valor	37
2.7	Estrategia competitiva	38
2.8	Ventaja competitiva.....	38
2.9	Estrategia de crecimiento	38
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....		39
1.	Objetivos generales.....	39
2.	Objetivos específicos	39
3.	Desarrollo de estrategias	40
4.	Estrategia de posicionamiento	44
5.	Estrategia de segmentación.....	44
6.	Estrategia de <i>marketing mix</i>	44
7.	Presupuesto	47
8.	Conclusiones	48
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES		50
1.	Objetivo general.....	50
2.	Objetivos específicos	50
3.	Estrategias del área de operaciones.....	50
4.	Mapa de procesos.....	51
5.	Desarrollo de estrategias	54
6.	Presupuesto	57
7.	Conclusiones.....	57
CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS		58
1.	Objetivo general.....	58
2.	Objetivos específicos	58
3.	Desarrollo de estrategias	58

4.	Cultura organizacional	61
4.1	Comunicación interna	61
4.2	Políticas de atención al cliente	61
5.	Presupuesto	61
6.	Conclusiones	62
CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA		63
1.	Objetivo general	63
2.	Objetivos específicos	63
3.	Desarrollo de estrategias	63
4.	Presupuesto	65
5.	Conclusiones	65
CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO		66
1.	Objetivos	66
2.	Desarrollo de estrategias	67
3.	Análisis financiero	68
3.1	Escenario sin estrategia	68
3.2	Escenario con estrategia	69
4.	Proyecciones financieras	70
4.1	Escenario sin estrategia	70
4.2	Escenario con estrategia	72
5.	Análisis financiero	75
5.1	Cálculo del costo de capital propio (Ke) y WACC	75
5.2	Costo de la deuda (Kd)	75
5.3	Costo promedio del capital WACC	75
6.	Análisis de las proyecciones financieras	76
7.	Conclusiones de la evaluación	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		78
1.	Conclusiones	78
2.	Recomendaciones	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producto Bruto Interno por actividad económica 2022-2023.....	7
Tabla 2. Análisis matriz EFE	16
Tabla 3. Modelo de negocio Le Bonheur.....	17
Tabla 4. Cadena de valor de Le Bonheur.....	18
Tabla 5. VRIO Le Bonheur.....	19
Tabla 6. Matriz EFI Le Bonheur.....	21
Tabla 7. Modelo de negocio de Posada Amazonas.....	21
Tabla 8. Cadena de valor de Posada Amazonas	22
Tabla 9. VRIO Posada Amazonas	22
Tabla 10. Matriz EFI de la Posada Amazonas	23
Tabla 11. Listado de preguntas de la encuesta de evaluación de gustos y preferencias de viajeros a la Amazonía Peruana.....	27
Tabla 12. Perfil general del encuestado	28
Tabla 13. Estrategias ofensivas.....	34
Tabla 14. Estrategias defensivas	35
Tabla 15. Estrategias adaptativas.....	35
Tabla 16. Estrategias de supervivencia.....	35
Tabla 17. Matriz de Rumelt	36
Tabla 18. Objetivos estratégicos del plan estratégico.....	37
Tabla 19. Modelo de negocio 2023-2028	37
Tabla 20. Cadena de valor Le Bonheur	38
Tabla 21. Objetivos específicos y sus estrategias (<i>marketing</i>)	39
Tabla 22. Presupuesto de <i>marketing</i> (en USD).....	47
Tabla 23. Objetivos específicos del plan de operaciones y la alineación con el plan estratégico	50

Tabla 24. Objetivos específicos y sus estrategias (RR. HH.)	58
Tabla 25. Presupuesto del área de recursos humanos (en USD).....	61
Tabla 26. Detalle de planilla antes y después de la estrategia (en USD).....	61
Tabla 27. Objetivos específicos y sus estrategias (RSC).....	63
Tabla 28. Presupuesto del plan de responsabilidad social	65
Tabla 29. Objetivos específicos del plan de finanzas y la alineación con el plan estratégico	67
Tabla 30. Informe de operaciones, doméstico	71
Tabla 31. Estado de resultados, año en curso	71
Tabla 32. Hoja de balance.....	72
Tabla 33. Estado de flujo de efectivo.....	72
Tabla 34. Indicadores clave	72
Tabla 35. Informe de operaciones, doméstico aplicando estrategia	73
Tabla 36. Estado de resultados, año en curso aplicando estrategia	73
Tabla 37. Hoja de balance aplicando estrategia.....	74
Tabla 38. Estado de flujo de efectivo aplicando estrategia.....	74
Tabla 39. Indicadores clave aplicando estrategia	74
Tabla 40. Resultados financieros con plan estratégico	76
Tabla 41. Resultados financieros sin plan estratégico	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Llegada mensual turistas internacionales (Ene. 2019-Jun. 2023).....	8
Gráfico 2. Llegada de turistas extranjeros al Perú por año	8
Gráfico 3. Análisis 5 fuerzas Porter Hotel Le Bonheur	16
Gráfico 4. Llegada de turistas internacionales al Perú.....	25
Gráfico 5. Descripción general del turista extranjero	28
Gráfico 6. Información acerca del jefe de hogar y la cantidad de personas que viven con él.....	29
Gráfico 7. Información referente a viaje por vacaciones	29
Gráfico 8. Información referente a presupuesto de viaje por vacaciones	30
Gráfico 9. Tenencia de mascotas	30
Gráfico 10. Información referente a gustos y preferencias al momento de realizar un viaje por vacaciones	30
Gráfico 11. Información referente a oportunidades de viaje a la selva peruana.....	31
Gráfico 12. Mapa de procesos del hotel Le Bonheur.....	51
Gráfico 13. Flujo de fases de la evaluación	60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Presupuesto del plan de <i>marketing</i>	86
Anexo 2. Flujo de <i>marketing</i> y recursos humanos.....	86
Anexo 3. Detalle de planilla antes y después de la estrategia.....	86
Anexo 4. Presupuesto del plan de operaciones	86
Anexo 5. Presupuesto del plan de recursos humanos	86
Anexo 6. Presupuesto del plan de responsabilidad social corporativa	86
Anexo 7. Información de hoteles <i>boutique</i> en Lima (precio en USD)	87
<u>Anexo 8. Informe de mercado, doméstico</u>	<u>85</u>
Anexo 9. Informe de mercado, doméstico aplicando estrategia)	86

INTRODUCCIÓN

El Perú es un destino que resulta atractivo para turistas nacionales y extranjeros que quieren vivir una experiencia exótica, aprender de agricultura sostenible y hacer turismo vivencial en la selva. En Madre de Dios, específicamente en la zona de Tambopata, existe un hotel llamado Posada Amazonas que les brinda esta experiencia a sus huéspedes, gracias a que cuenta con una ubicación privilegiada en uno de los lugares más extensos de la Amazonía y que mantiene su condición de zona protegida de la actividad destructiva del hombre.

Teniendo ello en cuenta, por medio del presente trabajo de investigación se van a desarrollar una serie de pasos que refuercen la propuesta inicial del hotel Le Bonheur, ubicado en Lima, para que el hotel Posada Amazonas acepte un convenio entre ellos. Se realizarán cálculos referenciados al primer semestre del 2023 que demuestren que dicha alianza es del tipo *win-win*, es decir, ganarían ambas partes con el incremento de sus ventas y por medio de las facilidades que les brindarían a sus huéspedes como punto de conexión y escala en Lima, ya que no hay vuelos directos hacia Madre de Dios desde el extranjero ni desde otros departamentos de Lima.

CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DE LA ALIANZA

1. Le Bonheur

Es un hotel *boutique* ubicado en el distrito de Miraflores en Lima. Esta clase de alojamiento ofrece algunas características particulares, entre las que destacan: su tamaño es pequeño (con un rango de entre 6 a 50 habitaciones), buscan recrear un espacio íntimo para sus huéspedes que los haga sentirse en un espacio privado y, a su vez, que se sientan tan cómodos como en casa. Generalmente no forman parte de una cadena de hoteles y es muy común que sean operados de forma independiente, el diseño interior y su arquitectura tienen una innegable huella de lujo, modernidad y cultura.

El hotel Le Bonheur cuenta con múltiples actividades, gracias a que sus reservas están separadas en dos temporadas: verano e invierno; cada una con una duración de 6 meses. Inicialmente el hotel contaba con 50 habitaciones, posteriormente se construyeron 5 habitaciones más, por lo que en la actualidad el hotel cuenta con 55 habitaciones, donde turistas en busca de relajación se hospedan, mayormente en temporada alta, es decir, en verano. Por otro lado, los viajeros de negocios prefieren visitarlo en temporada de invierno, ya que trabajan con mayor tranquilidad.

1.1 Antecedentes

El hotel Le Bonheur se inauguró en el distrito de Miraflores, en la década de 1920. Por aquella época se catalogó como un hotel *boutique* exitoso porque gracias a su diseño exclusivo y calidad de atención personalizada alcanzaba a ocupar el 100% de sus 55 habitaciones durante las dos temporadas del año.

1.2 Perfil competitivo

El hotel Le Bonheur compite entre todos los hoteles *boutique* de Miraflores, pues este es uno de los distritos más conocidos de Lima por los turistas extranjeros, asimismo, es uno de los de mayores concurrencias y que tiene mayores lugares turísticos dentro de la zona de Lima metropolitana, clasificada como área *top* al igual que los distritos de Barranco, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina. Otra ventaja competitiva del hotel Le Bonheur es que por su ubicación resulta atractivo para los turistas que llegan al país porque tienen la opción de tomar con total seguridad los buses que salen cada 30 minutos desde el Aeropuerto Jorge Chávez hacia puntos estratégicos como Larcomar y Parque Kennedy, lo mismo para salir desde

su hospedaje hacia el aeropuerto con destino a su hotel en alguna otra ciudad del Perú o de retorno a su país de origen.

El hotel Le Bonheur cuenta con un número de empleados fijos que pueden desempeñarse con un alto grado de eficiencia. También tiene la ventaja de conseguir, contratar y capacitar con rapidez a suficientes empleados temporales que puedan proveer la flexibilidad que se requiere para manejar la estacionalidad inherente del rubro hotelero. El hotel busca que sus costes, operativos y administrativos sean reducidos gracias a la inversión en procesos más eficientes y ágiles. Las inversiones se enfocan principalmente en la renovación de habitaciones existentes para incrementar el confort de los clientes y su nivel de satisfacción.

1.3 Situación actual del negocio

El sector hotelero fue duramente golpeado debido a la crisis mundial generada por la aparición de la COVID-19. Numerosos negocios quebraron, otros tuvieron que reinventarse y soportar la incertidumbre económica en la que se vivió hasta aproximadamente finales del año 2022.

En la industria hotelera nacional se considera que el año cuenta con 2 temporadas: verano e invierno, cada una con duración de 6 meses. El hotel Le Bonheur es un referente de sitio de descanso para los viajeros de placer. Algunos viajeros de negocios también suelen frecuentar el hotel especialmente durante los meses de invierno. Los viajeros de negocios son más que bienvenidos debido a que la temporada alta para el hotel es el verano. Superar su punto de equilibrio y obtener ganancias para Le Bonheur es generalmente su meta durante la temporada alta, mientras que durante la temporada baja el objetivo principal suele enfocarse en evitar pérdidas.

Un gran porcentaje de la capacidad del hotel es reservada por anticipado utilizando diferentes medios como: página web propia, sitios especializados en búsqueda de hoteles (Trivago, Booking, etc.), Facebook o Instagram.

1.4 Principal problema

El principal problema a resolver es asegurar la sostenibilidad empresarial del hotel a largo plazo mediante la generación de mayores ingresos, gracias al flujo de huéspedes y el establecimiento de alianzas que permitan incrementar las ventas con otros hoteles cuyos clientes necesitan hacer escala en Lima antes de arribar a su destino final en zonas del país altamente turísticas. Es decir, tener la mayor cantidad de habitaciones reservadas. La toma de decisiones es realizada por separado para dos temporadas: verano e invierno, de acuerdo con la estacionalidad del negocio del hotel.

1.5 Propuesta y alcance de solución

La propuesta para resolver el problema de Le Bonheur consiste en ofrecer un valor diferenciado mediante el trato personalizado a los huéspedes, así como invertir en estudiar las necesidades y requerimientos de los huéspedes extranjeros. El hotel está redefiniendo su *target* para orientar sus servicios a clientes extranjeros, puesto que en el Perú no hay muchos hoteles *boutique* que brinden un servicio personalizado para este tipo de clientes.

Asimismo, está considerando establecer una alianza con el hotel Posada Amazonas, para así poder captar a parte de los clientes de este hotel, a fin de incrementar sus ventas y posteriormente replicar el modelo de alianza con Posada Amazonas con otros hoteles de turismo vivencial. En la propuesta de valor también se incluye la creación de habitaciones con temáticas de la costa, sierra y selva.

El alcance de la solución abarca desde el diseño de estrategias, objetivos y planes de acción hasta el desarrollo de los planes funcionales, en donde se mostrará el detalle del plan de negocio. Para esto se realiza un estudio de mercado a fin de obtener la viabilidad de que el hotel se oriente a clientes extranjeros y, posteriormente, ejecutar los planes funcionales.

2. Posada Amazonas

Es un hotel ubicado en Puerto Maldonado, departamento de Madre de Dios. Este alojamiento ecológico integrado en la Amazonía ofrece una serie de actividades con amplias oportunidades para convivir con la vida silvestre y descubrir patrimonio indígena. La ubicación del hospedaje es estratégica puesto que se encuentra dentro de una reserva comunal de más de 9 000 hectáreas, perteneciente a la Comunidad Nativa Ese Eja del Infierno en el río Tambopata.

2.1 Principal problema

El hotel Posada Amazonas se encuentra ubicado en el departamento de Madre de Dios, cuenta con una alta demanda de turistas nacionales y extranjeros quienes, en su búsqueda por una experiencia exótica, sumado a su deseo por conocer de primera mano la agricultura sostenible y el turismo vivencial, eligieron como destino dicha locación de la selva peruana.

Posada Amazonas reconoció como una nueva necesidad prioritaria el poder asegurar que la estadía de sus huéspedes sea A1 desde el aterrizaje de sus visitantes en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez hasta su recibimiento en el Aeropuerto Internacional de Puerto Maldonado, ya que inevitablemente sus huéspedes tienen la necesidad de hacer escala y hospedarse durante un lapso de tiempo en Lima para posteriormente embarcarse hasta Madre

de Dios (por la inexistencia de vuelos internacionales directos a este departamento), identificaron que una mala experiencia de sus clientes en ese transcurso podría influir en el grado de satisfacción del viaje hacia Posada Amazonas, considerando además que el riesgo se duplica porque luego sus clientes tendrán que realizar la misma ruta para su retorno a sus lugares de origen, es decir, si la experiencia resultase negativa, ello influiría en la intención de sus clientes por recomendar su alojamiento o incluso querer repetir en un futuro su visita.

2.2 Propuesta y alcance de solución

Es en respuesta a esta nueva necesidad de Posada Amazonas que el hotel Le Bonheur aparece como propuesta de solución brindando una atención *premium* a sus clientes durante su estadía en Lima. El alcance del servicio ofrecido abarca desde el recojo de los visitantes en el aeropuerto, el traslado al hotel Le Bonheur, carta bufé con gastronomía de las tres regiones del país, guía turístico bilingüe para que realicen turismo vivencial mientras se encuentren en Lima, habitaciones temáticas diferenciándose de otros hoteles, además por su exclusividad y confort hasta el embarque en el aeropuerto rumbo a Madre de Dios y llegando a ofrecer el mismo servicio a su retorno a Lima, antes de volver a sus ciudades de origen.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

Se analiza el entorno externo con la finalidad de poder identificar las oportunidades y amenazas que se dan en el mercado para el sector hotelero al que pertenece Le Bonheur, este análisis comprende el análisis del macro y del microentorno, con esto se creará la matriz EFE, y luego las conclusiones del análisis externo para diseñar las estrategias.

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno político

En el Perú se ha acentuado una crisis política permanente dado que en menos de cinco años se han tenido cinco presidentes, el antecesor de la actual mandataria Dina Boluarte fue el expresidente Pedro Castillo quien durante su Gobierno enfrentó un proceso de vacancia por incapacidad moral, denuncias por corrupción, constantes cambios de personal clave dentro de su gabinete ministerial (por mencionar un ejemplo, tuvo siete ministros del Interior en quince meses) y contó con una bancada oficialista (Perú Libre) fraccionada y débil en comparación con otros países de la región (Hidalgo, 2022).

Con la destitución y reclusión en un establecimiento penitenciario del expresidente Pedro Castillo tras su intento fallido de golpe de Estado realizado el 7 de diciembre del 2022, dejó el cargo que venía desempeñando desde julio del año 2021 como Jefe del Estado peruano, asumiendo en su reemplazo la Sra. Dina Boluarte y generándose desde ese momento una serie de conflictos sociales a nivel nacional con un mayor impacto negativo para el sector turismo en las zonas centro y sur del país (Junín, Ica, Arequipa, Moquegua, Ayacucho, Puno, Tacna) con el agravante de numerosas muertes y heridos del lado de civiles y también de personal del orden que el actual Gobierno aún tiene pendiente responder ante los deudos y organismos internacionales por la grave acusación de violación de derechos humanos.

Oportunidades (O) y Amenazas (A) identificadas:

O1: El Gobierno impulsa programas de reactivación económica para sector turismo.

O2: Medidas de descentralización para uso del financiamiento disponible.

A1: Que la intensificación de la violencia generada por las marchas en contra del Gobierno genere temor a peruanos y extranjeros.

1.2 Entorno económico

La economía peruana es sumamente dependiente del exterior. El sector turismo directamente afectado por la afluencia de viajeros, locales y extranjeros, es uno de los pocos sectores económicos que aún no se recupera totalmente para alcanzar los niveles de crecimiento alcanzados antes de la pandemia de la COVID-19 (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú], 2022).

El PBI del sector de alojamiento y restaurantes creció en promedio un 5.6% entre enero y mayo del 2023, mientras que al cierre del 2022 dicho valor era de 2.7%. Según ComexPerú, el desempeño del sector turismo se mide sobre la base de cuatro áreas que reflejan su evolución:

- Flujo de divisas.
- Flujo de turistas internacionales.
- Movimiento de pasajeros por aeropuertos.
- Afluencia a sitios turísticos.

La tabla a continuación muestra la variación porcentual interanual del PBI según el sector económico:

Tabla 1. Producto Bruto Interno por actividad económica 2022-2023

	Peso 2022 ^{1/}	2023			
		I Trim.	Abr.	May.	Ene.-May.
PRODUCTO BRUTO INTERNO (Variación porcentual interanual)					
PBI Primario ^{2/}	20,9	4,7	5,2	-1,6	3,3
Agropecuaria	6,1	-0,2	-14,2	-6,2	-5,0
Pesca	0,4	22,4	-2,6	-70,6	-15,6
Minería metálica	8,3	3,2	20,9	21,0	10,1
Hidrocarburos	1,3	-1,1	-0,3	-4,5	-1,6
Manufactura	3,1	20,8	11,7	-28,1	5,9
PBI No Primario	79,1	-1,7	-1,0	-1,4	-1,5
Manufactura	9,3	-6,6	-8,3	-10,2	-7,7
Electricidad y agua	1,9	4,6	7,3	5,7	5,4
Construcción	6,8	-11,5	-5,1	-11,0	-10,1
Comercio	10,6	2,2	3,2	3,2	2,6
Total Servicios	50,5	-0,7	-0,3	0,3	-0,4
Transporte y almacenamiento	4,9	0,2	3,1	2,1	1,1
Alojamiento y restaurantes	2,7	5,0	9,1	3,9	5,6
Telecomunicaciones	5,3	-9,4	-9,9	-6,8	-8,9
Financieros y seguros	6,2	-6,6	-7,2	-9,9	-7,4
Servicios a empresas	4,1	1,2	1,6	1,6	1,3
Administración pública	5,1	2,6	2,9	2,8	2,7
Otros servicios	14,1	4,3	4,8	3,4	4,2
Impuestos	8,7	-3,5	-4,1	1,5	-2,6
PBI	100,0	-0,4	0,3	-1,4	-0,5

^{1/} Ponderación implícita del año 2022 a precios de 2007.

^{2/} Incluye servicios conexos.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023, p. 2).

Oportunidades (O) y Amenazas (A) identificadas:

O3: Incentivos tributarios para el sector turismo como parte de la reactivación económica del país.

O4: Propuesta de régimen laboral para turismo mediante proyecto de ley 1238 que establece prestaciones de servicios turísticos en beneficio de trabajadores del sector privado.

A2: Fondos de inversión involucrados en sector turismo retiren su capital del país.

A3: Acceso al financiamiento con tasas más elevadas para el sector turismo.

A4: Aparición en el mercado de nuevos hoteles *boutique* o Airbnb en la misma zona y con mejores precios.

1.3 Entorno social

A nivel social, el país está compuesto por una multiculturalidad y diferentes niveles de estratos socioeconómicos. Algo similar ocurre con el sector turismo a nivel nacional, puesto que presenta una marcada heterogeneidad entre cada departamento, lo cual se debe en parte a la diferencia en las condiciones y competencias turísticas con las que cada uno cuenta, añadiendo que el gasto público en la promoción del turismo también es totalmente diferente (ComexPerú, 2022).

El sector turismo viene presentando signos de recuperación. Entre enero y junio de 2023, llegaron al país más de 1 millón de turistas internacionales, lo que representó un incremento de 47.2% respecto al mismo periodo del año 2022.

El gráfico a continuación muestra la variación entre enero del 2019 hasta junio del 2023:

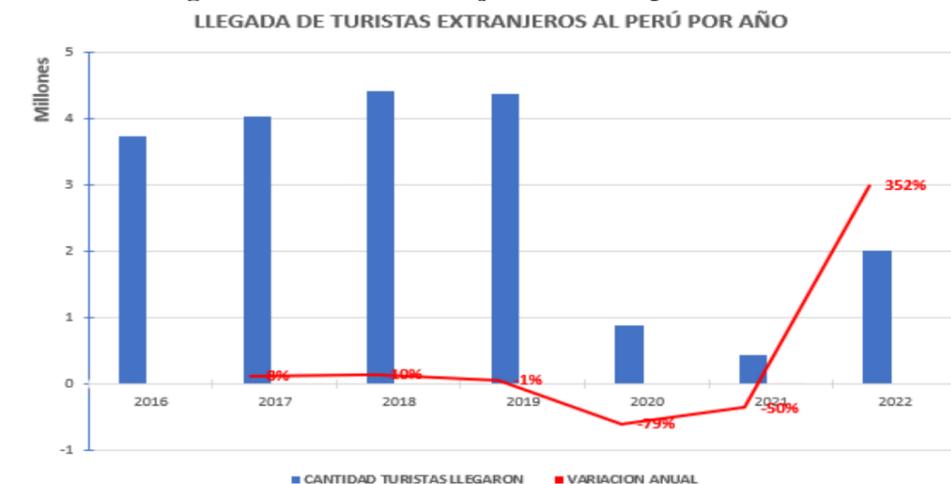
Gráfico 1. Llegada mensual turistas internacionales (Ene. 2019-Jun. 2023)



Cuanto más personas quieran y puedan visitar el Perú más rápida será la recuperación del sector turismo en el país. La decisión de los ciudadanos extranjeros para elegir al territorio nacional como destino turístico puede incrementarse dada la influencia de los medios de comunicación masiva y las redes sociales que hoy en día tienen tanto impacto en la sociedad y que permiten difundir, incluso en los lugares más alejados, la obtención de premios internacionales; por ejemplo, en el año 2022 el Perú obtuvo nuevamente el primer puesto en el World Travel Awards (WTA) como destino cultural y culinario a nivel mundial, dicho galardón lo obtuvo por décima vez, tal y como lo señala la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú) (Forbes, 2022).

El siguiente gráfico muestra la evolución de la llegada de turistas extranjeros al Perú desde el año 2016 hasta el cierre del año 2022.

Gráfico 2. Llegada de turistas extranjeros al Perú por año



Un factor importante que impacta en la toma de decisión de los visitantes foráneos es el grado de seguridad que el país les ofrece. Perú, lamentablemente, también es conocido por el alto grado de peligrosidad al que se ven expuestos los propios ciudadanos peruanos quienes se enfrentan a extorsiones, sicariato, amenazas de bandas internacionales e incremento de violencia contra las mujeres, lo cual evidentemente también genera temor en los turistas extranjeros y por ese motivo tendrán mayor predisposición a optar por otro destino turístico al menos hasta que la seguridad dentro del territorio nacional muestre señales de mejoría.

Oportunidades (O) y Amenazas (A) identificadas:

O5: Campañas del Estado en medios de comunicación para promover el turismo interno y el turismo receptivo.

O6: Establecer alianzas con otros hoteles de ciudades al interior del país cuyos huéspedes necesariamente tendrán que hacer escala en Lima.

O7: Fuerte influencia de las redes sociales promueven los viajes, disfrutar de la vida y vivir nuevas experiencias.

A5: Los turistas extranjeros no vean atractivo al Perú como destino para visitar por temor a extorsiones, sicariato, aparición de bandas internacionales e incremento de la violencia contra las mujeres.

A6: Cancelación de reservas para visitantes extranjeros al Perú por temor a nuevas protestas contra el Gobierno.

1.4 Entorno tecnológico

En la actualidad, la tecnología tiene un fuerte impacto en la experiencia turística. Esto debido a que ha transformado la forma en que viajan las personas, ya que para toda una generación resulta impensable hacer un viaje sin el teléfono celular y mucho menos sin estar conectados a internet en tiempo real (Centro de Formación en Turismo [Cenfotur], 2023).

En cuanto a innovación, el Perú se ubica en el puesto 65 de un total de 132 países de acuerdo al Índice Mundial de Innovación 2022; muchos países se toman en serio su posición obtenida para implementar mejoras en sus planes y políticas económicas dentro del ámbito de ciencia y tecnología (Gestión, 2023).

La representante de la Dirección de Innovación de la Oferta Turística del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), María del Pilar Sánchez indicó que en su despacho

se está impulsando una estrategia de reactivación del sector turístico, por medio de iniciativas como es el caso del llamado Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (Gestión, 2023).

A inicios del 2023, el Gobierno a través de quien por aquel entonces desempeñaba el puesto de Ministro de Comercio Exterior y Turismo, Luis Fernando Helguero, presentó el programa “Con Punche Perú Turismo”, mediante el cual esperan ejecutar una serie de proyectos que bordean los casi 300 millones de soles en total. De dicho monto, poco más del 40% se destinará a mejorar la infraestructura de los aeropuertos que se encuentran bajo la administración de la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (Corpac). Con ello se busca mejorar la competitividad, reducir costos y ampliar la frecuencia de los viajes, además de la instalación de un mejor sistema de ayudas luminosas en los aeropuertos de Arequipa, Iquitos, Tacna, Tarapoto y Puerto Maldonado. Con el financiamiento que brinda dicho programa también se invertirán casi 84 millones de soles en proyectos de residuos sólidos para el cuidado de la salud de los turistas en las ciudades de Lambayeque, La Libertad, Madre de Dios (Tambopata) y Puno (El Peruano, 2023a).

Oportunidades (O) y Amenazas (A) identificadas:

O8: Incremento de reservas de habitaciones de turistas nacionales y extranjeros gracias al uso extendido del internet.

O9: Nuevas herramientas del sector tecnológico que brindan mayor competitividad de los negocios hoteleros, por ejemplo: medios de pago sin contacto, *check in* digital, procesamiento integrado de pagos.

O10: Adopción del trabajo remoto a nivel mundial, lo cual facilita el desplazamiento de viajeros incluso en periodos de trabajo.

O11: Lanzamiento del programa “Con punche Perú Turismo” para mejorar los aeropuertos, manejo de residuos sólidos, accesos a las zonas turísticas.

A7: Deficiencias en conexión a internet, viajeros a ciudades del interior del país se sienten desconectados por largos periodos de tiempo.

A8: Ante la ola de criminalidad cibernética, los turistas extranjeros, que están acostumbrados a compras *on-line* dentro de sus países, se ven expuestos a este tipo de actos delictivos por falta de desarrollo del sector ciberseguridad.

1.5 Entorno ecológico

Cada vez más países se suman al interés por implementar un modelo económico de crecimiento verde dentro de sus fronteras, el cual se caracteriza por el crecimiento económico ambientalmente sostenible, socialmente inclusivo y compatible con los objetivos del país. Son tres los aspectos que identifican a este modelo de desarrollo económico:

- Eficiente en términos de costos.
- Limpio al minimizar la contaminación.
- Resiliente al apreciar el rol del capital natural en la prevención de los desastres naturales (Banco Mundial, 2018).

Perú es uno de los países interesados en adoptar medidas que fomenten el crecimiento verde, apuntando a lograr interconectar el crecimiento económico, el progreso de la sociedad con el equilibrio ambiental.

El entorno ecológico es atractivo para los turistas que quieren visitar el Perú. La selva amazónica es un destino muy importante, sumado a que las visitas no deben alterar el hábitat natural de miles de especies de flora y fauna, además de contribuir al desarrollo económico de la región brindando oportunidades de trabajo para los lugareños, quienes ven en el turismo ecológico su fuente principal de ingresos.

En el país suceden otras afectaciones al medio ambiente, un ejemplo de ello son los desastres naturales, los cuales generan destrucción de hábitats, muertes, damnificados, pérdida de cosechas, contaminación del mar (por ejemplo, el Fenómeno El Niño genera que algunas especies como la anchoveta cuya pesca es clave para las comunidades locales desaparezcan de las costas peruanas).

También se dan impactos ambientales por la aparición de pandemias o epidemias con un grado de destrucción impredecible.

Cada vez más se incrementa la demanda de agua superando la cantidad de agua disponible, lo cual genera un rango de estrés hídrico entre -40% y -80% lo que significa mayor probabilidad de escasez de agua dulce para el 2040, según informó el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). La entidad también añade que el Perú se encuentra en una situación de alta vulnerabilidad al riesgo de la crisis por el agua, junto con el impacto del cambio climático. Sumado a ello, las características geográficas del territorio, los cambios en precipitaciones y el

derretimiento de nieve están alterando los sistemas hidrológicos, estando el Perú ubicado entre los países más afectados de nuestra región. Se incrementará el riesgo de sequías en unos años, lo que afectará el modo de consumo del agua, la agricultura y la generación de energía. Más aún, teniendo presente que el 70% de la producción agrícola depende del agua de lluvia (El Peruano, 2023b).

Oportunidades (O) y Amenazas (A) identificadas:

O12: La conferencia de las Naciones Unidas sobre el cambio climático (COP 27) asumió un mayor compromiso de apoyar a países más vulnerables como el Perú por los riesgos de los impactos del cambio climático.

A9: Fenómenos climáticos como el Fenómeno El Niño o los ciclones y sus estragos en el clima, agricultura, pesca, daños a infraestructura, muertes y numerosos afectados.

A10: Aparición de pandemias como la generada por la COVID-19 o de epidemias como: dengue, viruela del mono, síndrome de Guillain-Barré.

A11: Contaminación del aire en varias ciudades peruanas supera el límite impuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

A12: Escasez de agua y contaminación de esta.

1.6 Entorno legal

En el Perú se establecieron tres (03) poderes del Estado para evitar la concentración del poder: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Según señala la *Guía Legal de Negocios en el Perú 2023* presentada por el Estudio Ehecopar asociado a Baker & McKenzie International, la actual Constitución Política del Perú en el artículo 62 brinda una protección a las empresas extranjeras que inviertan en el Perú garantizando que sus operaciones en el país no se vean alteradas.

Dicha publicación también señala que el marco constitucional y legal peruano abre la economía a la inversión privada, la que se practica en una economía social de mercado, con excepción de las tarifas de los servicios públicos.

La estabilidad jurídica caduca si la inversión extranjera no se realiza en el plazo establecido, el cual no puede exceder de dos años desde la celebración del convenio (Estudio Ehecopar, 2023).

En el otro lado de la moneda, que afecta sobre todo a los ciudadanos peruanos, se presentan escenarios negativos como la degradación del Estado de derecho y los principios democráticos;

por un lado, el poder Legislativo ha fortalecido sus capacidades institucionales y ha limitado las del Ejecutivo, también se ha presenciado una restricción del derecho a protestar agravado por una fuerte represión de las protestas sociales, lo cual hace que se pierda un derecho constitucional y se haya incurrido en graves violaciones a derechos humanos (Agenda Estado de derecho, 2023).

Oportunidades (O) y Amenazas (A) identificadas:

O13: Estabilidad jurídica para inversiones extranjeras.

A13: Degradación del Estado de derecho y principios democráticos.

A14: Actos de corrupción en los tres poderes del Estado, así como en las instituciones públicas.

1.7 Entorno global

“El entorno global es un conjunto de fuerzas y condiciones del mundo que están más allá de los límites de una organización y afectan la forma en que opera y moldean su conducta. Esas fuerzas cambian con el tiempo y por ello pueden representar oportunidades y amenazas para los gerentes” (Jones y George, 2010, p. 188).

A nivel internacional, el Perú se ha convertido en un destino de interés turístico gracias al buen desempeño de nuestros embajadores de la marca Perú, las gestiones de apertura de libre mercado con una mayor cantidad de países, el *boom* gastronómico y al Santuario de Machu Picchu como insignia a nivel mundial (Andina, 2023).

El país se ubica en el *ranking* de los mejores hoteles y resorts en América del Sur.

Algunos premios obtenidos:

- The 2019 Legend Awards. “Lima: The Best Cities to Visit This Year”.
- 2019 Travel + Leisure World’s Best Awards. “The Top 10 Cities in Central and South America” (Cusco: puesto 1, Lima: puesto 7).
- Travel + Leisure India & South Asia. “Perú - Mejor Destino de Aventura 2019”.
- Voyage Awards. “Perú - Mejor Destino Gastronómico 2019”.

Además, Perú compite en seis categorías de los prestigiosos premios World Travel Awards 2023 (versión mundial), conocidos como los “Óscar del Turismo”.

Oportunidades (O) y Amenazas (A) identificadas:

O14: Perú ha ganado una serie de reconocimientos internacionales a su gastronomía y cultura.

O15: Para el 2023, ha vuelto a ser nominado en 6 categorías de “los Óscar del Turismo”.

A15: Exceso de visitantes termina siendo perjudicial para el entorno que los recibe.

2. Análisis del microentorno (Porter)

Para que el hotel Le Bonheur pueda mantener el flujo de clientes que requiere es necesario hacer un análisis específico del hotel para conocer el poder de negociación que tiene con ellos, así como con sus proveedores; también analizar el posible ingreso de nuevos competidores, los sustitutos que están disponibles en el mercado y los competidores actuales. La forma en la que estos factores influyen puede ser positivamente (oportunidades) o negativamente (amenazas), aunque no siempre se pueda controlar sus efectos es fundamental conocerlos.

Según señala López (2008, p. 31):

[L]as variables del microentorno suelen afectar a la estrategia de una empresa en concreto y, posiblemente, no suelen surtir efecto alguno en la estrategia de otras empresas del mismo sector. La dirección de una empresa no puede controlar el efecto de estas variables, pero la debe tener en cuenta a la hora de planificar (...).

A continuación, se analizan las 5 fuerzas de Porter del hotel Le Bonheur:

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores del hotel cuentan con un poder de negociación **bajo**, ya que la posibilidad de ser reemplazados por otras opciones es bastante elevada, esto debido a que los insumos, suministros y/o servicios como: mobiliario y decoración, menaje y suministros, equipamiento y maquinarias, diseño y construcción, alimentos y bebidas, tecnología, textiles, etc. que se requieren en el sector hotelero los ofertan muchas empresas en el mercado peruano y quienes, en su afán por vender, ofrecen al hotel diferentes facilidades de pago, ajuste de precios y descuentos cuando se compra en cantidad, así que el hotel solo tiene que elegir aquellos que le brinden las mejores condiciones y cumplan la calidad requerida y el plazo de entrega solicitado.

- **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es **medio**, ya que en el mercado peruano no existen muchos competidores que brinden una experiencia similar a la que se les ofrece. Tampoco cuentan con el poder de fijar el precio de venta sino más bien aceptan el precio que el hotel

oferta, ya que el visitante será convencido de que el precio que paga está acorde con el valor que recibe. Además, es importante resaltar que el consumidor peruano tiende a ser leal a las marcas con las que ha generado un vínculo de tradición y emoción, por ejemplo: Inca Kola. Así que este es un factor que el hotel tendrá que usar a su favor.

- **Amenaza de los nuevos entrantes**

En concordancia con una cultura ambiental más consciente y una sociedad más informada de lo que sucede en su entorno, es que las nuevas empresas que estén interesadas en participar en el sector turismo tendrán que asumir una serie de compromisos y normativas ambientales obligatorios que muchas veces se convierten en vallas difíciles de superar, lo cual deja en competencia únicamente a aquellos que tienen el respaldo económico, técnico y legal para poder cumplir con los requisitos establecidos pero aun así en el mercado peruano no se aprecia una competencia tan fuerte entre hoteles como lo hay en otros sectores económicos. Nivel de amenaza: **bajo**.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Servicios sustitutos más próximos serían los alquileres de departamentos por días en zonas bien ubicadas y que sean administrados por los mismos propietarios o alquileres tipo Airbnb, los cuales presentan precios sumamente asequibles y que con el avance de la tecnología vienen cobrando popularidad entre propietarios de inmuebles y usuarios, sobre todo extranjeros, ya que es una aplicación tecnológica utilizada a nivel mundial. Como desventaja para los sustitutos, no pueden brindar una experiencia de alojamiento como la que ofrece un hotel, ahí justamente está la diferenciación y por eso es que los clientes se siguen inclinando por esa tradicional elección. Nivel de amenaza: **medio**.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

Dado los costos elevados en los que se tiene que incurrir para ejecutar un proyecto hotelero que sea llamativo para los clientes y que, a su vez, logre preservar el equilibrio del medio ambiente, es que no existe una vasta oferta de hoteles *boutique* 5 estrellas como Le Bonheur en el Lima, que ofrecen turismo vivencial y una experiencia A1 a sus huéspedes. Nivel de rivalidad: **medio**.

Gráfico 3. Análisis 5 fuerzas Porter Hotel Le Bonheur



Fuente: Elaboración propia 2023.

3. Análisis de la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

A continuación, se enumeran las oportunidades y amenazas identificadas en cada uno de los entornos descritos anteriormente y se les coloca su ponderación sobre la base de qué tan preparado está el hotel Le Bonheur para mitigar los efectos negativos y para aprovechar las ventajas que aparezcan.

Tabla 2. Análisis matriz EFE

	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	
OPORTUNIDADES	O1	Gobierno impulse programas de reactivación económica para sector turismo	5%	4	0.2
	O2	Medidas de descentralización para uso del financiamiento disponible	3%	4	0.12
	O3	Incentivos tributarios para el sector turismo como parte de la reactivación económica del país	4%	4	0.16
	O4	Propuesta de régimen laboral para turismo mediante proyecto de ley 1238 en beneficio de trabajadores del sector privado	2%	3	0.06
	O5	Campañas del estado en medios de comunicación para promover el turismo interno y el turismo receptivo	3%	3	0.09
	O6	Establecer alianzas con otros hoteles de ciudades al interior del país cuyos huéspedes necesariamente tendrán que hacer escala en Lima	5%	4	0.2
	O7	Fuerte influencia de las redes sociales promueven los viajes, disfrutar de la vida y vivir nuevas experiencias	1%	3	0.03
	O8	Incremento de reservas de habitaciones de turistas nacionales y extranjeros gracias al uso extendido del internet	5%	4	0.2
	O9	Nuevas herramientas del sector tecnológico que brindan mayor competitividad de los negocios hoteleros, por ejemplo: medios de pago sin contacto, check in digital, procesamiento integrado de pagos	2%	4	0.08
	O10	Adopción del trabajo remoto a nivel mundial lo cual facilita el desplazamiento de viajeros incluso en periodos de trabajo	1%	3	0.03
	O11	Lanzamiento del programa "Con punche Perú Turismo" para mejorar los aeropuertos, manejo de residuos sólidos, accesos a las zonas turísticas	5%	4	0.2
	O12	La COP 27 asumió un mayor compromiso de apoyar a países más vulnerables como el Perú por los riesgos de los impactos del cambio climático.	2%	4	0.08
	O13	Estabilidad jurídica para inversiones extranjeras	5%	3	0.15
	O14	El Perú está ha ganado una serie de reconocimientos internacionales a su gastronomía y cultural	5%	4	0.2
	O15	Para el 2023 ha vuelto a ser nominado en 6 categorías de "Los Oscar del Turismo"	4%	4	0.16
AMENAZAS	A1	Intensificación de violencia generada por las marchas en contra del gobierno genere temor a peruanos y extranjeros	5%	1	0.05
	A2	Fondos de inversión involucrados en sector turismo retiran su capital del país	3%	1	0.03
	A3	Acceso al financiamiento con tasas más elevadas para el sector turismo	3%	2	0.06
	A4	Aparición en el mercado de nuevos hoteles boutique o Airbnb en la misma zona y con mejores precios	4%	2	0.08
	A5	Los turistas extranjeros no ven atractivo al Perú como destino para visitar por temores a extorsiones, sicariato, aparición de bandas internacionales e incremento de desaparición de mujeres	2%	1	0.02
	A6	Cancelación de reservas para visitantes extranjeros al Perú por temor a nuevas protestas contra el gobierno	2%	1	0.02
	A7	Deficiencias en conexión a internet, viajeros a ciudades del interior del país se sientan desconectados por largos periodos de tiempo	3%	1	0.03
	A8	Exposición de turistas a crímenes cibercriminales y estafas en compras online por falta de desarrollo del sector ciberseguridad en el país	2%	2	0.04
	A9	Fenómenos climáticos como el fenómeno del niño o los ciclones y sus estragos en el clima, agricultura, pesca, daños a infraestructura, muertes y numerosos afectados	5%	1	0.05
	A10	Aparición de pandemias como la generada por la COVID 19 o de epidemias como: Dengue, Viruela del mono, síndrome de Guillain-Barre	3%	1	0.03
	A11	Contaminación del aire en varias ciudades peruanas supera el límite de la organización mundial de la salud	3%	1	0.03
	A12	Escasez de agua y contaminación de la misma	3%	1	0.03
	A13	Degradación del estado de derecho y principios democráticos	3%	2	0.06
	A14	Actos de corrupción en los tres poderes del estado así como en las instituciones públicas	2%	2	0.04
	A15	Exceso de visitantes termina siendo perjudicial para el entorno que los recibe	5%	2	0.1
		100%	Total	2.63	

Fuente: Elaboración propia 2023.

4. Conclusiones

De la matriz EFE se observa que el valor ponderado alcanzado es de 2.63, lo cual supera el valor medio del valor ponderado que es 2.5. Siendo que las oportunidades suman 1.96 mientras que las amenazas suman 0.67, esto significa que Le Bonheur está preparado para poder aprovechar las oportunidades y mitigar los efectos negativos de las amenazas ante dichos entornos.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

1. Hotel Le Bonheur

El siguiente análisis corresponde al periodo del primer semestre del 2023 para el hotel Le Bonheur, ubicado en Miraflores.

1.1 Visión y misión

Visión: Ser un hotel *boutique* reconocido por sus excelentes estándares de calidad, impulsando su posicionamiento en el mercado nacional mediante un crecimiento sostenible.

Misión: Brindar una experiencia única y exclusiva a los huéspedes, acompañada de un ambiente acogedor, moderno y con atención de primer nivel, siendo un aliado en su desplazamiento dentro de nuestra ciudad y hacia el aeropuerto.

1.2 Modelo de negocio

Para realizar el modelo de negocio se utiliza la metodología *business canvas*, esta herramienta describe cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor en el mercado (Osterwalder y Pigneur, 2009). Este modelo es una “especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Crespo, 2022, párr. 7).

En la Tabla 3 se aprecia el desarrollo de los nueve módulos que forman parte del modelo Canvas:

Tabla 3. Modelo de negocio Le Bonheur

8. Partners clave	6. Actividades clave	2. Propuesta de valor	3. Relación con el cliente	1. Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Bancos - Aeropuerto Jorge Chávez (Lima Airport Partners para el servicio de buses y publicidad en los mismos) - Agencias de turismo - Proveedores de suministros generales - Asociaciones y organizaciones de promoción del turismo - Promperú 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Estrategia comercial - Estrategia de marketing - Capacitación constante del personal - Mantenimiento de instalaciones - Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación estratégica del hotel en Lima - Es un hotel con mucha historia ya que fue creado en los años 20. - Instalaciones modernos, limpias y funcionales - Personal familiar y cálido - Compromiso de hacer sentir al huésped libre de preocupaciones - Atención personalizada y exclusiva - Experiencia inolvidable 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas para fidelizar al cliente - Comunicación por medio de redes sociales - Campañas de publicidad con influencers de moda - Alianzas con agencias de viajes 	<ul style="list-style-type: none"> - Turistas extranjeros y nacionales del sector socioeconómico A y B - Clientes que busquen exclusividad y calidad - Turistas que estén dispuestos a pagar por persona más de \$50 por noche.
7. Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> - Marca reconocida - Personal altamente especializado, capacitado y comprometido - Cultura organizacional sólida - Fidelización del cliente - Infraestructura hotelera, en constante innovación - Seguridad 			4. Canales <ul style="list-style-type: none"> - Ventas directas en el hotel - Página Web - Plataformas de venta digital - Agencias de turismo - Redes sociales 	
9. Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> - Costos de insumos - Costos de mantenimiento de infraestructura - Costos de sistema de tecnología - Costos de promoción y marketing - Costos de personal - Costo de seguridad - Costos de administración 			5. Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Venta directa - Venta de plataformas digitales - Venta vía telefónica 	

Fuente: Elaboración propia 2023.

Es importante resaltar que la propuesta de valor planteada contempla una ubicación estratégica del hotel, antigüedad y posicionamiento de marca, así como el compromiso con dar una experiencia exclusiva e inolvidable al cliente.

1.3 Diseño de la cadena de valor

En la Tabla 4 se hace referencia a la cadena de valor propuesta detallando actividades primarias, relacionadas directamente con la creación, mantenimiento, venta y posventa del servicio que se ofrece y de soporte, necesarias para conseguir el objetivo de venta. Como lo menciona Porter en su libro *Ventaja competitiva*, las actividades de valor se relacionan a través de enlaces dentro de la cadena de valor, estos enlaces forman la actividad de valor gracias a la otra, finalmente, el proceso está en el margen, que representa el valor que tienen los clientes de los servicios menos el costo de producción de estos (Porter, 1987).

Tabla 4. Cadena de valor de Le Bonheur

Infraestructura de la Empresa Mantenimiento periódico de las instalaciones del Hotel. Inversión en infraestructura enfocada en dar una experiencia única.						Margen
Gestión de Recursos Humanos Monitoreo del clima laboral. Vocación de servicio y alineamiento del personal con la misión de la empresa. Seguimiento del rendimiento de los colaboradores.						
Desarrollo tecnológico Despliegue y uso de la tecnología como el uso de aplicaciones y/o canales virtuales para cualquier solicitud de servicio en el hotel.						
Servicios Generales Compras en general para cumplir las necesidades de los huéspedes.						
Marketing y Ventas Publicidad.	Personal Selección y capacitación constante del personal.	Soporte físico y habilidades Conocimiento y experiencia.	Prestación Estrategia de diferenciación, dando una experiencia única.	Cientes Experiencia y percepción.	Otros clientes Postventa.	

Fuente: Elaboración propia 2023.

Se puede apreciar que en las actividades de soporte, el hotel Le Bonheur realiza *marketing* digital, selección y capacitación constante de personal, estrategias de diferenciación y brindar al cliente experiencia exclusiva. En cuanto a las actividades primarias, se enfoca en gestión de canales de ventas anticipadas con agencias de viaje, control operacional y fidelización del cliente.

1.4 Análisis VRIO

El análisis VRIO servirá para analizar cuáles son los recursos y capacidades de la empresa. Con esto se detectará la ventaja competitiva de la empresa. Es fundamental identificar las capacidades y ventajas y desventajas del hotel Le Bonheur, para poder analizar el factor que diferencia de la competencia, y de esa forma potenciar su desarrollo sostenible. En la Tabla 5 se realizó un listado de los procesos y sus implicaciones competitivas de acuerdo con su valor, rareza, inimitabilidad y organización.

Tabla 5. VRIO Le Bonheur

Proceso / subproceso	V (Valor)	R (Rareza)	I (Imitabilidad)	O (Organización)	Implicancia competitiva
Marca posicionada en el mercado	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Ubicación del hotel, zona concurrida por turistas	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Buena relación calidad / precio	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
Alto nivel de servicio personalizado y servicio de atención al cliente	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Programa de formación y capacitación al personal	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Programa de fidelización y un alto porcentaje de retorno de huéspedes que se alojan en el hotel.	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Capacidad de inversión	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Dependencia del volumen de ventas de los canales de agencias	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
No existe una estrategia comercial diseñada al incremento de volúmenes de venta y rentabilidad.	Si	No			Paridad competitiva
Poca inversión en publicidad	No				Desventaja competitiva
Rotación elevada de personal en temporada baja	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Alianzas y convenios con operadores para ventas anticipadas	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Innovación tecnológica	No				Desventaja competitiva
Estrategia de marketing	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Infraestructura orientada a la exclusividad del cliente	Si	Si	No	No	Paridad competitiva
Capacidad de generación de flujo de efectivo con clientes del mercado local y extranjero	Si	No			Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia 2023.

En esta tabla se presenta el análisis VRIO, resaltando que existe una mixtura de implicaciones competitivas, que demuestra que hay muchos aspectos por reforzar y mejorar en el hotel *boutique*.

1.5 Definición de ventaja competitiva

La ventaja competitiva del hotel Le Bonheur, a comparación de otros hoteles, es la exclusividad del servicio y la experiencia del cliente al hospedarse. A continuación algunos puntos importantes que lograron esta diferenciación: instalaciones adaptadas al confort del cliente, capacitaciones de flujo permanentes al personal, ubicación estratégica y un plan de *marketing* basado en la experiencia del cliente.

1.6 Definición de estrategia competitiva

La estrategia competitiva se ha construido con base en la diferenciación del servicio y de la experiencia del huésped. El público objetivo es básicamente extranjero y público en general A y B, por el nivel de precios y exclusividad del hotel. Esta diferenciación se puede apreciar en la propuesta de valor. A continuación, los factores más resaltantes:

- Gestión de Recursos Humanos: Monitoreo de la salud y clima laboral, capacitación constante y programas de retención de personal. Toda esta estrategia asegura en gran medida la permanencia del personal y su trato cordial con los clientes, en conclusión, la experiencia única del huésped.
- Plan comercial: La estrategia del equipo de ventas es mantener la mayor parte del año ocupado el hotel y realizar convenios con las agencias de viajes, organismos gubernamentales como PromPerú u otros medios de ventas para posicionar la marca y aumentar la posibilidad de lograr ventas anticipadas.

- Plan operativo: Procesos bien definidos y medibles que aseguran la calidad del servicio y experiencia única en la estadía del huésped. Además de la posibilidad de identificar cualquier oportunidad de mejora e implementar medidas correctivas.
- Plan de *marketing*: Diseñado y pensado en el cliente, en fidelizarlo y ofrecer una buena atención de primer nivel, todo esto a través de la difusión por medios sociales, activaciones, alianzas con proveedores del rubro y programas de fidelización. Factores claves, para que este plan de *marketing* tenga éxito, la experiencia vivencial del huésped en el hotel que es básicamente el trato del personal, la calidad del servicio e instalaciones y el acompañamiento fuera del mismo hasta que llegue al aeropuerto.

1.7 Definición de estrategia de crecimiento

El hotel Le Bonheur tiene como estrategia de crecimiento posicionarse en el mercado y consolidarse como un hotel *boutique* exclusivo en Lima.

- Desarrollo de mercado: Con referencia a la experiencia de estos años en el mercado y a la calidad del servicio brindado, invertir en nuevos mercados, incrementar la oferta a través de alianzas estratégicas e implementación de nuevos servicios adicionales. Atraer nuevos clientes y potenciar servicios, enfocados siempre en el público objetivo.
- Consolidarse en el mercado y fidelización de clientes: Mantener y potenciar el servicio de calidad y la experiencia al cliente, fidelizando con la atención amable del personal, infraestructura de calidad y un plan de fidelización (club de socios, programa de puntos, programa de *cashback* y otros).

1.8 Matriz EFI Le Bonheur

La matriz de Evaluación de Factores Internos es una herramienta que permite realizar una auditoría interna para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa o de alguna área en específico.

Con esta matriz se obtendrá la situación actual de la empresa y se podrá decidir las estrategias a seguir en las áreas correspondientes (Munte, 2019).

En la Tabla 6 mostrada a continuación, se puede apreciar las fortalezas y debilidades con sus valoraciones. Las fortalezas más resaltantes del hotel Le Bonheur se centran en su antigüedad de casi 100 años, su ubicación concurrida por turistas, servicio personalizado y la fidelización de sus huéspedes. En cuanto a sus debilidades, las más resaltantes son la alta dependencia del volumen de ventas en los canales de agencias, cuentan con un canal *on-line* limitado y la falta de segmentación adecuada para conocer al público objetivo.

Tabla 6. Matriz EFI Le Bonheur

ID	FORTALEZA	Pond.	Calif.	Total
F1	Es un hotel con mucha historia, aproximadamente 100 años de antigüedad.	0.1	4	0.4
F2	Está ubicado en Miraflores, una zona muy concurrida por los turistas en Lima.	0.1	4	0.4
F3	Presenta oferta de valor y su relación calidad/precio es buena.	0.1	4	0.4
F4	Es considerado como un sitio de descanso para los viajeros de placer.	0.05	3	0.15
F5	Alto nivel de servicio personalizado.	0.06	4	0.24
F6	Alto nivel de servicio de atención al cliente.	0.06	4	0.24
F7	Cuenta con un programa de formación y capacitación constante al personal.	0.06	4	0.24
F8	Tiene un alto reconocimiento de marca y cuenta con una alta ocupabilidad.	0.1	4	0.4
F9	Cuenta con un programa de fidelización y un alto porcentaje de retorno de huéspedes que se alojan en el hotel.	0.1	4	0.4
TOTAL 1		0.63		2.47
DEBILIDAD				
D1	Alta dependencia del volumen de ventas de los canales de agencias.	0.06	2	0.12
D2	No existe una estrategia comercial alineada al incremento de volumen de venta y rentabilidad.	0.05	1	0.05
D3	Poca inversión en publicidad.	0.06	2	0.12
D4	El canal online es limitado.	0.05	2	0.1
D5	Disminución de personal en temporada baja.	0.05	1	0.05
D6	Falta de segmentación adecuada para conocer al público objetivo.	0.1	2	0.2
TOTAL 2		0.37		0.64
TOTAL		1.00		3.11

Fuente: Elaboración propia 2023.

El promedio ponderado total del 3.11 indica que en el total del análisis de las fortalezas y debilidades de Le Bonheur, hay oportunidad para seguir desarrollando capacidades y existen recursos para ello. Este ponderado indica que a pesar de las debilidades mencionadas, el valor obtenido por encima del promedio refleja una posición estable y sólida de la empresa.

2. Posada Amazonas

2.1 Visión y misión

Misión: Estar comprometidos con la naturaleza y respetarla. Construir auténticos santuarios donde los huéspedes aprenden el valor de su relación con la tierra y son parte de una cadena de servicios de ecoturismo sustentable.

Visión: Ser un hospedaje ecoturístico que agregue valor al bosque a través de prácticas sustentables.

2.2 Modelo de negocio

El modelo Canvas desarrollado resume el modelo de negocio del hotel Posada Amazonas, resaltando que la propuesta de valor es brindarle al huésped un turismo vivencial, convivencia con personas nativas de la zona, en síntesis una experiencia inolvidable.

A continuación, en la Tabla 7 se puede apreciar el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2009) con los nueve módulos:

Tabla 7. Modelo de negocio de Posada Amazonas

8. Partners clave	6. Actividades clave	2. Propuesta de valor	3. Relación con el cliente	1. Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Bancos - Agencias de turismo - Proveedores de suministros generales - Asociaciones y organizaciones de promoción del turismo - Promperú 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Estrategia comercial - Estrategia de marketing - Experiencia única y exclusiva - Capacitación constante del personal - Mantenimiento y cuidado de instalaciones - Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo vivencial - Convivencia con personas nativas de la zona - Instalaciones limpias y rodeados de la naturaleza - Personal familiar y cálido - Experiencia de estar en medio de la naturaleza pero con las comodidades de un hotel exclusivo - Atención personalizada y exclusiva - Experiencia inolvidable 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas para fidelizar al cliente - Comunicación por medio de redes sociales - Campañas de publicidad con influencers de moda - Alianzas con empresas de transporte para la comodidad en los traslados al hotel 	<ul style="list-style-type: none"> - Turistas extranjeros y nacionales del sector socioeconómico A y B dispuestos a pagar una tarifa por encima del promedio por la experiencia del turismo vivencial. - Turistas que busquen exclusividad y calidad - Turistas que estén dispuestos a pagar por persona más de \$500 por noche.
	7. Recursos claves		4. Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> - Marca - Personal altamente especializado, capacitado y comprometido - Cultura organizacional sólida - Fidelización del cliente - Mantenimiento constante - Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas directas en el hotel - Página Web - Plataformas de venta digital - Agencias de turismo - Redes sociales 		
9. Estructura de costos		5. Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Costos de insumos - Costos de infraestructura y mantenimiento del área ecológica - Costos de sistema de tecnología - Costos de promoción y marketing - Costos de personal - Costos de seguridad - Costos de administración 		<ul style="list-style-type: none"> - Venta directa - Venta de plataformas digitales - Venta vía telefónica 		

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.3 Diseño de la cadena de valor

En la Tabla 8 se puede apreciar que, en las actividades de soporte, el hotel Posada Amazonas realiza *marketing* digital, selección y capacitación constante de personal, estrategias de diferenciación y brinda al cliente una experiencia única. En cuanto a las actividades primarias, se enfoca en mantener un albergue cómodo, natural y típico de la zona, conservando el confort, con un monitoreo constante del clima laboral, desarrollo tecnológico notable para las solicitudes de servicio y gestión integral de insumos para abastecer de manera inmediata las necesidades de los huéspedes.

Tabla 8. Cadena de valor de Posada Amazonas

Infraestructura de la Empresa Albergue cómodo y exclusivo. Su infraestructura cuenta con materiales típicos de la zona.						Margen
Gestión de Recursos Humanos Monitoreo del clima laboral. Capacitaciones constantes a los colaboradores quienes son de la zona y tienen gran conocimiento del lugar.						
Desarrollo tecnológico Tecnología de punta siempre actualizada. Se cuenta con toda la tecnología como por ejemplo el uso de aplicaciones para cualquier solicitud de servicio en el hotel.						
Servicios Generales Compras de insumos que no se puedan obtener de la naturaleza para cumplir las necesidades de los huéspedes. Vínculo directo con nativos de la zona para explorar y conocer más la flora y fauna.						
Marketing y Ventas Marketing digital.	Personal Selección y capacitación constante del personal.	Soporte físico y habilidades Conocimiento y experiencia.	Prestación Estrategia de diferenciación, con una experiencia vivencial al cliente.	Clientes Experiencia y percepción.	Otros clientes Postventa.	

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.4 Análisis VRIO

Es fundamental identificar las capacidades, ventajas y desventajas de Posada Amazonas, para poder analizar el factor que diferencia de la competencia, y de esa forma potenciar su desarrollo sostenible. En la Tabla 9 se presenta el análisis VRIO, resaltando en la mayor parte de los procesos que tiene una ventaja competitiva sostenida.

Tabla 9. VRIO Posada Amazonas

Proceso / subproceso	V (Valor)	R (Rareza)	I (Inimitabilidad)	O (Organización)	Implicancia competitiva
Cultura con enfoque en el cliente.	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Alto nivel de servicio personalizado y servicio de atención al cliente	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Programa de formación y capacitación al personal	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Sólida posición financiera	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva sostenida
Programa de mantenimiento de la calidad de las instalaciones.	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Ubicación privilegiada	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Proyecto ambientalmente sostenible	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Escases de publicidad en redes y medio de difusión	No				Desventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.5 Definición de ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Posada Amazonas es su diferenciación, ofrece al cliente una experiencia vivencial, con todas la comodidades de un hotel 5 estrellas, pero adaptado a la naturaleza. Sus competidores no ofrecen este servicio vivencial y no cuentan con el área de terreno que tiene Posada Amazonas ni lo exótico de su locación. Los puntos más resaltantes en su ventaja competitiva serían: infraestructura, servicio, atención al cliente, experiencia vivencial y calidad del servicio.

2.6 Definición de estrategia competitiva

La estrategia competitiva se ha construido con base en la diferenciación del servicio con una experiencia vivencial en medio de la selva. El público objetivo son extranjeros y público en general peruano del sector A y B. Esta diferenciación se puede apreciar en la propuesta de valor, a continuación, los factores más resaltantes:

- Gestión de Recursos Humanos: Capacitación constante, empleabilidad de colaboradores bilingües con gran conocimiento del lugar, experiencia única al huésped. Adicionalmente existe un plan de retención del personal y programa de línea de carrera.
- Plan comercial: La estrategia del equipo de ventas es tener ocupado el hotel la mayor parte del año a través de las agencias de viajes y mediante la difusión a través de plataformas digitales.
- Plan operativo: La calidad del servicio está definida por los procesos que deben seguirse a cabalidad, de tal manera que el cliente se lleve una experiencia única. Además que se programen planes de contingencia para manejo de imprevistos y mejora continua.
- Plan de marketing: Este plan está diseñado y pensado en el cliente, con el objetivo de fidelizarlo, logrando así que recomiende el hotel en su entorno y mediante redes sociales, resaltando la calidad de atención, la experiencia vivencial y el paisaje natural en la que se llevarán a cabo las actividades que ofrece el hotel Posada Amazonas.

2.7. Definición de estrategia de crecimiento

El hotel Posada Amazonas tiene como estrategia de crecimiento captar la atención de nuevos mercados extranjeros y consolidarse como el hotel vivencial más importante de Sudamérica.

- Desarrollo de mercado: Con referencia a la experiencia de estos años en el mercado y a la calidad del servicio brindado, el objetivo principal es captar nuevos mercados extranjeros. Por ejemplo, un nicho importante sería el mercado asiático que no ha visitado el Perú y no ha tenido la oportunidad de vivir estas experiencias antes.

- Consolidarse en el mercado y fidelización de clientes: Mantener y potenciar el servicio de calidad y la experiencia al cliente, fidelizando con la atención del personal, infraestructura de hectáreas de vegetación y fauna.

2.8 Matriz EFI de la Posada Amazonas

Se utiliza la matriz de Evaluación de Factores Internos para poder identificar las fortalezas y debilidades de Posada Amazonas.

En la Tabla 10 se pueden apreciar las fortalezas y debilidades con sus valoraciones. Las fortalezas más resaltantes del hotel Posada Amazonas son que tiene desarrollada una cultura con enfoque en el cliente, sólida posición financiera, alto nivel de servicio personalizado y se caracteriza por ser ambientalmente sostenible. En cuanto a sus debilidades se mencionan la falta de vuelos directos al hotel, el limitado número de alianzas con empresas de transportes y la falta de difusión de publicidad mediante redes sociales.

Tabla 10. Matriz EFI de la Posada Amazonas

ID	FORTALEZA	Pond.	Calif.	Total
F1	Se tiene desarrollada una cultura con enfoque en el cliente.	0.1	4	0.4
F2	Cuenta con un alto nivel de satisfacción del clima laboral.	0.1	4	0.4
F3	Se cuenta con un programa para la capacitación y formación del personal.	0.1	4	0.4
F4	Se cuenta con una sólida posición financiera.	0.1	4	0.4
F5	Cuenta con un programa de mantenimiento de la calidad de las instalaciones.	0.05	3	0.15
F6	Su ubicación es privilegiada para todos los servicios que ofrece.	0.05	3	0.15
F7	Cuenta con un alto nivel de servicio personalizado.	0.05	3	0.15
F8	Cuenta con toda la tecnología en el lugar.	0.1	4	0.4
F9	Existe servicios de vínculos directos con nativos de la zona.	0.07	3	0.21
F10	Es un proyecto ambientalmente sostenible y el 75% de sus ingresos van a la comunidad nativa de Infierno.	0.1	3	0.3
	TOTAL 1	0.82		2.96
	DEBILIDAD			
D1	Falta de vuelos directos hacia Madre de Dios lo que limita un poco la llegada.	0.09	2	0.18
D2	Pocas alianzas para facilitar la llegada a la reserva.	0.09	2	0.18
D3	Falta de publicidad en redes y medios de difusión.	0.09	2	0.18
	TOTAL 2	0.18		0.36
	TOTAL	1.00		3.32

Fuente: Elaboración propia 2023.

El promedio ponderado total del 3.32 indica que se tienen oportunidades de mejora para seguir desarrollando capacidades para el crecimiento. A pesar de la falta de vuelos directos a Madre de Dios, de las pocas alianzas con empresas de movilidad para la llegada a la reserva y la poca difusión en redes sociales, el valor obtenido por encima del promedio indica una posición estable y sólida de la empresa.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Objetivo

El objetivo de este capítulo es conocer las variables más importantes que determinan el perfil de los huéspedes del mercado hotelero nacional, específicamente en los hoteles *boutique* en Miraflores (Lima). Adicional, se identificará el perfil socioeconómico y cultural de los turistas que se hospedan en Le Bonheur, el perfil socioeconómico y cultural de los turistas que se hospedan en Posada Amazonas, así como también se identificarán los porcentajes de incremento de ingresos de ambos hoteles producto de la alianza entre ellos.

2. Metodología

Como se mencionó, el objetivo de este capítulo es poder conocer los atributos más importantes que debe tener un hotel *boutique* en Lima y que son sumamente valorados por los turistas al momento de elegir un hotel. Adicional, el poder conocer el perfil socioeconómico y cultural de los turistas en el sector hotelero, así como los principales indicadores de desempeño de la industria. Para lograr esto, se analizarán a detalle las distintas fuentes de información primaria y secundaria.

Se incluirá el levantamiento de información primaria a través de 400 encuestas que se realizaron para evaluar los gustos y preferencias de viajeros a la Amazonía peruana en donde se encontrará información relevante acerca del perfil de estos viajeros.

Acerca de las fuentes secundarias, estas consistirán en información obtenida y recopilada de estudios confiables sobre el mercado hotelero y turístico que están publicados en fuentes oficiales o en las mismas páginas web de hoteles.

3. Antecedentes

Si bien el Mincetur cuenta con diferente información acerca del sector hotelero y turístico, este no cuenta con estudios de hoteles tipo *boutique* en Perú, es por ello que las definiciones y conceptos en los que nos basaremos serán en la información proveniente de fuentes internacionales o páginas web de diferentes hoteles que sean del tipo *boutique*.

Larraiza (2018: 3) menciona que “El término hotel *boutique* es originario de Europa, utilizado para describir hoteles de entornos íntimos, generalmente lujosos o no convencionales. Estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer una clase de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizados. Generalmente

están ambientados con una temática o estilo particular. Suelen ser más pequeños que los hoteles convencionales”. (Maje, et al., 2020, p. 7).

Esta clase de hoteles tipo *boutique* cuenta con algunas características particulares como el tamaño pequeño de habitaciones, generalmente no forman parte de una cadena de hoteles y son operados de manera independiente, ofrecen una muy alta calidad y servicio personalizado haciendo sentir especiales a cada huésped.

4. Levantamiento de fuentes secundarias

4.1 Mercado turístico peruano

De acuerdo con lo proyectado por Amora Carbajal, presidenta ejecutiva de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), el sector turístico aportaría 2.5% al PBI y generaría un millón de puestos de trabajo en este año 2023. Si bien en el año 2021 llegó a ser el 2%, antes de la pandemia este indicador bordeaba los 3.9%.

Adicionalmente, Carbajal mencionó que en términos conservadores para el 2023 se esperan 540 000 visitantes extranjeros ya que se ha realizado una campaña internacional dirigida a mercados como Estados Unidos, España, Francia, Chile, Brasil, Colombia y México.

El Perú ofrece un turismo variado para todo tipo de viaje ya que ofrece atractivos culturales, naturales, aventureros y gastronómicos (El Peruano, 2022).

Según un estudio realizado por Ipsos (2019) acerca de los países más atractivos de América Latina, el 78% de los encuestados ubica a Perú como el segundo país más atractivo en América Latina por sus atractivos históricos y se posiciona en primer lugar, con un 82% por su gastronomía.

4.2 Llegada de turistas internacionales al Perú y perfil del turista extranjero

El Perú se ha convertido en un destino turístico favorito para muchos extranjeros ya que cuenta con una riqueza natural, cultural e histórica que muy pocos países reúnen. El año pasado, según los World Travel Awards, el Perú fue reconocido como el mejor destino culinario, mejor destino cultural y atracción turística líder en Sudamérica.

Gráfico 4. Llegada de turistas internacionales al Perú



Fuente: Mincetur (2022).

Del gráfico anterior se puede observar la tendencia creciente de llegadas de turistas internacionales al Perú desde el año 2004 hasta el 2019, en promedio, este crecimiento fue del 8% anual. Luego, a raíz de la crisis mundial por la pandemia de la COVID-19 se generó una abrupta caída, bordeando en promedio un -65% entre los años 2020 y 2021, sin embargo, en el 2022, luego de pandemia y con la reactivación de los sectores de la economía nuevamente se logra ver una tendencia positiva y un crecimiento de un 352% respecto al año anterior sin embargo aún nos encontramos lejos de los volúmenes realizados en el año 2018.

De la data histórica recopilada para el gráfico 4, también se logró obtener el número de turistas que llegan al Perú por país de procedencia encontrando que, en el 2022, el *top 3* de turistas extranjeros que llegan a nuestro país son turistas provenientes de EE. UU. (464K), Chile (365K) y Ecuador (156K).

4.3 Sector hotelero en el Perú

Debido al crecimiento que presenta Perú como atractivo turístico gracias a sus riquezas naturales y a los importantes reconocimientos que el país ha recibido, es que ha logrado posicionarse en el ojo de los grupos hoteleros internacionales que buscan tener presencia en el país.

Según un artículo publicado por El Peruano (2023c, bajada): “Nuestro país será anfitrión del mayor foro de inversión hotelera y turística de América Latina y el Caribe el próximo año”. En el SAHIC Latin America & The Caribbean 2023, evento más importante de inversión en turismo y hotelería de Colombia que se realizó los días 27 y 28 de marzo, el Perú captó la atención de inversionistas del sector turístico y hotelero.

PromPerú presentó un total de 83 proyectos empresariales de inversión de diversos sectores, que suman un monto de inversión de USD 813'044,990, durante el evento. La organización buscó reforzar la posición del Perú como uno de los principales destinos para la inversión en turismo en Latinoamérica, fomentando la inversión extranjera directa en los diferentes segmentos del sector turístico. Según las previsiones de SAHIC, se espera que el sector reciba inversiones por un total de USD 300 millones para el año 2023 en la región. (El Peruano, 2023c, párr. 4).

5. Levantamiento de fuentes primarias

El levantamiento de las fuentes primarias se desarrolló obteniendo la información directamente del hotel Le Bonheur, así como mediante las 400 encuestas que se realizaron, para poder determinar el perfil de los clientes de Le Bonheur y de Posada Amazonas.

5.1 Diseño de la encuesta

Manteniendo la línea de los objetivos de la investigación de mercado, y los objetivos para realizar la alianza Le Bonheur - Posada Amazonas, se realizaron preguntas de tipo demográficas y orientadas a poder cuantificar mediante porcentajes el incremento de ventas para Le Bonheur y para Posada Amazonas, asimismo poder determinar el producto a ofrecer a los huéspedes que tienen el perfil de cliente de Posada Amazonas, para que Le Bonheur, pueda ofrecer un valor agregado a la clientela de Posada Amazonas si es que decide hospedarse en Le Bonheur en su paso por Lima.

Teniendo en cuenta lo anterior las preguntas realizadas en la encuesta fueron las siguientes:

Tabla 11. Listado de preguntas de la encuesta de evaluación de gustos y preferencias de viajeros a la Amazonía Peruana

1. ¿Cuál es su país de residencia?
2. ¿En qué departamento o estado de tu país resides?
3. ¿Cuál es el rango de edad al que perteneces?
4. ¿Cuál es tu género?
5. ¿Cuál es tu condición laboral en la actualidad?
6. ¿Cuál es tu estado civil?
7. ¿Eres el jefe de hogar?
8. ¿En total, cuántas personas viven en tu hogar?
9. ¿Usted financia la totalidad de sus vacaciones?
10. ¿Alguna vez se ha hospedado en un hotel en plena naturaleza o ha realizado turismo vivencial en la selva?
11. ¿Cuántas veces al año vas de viaje por vacaciones?
12. ¿Cuando viajas por vacaciones, de cuántos días es este viaje?
13. ¿Con cuántas personas vacaciones?
14. ¿Con quiénes sueles vacacionar?
15. ¿Considerando el total de personas con las que viajas, cuánto sería tu presupuesto estimado para vacacionar (incluyendo hospedaje)?
16. ¿Considerando el total de personas con las que viajas, cuánto estarías dispuesto a destinar por día para hospedaje?
17. ¿Viajas con mascotas?
18. ¿Qué región preferirías para visitar en tu siguiente viaje por vacaciones?
19. ¿Qué tipo de turismo usted elegiría?
20. ¿Qué tipo de decoración prefiere en su hospedaje?
21. ¿Qué tipo de habitaciones prefiere?
22. ¿Le gustaría conocer la Selva Peruana?
23. Si le ofrecen un descuento por haber tomado el servicio en Lima para estar en un hotel 5 estrellas en la selva peruana, ¿Ud. aceptaría?
24. ¿Cuánto presupuesto total por persona y por día, consideraría para viajar a la selva incluyendo el hospedaje?
25. ¿Cuántos días preferiría estar en la Selva?
26. ¿Cuál de las siguientes opciones Ud. elegiría?
27. ¿En caso este interesado en realizar un turismo vivencial, dentro de cuánto tiempo estaría interesado en disfrutarlo?

Fuente: Elaboración propia 2023.

5.2 Metodología

Se entrevistaron a 400 turistas nacionales y extranjeros que hayan estado en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en marzo del presente año. El 54% de los entrevistados son hombres en su mayoría entre los 25 y 44 años de edad en donde el 63% residen en el extranjero (Estados Unidos: 20%, España: 13%, Italia: 7% y Alemania e Inglaterra: 6%, entre otros).

Tabla 12. Perfil general del encuestado

Pais de Residencia	Distrib	% Distrib	Acum	Tipo de Turista
Argentina	3	1%		Regionales
Colombia	3	1%		Regionales
Ecuador	1	0%		Regionales
México	12	3%		Regionales
Perú	149	37%	42%	Regionales
Alemania	22	6%		Extranjeros
Australia	2	1%		Extranjeros
Bélgica	1	0%		Extranjeros
Canadá	5	1%		Extranjeros
China	6	2%		Extranjeros
Corea del Sur	2	1%		Extranjeros
España	50	13%		Extranjeros
Estados Unidos	78	20%		Extranjeros
Francia	5	1%		Extranjeros
Inglaterra	22	6%		Extranjeros
Italia	29	7%		Extranjeros
Japón	4	1%		Extranjeros
Portugal	1	0%		Extranjeros
Rusia	2	1%		Extranjeros
Suecia	1	0%		Extranjeros
Suiza	2	1%	58%	Extranjeros
Total de Encuestados	400	100%		

Género	Distrib	% Distrib
Femenino	180	45%
Masculino	217	54%
(en blanco)	3	1%
Total de Encuestados	400	100%

Rango de Edad	Distrib	% Distrib
18-24 años	39	10%
25-34 años	144	36%
35-44 años	126	32%
45-64 años	73	18%
Más de 65 años	17	4%
(en blanco)	1	0%
Total de Encuestados	400	100%

Fuente: Elaboración propia 2023

Acerca del trabajo de campo, el modo de recolección fueron encuestas a profundidad presenciales realizadas en marzo del 2023 en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

5.3 Principales resultados

Para poder analizar los resultados, se excluyeron a los encuestados que residen en Perú para poder enfocarnos solo en los turistas extranjeros y así conocer su perfil.

Descripción general del turista extranjero:

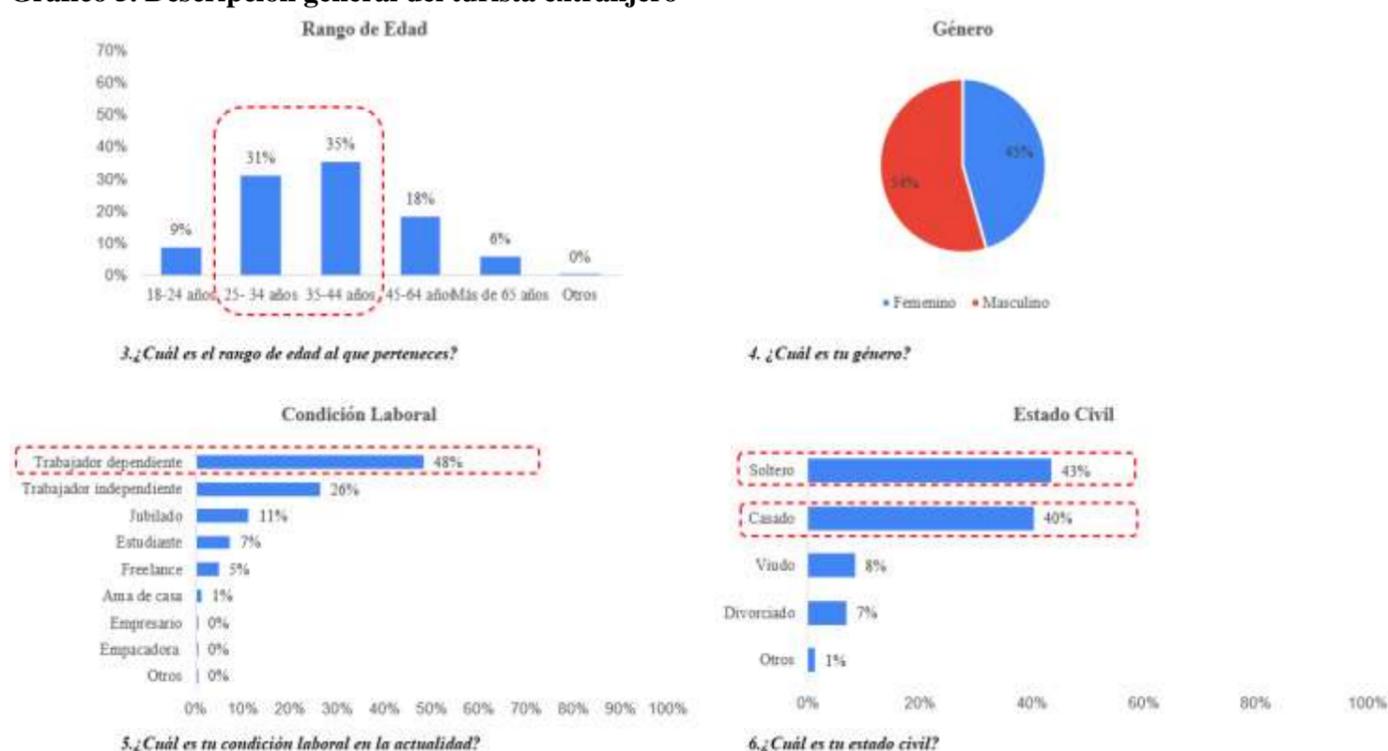
Edad: De los 251 turistas extranjeros encuestados, el 31% tiene entre 25 y 34 años, mientras que un 35% se encuentra entre los 35 y 44 años, es decir, un 66% son personas maduras capaces de organizar y planificar un viaje.

Género: El 54% de los turistas extranjeros son hombres en su mayoría con edades entre los 35 y 44 años. Dentro del 45% femenino, la mayor parte se concentra entre los 25 y 34 años de edad.

Condición laboral: El 48% de los turistas extranjeros son trabajadores dependientes, los cuales pueden organizar y planificar sus vacaciones, asimismo pueden disfrutar de vacaciones programadas en sus centros de labores, lo que les permite reservar con tiempo sus paquetes turísticos.

Estado civil: Del total de 251 turistas extranjeros entrevistados, el 43% son solteros y el 40% son casados, por lo que esta variable no indica algún comportamiento especial. Los paquetes deben poder adaptarse a grupos familiares y a grupos de amigos.

Gráfico 5. Descripción general del turista extranjero



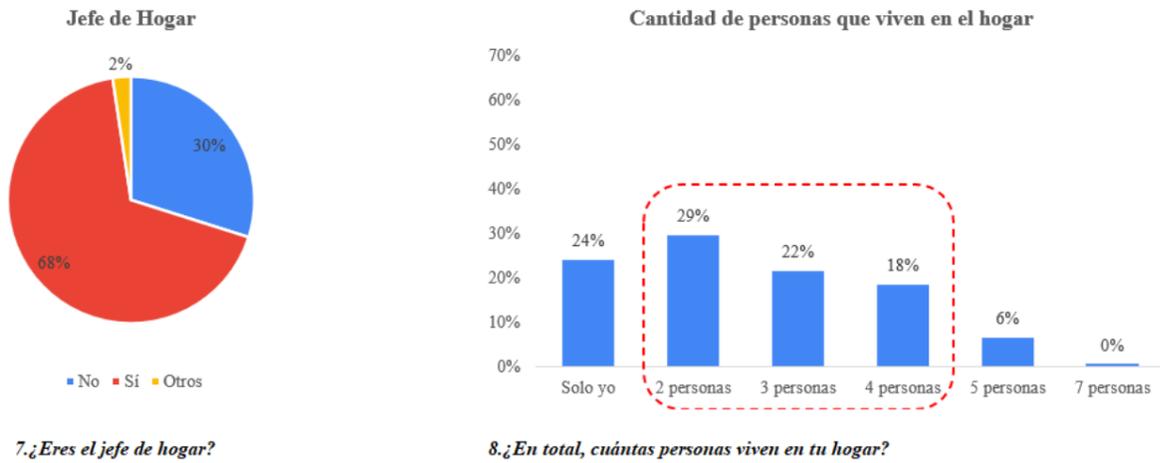
Fuente: Elaboración propia 2023.

Acerca del hogar:

De los 251 turistas extranjeros entrevistados, el 68% son jefes de hogar, es decir son los que aportan el mayor porcentaje de la canasta familiar por lo que tienen la decisión económica al momento de decidir realizar un viaje.

El 69% de los turistas extranjeros entrevistados vive en un hogar conformado de 2 a 4 personas, lo que indica que es bastante probable que si realiza viajes familiares lo realice con esta cantidad de personas.

Gráfico 6. Información acerca del jefe de hogar y la cantidad de personas que viven con él



Fuente: Elaboración propia 2023.

Acerca de viajes por vacaciones:

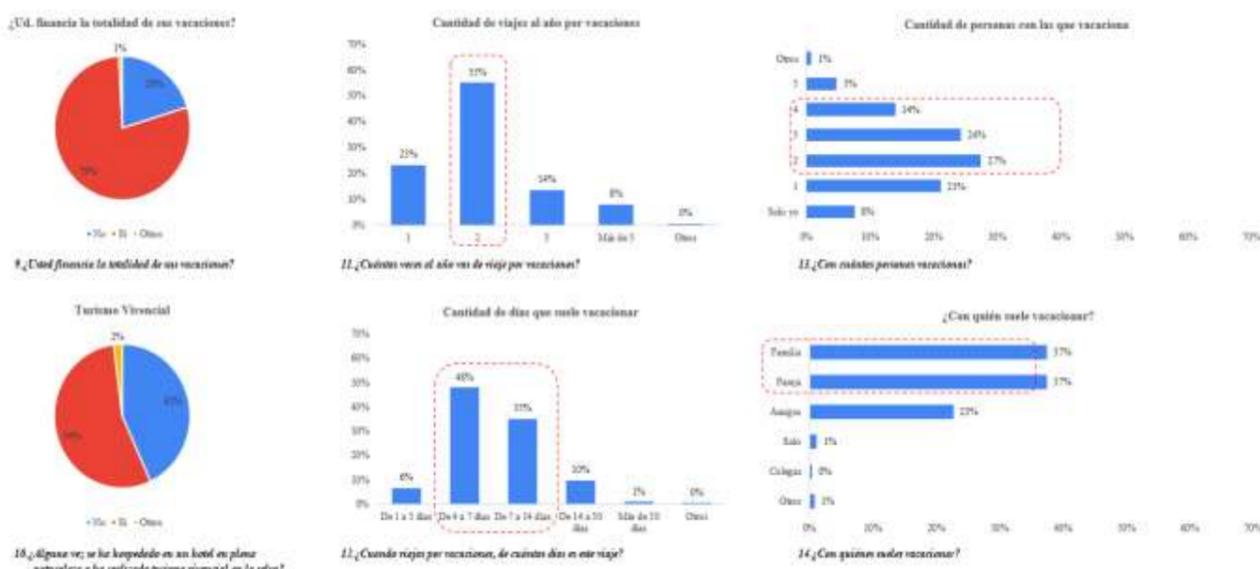
Costeo de vacaciones: El 79% de los turistas extranjeros encuestados financian sus vacaciones lo que valida nuevamente la calidad del resultado de nuestra encuesta ya que los resultados obtenidos son de personas que toman las decisiones en un posible viaje por vacaciones.

Turismo vivencial: Un 54%, es decir, más de la mitad de los turistas extranjeros entrevistados ya ha realizado turismo vivencial, lo que significa que califica como cliente potencial para ofrecerles paquetes de Posada Amazonas.

Vacaciones: El 55% de los turistas extranjeros vacaciona 2 veces al año, lo que significa que los turistas extranjeros de todas formas destinan presupuesto a sus vacaciones. Además, cuando salen de vacaciones, el 83% de los turistas extranjeros vacacionan entre 4 a 14 días, es decir, en ese intervalo, pueden realizar este tipo de viajes a la naturaleza.

Acompañantes: El 66% de los turistas extranjeros viaja en grupos de 2 a 4 personas, esta información la emplea el área comercial para crear los paquetes hoteleros. Además, el 74% de estos turistas vacacionan en familia o con su pareja, mientras que un 23% vacaciona con sus amigos. Lo mencionado anteriormente indica que el diseño de los paquetes turísticos deberá estar orientado a un disfrute familiar y también a la diversión entre grupos de amigos.

Gráfico 7. Información referente a viaje por vacaciones



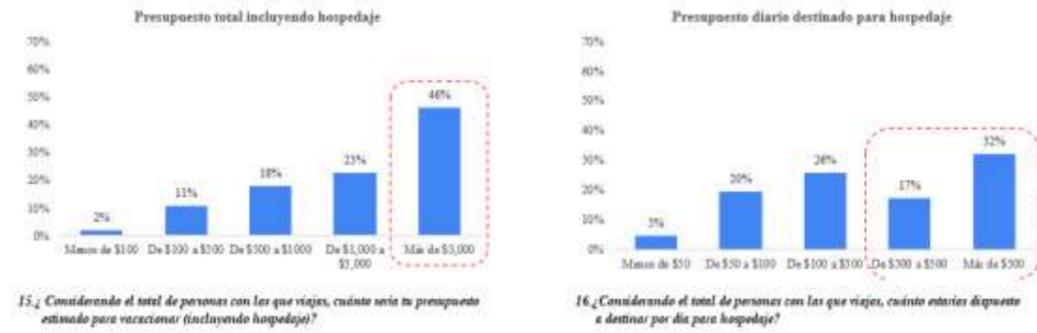
Fuente: Elaboración propia 2023.

Acerca del presupuesto para viajes por vacaciones:

Presupuesto para el viaje: El 46% de los turistas extranjeros encuestados considera un monto de 3 000 dólares para sus vacaciones, esto significa que los paquetes deben encontrarse en rangos promedios alrededor de este monto, pero también se debe considerar que existe un 23% que tiene un presupuesto entre los 1 000 a 3 000 dólares. Esta información brinda un claro panorama de las opciones de precios que se deberán plantear en los paquetes turísticos.

Presupuesto para hospedaje: Un 49% de los turistas extranjeros considera destinar para el hospedaje por un día más de 300 dólares.

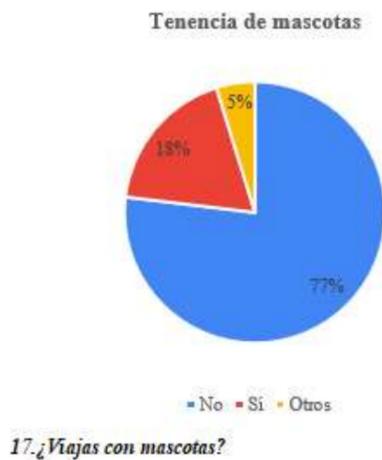
Gráfico 8. Información referente a presupuesto de viaje por vacaciones



Fuente: Elaboración propia 2023.

Tenencia de mascotas: El 77% de los turistas extranjeros encuestados realiza sus viajes por vacaciones sin mascotas.

Gráfico 9. Tenencia de mascotas



Fuente: Elaboración propia 2023.

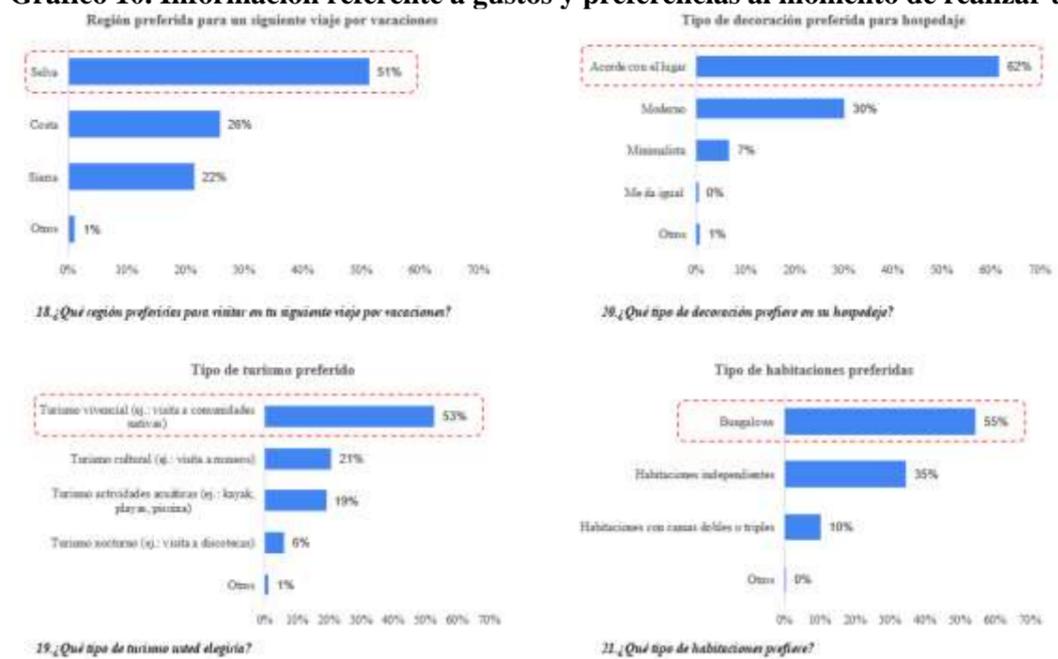
Gustos y preferencias al momento de realizar un viaje por vacaciones:

Región: El 51% de los turistas extranjeros preferiría viajar a la selva en sus vacaciones.

Tipo de turismo: Más de la mitad de los turistas extranjeros entrevistados, es decir un 53%, preferiría realizar turismo vivencial en su siguiente viaje por vacaciones, como por ejemplo realizar visita a comunidades nativas, ver la producción de alimentos, realizar talleres de danza típica, realizar excursiones para explorar la selva profunda, entre otros.

Habitación: Acerca de la decoración, el 62% de los turistas extranjeros entrevistados prefiere una decoración acorde al lugar y más de la mitad (un 55%) prefieren hospedarse en *bungalows*. Un 35% prefiere también hospedarse en habitaciones independientes por lo que también deberíamos considerar estos dos tipos de propuesta en el tipo de habitación.

Gráfico 10. Información referente a gustos y preferencias al momento de realizar un viaje por vacaciones



Fuente: Elaboración propia 2023.

Oportunidad de viaje a la selva peruana:

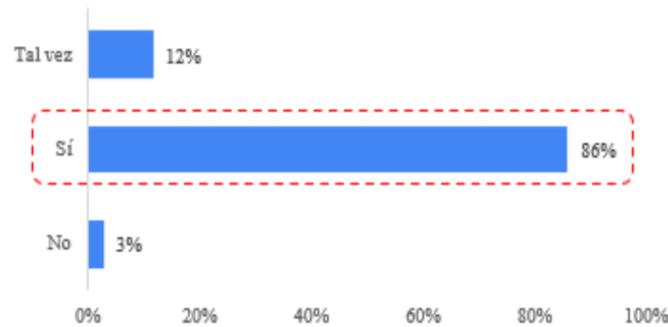
Visita a Posada Amazonas: Considerando solo a los turistas extranjeros que consideran gastar más de 3 000 dólares en sus vacaciones y que les gustaría conocer la selva peruana, el 86% de estos que se hospedan en Lima estarían dispuestos a viajar a la selva peruana, creando una mayor probabilidad de visitar Posada Amazonas.

Días: El 80% de los turistas extranjeros consideraría ir a la selva peruana de 3 a más de 4 días.

Paquete turístico: El paquete que resultó más atractivo para los turistas extranjeros entrevistados fue el de un paquete completo de *tour* que incluya tanto el hospedaje como las actividades del lugar.

Tiempo: El 70% de los turistas extranjeros entrevistados consideran vacacionar dentro de los 6 meses siguientes, lo que nos da una fecha aproximada para ver los resultados de la alianza.

Gráfico 11. Información referente a oportunidades de viaje a la selva peruana
Consideraría visitar Posada Amazonas

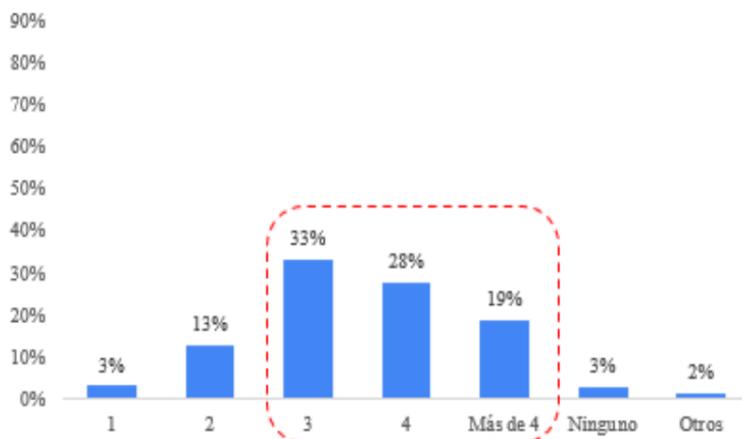


15. ¿Considerando el total de personas con las que viajas, cuánto sería tu presupuesto estimado para vacacionar (incluyendo hospedaje)?

22. ¿Le gustaría conocer la Selva Peruana?

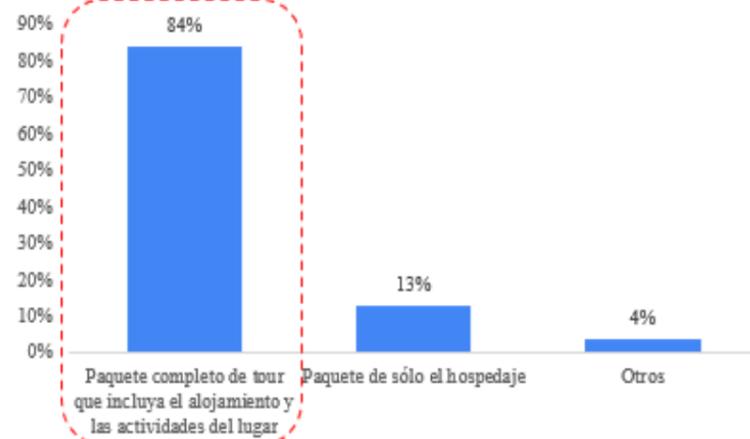
23. Si le ofrecen un descuento por haber tomado el servicio en Lima para estar en un hotel 5 estrellas en la selva peruana, ¿Ud. aceptaría?

Cantidad de días para estar en la Selva



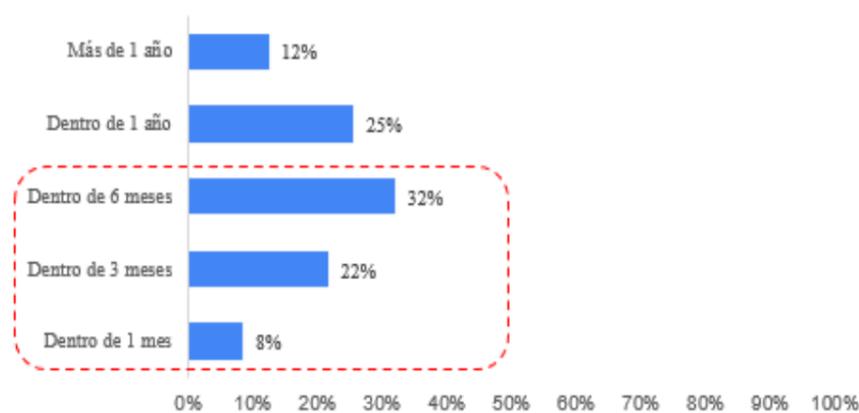
25. ¿Cuántos días preferiría estar en la Selva?

Tipo de Paquete Turístico



26. ¿Cuál de las siguientes opciones Ud. elegiría?

Tiempo del posible viaje



27. ¿En caso este interesado en realizar un turismo vivencial, dentro de cuánto tiempo estaría interesado en disfrutarlo?

Fuente: Elaboración propia 2023.

5.4 Análisis de la oferta de hoteles *boutique*

Se obtuvieron los estados financieros del hotel Le Bonheur, así como información de sus ventas, número de habitaciones vendidas y precios. Con esto se pudo determinar la oferta con la que cuenta el hotel, así como su ocupabilidad y el número de ocupabilidad de las habitaciones, para así poder diseñar las mejores estrategias para mejorar las ventas en temporada.

5.5 Segmentación y perfil del consumidor

Luego del levantamiento de la información de las encuestas realizadas y centrándonos en el turista extranjero podemos decir que, en su mayoría son hombres entre los 25 y 44 años de edad que son trabajadores dependientes. Un 79% de estos financia sus vacaciones y realizan viajes de 4 a 14 días con 2 a 4 personas en promedio en dos ocasiones al año. Estos turistas suelen vacacionar con su pareja o familia por lo que los paquetes turísticos deben de estar orientados a ello.

Se pudo determinar que la mayoría de turistas extranjeros puede pagar el hospedaje del hotel Le Bonheur, lo que hace que, casi el 100% de turistas extranjeros se convierta en un cliente potencial.

También se determinó que el 86% de los clientes extranjeros calificaría para ser cliente de Posada Amazonas, considerando que tienen un presupuesto mayor a los 3 000 dólares que destinan para vacacionar (incluyendo el hospedaje).

6. Conclusiones del capítulo

- El 100% de los clientes de Posada Amazonas aceptaría hospedarse en Le Bonheur considerando que va ser un hotel de paso.
- El 86% de los huéspedes extranjeros de Le Bonheur, podría pagar unas vacaciones en Posada Amazonas.
- El 46% de los turistas extranjeros encuestados considera un presupuesto de 3 000 dólares para sus vacaciones de los cuales un 34% estaría dispuesto a pagar más de 300 dólares por día de hospedaje.
- El 66% de los turistas extranjeros viaja en grupos de 2 a 4 personas y en su mayoría lo hacen en compañía de su pareja o familia entre 4 y 14 días.
- Del total de huéspedes extranjeros de Le Bonheur que pueden pagar un hospedaje en Posada Amazonas, el 84% desearía hacerlo.
- Más de la mitad de los turistas extranjeros entrevistados ya realizaron un turismo vivencial, con lo cual, califican como cliente potencial ofrecerles paquetes de Posada Amazonas.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se busca establecer el plan estratégico para que el hotel Le Bonheur logre **asegurar su sostenibilidad empresarial** mediante la generación de mayores ingresos, gracias al flujo de huéspedes y el establecimiento de alianzas que permitan incrementar las ventas. Para esto, se deberán establecer las estrategias que permitan cumplir este objetivo, así como también sacar ventaja competitiva respecto de otros hoteles en la zona teniendo en cuenta los análisis interno y externo, valiéndose del plan que se diseña en este capítulo, el cual también incluye el establecimiento de una alianza comercial con el hotel Posada Amazonas.

1. Análisis estratégico

En el presente apartado se desarrollaron las matrices del proceso estratégico más adecuadas que permitan identificar las principales estrategias y de mayor impacto para nuestro negocio, se muestra el paso a paso de cómo se determinaron las estrategias para luego poder afinar la misión y visión de la empresa, así como poder establecer las estrategias de los planes funcionales del negocio.

1.1 Estrategia genérica competitiva de la empresa

Según Michel Porter, la estrategia genérica competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición justificable en una industria, para luego lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía; es decir, Porter hace referencia de cómo una compañía puede lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos. (Porter, 1987).

Por consiguiente, cualquier negocio, a lo largo de su existencia, debe analizar su competitividad en el mercado, tanto en el momento en el que se lanza como cuando se crea un nuevo proyecto o se quiere entrar en un nuevo mercado. Siendo así el hotel se concentrará en **satisfacer las necesidades de un segmento de clientes específico a través de un servicio único y exclusivo a sus huéspedes**, logrando que estos lo perciban como tal y estén dispuestos a pagar un precio superior. Una vez elegida la estrategia genérica competitiva se utilizará la herramienta llamada matriz de FODA cruzado para definir las posibles estrategias de crecimiento.

1.2 Matriz FODA y FODA cruzado

La matriz o análisis FODA se utiliza habitualmente en los negocios para estudiar los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas en una situación determinada. Es una herramienta fundamental y probablemente la más importante dentro del planeamiento estratégico, el cual exige un minucioso pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, que son: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA), se desarrolló utilizando los datos de los Capítulos II y III, para realizar el FODA cruzado (D'Alessio, 2013).

Para enfrentar las actuales oportunidades y amenazas presentes en el macroentorno y análisis externo, se utilizarán las fortalezas del negocio y abordándose sus debilidades identificadas en el análisis interno a través de las veintinueve estrategias definidas, utilizando la metodología de la matriz FODA cruzado.

Para la metodología FODA, se utilizaron las matrices EFE y EFI, desarrolladas en los capítulos II y III, respectivamente, en esos capítulos se encuentran codificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, por lo que de ahora en adelante solo se hará referencia a los códigos del FODA que se tomaron en cuenta para desarrollar las siguientes estrategias:

Tabla 13. Estrategias ofensivas

	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	E1: Mantener permanentemente el posicionamiento del hotel, como el hotel boutique que brinda la mejor experiencia única y exclusiva a sus huéspedes (F1,F2,F3,F4,F8,F9,F10-O5,O7,O8,O10,O14,O15)
	E2: Establecer una política financiera, considerando tener asesoría financiera permanente y constante búsqueda de financiamiento a menor costo, tanto en proveedores como acreedores (F10-O1,O2,O3,O11,O12,O13)
	E3: Invertir en nuevas tecnología de la industria hotelera, para estar siempre a la vanguardia en comparación de otros hoteles boutique (F10-O9)
	E4: Mantener la infraestructura del hotel en su máxima calidad y acorde a la propuesta de valor ofrecida (F10-O5,O7,O8,O10,O14,O15)
	E5: Ofrecer servicios adicionales exclusivos para clientes extranjeros (F10-O5,O7,O8,O10,O14,O15)
	E6: Ambientar ciertas habitaciones a clientes extranjeros, con temáticas turísticas tradicionales de la costa, sierra y selva peruana(F10-O5,O7,O8,O10,O14,O15)
	E7: Establecer una política y plan de negocio para establecer alianzas con diferentes hoteles turísticos del interior del país(F1,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F8,F9,F10-O6)
	E8: Mantener siempre el personal idóneo para el tipo de clientes que nos visitan, altamente capacitado en atención al cliente y tener personal que domine idiomas extranjeros. (F5,F6,F7,F8 - O4,O5,O7,O8,O10,O14,O15)
	E9: Mantener permanentemente el servicio personalizado y el alto nivel de atención al cliente. (F5,F6,F7,F8 - O4,O5,O7,O8,O10,O14,O15)

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 14. Estrategias defensivas

	AMENAZAS
FORTALEZAS	E13: Implementar en la publicidad mensajes que no hay ningún riesgo de venir a Peru y mostrar la zona donde está el hotel (F1,F2,F3,F4,F8,F9,F10-A1,A5,A6,A8,A9,A11,A12,A13,A14,A15)
	E14: Capacitar al personal de ventas, para explicar la coyuntura del pais asegurando que no tendra ningun riesgo. (F1,F2,F3,F4,F8,F9,F10-A1,A5,A6,A8,A9,A11,A12,A13,A14,A15)
	E15: Implementar en la publicidad las ventajas de estar en zonas donde no hay internet (F1,F2,F3,F4,F8,F9,F10-A7)
	E16: El financiamiento a solicitar tiene que ser de banca local y de banca extranjera, para minimizar riesgos de coyuntura del pais. (F10-A2,A3)
	E17: Mostrar en la publicidad el valor agregado de nuestro hotel en comparacion a los demas, mostrar la ventaja competitiva. (F1,F2,F3,F4,F8,F9,F10-A4)

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 15. Estrategias adaptativas

	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	E10: Invertir en todas las redes sociales, con la finalidad de tener un mayor presencia y alcance para nuestra propuesta de valor. (D1,D3,D4-O5,O6,O7,O8,O10,O14,O15)
	E11: Tener permanente asesoria en marketing digital, puesto que queremos atraer tambien a clientes extranjeros. (D2,D6-O5,O6,O7,O8,O10,O14,O15)
	E12: Tener una lista preseleccionada de personal para las temporadas de incremento de personal, para que las nuevas contrataciones no impacten en una falta de capacitación. (D5-O6,O8,O10,O14,O15)

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 16. Estrategias de supervivencia

	AMENAZAS
DEBILIDADES	E18: Siempre considerar en las pautas publicitarias, la mejora de imagen del peru(D3,D4 - A1,A5,A6,A8,A9,A11,A12,A13,A14,A15)
	E19: Afiliarse a gremios del sector hotelero para poder presionar al gobierno a incentivar la publicidad de que el peru es una zona libre de riesgo para el turista(D3,D4 - A1,A5,A6,A8,A9,A11,A12,A13,A14,A15)
	E20: Incrementar el presupuesto de marketing y publicidad, hasta lograr tener la maxima capacidad operativa (D3,D4 - A4)
	E21: Tener capacidad de endeudamiento para cuando hayan temporadas bajas o no se tengan las ventas esperadas(D1 - A2,A3)

Fuente: Elaboración propia 2023.

1.3 Matriz de Rumelt

Se realizan varias estrategias para incrementar la efectividad de las ventas, la matriz de Rumelt garantiza que las estrategias pasen por un conjunto de filtros se puedan implementar. Las estrategias son evaluadas de acuerdo con cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad.

En la siguiente tabla se exponen aquellas estrategias retenidas que han sido sometidas a un análisis de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, para establecer más adelante nuestros planes funcionales y las restantes formarán parte del plan de contingencia. Cabe resaltar que, si alguna de las estrategias que superaron los filtros tuviera problemas en el proceso de implementación, se debe considerar la evaluación y aplicación de alguna de las estrategias de contingencia, que podrían adaptarse a la situación dada.

Tabla 17. Matriz de Rumelt

No	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Mantener permanentemente el posicionamiento del hotel, como el hotel boutique que brinda la mejor experiencia única y exclusiva a sus huéspedes	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Establecer una política financiera, considerando tener asesoría financiera permanente y constante búsqueda de financiamiento a menor costo, tanto	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Invertir en nuevas tecnología de la industria hotelera, para estar siempre a la vanguardia en comparación de otros hoteles boutique	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Mantener la infraestructura del hotel en su máxima calidad y acorde a la propuesta de valor ofrecida	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Ofrecer servicios adicionales exclusivos para clientes extranjeros	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Ambientar ciertas habitaciones a clientes extranjeros, con temáticas turísticas tradicionales de la costa, sierra y selva peruana	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Establecer una política y plan de negocio para establecer alianzas con diferentes hoteles turísticos del interior del país	Si	Si	Si	Si	Si
E8	Mantener siempre el personal idóneo para el tipo de clientes que nos visitan, altamente capacitado en atención al cliente y tener personal que domine	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Mantener permanentemente el servicio personalizado y el alto nivel de atención al cliente.	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Invertir en todas las redes sociales, con la finalidad de tener un mayor presencia y alcance para nuestra propuesta de valor.	Si	Si	Si	Si	Si
E11	Tener permanente asesoría en marketing digital, puesto que queremos atraer también a clientes extranjeros.	Si	Si	Si	Si	Si
E12	Tener una lista preseleccionada de personal para las temporadas de incremento de personal, para que las nuevas contrataciones no impacten en	Si	Si	Si	Si	Si
E13	Implementar en la publicidad mensajes que no hay ningún riesgo de venir a Perú y mostrar la zona donde está el hotel	Si	Si	Si	Si	Si
E14	Capacitar al personal de ventas, para explicar la coyuntura del país asegurando que no tendrá ningún riesgo.	Si	Si	Si	Si	Si
E15	Implementar en la publicidad las ventajas de estar en zonas donde no hay internet	Si	Si	Si	Si	Si
E16	El financiamiento a solicitar tiene que ser de banca local y de banca extranjera, para minimizar riesgos de coyuntura del país.	Si	Si	Si	Si	Si
E17	Mostrar en la publicidad el valor agregado de nuestro hotel en comparación a los demás, mostrar la ventaja competitiva.	Si	Si	Si	Si	Si
E18	Siempre considerar en las pautas publicitarias, la mejora de imagen del Perú	Si	Si	Si	Si	Si
E19	Afiliarse a gremios del sector hotelero para poder presionar al gobierno a incentivar la publicidad de que el Perú es una zona libre de riesgo para el	Si	Si	Si	Si	Si
E20	Incrementar el presupuesto de marketing y publicidad, hasta lograr tener la máxima capacidad operativa	Si	Si	Si	Si	Si
E21	Tener capacidad de endeudamiento para cuando hayan temporadas bajas o no se tengan las ventas esperadas	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia 2023.

Del análisis realizado en la matriz Rumelt se determina que todas las estrategias determinadas del FODA cruzado se aceptan y debe procederse con su implementación.

2. Plan estratégico del hotel Le Bonheur

2.1 Misión (misión rediseñada en función del análisis estratégico)

Ser el hotel con el servicio de mayor calidad y confort al más alto nivel para satisfacer las expectativas de nuestros huéspedes nacionales e internacionales, ofreciendo experiencias memorables e innovadoras que motiven a nuestros invitados a regresar a vivir la experiencia Le Bonheur.

2.2 Visión (visión rediseñada en función del análisis estratégico)

Ser reconocidos a nivel internacional como la mejor referencia hotelera en la región Sudamérica, ofreciendo una experiencia inolvidable y personalizada a nuestros clientes.

2.3 Valores

- Honestidad: Calidad humana que encierra el compromiso de la verdad dentro y fuera de la empresa.
- Discreción: Transmitir información de manera prudente y cautelosa.
- Trabajo en equipo: Al brindar un servicio integral, se requiere de un trabajo coordinado y en conjunto para lograr cumplir con la logística necesaria para brindar un servicio de calidad.
- Lealtad: Fidelidad y compromiso al cliente, a la empresa y a los colaboradores.
- Proactividad: Los miembros del equipo ponen en práctica sus mejores destrezas para anticiparse.

- Respeto: La privacidad, la concientización del espacio personal y las costumbres son la mejor insignia. Con ello el reconocimiento de los intereses y sentimientos mutuos, base de la relación social de forma interna y externa de la entidad.
- Calidez: Un trato cordial y amable, para que los huéspedes sientan que son prioridad.
- Solidaridad: Anteponer el bienestar social en general, con el compromiso de colaboración con empresas o fundaciones que trabajan con gente con diversidad funcional.
- Calidad: La calidad en todo sentido, es decir en todos los procesos del servicio que se ofrece

2.4 Objetivos

Se plantean los objetivos generales y los objetivos estratégicos.

Objetivo general

Estar posicionado como el hotel con mejor referencia a nivel internacional, brindando la mejor atención personalizada y experiencias memorables. Tener un porcentaje de ocupación en crecimiento constante, para poder garantizar la sostenibilidad empresarial.

Este objetivo tiene que permitir lograr dentro de los próximos 5 años un posicionamiento acorde con la misión en el sector hotelero *boutique* de la ciudad de Lima, logrando la rentabilidad que le permita ser sostenible. Además, maximizar la calidad del servicio, canalizando y otorgando un servicio de acuerdo con los requerimientos actuales y futuros de los huéspedes, logrando que la alianza comercial con hotel Posada Amazonas genere un flujo de ingresos predecible para Le Bonheur.

Objetivos estratégicos

Estos objetivos estratégicos están considerando la estrategia de enfoque de diferenciación alineando los objetivos con los pilares de Rentabilidad, Crecimiento y Sostenibilidad.

Tabla 18. Objetivos estratégicos del plan estratégico

	Pilares	Objetivos estratégicos
Enfoque en diferenciación	Rentabilidad	EBIT mínimo 40% Mejorar el beneficio bruto por habitación en un 10% por año.
	Crecimiento	Lograr un crecimiento mínimo del 10% anual en ventas respecto del año anterior. Alcanzar un nivel de ocupación mínimo del 60% en temporada baja y 85% en temporada alta.
	Sostenibilidad	Alcanzar el indicador de calidad de las instalaciones en 90% en un plazo de cinco años. Lograr un nivel de satisfacción en los clientes no menor a 80% en un plazo de cinco años.

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.5 Modelo de negocio 2023-2028

Tabla 19. Modelo de negocio 2023-2028

8. Partners clave	6. Actividades clave	2. Propuesta de valor	3. Relación con el cliente	1. Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Bancos - Aeropuerto Jorge Chávez (Lima Airport Partners para el servicio de buses y publicidad en los mismos) - Agencias de turismo - Proveedores de suministros generales - Asociaciones y organizaciones de promoción del turismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Estrategia comercial - Estrategia de marketing - Capacitación constante del personal - Mantenimiento de instalaciones - Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación estratégica del hotel en Lima - Es un hotel con mucha historia ya que fue creado en los años 20. - Instalaciones modernas, limpias y funcionales - Personal familiar y cálido - Compromiso de hacer sentir al huésped libre de preocupaciones - Atención personalizada y exclusiva - Experiencia inolvidable 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas para fidelizar al cliente - Comunicación por medio de redes sociales - Campañas de publicidad con influencers - Alianzas con Agencias de viajes 	<ul style="list-style-type: none"> - Turistas extranjeros y nacionales del sector socioeconómico A y B - Clientes que busquen exclusividad y calidad - Turistas que estén dispuestos a pagar por persona más de \$50 por noche. - Turistas que busquen una experiencia vivencial
<ul style="list-style-type: none"> - Posada Amazonas - Cancillería - Hoteles en destinos de turismo vivencial de otras regiones del país 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en experiencia del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Habitaciones con decoración temática turística tradicional de las tres regiones - Servicios adicionales exclusivos para clientes extranjeros 	<ul style="list-style-type: none"> - Canales 	
9. Estructura de costos - Costos de insumos		5. Fuentes de ingresos - Venta directa		

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.6 Propuesta de cadena de valor

Es una lista de actividades que se enfocan en ofrecer valor agregado al consumidor. Estas actividades primarias y de soporte serán tomadas como una herramienta para la planificación estratégica, puesto que las mismas nos ayudarán a identificar la diferenciación potencial del negocio.

Tabla 20. Cadena de valor Le Bonheur

Infraestructura de la Empresa Mantenimiento periódico de las instalaciones del Hotel. Inversión en infraestructura enfocada en dar una experiencia única.						Margen
Gestión de Recursos Humanos Monitoreo del clima laboral. Vocación de servicio y alineamiento del personal con la misión de la empresa. Seguimiento del rendimiento de los colaboradores Línea de carrera Análisis de rotación de personal y medidas correctivas						
Desarrollo tecnológico Despliegue y uso de la tecnología como el uso de aplicaciones y/o canales virtuales para cualquier solicitud de servicio en el hotel.						
Servicios Generales Compras en general para cumplir las necesidades de los huéspedes.						
Marketing y Ventas Publicidad Redes Sociales Influencers y recomendaciones	Personal Selección y capacitación constante del personal	Soporte físico y habilidades Conocimiento y experiencia	Prestación Estrategia de diferenciación, dando una experiencia única	Clientes Experiencia y percepción	Otros clientes Postventa Retroalimentación	

Fuente: Elaboración propia 2023.

2.7 Estrategia competitiva

El hotel adopta la estrategia de enfoque en diferenciación al proporcionar un servicio único y exclusivo dirigido tanto a turistas nacionales, pero principalmente a extranjeros. Para mantener su ventaja competitiva, se enfoca en la innovación continua dentro de la cadena de valor. Además, dedica esfuerzos significativos a la satisfacción del cliente mediante el análisis de datos con el objetivo de mejorar las experiencias ofrecidas. La colaboración con socios estratégicos mediante alianzas es fundamental para complementar la propuesta de valor y asegurar el éxito del negocio. Entre las posibles acciones se incluyen la firma de acuerdos con empresas turísticas, alianza con hoteles de turismo vivencial como Posada Amazonas, la selección de proveedores de alta calidad en áreas como gastronomía, seguridad, limpieza, servicios de luz, agua e internet, y la implementación de habitaciones con temáticas de costa, sierra y selva.

2.8 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva del hotel es la diferenciación basada en el posicionamiento, se destaca la implementación de habitaciones con temáticas de las regiones del Perú, la costa, la sierra y la selva, personal altamente capacitado, con dominio de idiomas extranjeros y excelentes instalaciones. Por lo tanto, las áreas clave de enfoque en la cadena de valor incluirán: ventas y *marketing*, operaciones, personal de atención al cliente, infraestructura física y habilidades y prestaciones.

2.9 Estrategia de crecimiento

La estrategia del hotel se centra en lograr un crecimiento que se traduzca en un aumento de las ventas, generando así un valor económico y alcanzando una posición más destacada en el mercado a través del reconocimiento de la marca. Además, se busca beneficiar a los principales socios estratégicos, como empleados, proveedores, clientes, accionistas y los hoteles aliados dedicados al turismo vivencial como el hotel Posada Amazonas. Este crecimiento se llevará a cabo dentro del marco de la estrategia competitiva actual, que se enfoca en la diferenciación.

La primera estrategia se basa en la mayor penetración de mercado para clientes extranjeros para potenciar las ventas mediante una mayor promoción y publicidad de la marca. El objetivo es lograr su reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, llegando así a un público más amplio. La segunda estrategia implica la expansión de los mercados a través de alianzas estratégicas con hoteles de turismo vivencial del interior del país, para así poder captar a sus clientes e incrementar nuestras ventas. Esto se logrará analizando las opciones más viables en términos de hoteles líderes en cada región, con el fin de llegar a nuevos mercados y atraer a sus clientes para ampliar el portafolio.

Como diferenciador clave en la competencia, se dará prioridad al rediseño de la infraestructura del hotel para ofrecer una experiencia mejorada a los clientes mediante las habitaciones con temática de la costa, sierra y selva. Además, se buscará lograr una sinergia entre las diversas áreas funcionales mediante reuniones gerenciales semanales. Durante estas reuniones, se realizará un seguimiento de los objetivos generales y estratégicos, se analizarán los indicadores de rendimiento de cada área funcional, y se ajustarán las acciones para alinearlas con la estrategia principal. Asimismo se considera tener mayor asesoramiento en *marketing* y finanzas.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

A continuación, se describirán los lineamientos más importantes del área de *marketing* que permitirán cumplir con los objetivos planteados.

1. Objetivos generales

- Lograr posicionar en el *top of mind* de los viajeros extranjeros a Le Bonheur como una opción que elegirían en su viaje, logrando un *market share* del 30% dentro de los hoteles *boutique* de su categoría.
- Lograr como mínimo una ocupación promedio anual del 70% del hotel Le Bonheur en sus habitaciones durante todo el año.
- Lograr alianzas estratégicas con hoteles de provincia que permitan incrementar las ventas en 20% el 2024, 35% el 2025, 50% el 2026, 60% el 2027 y 70% el 2028, todos con respecto al 2023.

2. Objetivos específicos

En la Tabla 21 se presentan los objetivos específicos con sus respectivas estrategias. Adicionalmente, se muestra cómo estos objetivos se alinean con los objetivos generales planteados en el plan estratégico del capítulo V.

Tabla 21. Objetivos específicos y sus estrategias (*marketing*)

E	Planes de la estrategia	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos del plan de marketing	Estrategias	Acción estratégica	Indicadores	
Enfoque de diferenciación	Rentabilidad	EBIT mínimo 40%	Alianzas estratégicas con hoteles en ciudades turísticas del Perú, diferentes a Lima, consiguiendo por lo menos dos alianzas dentro de los siguientes tres años.	E1: Mantener permanentemente el posicionamiento del hotel, como el hotel boutique que brinda la mejor experiencia única y exclusiva a sus huéspedes.	El personal de atención al cliente deberá dominar el idioma inglés	Satisfacción al cliente, por encima del 90%	
		Mejorar el beneficio bruto por habitación en un 10% por año.	Incrementar el presupuesto de marketing proporcionalmente al crecimiento de ventas.	E20: Incrementar el presupuesto de marketing y publicidad, hasta lograr tener la máxima capacidad operativa	Tener un trato amable y escuchar los requerimientos de los clientes	Número de reservas por cliente, recurrencia.	
	Crecimiento	Alcanzar un nivel de ocupación mínimo del 60% en temporada baja y 85% en temporada alta.	Incrementar el % de confianza y percepción de seguridad del país y así lograr como mínimo que un 70% de los clientes potenciales consideren al Perú un país turístico atractivo en un año.	Ocupación anual promedio superior al 70% , en un plazo de dos años luego de implementada la estrategia.	E11: Tener permanente asesoría en marketing digital, puesto que queremos atraer también a cliente extranjeros	Se contratará una agencia de publicidad que se encargará de la creación, gestión e implementación de las cuentas en redes. Contar con personal experto en marketing digital para que pueda hacer las mediciones y seguimientos correspondientes.	Número de seguidores en redes. Número de reservas a través de las redes.
		Lograr un crecimiento mínimo del 10% anual en ventas respecto del año anterior.	Lograr que el 70% de nuestros clientes se hayan captado por redes sociales y un 30% por recomendación, como mínimo.	Lograr una puntuación de 8 a 9 estrellas en las principales páginas web de búsqueda de alojamiento. Incremento de ventas del 20% para el 2024.	E19: Afiliarse a gremios del sector hotelero para poder incentivar la publicidad.	Afiliación a la Sociedad Hotelera del Perú	Número de Contactos y posibles clientes obtenidos de eventos.
		Lograr un nivel de satisfacción en los clientes no menor a 80% en un plazo de cinco años.	Lograr que el 80% de los clientes consideren únicos los servicios ofrecidos por el hotel a finales del 2024.	Nivel de satisfacción de clientes mínimo el 70 % en el 2024, aumentado anualmente un 5% sobre el año previo.	E5: Ofrecer servicios exclusivos para clientes extranjeros.	Se realizarán actividades dentro del hotel, como show en vivo y degustación de platos típicos.	Número de reservas por recomendación de la Sociedad, o producto del networking. Satisfacción al cliente por actividades extras sin costo.
		Lograr un nivel de satisfacción en los clientes no menor a 80% en un plazo de cinco años.	Lograr que el 80% de los clientes consideren únicos los servicios ofrecidos por el hotel a finales del 2024.		E10: Invertir en promociones a través de redes sociales, con la finalidad de tener un mayor presencia y alcance para nuestra propuesta de valor. E13: Implementar en la publicidad mensajes que no hay ningún riesgo de venir a Perú y mostrar la zona donde está el hotel.	Promoción en redes sociales, mostrando las instalaciones y servicios del hotel.	Número de vistas y likes, estadísticas enviadas por Agencia de publicidad.
	Sostenibilidad	Alcanzar el indicador de calidad de las instalaciones en 90% en un plazo de cinco años.	Incrementar el presupuesto de marketing proporcionalmente al crecimiento de ventas.		E17: Mostrar en la publicidad el valor agregado del hotel en comparación a los demás. E18: Siempre considerar en las pautas publicitarias, la mejora de imagen del Perú	Se plasmará todas las ventajas competitivas que tiene el hotel Le Bonheur con videos promocionales, visitas guiadas al hotel con la ayuda de influencers.	Encuestas sobre conocimiento de marca por parte del cliente.

Fuente: Elaboración propia 2023.

3. Desarrollo de estrategias

- E1: Mantener permanentemente el posicionamiento del hotel, como el hotel *boutique* que brinda la mejor experiencia única y exclusiva a sus huéspedes.

Esta estrategia se llevará a cabo brindando excelencia en el servicio, se trabajará en conjunto con el área de recursos humanos para capacitar de manera continua al personal, para que se puedan cumplir con las siguientes acciones:

- El personal de atención al cliente deberá dominar el idioma inglés para poder comunicarse con los turistas extranjeros, tener un trato amable y escuchar los requerimientos de los clientes. La limpieza de las habitaciones y áreas comunes deberán tener altos estándares de calidad, con protocolos y procesos para controlar que esto se lleve a cabo. La carta del restaurante y la calidad de los insumos, presentación y experiencia deberán ser excepcionales. Para el cumplimiento de esta acción se destinará un monto de USD 2 200 anuales por personal para su capacitación continua en servicio al cliente, dominio del idioma inglés y otras herramientas que ayuden a cumplir este objetivo. Este presupuesto se incrementara en un 3% anualmente.
- Como parte de la estrategia del hotel se realizará una alianza estratégica con otros hoteles de provincia, iniciando con el hotel Posada Amazonas, ubicado en Madre de Dios, se verá el desarrollo de esta alianza en el presente trabajo. En línea con la alianza, se realizará publicidad, se destinará un área específica del hotel para realizar una presentación del hotel Posada Amazonas, con pantallas mostrando videos del lugar, *branding* del hotel y degustación de productos típicos de la selva, de esta manera daremos a conocer un poco más de esta experiencia vivencial en la selva peruana.

Con respecto al presupuesto destinado para el *branding*, el monto será de USD 12 400 anuales, que incluirán detalles para clientes y *branding* de hotel para eventos y activaciones.

El objetivo de este servicio diferenciado y exclusivo es fidelizar al cliente y adicionalmente hacer una introducción a la experiencia vivencial que tendrán en la selva peruana.

- E5: Ofrecer servicios adicionales exclusivos para clientes extranjeros.

Complementando con el inciso anterior, como parte de esta experiencia única, se ofrecerán servicios adicionales orientados, sin costo extra, a los turistas extranjeros para hacerles conocer un poco de la cultura peruana. Para esto se realizarán actividades dentro del hotel en horarios

específicos con música típica en vivo, *show* de danzas típicas y degustación de algunos platos bandera.

Asimismo, se coordinó con el área de operaciones, la implementación de los cuartos con temática de las regiones del Perú (costa, sierra y selva), se determinó ambientar cada semestre el 20% de los cuartos del hotel, esto con la finalidad de marcar la diferenciación en cuanto al servicio y poder ser exclusivos en tener esta temática en el Perú. El presupuesto para esta experiencia única formará parte de los gastos generales de la empresa, ya que es parte de los servicios extras que ofrece el hotel solo que orientado a una temática.

- E20: Incrementar el presupuesto de *marketing* y publicidad, hasta lograr tener la máxima capacidad operativa.

El presupuesto inicial de *marketing* antes de la estrategia era de USD 29 500 anuales, se realizó un análisis de la implementación en publicidad a realizar y se decidió contratar una agencia publicitaria que se encargue del manejo de redes sociales y otras actividades de publicidad. Por lo antes mencionado, se incrementará el presupuesto en un 178% con respecto al presupuesto inicial.

La agencia publicitaria realizará la creación, gestión e implementación de las cuentas en redes: TikTok, Instagram y Facebook. Adicionalmente a ello se contratará Google Hotel Ads y Google Search. Complementaremos la publicidad en redes con *branding* de la marca, como llaveros, tomatodos y otros regalos pequeños que identifiquen la marca.

- E10: Invertir en promociones a través de redes sociales, con la finalidad de tener un mayor presencia y alcance para nuestra propuesta de valor.

La estrategia tendrá la finalidad de generar mayor presencia e interés a nuestro público objetivo. Para lograr esto se realizarán algunas acciones:

- Publicidad en redes sociales con la finalidad de mostrar las instalaciones del hotel, el servicio y brindar promociones mediante historias, *reels* y fotos. Se promocionará al hotel en Facebook, Instagram y TikTok. En estas redes se interactúa con los clientes y clientes potenciales. Es importante contar con un colaborador adecuado y con experiencia para que maneje las redes, priorizando responder la mayoría de mensajes de los seguidores y tomar nota de las recomendaciones de mejora de los usuarios.
- Realizar canjes con *influencers* realicen contenidos de viajes e invitarlos a hospedarse en el hotel, a cambio de realizar una historia o *reel* de su experiencia en el hotel, de las

instalaciones, del servicio, y en donde recomiende a su público a hospedarse en el hotel, a través de Instagram o TikTok. Es muy importante el manejo de hashtags para tener un mayor alcance en cada una de las publicaciones. Se emplearán entre 5 y 10 *hashtags* por publicación tratando de no usar siempre los mismos y los más afines al producto.

- Crear promociones de descuentos para huéspedes que compartan contenido dentro del hotel Le Bonheur, etiquetando al hotel y empleando la geolocalización.
- Contratar Google Hotel Ads, esta herramienta ayuda a hacer más conocido el hotel y así aparecer en la búsqueda de los turistas que ven al Perú como siguiente destino turístico.
- Contratar Google Search, de esta forma con campañas *display* se mostrarán anuncios a personas que entraron a la página web del hotel pero por alguna razón salieron de ella y no concretaron reserva.

Para el cumplimiento de esta acción se contratará una agencia de publicidad que se hará responsable de esto, el presupuesto destinado será de USD 65 600 anuales, se puede apreciar el monto en la Tabla 22. Este presupuesto se incrementara en 15% anualmente por dos años y luego se mantendrá constante.

- E11: Tener permanente asesoría en *marketing* digital, puesto que queremos atraer también a clientes extranjeros

Según un artículo de Forbes (2023), se indica que casi el 60% de la población mundial ya usa las redes sociales. Hoy en día se podría decir que la gran mayoría de turistas antes de viajar a algún destino, hacen uso de las redes para informarse de posibles lugares a conocer, la gastronomía, las actividades a realizar, precio de hoteles y pasajes, entre otros. Es ahí donde radica la importancia de contar con un asesor experto en *marketing* digital para que los guíe en el camino de establecer estrategias para hacer crecer las ventas mediante el internet y las tecnologías digitales. De igual manera, también es importante contar con personal que conozca sobre este tema, es por ello que, dentro de las capacitaciones que plantea el área de Recursos Humanos, está el brindar este curso al personal correspondiente.

Esta asesoría permanente estará incluida dentro del presupuesto de la agencia de publicidad.

- E13: Implementar en la publicidad mensajes que no hay ningún riesgo de venir a Perú y mostrar la zona donde está el hotel.

Si bien muchas veces los países de Latinoamérica son vistos como países inseguros para

realizar algún viaje, es importante brindar al posible huésped la tranquilidad de visitar el Perú y hospedarse en el hotel. El Perú es un país rico y fascinante que cuenta con tres regiones naturales como la costa, sierra y selva, tiene una profunda historia, y una asombrosa gastronomía. En resumen, es un país con riqueza natural, cultural e histórica.

Esta acción también forma parte del presupuesto de la agencia de publicidad, y está dentro de sus responsabilidades y desarrollo.

- E18: Siempre considerar en las pautas publicitarias, la mejora de imagen del Perú.

El 23 de septiembre, se ha publicado la Ley 31877 referente a la promoción de la imagen y la marca Perú en los eventos oficiales tanto dentro como fuera del país. Lo que se busca es promover la imagen del Perú en el extranjero para impulsar a la economía del país, es por ello que se plantea impulsar en las diferentes campañas publicitarias tanto en la web como en las redes sociales también esta marca (Regalado, 2023).

Esta acción también forma parte del presupuesto de la agencia de publicidad y está dentro de sus responsabilidades y desarrollo.

- E17: Mostrar en la publicidad el valor agregado de nuestro hotel en comparación a los demás, mostrar la ventaja competitiva.

En coordinación con la agencia de publicidad se plasmará en conjunto todas las ventajas competitivas que tiene el hotel Le Bonheur y poder mostrarlas en la publicidad. Esto se realizará con videos promocionales, visitas guiadas al hotel y con la ayuda de *influencers* dedicados a crear contenido de viajes y alojamientos top en Lima y provincia.

- E19: Afiliarse a gremios del sector hotelero para poder presionar al Gobierno a incentivar la publicidad de que el Perú es una zona libre de riesgo para el turista.

Se realizará la afiliación a la Sociedad Hotelera del Perú, esta sociedad promueve el desarrollo empresarial hotelero como base para la contribución del desarrollo social y económico del Perú así como la calidad de sus servicios.

De la mano de la sociedad hotelera se realizan eventos de activación para de esta forma posicionar la marca como hotel *boutique* de lujo (Sociedad de Hoteles del Perú [SHP], s.f.).

Para esta acción se destinarán USD 4 000 en el primer año, que incluirá la membresía anual para ser parte de la sociedad y la colocación de un *stand* en el evento anual.

4. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento del Hotel Le Bonheur debe estar bajo el formato siguiente (Kotler y Armstrong, 2013).

- Segmentación de mercado y dirección.
- Diferenciación y posicionamiento.
- Programa de marketing, producto y marca.
- Promoción para la propuesta de valor.

Para los turistas extranjeros entre 25 y 44 años, el hotel Le Bonheur ofrece un servicio único, exclusivo e inolvidable de hospedaje, brindándole una experiencia personalizada, con altos estándares de calidad e infraestructura pensada en el cliente.

La diferenciación del servicio será basada en la exclusividad y excelencia en la atención al cliente. Que el cliente tenga una experiencia única y asocie el Hotel con exclusividad y atención de primera, que quede en la memoria de este y por lo tanto esto se vea reflejado en una importante participación de mercado.

5. Estrategia de segmentación

A continuación, se dará una descripción del perfil de los clientes potenciales del hotel:

- Turistas extranjeros hombres provenientes en su mayoría de Estados Unidos, con edades entre los 25 y 44 años que son trabajadores dependientes. Un 79% de estos financia la totalidad de sus vacaciones y realizan viajes de 4 a 14 días con 2 a 4 personas, en promedio, dos veces al año. Estos turistas suelen vacacionar con su pareja o familia. También prefieren que su reserva incluya paquetes de tour todo incluido de tal manera que no tengan que realizar un esfuerzo extra buscando otras agencias de turismo.

6. Estrategia de *marketing mix*

Se aplicará la estrategia de *marketing mix*, detallada a continuación:

Estrategia de producto

Se hará énfasis en el servicio y atención personalizada al huésped, para lo cual todos los colaboradores deberán estar constantemente capacitados para brindar una experiencia única y de calidad al huésped.

Las habitaciones se encontrarán personalizadas y contará con una carta de bienvenida dirigida al

huésped en donde se le brindará información turística, información del restaurante, información de taxis seguros, entre otros. También se le brindará un trago típico peruano de cortesía.

El personal de atención al cliente deberá dominar el idioma inglés para poder comunicarse de manera efectiva con los turistas extranjeros.

Todo el personal deberá tener un trato amable, escuchar los requerimientos de los clientes y ayudarlos en caso tengan alguna queja o incomodidad.

La limpieza de las habitaciones y áreas comunes deberán tener altos estándares de calidad, con protocolos y procesos para controlar que esto se lleve a cabo.

La carta del restaurante y la calidad de los insumos, presentación y experiencia deberán ser únicas.

Adicional, el hotel brindará servicios con pago como:

- Tour por el centro histórico de Lima.
- Tour para conocer Lima de noche.
- Tour gastronómico.
- *Full day* a Paracas, Ica.
- *Tour* en bus panorámico en Lima.
- Servicio de lavandería.
- Servicio de planchado.
- Servicio de taxis.

Estrategia de precio

Se ha realizado un estudio de los precios de los hoteles que son competidores directos con Le Bonheur y se ha encontrado que los precios en promedio se encuentran en el rango de los 153 hasta los 220 dólares americanos.

Evaluando las escalas de precio de la competencia, se ha fijado los precios por noche desde los 157 hasta los 202 dólares americanos según el tipo de habitación que reserve.

Estrategia de plaza - distribución

El hotel Le Bonheur se encuentra ubicado en Miraflores en Lima. Una de las ventajas más resaltantes es su ubicación privilegiada ya que se encuentra ubicado en una zona céntrica y

colinda con varios distritos como San Isidro, Surquillo, Santiago de Surco y Barranco que cuentan con atractivos turísticos. A continuación se detalla los canales de venta:

- Venta directa: Se realizará mediante la página web del hotel. Para incentivar más el uso de la página web y de redes sociales se ofrecerá promociones a los clientes que realicen su reserva de manera virtual y se realizarán sorteos mensuales entre los usuarios que posteen información del hotel en sus redes sociales ofreciéndoles una noche gratis adicional a su reserva en una futura visita.
- Venta indirecta: A través de páginas de turismo como Despegar, TripAdvisor, Booking, entre otras. También se trabajará con agencias de viajes en donde se les brindará diferentes paquetes.

Estrategia de promoción

Este punto es de gran importancia para la captación de nuevos clientes potenciales y para el retorno de los que han sido huéspedes en algún momento, es por ello que se invertirá en publicidad enfocándonos en los medios digitales (redes sociales). Algunas de las acciones a realizar son las siguientes:

- Se buscará interactuar con los huéspedes mediante las redes sociales.
- Se tendrá una línea exclusiva de WhatsApp para cualquier duda o consulta.
- Se mostrará constantemente por las redes sociales las instalaciones del hotel, las habitaciones, las áreas comunes, los servicios que se brindan,
- Se realizará la medición del tráfico en la página web del hotel, si bien antes no se había medido, en adelante se contará con la medición y seguimiento de este indicador.
- Se creará un sistema de puntos para que el cliente pueda volver a hospedarse en el futuro o canjearlo por un servicio.
- Se analizará la información de cada cliente ingresándolos a una base de datos con el fin de conocerlos y también perfilarlos.
- Cuando haya finalizado su estadía, se le enviará al huésped encuesta para poder conocer su experiencia, opiniones y sugerencia en general con el servicio brindado.

Estrategia de procesos

Se analizará los procesos en general y se pondrá foco en los procesos que estén fallando con

el fin de identificarlos y establecer mejoras (por ejemplo errores en el tipo de habitación que se eligió, errores en el cobro de su estadía, falta de información por parte del personal hacia el huésped, entre otros) con el fin de contar con la satisfacción completa y global del huésped.

Estrategia de personas

Este punto es vital para brindar un servicio único al huésped es por ello que debemos centrarnos en el personal de atención al cliente ya que de ellos va depender la experiencia que tenga el huésped.

El personal deberá tener un trato amable, escuchar los requerimientos de los clientes y estar en todo momento dispuesto a ayudar en lo que necesiten.

Todo el personal debe brindar un servicio exclusivo y de calidad haciendo sentir único y escuchado al huésped.

Brindar capacitaciones constantes al personal, contar con un personal adecuado al puesto de trabajo que ocupe, realizar el seguimiento de cumplimiento de objetivos de los colaboradores, entre otros.

Evidencia física

El espacio físico donde se hace posible este servicio cuenta con una muy buena ubicación, y un diseño exclusivo, busca brindar un servicio exclusivo y atención personalizada al huésped durante toda su estadía.

7. Presupuesto

De acuerdo con las estrategias planteadas, se realizó un presupuesto de *marketing* aterrizando los requerimientos y necesidades para conseguir los objetivos propuestos. En la Tabla 22, se puede apreciar que el monto anual asignado para el año 2024 correspondiente a *marketing* será de 82 000 dólares, es decir, un incremento del 178% más respecto al monto considerado en el periodo anterior.

Tabla 22. Presupuesto de *marketing* (en USD)

	2024	2025	2026	2027	2028
Agencia publicitaria	65 600	68 880	72 324	72 324	72 324
Branding	12 400	14 260	16 399	16 399	16 399
Membresía Sociedad Hotelera + Evento	4 000	4 200	4 400	4 400	4 400
Total Anual	82 000	86 100	90 405	90 405	90 405

Fuente: Elaboración propia 2023.

Este plan de *marketing* tiene como objetivo principal posicionar al hotel Le Bonheur en todas las redes sociales como un hotel *boutique top* y exclusivo, con ayuda de la agencia de publicidad esto se logrará.

Como parte del plan de *marketing* y ventas se realizaron algunos cambios que se detallan a continuación y que influyen de manera directa en los EE.FF. y por consiguiente en los volúmenes de ventas:

- Incremento de presupuesto de *marketing* en casi tres veces el monto inicial. Este monto está destinado a cumplir con las estrategias mencionadas en la sección **Desarrollo de estrategias** del presente capítulo.
- Como consecuencia del aumento de publicidad y plan de *marketing*, se incrementará el volumen de reservas y se logrará el porcentaje de ocupación promedio anual esperado de acuerdo con las proyecciones y mejoras realizadas en el plan estratégico.
- El rol de la agencia publicitaria de experiencia es fundamental para el correcto desarrollo y éxito de la estrategia.
- Con estos cambios realizados a nivel presupuestal y organizacional, se podrá brindar un servicio de calidad y exclusividad, logrando la fidelización de los clientes.

8. Conclusiones

- El hotel Le Bonheur al implementar el plan de *marketing* se posicionará en el *top of mind* de los viajeros extranjeros, cumpliendo con la meta de tener el 30% del *market share*. Se realizará un estudio de manera anual para ver cómo se va incrementando este número.
- Según las proyecciones de ventas realizadas en los estados financieros, luego del segundo año de implementada esta estrategia se obtendrá más del 70% de ocupación promedio anual de habitaciones del hotel.
- Con la inversión importante en *marketing*, se podrá realizar un plan de *marketing* en redes de manera tal que Le Bonheur se posiciones como el mejor hotel *boutique* de Lima, por su calidad y exclusividad.
- Se logrará realizar la alianza estratégica con el hotel Posada Amazonas, de esta manera incrementaremos el volumen de reservas, aumentando la utilidad y mejorando el comportamiento de los estados financieros, y diversificando nuestra propuesta de valor.

- Se acondicionarán los cuartos con temática de las regiones del Perú (costa, sierra y selva), se determinó ambientar cada semestre el 20% de los cuartos del hotel, esto con la finalidad de marcar la diferenciación en cuanto al servicio y poder ser exclusivos en tener esta temática en el Perú.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se definen los procesos a implementar para que el hotel Le Bonheur pueda prestar sus servicios de acuerdo con las estrategias y objetivos plasmados en el plan estratégico, estableciendo un presupuesto para la operación y su mantenimiento.

1. Objetivo general

Lograr la excelencia del servicio y la satisfacción del cliente, desarrollando un plan de operaciones que le permita al hotel Le Bonheur cumplir con los más altos estándares de calidad, incluyendo aspectos concernientes a la calidad del servicio, mantenimiento de la infraestructura del hotel, así como el cumplimiento de los niveles estrictos de limpieza y bioseguridad para garantizar la eficiencia operativa y optimización de costos de los servicios.

2. Objetivos específicos

Tabla 23. Objetivos específicos del plan de operaciones y la alineación con el plan estratégico

E	Pilares de la estrategia	Objetivos estratégicos	Objetivo específico del plan de operaciones	Estrategias	Acción estratégica	Indicadores
Enfoque de diferenciación	Rentabilidad	EBIT mínimo 40%	Proveedores deben contar con homologación para mantener costos controlados.	E2: Establecer una política financiera, considerando tener asesoría financiera permanente y constante búsqueda de financiamiento a menor costo, tanto en proveedores como acreedores	Formalizar acuerdos de precio con proveedores para garantizar los precios previamente pactados por todas las temporadas	Números de contratos marcos por año.
		Mejorar el beneficio bruto por habitación en un 10% por año	Ejecutar labores preventivas de mantenimiento en las habitaciones según registros históricos	E4: Mantener la infraestructura del hotel en su máxima calidad y acorde a la propuesta de valor ofrecida	Aplicar un sistema de administración de activos en el que se puedan planificar los mantenimientos	Habitaciones libres disponibles por día.
	Crecimiento	Lograr un crecimiento mínimo del 10% anual en ventas respecto del año anterior	Optimizar los tiempos de respuesta en el proceso de reservas y atención al cliente	E3: Invertir en nuevas tecnología de la industria hotelera, para estar siempre a la vanguardia en comparación de otros hoteles boutique	Integrar el sistema de reservas, registro de ingreso y salida del hotel con el sistema de Gestión de Relación con los Clientes	Tiempo de check-in. Tiempo de check-out. Tiempo de reserva.
		Alcanzar un nivel de ocupación mínimo del 60% en temporada baja y 85% en temporada alta	Suministrar datos acerca del comportamiento del huésped en el establecimiento hotelero. Asegurar la accesibilidad ininterrumpida de los servicios	E6: Ambientar ciertas habitaciones a clientes extranjeros, con temáticas turísticas tradicionales de la costa, sierra y selva peruana E4: Mantener la infraestructura del hotel en su máxima calidad y acorde a la propuesta de valor ofrecida	Adoptar el sistema de Gestión de Relación con el Cliente para poder analizar el comportamiento de los clientes Desarrollar e implementar un sistema de administración de activos que contemple planes de mantenimiento.	Encuesta de satisfacción al cliente Habitaciones libres disponibles por día.
	Sostenibilidad	Alcanzar el indicador de calidad de las instalaciones en 90% en un plazo de cinco años	Supervisar y mantener la operatividad del sistema	E3: Invertir en nuevas tecnología de la industria hotelera, para estar siempre a la vanguardia en comparación de otros hoteles boutique	Implementar el ingreso a la habitación con tarjetas inteligentes integrado con la iluminación y el aire acondicionado de las habitaciones.	Encuesta de satisfacción al cliente
		Lograr un nivel de satisfacción en los clientes no menor a 80% en un plazo de cinco años	Minimizar los lapsos de los procedimientos que influyen en la experiencia del cliente durante su estancia	e:1Mantener permanentemente el posicionamiento del hotel, como el hotel boutique que brinda la mejor experiencia única y exclusiva a sus huéspedes	Implementar el módulo de reservas, check-in y check-out integrados con el CRM.	

Fuente: Elaboración propia 2023.

3. Estrategias del área de operaciones

A continuación, se muestran las estrategias del área de operaciones, las cuales están encaminadas a la mejora en la calidad del servicio, el mantenimiento de las instalaciones y la implementación de plataformas digitales que nos permitan optimizar nuestras operaciones y acercarnos más a nuestros clientes.

- E3: Invertir en nuevas tecnologías de la industria hotelera para estar siempre a la vanguardia en comparación de otros hoteles *boutique*.
- E4: Mantener la infraestructura del hotel en su máxima calidad y acorde a la propuesta de valor ofrecida.
- E6: Ambientar ciertas habitaciones a clientes extranjeros con temáticas turísticas tradicionales de la costa, sierra y selva peruana.

4. Mapa de procesos

Un mapa de procesos es una herramienta que se emplea para identificar los procesos estratégicos involucrados en el servicio y la mejora del mismo.

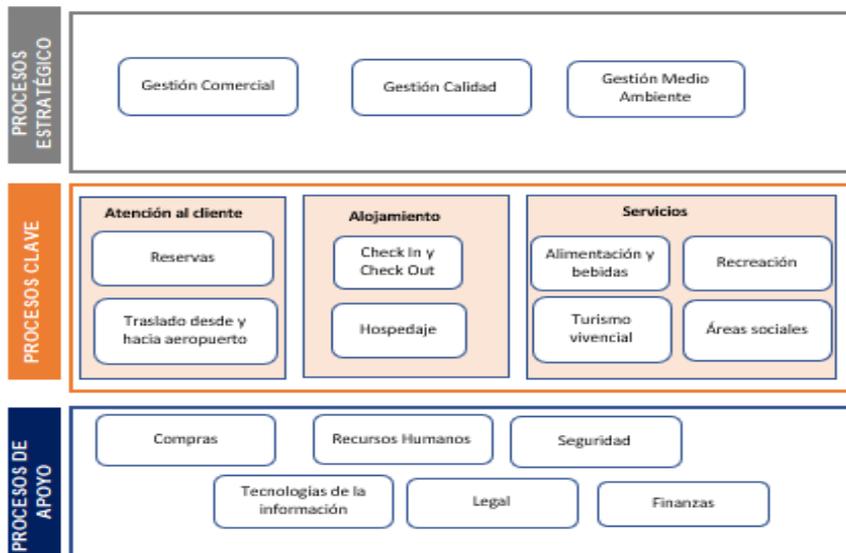
Del libro *Gestión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analítico*, se desprende que:

Un mapa de procesos debe permitir la identificación del ciclo de actividades principales que desarrolla una organización, y que puedan ser identificadas como procesos, desde la identificación o diagnóstico de sus necesidades hasta la evaluación de si estas son (o no) satisfechas, pasando por la intervención a través del diseño y producción de bienes y/o servicios, constituye un mapa de procesos.

El mapa de procesos establece, además, las conexiones (vínculos) entre los diversos tipos de procesos que contiene una organización (Medina, 2005, p. 169).

A continuación se presenta el mapa de procesos elaborado para el hotel Le Bonheur como parte del planeamiento estratégico:

Gráfico 12. Mapa de procesos del hotel Le Bonheur
MAPA DE PROCESOS HOTEL LE BONHEUR



Fuente: Elaboración propia 2023.

Como se puede observar, el mapa de procesos del hotel Le Bonheur está dividido en tres grupos:

a. Procesos estratégicos: Son procesos que son liderados por la alta dirección del hotel, están orientados a establecer cuál será la ruta a seguir para que la organización pueda crear valor y ser sostenible.

- **Gestión comercial:** Está ligada a las actividades a realizarse para la captación de clientes de forma directa (página web, redes sociales y teléfono del hotel), así como de forma indirecta (a través de buscadores online especializados en turismo y hotelería como: Booking, Trivago, etc. y también las agencias de viaje). El inicio de este proceso se da desde el origen de la idea para captar a los clientes, pasando por la puesta en marcha de la misma a través de la forma elegida hasta lograr el objetivo del proceso que es concretar una reserva.
- **Gestión de calidad:** Está orientada a lograr la satisfacción de las necesidades del huésped como parte de los objetivos estratégicos, por ello se propone la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para la obtención de la Certificación ISO 9001 que permitirá al hotel a estandarizar sus procesos y establecer una mejora continua para dar el mejor servicio.
- **Gestión de Medio Ambiente:** Permite a la alta dirección asumir un compromiso y liderar la implementación en el hotel de una política y actividades relacionadas con el cuidado y preservación del medio ambiente que los rodea, reducir el consumo de energía y desperdicios e implementar prácticas medioambientales como el reciclaje.

b. Procesos clave: Engloba al grupo de procesos que están directamente relacionados con la generación de ingresos para el hotel, sin ellos sería imposible ofrecer el servicio.

- **Atención al cliente:** Una persona se convierte en cliente cuando logra concretar una reserva, pero aunque no lograra concretarse podría convertirse en un cliente potencial, por lo que este proceso es importante ya que el recurso humano que realice esta función lo hará en representación del hotel propiamente dicho y, como el rubro al que pertenece Le Bonheur es de servicios, resulta tan importante que los colaboradores se sientan valorados en la organización y como parte de un equipo para que eso se traduzca en un cálido y amable trato hacia los clientes y posibles futuros clientes. Este proceso abarca desde el primer contacto para hacer una reserva

o posible reserva, pasando por el recibimiento del huésped en aeropuerto, su traslado al hotel, su registro en el hotel y su instalación en su habitación, hasta la atención de dudas y consultas sobre actividades o lugares turísticos, atención de sus necesidades durante su estadía hasta el traslado de los huéspedes al aeropuerto.

- **Alojamiento:** Este proceso tiene que ver con la instalación de los huéspedes en sus respectivas habitaciones, que todas las instalaciones estén funcionando para su atención, que el orden y la limpieza, la comodidad y la seguridad estén presentes para el cliente.
- **Servicios:** Este proceso engloba todos aquellos servicios que complementan al servicio principal que es el alojamiento y que permite elevar la sensación de confort para el huésped y puede incluso marcar la diferencia entre hacer la reserva con un hotel o con otro similar que no tiene los mismos servicios. Entre los principales servicios con los que contará Le Bonheur están el restaurante, espacios comunes para relacionarse con otros huéspedes, áreas de recreación con actividades dentro del hotel y el turismo vivencial con guías de la zona que trabajan de la mano con el hotel y quienes además de estar formados en la historia del lugar y hablar inglés como segunda lengua, también han sido capacitados en la toma de fotografías con celulares inteligentes ya que es común los turistas quieran inmortalizar una experiencia para compartirla en sus redes sociales.

c. Procesos de apoyo: Está conformado por todos los procesos de soporte, es decir aquellos que se requieren para permitir que los procesos clave y procesos estratégicos cumplan su objetivo.

- **Compras:** Está íntegramente ligado a las actividades de aprovisionamiento del hotel, por ejemplo: bebidas, alimentos, mobiliarios, enseres, implementos de limpieza, mantenimiento, etc.
- **Recursos humanos:** Reúne al capital humano, aquellos que se convertirán en embajadores del hotel Le Bonheur frente a los huéspedes, por lo que si el mensaje y el trato que se transmite es inadecuado el daño generado para el total podría ser devastador ya que afectaría negativamente su reputación.
- **Seguridad:** Los turistas y sobretodo los extranjeros de ciudades de algunos países como Estados Unidos, países europeos y algunos países asiáticos están muy familiarizados con el concepto de seguridad por lo que, este proceso está orientado a

que los huéspedes se sientan a salvo durante su estadía en el hotel así su traslado hacia y desde el aeropuerto para que pueda tener una buena percepción del servicio que ha recibido.

- Tecnologías de la información: Este proceso va de la mano con el uso de la tecnología, en el sector hotelero a raíz de la crisis generada por la COVID-19 se han venido implementando mejoras gracias a la adaptación casi forzada que tuvieron que seguir numerosos hoteles para reducir costos y generar mayores ingresos, por ejemplo: Reducción de costos mediante el uso de luminarias LED y la generación de ingresos por medio del análisis de datos que permitirá estudiar las tendencias en cuanto a preferencias de clientes.
- Legal: En este proceso se realizan las actividades relacionadas a brindarle una contingencia al hotel para el cumplimiento de la legislación local y nacional así como prevenir posibles demandas por parte de los huéspedes que no tienen claro el alcance del servicio.
- Finanzas: Este proceso agrupa las actividades relacionadas a la situación económica del hotel.

5. Desarrollo de estrategias

- E3: Invertir en nuevas tecnología de la industria hotelera, para estar siempre a la vanguardia en comparación de otros hoteles *boutique*

Invertir en nuevas tecnologías es una decisión que permitirá a Le Bonheur estar al día con los últimos avances en el sector hotelero y diferenciarse de otros hoteles *boutique* en la zona, más considerando que buena parte de su cartera de clientes provienen de países más desarrollados tecnológicamente que el Perú, en los cuales es la automatización de los procesos la que permite enfocar las energías de los colaboradores de un hotel en una mejor gestión de los clientes, agregando así mayor valor.

Teniendo en cuenta lo indicado en el párrafo anterior, se propone la implementación de las siguientes tecnologías:

- *Check in/Check out* digital

Es una herramienta que permite agilizar el proceso de registro de los huéspedes del hotel, ahorrándoles tiempo y evitando que el cansancio del viaje los estrese más aún si viajan en grupo

familiar o pareja y lo que más desean al llegar es poder acomodarse en su habitación o en caso de estar ya de salida apresurarse para no perder el vuelo de retorno.

- Llaves digitales

Es una herramienta que los huéspedes el poder llevar en sus teléfonos móviles las llaves de su habitación e incluso a otras áreas del hotel y también restringir algunas zonas según el servicio contratado, permite además guardar los datos de su tarjeta de embarque aéreo en un solo lugar y no estar cargando con llaves físicas que podrían perderse a diferencia de un teléfono celular que siempre llevan las personas consigo.

- E4: Mantener la infraestructura del hotel en su máxima calidad y acorde con la propuesta de valor ofrecida

Uno de los factores cruciales detrás de la popularidad de un hotel es su mantenimiento hotelero integrado, esto ayuda a proporcionar el mejor servicio de calidad a sus huéspedes. El mantenimiento y renovación constante de las instalaciones del hotel forma parte fundamental de nuestra propuesta de valor. Los hoteles *boutique*, tienen un estilo y una decoración únicos que reflejan la personalidad e idiosincrasia del lugar, además de contar con un trato personalizado y cercano. Este tipo de alojamiento brinda servicios exclusivos, difíciles de replicar, haciendo especial hincapié en la comodidad y privacidad de sus clientes o huéspedes; además siempre deben presentarse en óptimas condiciones de orden, limpieza y estado de conservación.

Por lo tanto, se invertirá en la contratación de una empresa especializada en limpieza de hoteles y, a su vez, se establecerá un plan de gestión de mantenimiento y servicios que lleve el control de las instalaciones en tiempo real, dentro de cada área. El presupuesto destinado a esta labor se enfocará en el equipamiento necesario, reemplazo de equipos y mantenimiento preventivo de todas las áreas; así como en la adquisición de productos de limpieza de calidad. Sin dejar de lado una renovación y remodelación semestral de instalaciones fijas de espacios comunes que pueden sufrir mayor desgaste producto del uso constante de los clientes. Esto permitirá alcanzar los estándares deseados y contribuirá a una mejor percepción y posterior calificación positiva de nuestros clientes.

- E6: Ambientar ciertas habitaciones a clientes extranjeros, con temáticas turísticas tradicionales de la costa, sierra y selva peruana

Los turistas buscan el confort durante su estadía en el hotel y sin importar cuál ciudad del Perú

visiten, se les puede brindar un primer vistazo de lo que son las tres regiones del país, pudiendo ofrecer a los clientes la posibilidad de ambientar con algunos elementos sus habitaciones para conectarlos con la ciudad de destino. Entre las medidas a ejecutar se encuentran:

- Que en el baño se coloquen aromatizantes que evoquen a los bosques, a los ríos o al mar.
- Música instrumental basada en música de las regiones a un volumen bajo.
- Decoración, mantas, tejidos, cuadros con pinturas que muestran las costumbres de la región a visitar.
- Que el menú ofrecido agrupe los platos típicos más representativos de las regiones.
- Preparar documentales de corta duración para mostrar las costumbres de cada región.
- Habilitar un espacio dentro del hotel para el guía turístico.
- Se ambientará el 20% de habitaciones con las temáticas mencionadas el primer semestre, y así se incrementará 20% más cada semestre hasta llegar al 100%.

6. Presupuesto

PRESUPUESTO PLAN DE OPERACIONES HOTEL LE BONHEUR (DOLARES AMERICANOS) (Gasto Administrativo)

ITEMS DE OPERACIONES	2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre
	Invierno	verano	Invierno	verano	Invierno	verano	Invierno	verano	Invierno	verano	Invierno	verano
Implementación de Sistema de Gestión de Calidad y certificación ISO 9001 e Iso medioambiental 14001			7,000									
Mantenimiento de Sistema de Gestión de Calidad y certificación ISO 9001 e Iso medioambiental 14001			3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Implementación de nuevas tecnologías (Check in digital / llave digitale)			16,500									
Implementación de cuartos con temáticas de las regiones del Peru			55,000	55,000	55,000	55,000	55,000					
Mantenimiento de cuartos con temáticas de las regiones del Peru	8,099	7,718	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500
Pagos de servicios (Agua, Luz, Cable, Internet)	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Mantenimiento semestral de instalaciones (Electricas, sanitarias y electromecánicas)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Implementación de 10 pantallas Led con tematica de regiones del Perú, en hall y recepcion.			20,000									
Implementación de módulo para guía turístico			5,000									
	21,099	20,718	136,000	87,500	87,500	87,500	87,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500

Fuente: Elaboración propia 2023

COSTO DIRECTO (DOLARES AMERICANOS)

Costo directo	2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	1er semestre	2do semestre										
	Invierno	verano										
Consumibles de Limpieza (Aromatizante, detergentes, Papel higienico, jabones, shampoo)	1.40	1.38	1.50	1.50	1.55	1.55	1.59	1.59	1.64	1.64	1.69	1.69
Consumibles de higiene personal (Papel higienico, jabones, shampoo)	1.00	1.00	1.50	1.50	1.55	1.55	1.59	1.59	1.64	1.64	1.69	1.69
Desayuno americano	4.00	4.00										
Desayuno con temática peruana			8.00	8.00	8.24	8.24	8.49	8.49	8.74	8.74	9.00	9.00

Fuente: Elaboración propia 2023.

7. Conclusiones

- El hotel al contar con un plan de operaciones permitirá lograr un servicio de gran calidad.
- La implementación de la ISO de Calidad, ISO9001, permitirá gestionar mediante procesos, permitiendo establecer controles mediante indicadores en cada proceso que ejecuta el hotel en el desarrollo de su servicio.
- Se obtendrá una mejor y más eficiente gestión de los recursos con los que cuenta la empresa. En consecuencia, se mejora la competitividad y productividad del negocio, lo que le permite obtener mayores beneficios como resultado de su actividad económica.
- Los cambios en la tecnología nos han puesto en la obligación de actualizarnos constantemente en el manejo de distintas herramientas digitales, con las cuales podremos mejorar y optimizar los procesos del hotel, así evitaremos quedarnos atrás ante la competencia.
- La iniciativa del plan de *marketing*, de implementar los ambientes con temáticas de las regiones del Perú, están incluidas en el presupuesto de operaciones.
- Como parte de esa implementación se propone también incluir menús de platos tradicionales de las regiones del Perú.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Para el hotel Le Bonheur es muy importante brindar un servicio con altos estándares de calidad en la atención y servicio a sus huéspedes, es por ello que en este capítulo se describirán los lineamientos del área de recursos humanos que permitan cumplir los objetivos planteados.

1. Objetivo general

- Contar con colaboradores fidelizados, motivados y capacitados en todo momento.

2. Objetivos específicos

En la Tabla 24 se presentan los objetivos específicos con sus respectivas estrategias. Adicionalmente, se muestra cómo estos objetivos se alinean con los objetivos generales planteados en el plan estratégico.

Tabla 24. Objetivos específicos y sus estrategias (RR. HH.)

E	Flanco de la estrategia	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos del plan de recursos humanos	Estrategias	Acción estratégica	Indicadores
Estrategia de diferenciación	Sostenibilidad	EBIT mínimo 40%	Controlar el proceso de selección de nuevo o HA desde el reclutamiento, ingreso e inducción.	E9: Brindar en todo momento un servicio personalizado y un alto nivel de servicio de atención al cliente.	Contratar con un número de colaboradores óptimo para que puedan cubrir todas las necesidades de los huéspedes. Incrementar el número de colaboradores en un 60% desde el primer año de implementación de la estrategia. Contratar con empleados no sobrecargados ni estresados.	- Número de empleados operativos por habitación - Número de horas trabajadas al mes - Porcentaje de felices y insatisfechos
		Mejorar el beneficio bruto por habitación en un 10% por año.	Crear un plan de capacitaciones cada seis meses para el tipo de clientes que nos visitan, para todos los colaboradores. Contratar con un personal motivado, comprometido y eficiente y además al personal debidamente fidelizado con la empresa. Que el 30% de los empleados del hotel dominen el inglés.	E8: Mantener siempre al personal idóneo, altamente capacitado en atención al cliente y además al personal debidamente fidelizado con la empresa. E14: Capacitar al personal de ventas y aumentar el número de la ocupación del país.	Contratar con un personal capacitado. Se brindarán cursos de atención al cliente, marketing digital, idiomas.	- Porcentaje de clientes satisfechos (resultado de los cuestionarios) - Cantidad de horas en capacitaciones sobre el total de horas trabajadas
	Sostenibilidad	Lograr un nivel de satisfacción en los clientes superior a 80% en un plazo de cinco años.	Diseñar un plan de reclutamiento y análisis del E11: Tener una lista predefinida de personal con el fin de seleccionar a los mejores personal para las temporadas de incremento de personal, para que las nuevas contrataciones no impacten en	E11: Tener una lista predefinida de personal con el fin de seleccionar a los mejores personal para las temporadas de incremento de personal, para que las nuevas contrataciones no impacten en	Se contará con una base diversa de colaboradores que han trabajado en la empresa con un alta rotación personal. En temporadas altas, se respaldará de nuevas contrataciones.	- Número de empleados operativos por habitación
		Aumentar el indicador de calidad de los huéspedes en 90% en un periodo de cinco años.	Contratar con un excelente clima laboral que será implementado de manera sistemática para incrementar la eficiencia del colaborador y sobre la base de un modelo de trabajo recompensado e planes de mejora.	Creación de un sistema de evaluación de	Se realizarán evaluaciones anuales para medir el cumplimiento de objetivos de los colaboradores.	- Nota de la evaluación anual

Fuente: Elaboración propia 2023.

3. Desarrollo de estrategias

- E9: Brindar en todo momento un servicio personalizado y un alto nivel de servicio de atención al cliente.

Para poder brindar en todo momento de la estadía de los huéspedes un servicio personalizado, se requiere contar con un número de colaboradores óptimo para que puedan cubrir todas las necesidades de los huéspedes, es por ello que se plantea incrementar el número de colaboradores en un 60% desde el primer año de implementación de la estrategia. El tener la cantidad de personal adecuado también generará que los empleados no estén sobrecargados ni estresados ya que no solo buscamos huéspedes satisfechos sino también que el personal en general se sienta contento de su trabajo.

- E8: Mantener siempre el personal idóneo para el tipo de clientes que nos visitan, altamente capacitado en atención al cliente y además que puedan comunicarse sin problema alguno por lo que el personal debería dominar idiomas extranjeros.

Contar con un personal capacitado es muy importante si es que buscamos clientes satisfechos, es por ello que se invertirá 2 200 dólares americanos anuales en capacitación del personal. Se brindarán cursos de atención al cliente, *marketing* digital, pero también de idiomas ya que es fundamental que los colaboradores dominen el inglés para una comunicación efectiva con los huéspedes.

Según un artículo de LinkedIn:

En un mundo cada vez más globalizado, el dominio del inglés y de otros idiomas extranjeros se ha convertido en un requisito fundamental en el ámbito laboral. Las empresas reconocen el poder que tienen los colaboradores bilingües para impulsar su éxito en un mercado internacional altamente competitivo. (Estudiantes Embajadores, 2023, párr. 1).

- E12: Tener una lista preseleccionada de personal para las temporadas de incremento de personal, para que las nuevas contrataciones no impacten en una falta de capacitación.

Se contará con una base datos de colaboradores que han trabajado en la empresa con su información personal. Un punto importante para que un ex colaborador regrese a laborar en la empresa, es contar con colaboradores fidelizados. Según un estudio de la Universidad de Warwick, indica que los empleados felices son 12% más productivos. En temporadas altas, se requerirán de nuevas contrataciones, y es más fácil la adaptación de un colaborador que ya ha trabajado antes en la empresa y que conoce la dinámica en general por lo que será más fácil su adaptación al puesto de trabajo (Factorial, 2023).

- E14: Capacitar al personal de ventas y mantenerlo informado de la coyuntura del país.

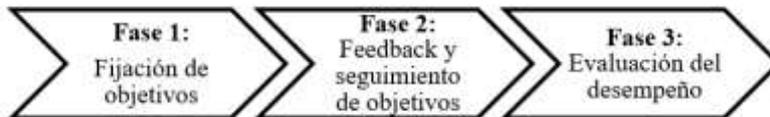
Como ya se mencionó, se invertirá 2 200 dólares americanos anuales en capacitación del personal. Contar con colaboradores capacitados es muy importante para que el empleado se pueda desempeñar de manera eficiente en su puesto de trabajo, ya que contará con los conocimientos y herramientas necesarias para poder cumplir con sus labores correspondientes.

- Creación de un sistema de evaluación de cumplimiento de objetivos semestral para monitorear la eficiencia del colaborador y sobre la base de sus resultados establecer recompensas o planes de mejora.

Se realizarán evaluaciones anuales para medir el cumplimiento de objetivos de los colaboradores, se propone una evaluación 360, en donde un colaborador evaluará a todo su equipo, pero también este colaborador será evaluado por todos los integrantes de su equipo con el fin de retroalimentarse. Adicional, el líder de cada empleado le brindará un *feedback* y le mostrará sus resultados.

El flujo será el siguiente:

Gráfico 13. Flujo de fases de la evaluación



Fuente: Evaluación propia 2023.

Fase 1: Fijación de objetivos

Al inicio de año, el líder de cada colaborador fijará los objetivos con los que será evaluado al final del año.

Fase 2: *Feedback* y seguimiento de objetivos

Se recomienda tener periódicamente sesiones de *feedback* y seguimiento de los objetivos con el líder, para ir viendo cómo está evolucionando el desempeño del colaborador.

Fase 3: Evaluación del desempeño

Al final del año, se realizará la evaluación individual en donde se evaluará el cumplimiento de objetivos a través de una valoración global (360), que indicará el grado alcanzado de los objetivos planteados a inicio de año.

Finalmente, se creará un programa de mejora para el colaborador cuyo resultado en la evaluación semestral se haya encontrado por debajo del promedio y se le brindará acompañamiento para poder orientarlo y guiarlo con el fin de que mejore para la siguiente evaluación.

- Brindar salarios óptimos y de acuerdo al mercado para los colaboradores para que no se sientan tentados de buscar otras opciones laborales.

Uno de los puntos importantes para disminuir la rotación del personal es contar con salarios óptimos y de acuerdo al mercado, es por ello que con esta estrategia se incrementará el sueldo de los colaboradores en promedio un 43% a partir del primer año de despliegue de la estrategia. Un salario competitivo brinda estabilidad y tranquilidad a los colaboradores lo que ayuda a disminuir el estrés de los colaboradores y a mitigar la fuga de estos.

4. Cultura organizacional

4.1 Comunicación interna

Se realizan mensualmente reuniones entre las jefaturas y los colaboradores con el fin de alinear estrategias, absolver inquietudes o dudas.

4.2 Políticas de atención al cliente

- Satisfacción completa al huésped durante su estadía.
- Soluciones inmediatas ante cualquier queja, reclamo o solicitud.
- Altos estándares de calidad en los servicios.
- Cordialidad en la atención con el huésped.
- Indagar los intereses, deseos e inquietudes del huésped desde su llegada al hotel.
- Brindar ayuda acerca de servicios turísticos o información general del lugar.

5. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto de recursos humanos:

Tabla 25. Presupuesto del área de recursos humanos (en USD)

	2024	2025	2026	2027	2028
Salario Jefe de Recursos Humanos	1 844	1 947	2 005	2 065	2 127
Capacitación/persona	2 200	2 266	2 334	2 404	2 476

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 26. Detalle de planilla antes y después de la estrategia (en USD)

ANTES DE ESTRATEGIA

Cantidad	Puesto	Sueldo Bruto x Persona	Monto Total
1	Gerente	1.658	1.658
1	Recepción	645	645
1	Botones	277	277
1	Reservas	369	369
1	Supervisor	516	516
1	Mantenimiento	369	369
1	Jefe de alimentos y bebidas	369	369
1	Lavandería	369	369
1	Portero y seguridad	369	369
Costo Mensual Personal			4.941
Costo Semestral Personal			29.646

Cantidad	Puesto	Sueldo Bruto x Persona	Monto Total
4	Limpieza Invierno	406	1.624
6	Limpieza Verano	426	2.558

DESPUÉS DE ESTRATEGIA

Cantidad	Puesto	Sueldo Bruto	Monto Total
1	Gerente	2.369	2.369
1	Jefe de Recepción	1.185	1.185
1	Recepción	922	922
1	Botones	395	395
1	Reservas	527	527
1	Jefe <i>Housekeeping</i>	843	843
1	Mantenimiento	527	527
1	Jefe de alimentos y bebidas	527	527
1	Lavandería	527	527
1	Portero y seguridad	527	527
Costo Mensual Personal			8.349
Costo Semestral Personal			50.094

Cantidad	Puesto	Sueldo Bruto	Monto Total
7	Limpieza Invierno	579	4.053
8	Limpieza Verano	579	4.632

Cantidad	Puesto	Sueldo Bruto	Monto Total
1	Gerente de Ventas	1.579	1.579
1	Ejecutivo de Ventas	790	790
1	Gerente de Operaciones	1.579	1.579
1	Gerente Financiero	1.579	1.579
1	Asistente Administrativo	790	790
1	Jefe de Recursos Humanos	922	922
Costo Mensual Personal			7.239
Costo Semestral Personal			43.434

Fuente: Elaboración propia 2023.

6. Conclusiones

Al hotel Le Bonheur, el tener con un plan de recursos humanos, le permitirá contar con colaboradores comprometidos y fidelizados con la empresa.

- Se contará con un número de colaboradores óptimo para no sobrecargar a los empleados incrementando en un 60% el número de colaboradores desde el primer año.
- Se contará con salarios competitivos acorde al mercado. Se plantea incrementar en promedio un 43% el salario de los colaboradores.
- Se destinará 2 200 dólares americanos anuales para capacitaciones al personal entre ellos, el curso de inglés, que es muy importante para una comunicación efectiva con los huéspedes extranjeros.
- Se contará con planes de seguimiento y acompañamiento a los colaboradores que estén por debajo del promedio en la evaluación anual con el fin que mejoren y que sigan creciendo profesionalmente.

En resumen, se contará con colaboradores felices, comprometidos y fidelizados con la empresa lo que se traducirá en colaboradores más productivos.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En este plan se detallarán los lineamientos orientados a la responsabilidad social corporativa (RSC) del hotel Le Bonjour para contribuir con el cuidado del medio ambiente y la comunidad.

1. Objetivo general

Aportar al desarrollo sostenible de la organización con la mejora de procesos internos y optimizando la cadena operativa, a fin de contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad.

2. Objetivos específicos

En la Tabla 27 se presentan los objetivos específicos con sus respectivas estrategias. Adicionalmente, se muestra cómo estos objetivos se alinean con los objetivos generales planteados en el plan estratégico.

Tabla 27. Objetivos específicos y sus estrategias (RSC)

#	Plan de la estrategia	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos del plan de responsabilidad social	Estrategias	Acción estratégica	Indicadores	
Ejes de diferenciación	Rentabilidad	1377 mínimo 80%	Concientizar a los trabajadores y huéspedes en el uso de buenas prácticas para la reducción en el consumo eléctrico, de papel y energético en las instalaciones.	Diseñar un plan de uso responsable de agua y energía eléctrica así como de uso de la digitalización para disminuir el consumo de papel.	Se implementarán prácticas internas que permitan operar de manera eficiente y sostenible en el hotel.	- Número de áreas identificadas con mayor consumo de energía. - Número de áreas identificadas con mayor consumo de agua. - Número de áreas identificadas con mayor consumo de papel.	
		Mejorar el beneficio bruto por habitación en un 10% por año. Alcanzar un nivel de ocupación mínimo del 80% en temporada baja y 80% en temporada alta.	Obtener la certificación de sostenibilidad ISO 14001.				
		Lograr un crecimiento mínimo del 10% anual en ventas respecto del año anterior.	Creación de programas de inclusión laboral, talleres para mujeres solteras y programas de vivienda saludables.	Creación de una boutique de artesanías hechas a mano dentro del hotel, realizadas por mujeres solteras adolescentes.	Creación de una feria dentro del hotel en donde se ofrecerán artesanías, hechas a mano, realizadas por mujeres solteras.	- Número de artesanías vendidas por mujeres solteras.	
Sostenibilidad	Lograr un nivel de satisfacción en los clientes no menor a 80% en un plazo						
	Alcanzar el indicador de calidad de las instalaciones en 90% en un plazo de cinco años.	Incentivar a los colaboradores a transportarse en bicicleta, vehículo eléctrico o camión para movilizarse al trabajo.	Diseñar un plan de recompensas para fomentar el uso responsable del transporte en bicicleta para movilizarse al trabajo para así disminuir la emisión de CO2.	Creación de un programa con puntajes y beneficios, mediante un aplicativo que medirá los tiempos de recorrido tanto en bicicleta como en caminata y de la pública del hotel.	- Porcentaje de colaboradores que ocupen los tres primeros lugares. - Porcentaje de colaboradores que se movilicen en bicicleta o camión para llegar al trabajo. - Porcentaje de colaboradores que ocupen los tres primeros lugares.		

Fuente: Elaboración propia 2023.

3. Desarrollo de estrategias

- Diseñar un plan de recompensas para fomentar las caminatas y el transporte en bicicleta para movilizarse al trabajo para así disminuir la emisión de CO2.

Creación de un programa con puntajes y beneficios, mediante un aplicativo que medirá los tiempos de recorrido tanto en bicicleta como en caminata. Este aplicativo contabilizará los pasos y los kilómetros recorridos en bicicleta desde el celular (por ejemplo, Ticlea Perú) y cada trimestre, concursarán los participantes inscritos y se otorgará premios a los colaboradores que ocupen los tres primeros lugares.

- Diseñar un plan de uso responsable de agua y energía eléctrica así como de uso de la digitalización para disminuir el consumo de papel.

Se incorporarán políticas internas que permitan operar de manera eficiente y sostenible en el hotel. Algunas iniciativas son las siguientes:

- Crear conciencia en el personal sobre un consumo responsable en el agua y ahorro de la energía eléctrica en sus labores diarias.
- Se plantea una disminución del 15% en el primer año.
- Crear conciencia en los huéspedes para racionalización del agua y responsabilidad en el uso de la energía eléctrica.
- Cuidar que las luces estén apagadas cuando no se usen.
- Mantener las instalaciones funcionando correctamente.
- Enviar los comprobantes de pago, confirmaciones de reserva, información de *check in* y *check out* por medio virtual a través del correo electrónico, hoy en día, ya no es necesario un papel impreso para validar dicha información.
- Establecer un plan de acción para poder lograr la certificación a la norma ISO 14001.
- Establecer una política medioambiental en el hotel.
- Listar los aspectos medioambientales sobre los que el hotel tiene el control.
- Listar los requisitos legales que son necesarios para la certificación.
- Controlar que se estén cumpliendo los requisitos o desplegar en caso no se cuenten con ellos.
- Formar y concientizar a los empleados para que tengan los conocimientos siendo responsables con el medio ambiente.
- Creación de planes ante situaciones de emergencia medioambiental.
- Establecer planes de acción para los procesos que no están en línea con los objetivos a cumplir (The Circular Campus, 2022).
- Creación de una *boutique* de artesanías hechas a mano dentro del hotel, realizadas por madres solteras adolescentes.

Creación de una *boutique* dentro del hotel en donde se ofrecerán artesanías hechas a mano, realizadas por madres solteras. Con este ingreso podrán solventar los gastos de alimentación de sus hijos y miembros de su familia.

4. Presupuesto

El presupuesto se detalla en la Tabla 28.

Tabla 28. Presupuesto del plan de responsabilidad social

	2024	2025	2026	2027	2028
ISO medioambiental 14001	5 000	5 150	5 305	5 464	5 628

Fuente: Elaboración propia 2023.

5. Conclusiones

El contar con un plan de responsabilidad social impacta de manera positiva al hotel Le Bonheur, ya que es visto como una empresa comprometida con el medio ambiente.

Se ha creado un plan de recompensas con el fin de mitigar la emisión del CO2, se impulsará el uso responsable de agua, energía eléctrica, consumo de papel de tal manera de lograr una disminución del 15% en el primer año. Adicionalmente, se seguirán todos los requisitos para poder lograr la certificación ISO 14001.

CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

Aquí se describe el comportamiento financiero, así como las proyecciones financieras para el periodo 2024-2028, proyecciones que se pueden concretar siempre que se termine cumpliendo con los objetivos estratégicos establecidos en el plan estratégico y en los planes funcionales.

En este capítulo se consolidan todos los presupuestos y flujos de los planes funcionales, para así poder proyectar los estados financieros del hotel, poder proyectarlos tal y cual se sigue desempeñando el hotel y poder proyectarlos con la implementación del plan estratégico, con esto se podrá determinar su viabilidad mediante el cálculo del VAN de flujos de caja incrementales el cual se obtiene restando los flujos de caja con plan estratégico y los flujos de caja sin plan estratégico.

La alternativa de solución descrita en el punto 2.2 , desarrollada principalmente en los planes de marketing y de operaciones, permiten que las ventas se incrementen de acuerdo al plan de marketing para el 2024, se obtiene un incremento de 50% en las tarifas de todas las reservas, asimismo, se considera para el 2025 un incremento de 6%, y posteriormente un incremento de 3% los demás años, asimismo de acuerdo al plan de marketing se consideró que el 2024 las ventas se incrementarán en 20%, para el 2025 en 35%, para el 2026 en 50% para el 2027 en 60% y para el 2028 en 70%, todos con respecto al 2023, esto debido a la alianza con Posada Amazonas y lo desarrollado en el plan de Marketing, en los flujos que se mostrarán a continuación también se aplica el presupuesto de operaciones y de recursos humanos del plan estratégico, pues la proyección del plan de marketing está en función de aplicar las estrategias de todos los planes de negocio lo cual conlleva a incrementar algunos costos los cuales se pueden ver a más detalle en sus propios capítulos, el capital social no varía y se consideró tener un nivel de endeudamiento menor al 20% del activo total para el 2028; por ello, las cuentas por pagar se fueron amortizando de acuerdo con los flujos obtenidos.

1. Objetivos

El cumplimiento de estos objetivos será responsabilidad de la gerencia y del área de finanzas poder alcanzarlos, esto estaría permitiéndole al hotel alcanzar las proyecciones financieras que se desarrollaron en todo el plan de negocio. Es importante el control de estos objetivos de forma

periódica, puede ser mensual, trimestral o anual, esto se definirá cuando se desarrolle el sistema de gestión de calidad propuesto en el plan de operaciones, con ello se obtendrá el avance de los objetivos y las proyecciones de si se podrán cumplir o no en cuanto a las metas anuales.

1.1 Objetivo general

El objetivo general del plan financiero del hotel Le Bonheur es determinar la viabilidad financiera de los planes funcionales y de las estrategias.

1.2 Objetivos específicos

Tabla 29. Objetivos específicos del plan de finanzas y la alineación con el plan estratégico

E	Pilares de la estrategia	Objetivos estratégicos	Objetivo específico del plan de finanzas	Estrategias	Acción estratégica	Indicadores
Enfoque de diferenciación	Rentabilidad	EBIT mínimo 40%	Aumentar la rentabilidad del margen operativo	E2: Establecer una política financiera, considerando tener asesoría financiera permanente y constante búsqueda de financiamiento a menor costo, tanto en proveedores como acreedores	Aplicar planes de mantenimiento específicos para cada activo con el fin de extender su vida útil y mejorar su desempeño	Utilidad operativa / Ventas:
		Mejorar el beneficio bruto por habitación en un 10% por año	Concentrar esfuerzos en la disminución de los costos fijos		Examinar mensualmente la estructura de costos fijos para realizar compras a gran escala y disminuir el costo unitario fijo	Gastos operativos / Ventas
	Crecimiento	Lograr un crecimiento mínimo del 10% anual en ventas respecto del año anterior	Disminuir los gastos financieros.	E21: Tener capacidad de endeudamiento para cuando hayan temporadas bajas o no se tengan las ventas esperadas	Colaborar con al menos tres instituciones financieras para negociar tasas de interés más favorables en los préstamos	Gastos financieros / Ventas
			Administrar la liquidez de manera efectiva para reinvertir en el negocio	E16: El financiamiento a solicitar tiene que ser de banca local y de banca extranjera, para minimizar riesgos de coyuntura del país.	Supervisar a diario el flujo de efectivo del hotel y rentabilizar los fondos excedentes mediante depósitos a plazo fijo	Superávit de capital de trabajo (activo corriente - pasivo corriente)

Fuente: Elaboración propia 2023.

2. Desarrollo de estratégicas

- E2: Establecer una política financiera, considerando tener asesoría financiera permanente y constante búsqueda de financiamiento a menor costo, tanto en proveedores como acreedores

Se considera contratar una asesoría financiera todos los años, para proyectos puntuales de por lo menos una vez al año, para así poder conseguir financiamiento, ya sea a través de línea de crédito con proveedores, o con entidades bancarias, esto para poder salir adelante en caso de crisis o problemas de liquidez, los cuales pueden ocurrir por diferentes motivos.

Asimismo, en esta asesoría se debe **determinar una política financiera**, la cual la gerencia debe cumplir, esta política debe diseñarse y actualizarse constantemente en función del crecimiento y la coyuntura de año tras año.

Se considera en el mes de enero 2024 contratar el asesoramiento financiero para poder tener al mes de marzo a más tardar las líneas de crédito o condiciones de crédito de proveedores.

- E21: Tener capacidad de endeudamiento para cuando haya temporadas bajas o no se tenga las ventas esperadas.

Complementando la estrategia anterior, es necesario cerrar al primer trimestre del 2024, las líneas de crédito tanto con proveedores como con entidades financieras, asimismo, se contempla ir utilizando estas líneas de crédito, las cuales, en caso de proveedores, darán mejores ratios de liquidez. En el caso de las líneas bancarias, también se recomienda ir utilizándolas, todo esto con el fin de ir teniendo historial crediticio y figurar en los reportes de deudas de la SBS, lo cual consolida financieramente al hotel.

- E16: El financiamiento a solicitar tiene que ser de banca local y de banca extranjera, para minimizar riesgos de coyuntura del país.

Esta estrategia es el siguiente nivel, pero desde ya se puede ir preparando, consiste en poder ir presentando documentación a entidades o fondos de inversión extranjeros, para así poder tener la oportunidad de acceder a ese tipo de créditos, lo cual, ante una coyuntura local, permitirá acudir a fondos internacionales; asimismo, se tiene que tener acceso a financiamiento nacional para poder usarlo como crédito revolvente y tenerlo como contingencia ante eventos que pongan en riesgo de insolvencia al hotel.

3. Análisis financiero

3.1 Escenario sin estrategia

Supuestos:

1. Estado de Resultados

- La moneda en dólares.
- Se considera una proyección de cinco años desde el 2024 hasta el 2028.
- Las ventas fueron proyectadas utilizando como base el último periodo del año 2023, considerando un incremento de 3% al año para ser conservadores. Esto debido a que si no se ejecuta un plan estratégico es probable que las ventas se incrementen muy poco o se mantengan.
- Se consideró un incremento de tarifas del hotel de 3%, correspondiendo a una inflación saludable y probable.
- Se consideró un incremento de 3% en los costos de mantenimiento, administración, *marketing*, alquileres y reducción de costos, correspondiendo a una inflación

saludable y probable.

- En los demás costos y gastos proyectados se establecerán en el último periodo del simulador (2023), estos se están considerando un incremento orgánico del 3% por año de acuerdo con la inflación habitual del Perú.

2. Estado de Situación Financiera

- Se mantienen las cuentas por cobrar.
- Se mantienen las cuentas por pagar.
- Se conserva el estado de flujo efectivo similar.
- El capital social no varía, por lo tanto, se mantiene constante.

3.2 Escenario con estrategia

Supuestos:

1. Estado de Resultados

- La moneda en dólares.
- Se considera una proyección de cinco años desde el 2024 hasta el 2028.
- Se tomará como base el último año del simulador (2023) para realizar las proyecciones de ventas y costos.
- Se aplican los valores de precios, ventas, presupuestos y costos calculados de la aplicación de las estrategias de los planes funcionales mencionados en el plan estratégico.
- Para el 2024, se considera según el plan de *marketing* un incremento de 50% en las tarifas de todas las reservas, asimismo, se considera para el 2025 un incremento de 6%, y posteriormente un incremento de 3% los demás años. Este incremento se considera aplicando las estrategias del plan de *marketing*.
- Se considero que el 2024 las ventas se incrementarán en 20%, para el 2025 en 35%, para el 2026 en 50% para el 2027 en 60% y para el 2028 en 70%, todos con respecto al 2023, esto debido a la alianza con Posada Amazonas y lo desarrollado en el plan de Marketing.
- Se aplica el presupuesto de operaciones y de recursos humanos del plan estratégico, pues la proyección del plan de *marketing* está en función de aplicar las estrategias de todos

los planes de negocio.

2. Estado de Situación Financiera

- El capital social no varía, por lo tanto, se mantiene constante.
- Se consideró tener un nivel de endeudamiento menor al 20% del activo total para el 2028; por ello, las cuentas por pagar se fueron amortizando de acuerdo con los flujos obtenidos.
- Las cuentas por cobrar se mantuvieron.
- Se consideró una política de pagos de proveedores de 60 días.

4. Proyecciones financieras

En estos escenarios se han proyectado siguiendo los supuestos del subcapítulo anterior y todos los presupuestos detallados en los planes funcionales.

4.1 Escenario sin estrategia

A continuación, se muestran las tablas de las proyecciones considerando todos los supuestos señalados anteriormente para el escenario sin aplicar estrategias, para poder desarrollar los siguientes reportes:

- Informe de mercado, doméstico.
- Informe de operaciones, doméstico.
- Estado de resultados, año en curso.
- Hoja de balance.
- Estado de flujo de efectivo.
- Indicadores clave.

Tabla 30. Informe de operaciones, doméstico

	2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	1er semestre	2do semestre										
Informe de operaciones, doméstico												
Capacidad												
Habitaciones	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00
Noches	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00
Nuevas habitaciones para el próximo período	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total ventas este período, noches												
Noches	4,343.09	5,889.11	4,242.18	5,976.08	4,369.45	6,155.22	4,500.92	6,340.57	4,635.64	6,530.16	4,774.64	6,726.02
Ocupación -%	44%	59%	43%	60%	44%	62%	45%	64%	47%	66%	48%	68%
Reservaciones para el siguiente semestre												
Noches	4,590.00	2,900.00	4,638.00	2,987.00	4,777.00	3,077.00	4,921.00	3,169.00	5,068.00	3,264.00	5,220.00	3,362.00
Ocupación -%	46%	29%	47%	30%	48%	31%	50%	32%	51%	33%	53%	34%
Reservaciones para sub siguiente semestre												
Noches	1,800.00	3,000.00	1,854.00	3,090.00	1,910.00	3,183.00	1,967.00	3,278.00	2,026.00	3,376.00	2,087.00	3,477.00
Ocupación -%	18%	30%	19%	31%	19%	32%	20%	33%	20%	34%	21%	35%
Personal												
Permanente												
Salario / mes, \$	406.00	426.30	418.18	439.09	430.73	452.26	443.65	465.83	456.96	479.80	470.67	494.20
Capacitación / persona, \$	1,000.00	1,000.00	1,030.00	1,030.00	1,060.90	1,060.90	1,092.73	1,092.73	1,125.51	1,125.51	1,159.27	1,159.27
Personal último período	6.00	4.00	6.00	4.00	6.00	4.00	6.00	4.00	6.00	4.00	6.00	4.00
Rotación de personal -%	8.98	8.76	8.98	8.76	8.98	8.76	8.98	8.76	8.98	8.76	8.98	8.76
Contratación (+) / despidos (-)	- 0.69	1.22	- 0.69	1.22	- 0.69	1.22	- 0.69	1.22	- 0.69	1.22	- 0.69	1.22
Personal este período	4.00	6.00	4.00	6.00	4.00	6.00	4.00	6.00	4.00	6.00	4.00	6.00
Nivel de competencia												
Permanentes (antiguo)	1.01	1.00	1.01	1.00	1.01	1.00	1.01	1.00	1.01	1.00	1.01	1.00
Permanentes (nueva contratación)	0.78	0.86	0.78	0.86	0.78	0.86	0.78	0.86	0.78	0.86	0.78	0.86
Permanentes (promedio)	1.01	0.95	1.01	0.95	1.01	0.95	1.01	0.95	1.01	0.95	1.01	0.95
Temporales	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88
Gastos de personal y costos directos, \$												
Permanentes	9,744.00	15,346.80	10,036.32	15,807.20	10,337.41	16,281.42	10,647.53	16,769.86	10,966.96	17,272.96	11,295.97	17,791.15
Temporales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacitación	4,000.00	6,000.00	4,120.00	6,180.00	4,243.60	6,365.40	4,370.91	6,556.36	4,502.04	6,753.05	4,637.10	6,955.64
Contratación	-	14,018.27	-	14,018.27	-	14,018.27	-	14,018.27	-	14,018.27	-	14,018.27
Despidos	6,685.03	-	6,685.03	-	6,685.03	-	6,685.03	-	6,685.03	-	6,685.03	-
Total	20,429.03	35,365.07	20,841.35	36,005.48	21,266.04	36,665.09	21,703.47	37,344.50	22,154.02	38,044.28	22,618.09	38,765.06
Costo directo (\$/noche)	6.40	6.38	6.59	6.57	6.79	6.77	6.99	6.97	7.20	7.18	7.42	7.39
Nivel de estrés del personal, %	87.00	90.00	87.00	90.00	87.00	90.00	87.00	90.00	87.00	90.00	87.00	90.00
Nivel de calidad	0.76	0.69	0.76	0.69	0.76	0.69	0.76	0.69	0.76	0.69	0.76	0.69

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 31. Estado de resultados, año en curso

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	2do semestre					
Estado de resultados, año en curso, \$						
Ingresos por ventas						
Doméstico	1,163,016.54	1,202,956.32	1,276,199.63	1,354,054.62	1,436,395.08	1,523,856.64
Internacional	-	-	-	-	-	-
Total ingresos	1,163,016.54	1,202,956.32	1,276,199.63	1,354,054.62	1,436,395.08	1,523,856.64
Gastos de personal						
Permanentes	25,090.80	25,843.52	26,618.83	27,417.39	28,239.92	29,087.11
Temporales	-	-	-	-	-	-
Costos directos	65,335.01	67,201.53	71,293.15	75,642.44	80,242.31	85,128.25
Beneficio bruto	1,072,590.73	1,109,911.26	1,178,287.65	1,250,994.79	1,327,912.85	1,409,641.28
Otros gastos operativos						
Administración	101,108.72	104,141.98	107,266.24	110,484.22	113,798.75	117,212.71
Marketing	29,500.00	30,385.00	31,296.55	32,235.45	33,202.51	34,198.59
Pagos de alquiler	125,000.00	128,750.00	132,612.50	136,590.88	140,688.60	144,909.26
Despidos y contratación	20,703.30	20,703.30	20,703.30	20,703.30	20,703.30	20,703.30
Capacitación del personal	10,000.00	10,300.00	10,609.00	10,927.27	11,255.09	11,592.74
Esfuerzos de reducción de costos	12,000.00	12,360.00	12,730.80	13,112.72	13,506.11	13,911.29
Mantenimiento	26,000.00	26,780.00	27,583.40	28,410.90	29,263.23	30,141.13
Total gastos	324,312.02	333,420.28	342,801.79	352,464.75	362,417.59	372,669.02
EBITDA	748,278.71	776,490.98	835,485.86	898,530.04	965,495.27	1,036,972.26
Depreciación	110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00
EBIT	638,278.71	666,490.98	725,485.86	788,530.04	855,495.27	926,972.26
Financiación y gastos						
Ingresos por intereses	47,835.95	47,835.95	47,835.95	47,835.95	47,835.95	47,835.95
Intereses de préstamos a largo plazo	204,542.13	204,542.13	204,542.13	204,542.13	204,542.13	204,542.13
Intereses de préstamos a corto plazo	-	-	-	-	-	-
Beneficios antes de impuestos	481,572.54	509,784.81	568,779.68	631,823.87	698,789.09	770,266.08
Impuestos directos	144,471.76	152,935.44	170,633.91	189,547.16	209,636.73	231,079.83
Beneficio neto para el período	337,100.78	356,849.37	398,145.78	442,276.71	489,152.36	539,186.26

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 32. Hoja de balance

	2023 2do semestre	2024 2do semestre	2025 2do semestre	2026 2do semestre	2027 2do semestre	2028 2do semestre
Hoja de balance, \$						
Activos						
Activo no circulante						
Propiedad, planta y equipo	6,455,000.00	6,345,000.00	6,235,000.00	6,125,000.00	6,015,000.00	5,905,000.00
Activo circulante						
Cuentas por cobrar	85,690.71	85,690.71	85,690.71	85,690.71	85,690.71	85,690.71
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,134,352.06	1,601,201.43	2,109,347.21	2,661,623.92	3,260,776.29	3,909,962.55
Total activos	7,675,042.76	8,031,892.13	8,430,037.91	8,872,314.62	9,361,466.99	9,900,653.25
Capital social y pasivo						
Capital						
Capital social	1,665,350.50	1,665,350.50	1,665,350.50	1,665,350.50	1,665,350.50	1,665,350.50
Ganancias acumuladas	2,310,866.49	2,647,967.26	3,004,816.63	3,402,962.41	3,845,239.12	4,334,391.48
Beneficio neto del período	337,100.78	356,849.37	398,145.78	442,276.71	489,152.36	539,186.26
Total capital	4,313,317.76	4,670,167.13	5,068,312.91	5,510,589.62	5,999,741.98	6,538,928.24
Pasivos no circulantes						
Préstamos a largo plazo	3,345,725.00	3,345,725.00	3,345,725.00	3,345,725.00	3,345,725.00	3,345,725.00
Pasivo circulante						
Préstamos a corto plazo	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00
Total pasivo	3,361,725.00	3,361,725.00	3,361,725.00	3,361,725.00	3,361,725.00	3,361,725.00
Total capital y pasivos	7,675,042.76	8,031,892.13	8,430,037.91	8,872,314.62	9,361,466.98	9,900,653.24
	VERIFICADOR	OK	OK	OK	OK	OK

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 31. Estado de flujo de efectivo

	2023 2do semestre	2024 2do semestre	2025 2do semestre	2026 2do semestre	2027 2do semestre	2028 2do semestre
Estado de flujo de efectivo, \$						
de las operaciones						
EBITDA	748,278.71	776,490.98	835,485.86	898,530.04	965,495.27	1,036,972.26
Financiación y gastos	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17
Impuestos directos	- 144,471.76	- 152,935.44	- 170,633.91	- 189,547.16	- 209,636.73	- 231,079.83
Cambio en el capital de trabajo	- 2,911.00	-	-	-	-	-
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	- 2,911.00	-	-	-	-	-
Cambios en cuentas por pagar (aum + / dism -)	-	-	-	-	-	-
Flujo neto de efectivo por operaciones	444,189.78	466,849.37	508,145.78	552,276.71	599,152.37	649,186.26
Instalaciones	-	-	-	-	-	-
Flujo neto de efectivo por inversiones	-	-	-	-	-	-
Cambios en los pasivos a largo plazo (aum. + / dism. -)	-	-	-	-	-	-
Cambios en préstamos a corto plazo (aum. + / dism. -)	-	-	-	-	-	-
Dividendos pagados	-	-	-	-	-	-
Flujo neto de efectivo por financiación	-	-	-	-	-	-
Aumento (+) o disminución (-) neto en efectivo y equivalentes de efectivo	444,189.78	466,849.37	508,145.78	552,276.71	599,152.37	649,186.26
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del período	690,162.28	1,134,352.06	1,601,201.43	2,109,347.21	2,661,623.92	3,260,776.29
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	1,134,352.06	1,601,201.43	2,109,347.21	2,661,623.92	3,260,776.29	3,909,962.55

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 34. Indicadores clave

	2023 2do semestre	2024 2do semestre	2025 2do semestre	2026 2do semestre	2027 2do semestre	2028 2do semestre
Indicadores clave						
Ocupación hotel -% (doméstico)	0.59	0.60	0.62	0.64	0.66	0.68
Ocupación hotel -% (internacional)	-	-	-	-	-	-
Tarifa promedio ponderado de la habitación (doméstico)	117.08	123.16	126.86	130.66	134.58	138.62
Tarifa promedio ponderado de la habitación (internacional)	-	-	-	-	-	-
Beneficio bruto por habitación, \$	11,574.94	12,381.13	13,143.74	13,954.82	14,812.68	15,724.36
Beneficio neto por habitación en todo el año, \$	6,129.11	6,488.17	7,239.01	8,041.39	8,893.68	9,803.39
Retorno del capital empleado, ROCE % (anual)	8.33%	8.31%	8.62%	8.90%	9.15%	9.38%
Ratio beneficio bruto -% (6 meses)	92.22%	92.27%	92.33%	92.39%	92.45%	92.50%
Ratio beneficio neto -% (6 meses)	28.99%	29.66%	31.20%	32.66%	34.05%	35.38%

Fuente: Elaboración propia 2023.

4.2 Escenario con estrategia

A continuación, se muestran las tablas de las proyecciones considerando todos los supuestos señalados anteriormente aplicando las estrategias de los capítulos anteriores, y con esto se logra desarrollar los siguientes reportes de proyección:

- Informe de mercado, doméstico.
- Informe de operaciones, doméstico.
- Estado de resultados, año en curso.
- Hoja de balance.
- Estado de flujo de efectivo.
- Indicadores clave.

Tabla 35. Informe de operaciones, doméstico aplicando estrategia

	2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	1er semestre	2do semestre										
Informe de operaciones, doméstico												
Capacidad												
Habitaciones	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00
Noches	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00
Nuevas habitaciones para el próximo período	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total ventas este período, noches												
Noches	4,343.09	5,889.11	4,464.00	6,467.00	5,239.17	7,500.29	5,869.63	8,383.66	6,434.94	9,122.57	6,855.25	9,711.48
Ocupación -%	44%	59%	45%	65%	53%	76%	59%	85%	65%	92%	69%	98%
Reservaciones para el siguiente semestre												
Noches	4,590.00	2,900.00	4,908.00	3,480.00	5,746.50	3,915.00	6,435.00	4,350.00	7,044.00	4,640.00	7,503.00	4,930.00
Ocupación -%	46%	29%	50%	35%	58%	40%	65%	44%	71%	47%	76%	50%
Reservaciones para sub siguiente semestre												
Noches	1,800.00	3,000.00	2,160.00	3,600.00	2,430.00	4,050.00	2,700.00	4,500.00	2,880.00	4,800.00	3,060.00	5,100.00
Ocupación -%	18%	30%	22%	36%	25%	41%	27%	45%	29%	48%	31%	52%
Personal												
Permanente												
Salario / mes, \$	406.00	426.30	579.00	579.00	596.37	626.19	614.26	644.97	632.69	664.32	651.67	684.25
Capacitación / persona, \$	1,000.00	1,000.00	1,100.00	1,100.00	1,133.00	1,133.00	1,166.99	1,166.99	1,202.00	1,202.00	1,238.06	1,238.06
Personal último período	6.00	4.00	6.00	7.00	8.00	7.70	8.80	8.86	10.12	10.18	11.64	11.71
Rotación de personal -%	8.98	8.76	8.98	8.76	8.98	8.76	8.98	8.76	8.98	8.76	8.98	8.76
Contratación (+) / despidos (-)	0.69	1.22	0.69	1.22	0.69	1.22	0.69	1.22	0.69	1.22	0.69	1.22
Personal este período	4.00	6.00	7.00	8.00	7.70	8.80	8.86	10.12	10.18	11.64	11.71	13.38
Temporales												
Personal último período	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Personal este período	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nivel de competencia												
Permanentes (antiguo)	1.01	1.00	1.01	1.00	1.01	1.00	1.01	1.00	1.01	1.00	1.01	1.00
Permanentes (nueva contratación)	0.78	0.86	0.78	0.86	0.78	0.86	0.78	0.86	0.78	0.86	0.78	0.86
Permanentes (promedio)	1.01	0.95	1.01	0.95	1.01	0.95	1.01	0.95	1.01	0.95	1.01	0.95
Temporales	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88
Gastos de personal y costos directos, \$												
Permanentes	9,744.00	15,346.80	24,318.00	27,792.00	27,552.29	33,062.75	32,635.69	39,162.83	38,656.98	46,388.37	45,789.19	54,947.03
Temporales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacitación	4,000.00	6,000.00	7,700.00	8,800.00	8,724.10	9,970.40	10,333.70	11,809.94	12,240.26	13,988.87	14,498.59	16,569.82
Contratación	-	14,018.27	-	14,018.27	-	14,018.27	-	14,018.27	-	14,018.27	-	14,018.27
Despidos	6,685.03	-	6,685.03	-	6,685.03	-	6,685.03	-	6,685.03	-	6,685.03	-
Total	20,429.03	35,365.07	38,703.03	50,610.27	42,961.43	57,051.42	49,654.42	64,991.04	57,582.27	74,395.52	66,972.81	85,535.12
Costo directo (\$/noche)	6.40	6.38	11.00	11.00	11.33	11.33	11.67	11.67	12.02	12.02	12.38	12.38
Nivel de estrés del personal, %	87.00	90.00	87.00	90.00	87.00	90.00	87.00	90.00	87.00	90.00	87.00	90.00
Nivel de calidad	0.76	0.69	0.76	0.69	0.76	0.69	0.76	0.69	0.76	0.69	0.76	0.69

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 32. Estado de resultados, año en curso aplicando estrategia

	2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	2do semestre	2do semestre	2do semestre	2do semestre	2do semestre	2do semestre	2do semestre					
Estado de resultados, año en curso, \$												
Ingresos por ventas												
Doméstico	1,163,016.54	1,566,049.59	2,281,621.06	2,670,162.23	3,000,610.98	3,290,981.41						
Internacional	-	-	-	-	-	-						
Total ingresos	1,163,016.54	1,566,049.59	2,281,621.06	2,670,162.23	3,000,610.98	3,290,981.41						
Gastos de personal												
Permanentes	25,090.80	52,110.00	60,615.05	71,798.52	85,045.35	100,736.22						
Temporales	-	-	-	-	-	-						
Costos directos	65,335.01	120,241.00	144,338.13	166,334.51	187,001.26	205,106.04						
Beneficio bruto	1,072,590.73	1,393,698.59	2,076,667.88	2,432,029.19	2,728,564.37	2,985,139.15						
Otros gastos operativos												
Administración	101,108.72	300,556.00	257,667.68	263,447.71	269,401.14	275,533.18						
Marketing	29,500.00	82,000.00	86,100.00	90,405.00	90,405.00	90,405.00						
Pagos de alquiler	125,000.00	125,000.00	125,000.00	125,000.00	125,000.00	125,000.00						
Despidos y contratación	20,703.30	20,703.30	20,703.30	20,703.30	20,703.30	20,703.30						
Capacitación del personal	10,000.00	16,500.00	18,694.50	22,143.64	26,229.14	31,068.41						
Esfuerzos de reducción de costos	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00						
Mantenimiento	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00						
Total gastos	324,312.02	582,759.30	546,165.48	559,699.65	569,738.58	580,709.89						
EBITDA	748,278.71	810,939.28	1,530,502.40	1,872,329.55	2,158,825.79	2,404,429.26						
Depreciación	110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00						
EBIT	638,278.71	700,939.28	1,420,502.40	1,762,329.55	2,048,825.79	2,294,429.26						
Financiación y gastos												
Ingresos por intereses	47,835.95	47,835.95	47,835.95	47,835.95	47,835.95	47,835.95						
Intereses de préstamos a largo plazo	204,542.13	204,542.13	204,542.13	204,542.13	204,542.13	204,542.13						
Intereses de préstamos a corto plazo	-	-	-	-	-	-						
Beneficios antes de impuestos	481,572.54	544,233.11	1,263,796.22	1,605,623.37	1,892,119.61	2,137,723.08						
Impuestos directos	144,471.76	163,269.93	379,138.87	481,687.01	567,635.88	641,316.92						
Beneficio neto para el período	337,100.78	380,963.18	884,657.36	1,123,936.36	1,324,483.73	1,496,406.16						

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 37. Hoja de balance aplicando estrategia

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	2do semestre	2do semestre				
Hoja de balance, \$						
Activos						
Activo no circulante						
Propiedad, planta y equipo	6,455,000.00	6,345,000.00	6,235,000.00	6,125,000.00	6,015,000.00	5,905,000.00
Activo circulante						
Cuentas por cobrar	85,690.71	85,690.71	85,690.71	85,690.71	85,690.71	85,690.71
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,134,352.06	1,425,315.24	2,219,972.60	3,253,908.97	4,488,392.71	5,894,798.88
Total activos	7,675,042.76	7,856,005.94	8,540,663.30	9,464,599.67	10,589,083.41	11,885,489.58
Capital social y pasivo						
Capital						
Capital social	1,665,350.50	1,665,350.50	1,665,350.50	1,665,350.50	1,665,350.50	1,665,350.50
Ganancias acumuladas	2,310,866.49	2,647,967.26	3,028,930.44	3,913,587.79	5,037,524.16	6,362,007.88
Beneficio neto del periodo	337,100.78	380,963.18	884,657.36	1,123,936.36	1,324,483.73	1,496,406.16
Total capital	4,313,317.76	4,694,280.94	5,578,938.29	6,702,874.65	8,027,358.38	9,523,764.54
Pasivos no circulantes						
Préstamos a largo plazo	3,345,725.00	3,145,725.00	2,945,725.00	2,745,725.00	2,545,725.00	2,345,725.00
Pasivo circulante						
Préstamos a corto plazo	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00
Total pasivo	3,361,725.00	3,161,725.00	2,961,725.00	2,761,725.00	2,561,725.00	2,361,725.00
Total capital y pasivos	7,675,042.76	7,856,005.94	8,540,663.29	9,464,599.65	10,589,083.38	11,885,489.54
VERIFICADOR	OK	OK	OK	OK	OK	OK

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 33. Estado de flujo de efectivo aplicando estrategia

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	2do semestre	2do semestre	2do semestre	2do semestre	2do semestre	2do semestre
Estado de flujo de efectivo, \$						
de las operaciones						
EBITDA	748,278.71	810,939.28	1,530,502.40	1,872,329.55	2,158,825.79	2,404,429.26
Financiación y gastos	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17
Impuestos directos	- 144,471.76	- 163,269.93	- 379,138.87	- 481,687.01	- 567,635.88	- 641,316.92
Cambio en el capital de trabajo	- 2,911.00	- 200,000.00	- 200,000.00	- 200,000.00	- 200,000.00	- 200,000.00
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	- 2,911.00	-	-	-	-	-
Cambios en cuentas por pagar (aum + / dism -)	-	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00
Flujo neto de efectivo por operaciones	444,189.78	290,963.18	794,657.36	1,033,936.37	1,234,483.74	1,406,406.17
Instalaciones						
Flujo neto de efectivo por inversiones	-	-	-	-	-	-
Cambios en los pasivos a largo plazo (aum. + / dism. -)						
Cambios en préstamos a corto plazo (aum. + / dism. -)	-	-	-	-	-	-
Dividendos pagados	-	-	-	-	-	-
Flujo neto de efectivo por financiación	-	-	-	-	-	-
Aumento (+) o disminución (-) neto en efectivo y equivalente y equivalentes de efectivo al comienzo del periodo	444,189.78	290,963.18	794,657.36	1,033,936.37	1,234,483.74	1,406,406.17
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo	1,134,352.06	1,425,315.24	2,219,972.60	3,253,908.97	4,488,392.71	5,894,798.88

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 39. Indicadores clave aplicando estrategia

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	2do semestre					
Indicadores clave						
Ocupación hotel -% (doméstico)	0.59	0.65	0.76	0.85	0.92	0.98
Ocupación hotel -% (internacional)	-	-	-	-	-	-
Tarifa promedio ponderado de la habitación (doméstico)	117.08	154.31	187.82	196.02	201.79	207.84
Tarifa promedio ponderado de la habitación (internacional)	-	-	-	-	-	-
Beneficio bruto por habitación, \$	11,574.94	16,345.71	23,467.06	27,388.24	30,633.26	33,513.05
Beneficio neto por habitación en todo el año, \$	6,129.11	6,926.60	16,084.68	20,435.21	24,081.52	27,207.38
Retorno del capital empleado, ROCE % (anual)	8.33%	8.94%	16.66%	18.65%	19.38%	19.33%
Ratio beneficio bruto -% (6 meses)	92.22%	88.99%	91.02%	91.08%	90.93%	90.71%
Ratio beneficio neto -% (6 meses)	28.99%	24.33%	38.77%	42.09%	44.14%	45.47%

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 40. Flujo de caja incremental

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
PROYECTADO CON PLAN ESTRATÉGICO						
EBITDA	748,278.71	810,939.28	1,530,502.40	1,872,329.55	2,158,825.79	2,404,429.26
Financiación y gastos	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17
Impuestos directos	- 144,471.76	- 163,269.93	- 379,138.87	- 481,687.01	- 567,635.88	- 641,316.92
Cambio en el capital de trabajo	- 2,911.00	- 200,000.00	- 200,000.00	- 200,000.00	- 200,000.00	- 200,000.00
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	- 2,911.00	-	-	-	-	-
Cambios en cuentas por pagar (aum + / dism -)	-	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00
Flujo neto de efectivo por operaciones	444,189.78	290,963.18	794,657.36	1,033,936.37	1,234,483.74	1,406,406.17
PROYECTADO SIN PLAN ESTRATÉGICO						
EBITDA	748,278.71	776,490.98	835,485.86	898,530.04	965,495.27	1,036,972.26
Financiación y gastos	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17	- 156,706.17
Impuestos directos	- 144,471.76	- 152,935.44	- 170,633.91	- 189,547.16	- 209,636.73	- 231,079.83
Cambio en el capital de trabajo	- 2,911.00	-	-	-	-	-
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	- 2,911.00	-	-	-	-	-
Cambios en cuentas por pagar (aum + / dism -)	-	-	-	-	-	-
Flujo neto de efectivo por operaciones	444,189.78	466,849.37	508,145.78	552,276.71	599,152.37	649,186.26
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL						
CON ESTRATEGIA	444,189.78	290,963.18	794,657.36	1,033,936.37	1,234,483.74	1,406,406.17
SIN ESTRATEGIA	444,189.78	466,849.37	508,145.78	552,276.71	599,152.37	649,186.26
INCREMENTO	-	- 175,886.19	286,511.58	481,659.66	635,331.36	757,219.90

Se pudo elaborar todas las proyecciones, con los supuestos de este capítulo, que incluye lo desarrollado a lo largo de todo el plan de negocio, de los planes funcionales, en la parte final se incluyó un cuadro con el flujo de caja incremental, es decir la diferencia entre el flujo de caja con

estrategia menos el flujo de caja sin estrategia, esto para poder obtener los flujos que se incrementan debido a la aplicación del plan estratégico, en ellos se observa que el año 2024 sale un flujo incremental negativo, sin embargo posteriormente se vuelve positivo, en el siguiente sub capítulo se verá el análisis financiero a mayor detalle.

5. Análisis financiero

Para seguir con el análisis, se procede a hallar el costo promedio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en inglés), este determinará el costo de los recursos que se utilizarán para las estrategias (deuda y fondos propios).

5.1 Cálculo del costo de capital propio (Ke) y WACC

A través del *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) se hallará la rentabilidad requerida por los accionistas. A continuación, se detalla:

Los coeficientes se hallan de la siguiente manera:

- Rf: tasa libre de riesgo (BCRP, 2022).
- Rm – Rf: prima de riesgo (Damodaran, 2022).
- β : coeficiente beta apalancado de la empresa.

Fórmula del Beta apalancado: $\beta_l = \beta_u * (1 + (D/E) * (1 - t))$.

El beta desapalancado (Damodaran, 2022) en la industria hotelera y la proporción deuda/patrimonio de la empresa sobre la base de los estados financieros en periodos anteriores.

Se presentan los datos utilizados para poder hallar el costo de capital.

Datos para cálculo del costo de K:

PARÁMETROS DE ANÁLISIS PARA CÁLCULO DE CAPM Y WACC

A) BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA

AÑO	PROYECCIÓN AL CIERRE DEL	2023
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		6,455,000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		1,220,043
	TOTAL ACTIVO	7,675,043
TOTAL PASIVO CORRIENTE		16,000
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		3,345,725
TOTAL PATRIMONIO		4,313,318
	TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	7,675,043

B) ESTRUCTURA DE CAPITAL

PASIVO		3,361,725.00	44%
PATRIMONIO		4,313,317.76	56%
ACTIVOS		7,675,042.76	

C) ESTRUCTURA DE DEUDA

Tasa promedio de financ. Largo Plazo	a JUL - 23	8.05%	En Soles
Tasa efectiva de impuestos		29.50%	
Kd		5.68%	

D) CÁLCULO DE CAPM (Cok, Ke) y WACC

	año	
t = tasa impuesto a la renta	2023	29.5%
Rf (Tasa libre de riesgo)	Dic-22	5.20%
Rendimiento del mercado = Rm		
Prima de Riesgo del mercado = (Rm - Rf)	Ene-23	8.70%
Riesgo país		1.96%
Beta Damodarán (mining unlevered)	Ene-23	0.97
β_u = beta no apalancado		0.97
β = beta apalancado		1.50
TEA = Kd		8.05%
formula del beta apalancado		
$\beta = \beta_u * [1 + (1-t) * (D/E)]$		

CAPM			
COK = Rf + $\beta * (Rm - Rf)$ + Riesgo país			
COK = Ke	Dolares	20.24%	DOLARES
Inflación Perú Esperada		8.70%	
Inflación USA Esperada		6.50%	
COK = Ke	Soles	22.72%	SOLES
WACC			
Wacc = $D * Kd * (1-t) + E * Ke$			
WACC		13.86%	DOLARES

5.2 Costo de la deuda (Kd)

El costo de la deuda estimada para la empresa se obtiene en un estimado proyectando al cierre de julio del 2023 las tasas promedio del mercado local, obteniendo así un Kd de 5.68 % anual.

5.3 Costo promedio del capital WACC

Finalmente, el cálculo del WACC, obtuvo el valor de 13.86%

6 Análisis de las proyecciones financieras

Tabla 41. Flujo de caja incremental

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028
CON ESTRATEGIA	444,189.78	290,963.18	794,657.36	1,033,936.37	1,234,483.74	1,406,406.17
SIN ESTRATEGIA	444,189.78	466,849.37	508,145.78	552,276.71	599,152.37	649,186.26
INCREMENTO	-	- 175,886.19	286,511.58	481,659.66	635,331.36	757,219.90

COK	20.24%
VAN económico	777,081.43
WACC	13.86%
VAN financiero	1,024,633.07

En la tabla anterior se observa que si bien los flujos incrementales no son positivos en el primer año, a partir del segundo año comienza a incrementarse la brecha positiva, esto debido a que el resultado de las estrategias tomarán por lo menos un semestre en mostrarse y también debido a que el primer año se tienen que realizar diversas inversiones las cuales impactan como costo fijo por única vez, esto debido a la implementación de dichas estrategias las cuales incluyen obtener certificaciones y remodelaciones de ambientes.

7. Conclusiones de la evaluación

- El resultado financiero con plan estratégico considera la alianza con el hotel Posada Amazonas, debido a ellos es que en el plan de marketing se considera un incremento en las ventas, resultado de esta alianza y de la aplicación de las demás estrategias del plan de marketing es que se proyectaron todos los flujos de ventas y costos y gastos, como se pueden observar en las proyecciones financieras.
- El COK en dólares es de 22.72% y el WACC es de 13.86%
- El VAN económico del flujo incremental es de \$ 777,081.43
- El VAN financiero del flujo incremental es de \$1,024,633.07
- El plan estratégico propuesto para el hotel para los años 2023 a 2028 es viable, ya que el VAN económico y el financiero del flujo de caja incremental son positivos considerando el COK y WACC determinado en este capítulo, estos valores de VAN de flujo incremental determinan el aporte del plan estratégico, y siento este VAN un valor considerable es necesario tenerlo en cuenta para llevarlo a su ejecución, también es necesario contar con una buena asesoría financiera y asesoría empresarial para poder planificar, ejecutar y controlar el plan estratégico de forma adecuada.
- Por tal motivo se considera viable el plan financiero ejecutando cada plan funcional respetando las proyecciones y presupuestos considerados en cada plan.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El hotel se debe enfocar en un nuevo concepto de servicio, utilizándose intensivamente nuevas plataformas digitales, las cuales van acorde con las nuevas tendencias de preferencias del cliente, orientando una constante adaptación de las nuevas tendencias tecnológicas, tanto en servicios como en operaciones.
- Se considera un cambio en la misión y visión del hotel, en las estrategias y objetivos para poder ser sostenibles en el tiempo.
- Se establece crear una nueva experiencia a la que podría considerarse como “Experiencia Le Bonheur”.
- Las oportunidades identificadas sugieren establecer un negocio de hospitalidad asociado a una nueva tendencia, donde el huésped busca estar en una zona de confort diferente, asociada a la calidez y a la vez disfrutando de nuevas experiencias.
- La propuesta de valor se basará también en la constante capacitación del recurso humano, el mantenimiento óptimo y limpio de las instalaciones, y a su vez, se debe contar con nuevas tecnologías que serán de apoyo en la atención del cliente.
- Se considera atraer mucho más a clientes extranjeros, pues tienen más capacidad económica y, por ello, se determinó incluir que un porcentaje del personal domine otros idiomas.
- Se consideró ambientar varias habitaciones con temáticas de diferentes regiones del Perú.
- Se logrará el porcentaje de ocupación promedio anual esperado de acuerdo con las proyecciones y mejoras realizadas en el plan estratégico.
- Es importante contar con una agencia publicitaria de experiencia para que pueda gestionar las redes sociales y se establezca una conexión con los clientes y clientes potenciales.
- La alianza estratégica junto con los cambios realizados desde el interior de la empresa incrementarán en un 20% el volumen de reservas en el primer año de implementada.
- El incremento en el precio del 50% con respecto al precio inicial está justificado por la promoción que se realizará y la contratación de personal que se realizó para poder brindar un servicio de calidad y exclusividad cuando se logre el incremento de reservas el primer año y los consecutivos, hasta llegar al 90% de incremento en 5 años.

- El perfil de los clientes potenciales son turistas extranjeros, hombres provenientes en su mayoría de EE. UU., con edades entre los 25 y 44 años que son trabajadores dependientes. Un 79% de estos financia la totalidad de sus vacaciones y realizan viajes de 4 a 14 días con 2 a 4 personas, en promedio, dos veces al año. Estos turistas suelen vacacionar con su pareja o familia y prefieren que su reserva incluya paquetes de *tour* todo incluido, de tal manera que no tengan que realizar un esfuerzo extra buscando otras agencias de turismo.
- El hotel Le Bonheur elaborará un plan de recursos humanos con el fin de contar con colaboradores comprometidos y fidelizados con la empresa con estrategias como contar con un número óptimo de colaboradores, se brindará salarios competitivos de acuerdo con el mercado, se brindará capacitaciones a los colaboradores de manera periódica, se establecerán planes de seguimiento de cumplimiento de objetivos, entre otros. Lo anterior permitirá contar con colaboradores felices, comprometidos y fidelizados con la empresa, lo que se traducirá en colaboradores más productivos.
- Se establecerán planes de responsabilidad social para mitigar la emisión de CO₂, se impulsará el uso responsable de agua, energía eléctrica, consumo de papel. Finalmente, se concentrará en cumplir con todos los requisitos para poder lograr la certificación ISO 14001.
- El hotel cuenta con un plan de operaciones que le permitirá lograr un servicio de gran calidad. La implementación de la ISO de Calidad, ISO 9001, permitirá gestionar mediante procesos, lo que posibilitará establecer controles usando indicadores en cada proceso que ejecuta el hotel en el desarrollo de su servicio.
- Se obtendrá una mejor y más eficiente gestión de los recursos con los que cuenta la empresa. En consecuencia, se mejora la competitividad y productividad del negocio, lo que le permite obtener mayores beneficios como resultado de su actividad económica.
- Los cambios en la tecnología obligan al hotel a actualizarse constantemente en el manejo de distintas herramientas digitales, con las cuales podrá mejorar y optimizar sus procesos, así se evita quedar rezagados ante la competencia.
- La iniciativa del plan de *marketing* de implementar los ambientes con temáticas de las regiones del Perú está incluida en el presupuesto de operaciones.
- La ejecución del plan estratégico y los planes funcionales tienen viabilidad financiera, es decir, de salir todo según lo planificado, daría valores esperados mejores a la situación actual del hotel.
- El hotel Le Bonheur busca maximizar su valor económico y sostenibilidad en el tiempo, por eso implementa los planes de *marketing*, operaciones, responsabilidad social, recursos humanos y finanzas, que permitirán que el plan estratégico esté alineado a los resultados y objetivos.

2. Recomendaciones

- Luego de implementado el plan estratégico, realizar el seguimiento correspondiente y la medición de los indicadores.
- Se deberá profundizar en el desarrollo de los planes funcionales para corroborar la correcta ejecución y cumplimiento de objetivos.
- Profundizar el detalle de la implementación de cada plan funcional con un cronograma de implementación, donde se indiquen las fechas programadas. De esta manera, organizar los recursos y las actividades.
- Como parte de la implementación del plan estratégico se propone también incluir menús de platos tradicionales de las regiones del Perú.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agenda Estado de derecho (2023). *Perú 2023: ¿Una crisis anunciada?* 7 de marzo. <https://agendaestadodederecho.com/peru-2023-una-crisis-anunciada/>
- Andina (2023). *Promperú: oportunidades de inversión en turismo serán mayores este 2023*. 27 de marzo. <https://andina.pe/agencia/noticia-promperu-oportunidades-inversion-turismo-seran-mayores-este-2023-934378.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023). *Notas de estudio del BCRP N° 45 – 22 de junio de 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-45-2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2022). *Nota informativa. Programa monetario de octubre de 2022. BCRP eleva la tasa de interés de referencia a 7,00%*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota-informativa-2022-10-06-1.pdf>
- Banco Mundial (2018). *Crecimiento: verde que te quiero verde*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2018/12/10/crecimiento-verde-que-te-quiero-verde#:~:text=Es%20un%20crecimiento%20sustentable%20desde,prevenci%C3%B3n%20de%20los%20desastres%20naturales>
- Booking (s.f.). *Alojamientos en Lima por presupuesto por noche*. <https://acortar.link/x9vf70>
- Centro de Formación en Turismo [Cenfotur] (2023). *El impacto de la tecnología en la experiencia turística*. <https://www.cenfotur.edu.pe/2023/boletin-5-2023/el-impacto-de-la-tecnologia-en-la-experiencia-turistica/>
- Crespo, M. C. (2022). *Modelo Canvas: ¿qué es y cómo utilizarlo?* *RD Station*. [Blog]. <https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/>
- Damodaran [online] (2022). *Riesgo país y Betas*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/home.htm
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. 2da. edición. Pearson editorial.
- El Peruano (2023a). *S/ 300 millones para impulsar el turismo*. 21 de febrero. <https://www.elperuano.pe/noticia/205045-s-300-millones-para-impulsar-el-turismo>

- El Peruano (2023b). *Perú presenta alto riesgo de vulnerabilidad debido a crisis global del agua*. 20 de enero. <https://www.elperuano.pe/noticia/202657-peru-presenta-alto-riesgo-de-vulnerabilidad-debido-a-crisis-global-del-agua>
- El Peruano (2023c). *Promperú: SAHIC 2023 despierta el interés de inversores del sector hotelero en Perú*. 30 de marzo. <https://www.elperuano.pe/noticia/208859-promperu-sahic-2023-despierta-el-interes-de-inversores-del-sector-hotelerero-en-peru>
- El Peruano (2022). *Sector turismo aportaría 2.5% al PBI el presente año*. 29 de enero. [https://elperuano.pe/noticia/138297-sector-turismo-aportaria-25-al-pbi-el-presente-ano#:~:text=28%2F01%2F2022%20El%20sector,\(Promper%C3%BA\)%2C%20Amora%20Carbajal](https://elperuano.pe/noticia/138297-sector-turismo-aportaria-25-al-pbi-el-presente-ano#:~:text=28%2F01%2F2022%20El%20sector,(Promper%C3%BA)%2C%20Amora%20Carbajal)
- Estudiantes Embajadores (2023). *¿Por qué las empresas buscan colaboradores bilingües? LinkedIn*. 20 de mayo. <https://www.linkedin.com/pulse/por-qu%C3%A9-las-empresas-buscan-colaboradores-biling%C3%BCes/?originalSubdomain=es>
- Estudio Ehecopar (2023). *Guía Legal de Negocios en el Perú 2023*. https://www.ehecopar.com.pe/userfiles/misc/Guia_Legal_de_Negocios_en_Peru_2023.pdf
- Factorial (2023). *Unos empleados felices son una empresa productiva*. [Blog]. 7 de junio. <https://factorialhr.es/blog/empleados-felices/>
- Forbes (2023). *Redes Sociales: casi el 60% de la población mundial ya las usa*. 4 de septiembre. <https://www.forbes.com.mx/redes-sociales-casi-el-60-de-la-poblacion-mundial-ya-las-usa/>
- Forbes (2022). *Perú es reconocido nuevamente como mejor destino cultural y culinario del mundo el 2022*. <https://forbes.pe/forbes-life/2022-11-11/peru-es-reconocido-nuevamente-como-mejor-destino-cultural-y-culinario-del-mundo-en-2022/>
- Gestión (2023). *Mincetur: se impulsará un enfoque de innovación tecnológica para reactivar el sector turismo*. 17 de mayo. <https://gestion.pe/peru/mincetur-se-impulsara-un-enfoque-de-innovacion-tecnologica-para-reactivar-el-sector-turismo-noticia/>
- Hidalgo, M. (2022). Pedro Castillo tiene una de las bancadas oficialistas más débiles y fraccionadas de la región. *El Comercio*. 27 de junio. <https://elcomercio.pe/politica/con->

greso/pedro-castillo-tiene-una-de-las-bancadas-oficialistas-mas-debiles-y-fracciona-
das-de-la-region-sudamerica-peru-libre-congreso-vladimir-cerron-bancada-magiste-
rial-ecdata-noticia/

Ipsos (2019). *Los países más atractivos de América Latina*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-12/los_paises_mas_atractivos_de_latinoamerica_2019.pdf

Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea*. Sexta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

López, P. (2008). *Dirección Comercial: Guía de estudio*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Maje, J., Mercado, J., Muñoz, L., Vera Tudela, F. y Zubiato, G. (2020). *Plan estratégico para el hotel Le Bonheur*. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2964/Maje-Johanna_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analítico*. <https://alejandromedinag.files.wordpress.com/2017/01/documento-006-libro-geestic3b3n-por-procesos-y-creacic3b3n-de-valor-pc3bablico2.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2023a). *Reporte mensual de Turismo. Junio de 2023*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4833203/Reporte%20Mensual%20de%20Turismo%20-%20JUNIO%202023%20.pdf?v=1689194739>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2023b). *Mapa interactivo. Llegada de turistas internacionales*. https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/llegadaTuristasPais.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2023c). *Establecimiento de Hospedaje y Clasificados y/o Categorizados. Búsqueda*. <https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/directoriodeserviciosturisticos/DirPrestadores/DirBusquedaPrincipal/EstablecimientoHospedaje?IdGrupo=1>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2022). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo*. Datos turismo. <https://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosturismo/content1.html>

- Muente, G. (2019). ¿Qué es la matriz de Evaluación de Factores Internos o matriz EFI y para qué sirve? *Rockcontent*. [Blog]. <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/#:~:text=La%20matriz%20EFI%2C%20conocida%20tambi%C3%A9n,alguna%20de%20sus%20%C3%A1reas%20funcionales>
- My Boutique Hotel (s.f.). *Hoteles en Lima. 5 Boutique hoteles*. <https://www.myboutiquehotel.com/es/boutique-hotels-lima/>
- Osterwalder, A. y Pigneur, I. (2009). *Business Model Generation*. https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental.
- Regalado, O. (2023). Fortalecimiento de la Marca Perú: Que no quede en una ley más. *Gestión*. 11 de Octubre. <https://gestion.pe/blog/gestiondeservicios/2023/10/fortalecimiento-de-la-marca-peru-que-no-queda-en-una-ley-mas.html/>
- Sociedad de Comercio Exterior de Perú [ComexPerú] (2022). *Reporte trimestral de desempeño turístico en el Perú. Resultados al primer trimestre de 2022*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-turismo-006.pdf>
- Sociedad de Hoteles del Perú [SHP] (s.f.). *Misión*. <https://sociedadhotelesdelperu.org.pe/>
- The Circular Campus (2022). *Qué es y cómo puede conseguir tu empresa el certificado ISO 14001*. 31 de octubre. <https://www.ecoembesthecircularcampus.com/que-es-y-como-puede-conseguir-tu-empresa-el-certificado-iso-14001/>

ANEXOS

Anexo 1. Presupuesto del plan de marketing

	2024	2025	2026	2027	2028
Agencia publicitaria	65 600.00	68 880.00	72 324.00	72 324.00	72 324.00
Branding	16 400.00	17 220.00	18 081.00	18 081.00	18 081.00
Total Anual	82 000.00	86 100.00	90 405.00	90 405.00	90 405.00

Anexo 2. Flujo de marketing y recursos humanos

TEEFF SIN ESTRATEGIAS	2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	1er semestre	2do semestre										
Tariffs de las habitaciones, I	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Ventas de habitaciones, sunches	1,303.09	1,299.11	1,303.09	1,299.11	1,303.09	1,299.11	1,303.09	1,299.11	1,303.09	1,299.11	1,303.09	1,299.11
Gastos de personal I	30,429.03	31,163.07	30,429.03	31,163.07	30,429.03	31,163.07	30,429.03	31,163.07	30,429.03	31,163.07	30,429.03	31,163.07
Marketing I	14,590.00	13,000.00	14,590.00	13,000.00	14,590.00	13,000.00	14,590.00	13,000.00	14,590.00	13,000.00	14,590.00	13,000.00
Administración (Personal administrativo)	29,648.00	29,648.00	29,648.00	29,648.00	29,648.00	29,648.00	29,648.00	29,648.00	29,648.00	29,648.00	29,648.00	29,648.00
Impacto en Ventas	136,824.42	173,379.33	136,824.42	173,379.33	136,824.42	173,379.33	136,824.42	173,379.33	136,824.42	173,379.33	136,824.42	173,379.33
Impacto en Costos	64,575.03	80,011.07	64,575.03	80,011.07	64,575.03	80,011.07	64,575.03	80,011.07	64,575.03	80,011.07	64,575.03	80,011.07
Flujo	72,249.39	93,368.26	72,249.39	93,368.26	72,249.39	93,368.26	72,249.39	93,368.26	72,249.39	93,368.26	72,249.39	93,368.26

TEEFF APLICANDO ESTRATEGIAS	2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	1er semestre	2do semestre										
Tariffs de las habitaciones, I	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Ventas de habitaciones, sunches	1,303.09	1,299.11	1,564.00	1,590.00	1,793.79	1,793.79	1,934.03	1,968.06	2,084.94	2,078.37	2,215.25	2,208.48
Gastos de personal I	30,429.03	31,163.07	38,703.03	39,810.27	42,090.00	42,090.00	44,550.00	44,550.00	46,582.27	46,582.27	48,772.81	48,772.81
Marketing I	14,590.00	13,000.00	44,300.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	44,300.00	42,000.00	44,300.00	42,000.00	44,300.00	42,000.00
Administración (Personal administrativo)	29,648.00	29,648.00	93,328.00	93,328.00	96,333.84	96,333.84	99,223.86	99,223.86	102,288.17	102,288.17	105,399.59	105,399.59
Impacto en Ventas	136,824.42	173,379.33	248,130.00	213,497.27	291,693.82	276,417.73	336,110.04	338,828.10	369,279.48	373,524.47	404,130.25	398,997.90
Impacto en Costos	64,575.03	80,011.07	172,251.03	184,158.27	181,295.27	181,295.27	197,485.26	192,978.28	210,519.90	203,882.84	222,961.09	218,539.80
Flujo	72,249.39	93,368.26	74,908.97	128,559.23	112,398.18	178,968.47	143,137.30	228,308.20	185,366.64	250,612.18	187,590.84	280,900.89

Diferencial de Utilidad luego de aplicar la estrategia: 1,849.58 74,100.87 40,149.97 83,598.21 76,888.37 324,890.84 93,147.25 185,067.12 315,541.44 185,532.83

Anexo 3. Detalle de planilla antes y después de la estrategia

ANTES DE ESTRATEGIA				DESPUES DE ESTRATEGIA			
Cantidad	Puesto	Sueldo Bruto (\$) x Persona	Monto Total (\$)	Cantidad	Puesto	Sueldo Bruto (\$) x Persona	Monto Total (\$)
1	Gerente	1,658.00	1,658.00	1	Gerente	2,369.00	2,369.00
1	Recepcion	645.00	645.00	1	Jefe de recepcion	1,185.00	1,185.00
1	Botones	277.00	277.00	1	Recepcion	922.00	922.00
1	Reservas	369.00	369.00	1	Botones	395.00	395.00
1	Supervisor	516.00	516.00	1	Reservas	527.00	527.00
1	Mantenimiento	369.00	369.00	1	Jefe housekeeping	843.00	843.00
1	Jefe de alimentos y bebidas	369.00	369.00	1	Mantenimiento	527.00	527.00
1	Lavanderia	369.00	369.00	1	Jefe de alimentos y bebidas	527.00	527.00
1	Portero y seguridad	369.00	369.00	1	Lavanderia	527.00	527.00
	Costo Mensual Personal		4,941.00	1	Portero y seguridad	527.00	527.00
	Costo Semestral Personal		29,646.00		Costo Mensual Personal		8,349.00
					Costo Semestral Personal		50,994.00

Cantidad	Puesto	Sueldo Bruto (\$) x Persona	Monto Total (\$)
4	Limpieza Invierno	406.00	1,624.00
6	Limpieza Verano	426.50	2,559.00

Cantidad	Puesto	Sueldo Bruto (\$) x Persona	Monto Total (\$)
7	Limpieza Invierno	579.00	4,053.00
8	Limpieza Verano	579.00	4,632.00

Cantidad	Puesto	Sueldo Bruto (\$) x Persona	Monto Total (\$)
1	Gerente de Ventas	1,579.00	1,579.00
1	Ejecutivo de Ventas	790.00	790.00
1	Gerente Operaciones	1,579.00	1,579.00
1	Gerente Financiero	1,579.00	1,579.00
1	Asistente Administrativo	790.00	790.00
1	Jefe de Recursos Humanos	922.00	922.00
	Costo Mensual Personal		7,239.00
	Costo Semestral Personal		41,434.00

Anexo 4. Presupuesto del plan de operaciones

PRESUPUESTO PLAN DE OPERACIONES HOTEL LE BONHEUR (DOLARES)
(Gasto Administrativo)

ITEMS DE OPERACIONES	2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre
Implementacion de Sistema de Gestión de Calidad y certificación ISO 9001			7,000									
Mantenimiento de Sistema de Gestión de Calidad y certificación ISO 9001			3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Implementación de nuevas tecnologías (Check in digital / llave digital)			16,500									
Implementación de cuartos con temáticas de las regiones del Perú			55,000	55,000	55,000	55,000	55,000					
Mantenimiento de cuartos con temáticas de las regiones del Perú	8,099	7,718	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500
Pagos de servicios (Agua, Luz, Cable, Internet)	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Mantenimiento semestral de instalaciones (Eléctricas, sanitarias y electromecánicas)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Implementación de 10 pantallas Led con temática de regiones del Perú, en hall y recepción			20,000									
Implementación de módulo para guía turístico			5,000									
	21,099	20,718	136,000	87,500	87,500	87,500	87,500	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500

COSTO DIRECTO

Costo directo	2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	1er semestre	2do semestre										
Consumibles de Limpieza (Aromatizante, detergentes, Papel higienico, jabones, shampoo)	1.40	1.38	1.50	1.50	1.55	1.55	1.59	1.59	1.64	1.64	1.69	1.69
Consumibles de higiene personal (Papel higienico, jabones, shampoo)	1.00	1.00	1.50	1.50	1.55	1.55	1.59	1.59	1.64	1.64	1.69	1.69
Desayuno americano	4.00	4.00										
Desayuno con temáticas peruanas			8.00	8.00	8.24	8.24	8.49	8.49	8.74	8.74	9.00	9.00
	6.40	6.38	11.00	11.00	11.33	11.33	11.67	11.67	12.02	12.02	12.38	12.38

Anexo 5. Presupuesto del plan de recursos humanos

	2024 (\$)	2025 (\$)	2026 (\$)	2027 (\$)	2028 (\$)
Salario Jefe de Recursos humanos	1,844	1,947	2,005	2,065	2,127
Capacitación / persona	2,200	2,266	2,334	2,404	2,476

Anexo 6. Presupuesto del plan de responsabilidad social corporativa

	2024	2025	2026	2027	2028
ISO medioambiental 14001	5 000	5 150	5 305	5 464	5 628

Anexo 7. Información de hoteles *boutique* en Lima (precio en USD)

CATEGORÍA	NOMBRE HOTEL	UBICACIÓN	N.º HAB.	PRECIO HAB./ NOCHE	
				TEMPORADA ALTA (OCT-MAR)	TEMPORADA BAJA (ABR-SET)
4 Estrellas	Arawi Miraflores Prime	Miraflores	30	89.7	80.0
4 Estrellas	Hotel B	Barranco	17	447.4	387.7
4 Estrellas	Faraona Grand Hotel	Miraflores	45	90.3	72.6
4 Estrellas	Q.P. Hotels	Miraflores	41	170.9	90.6
4 Estrellas	Aku Hotels	Miraflores	36	154.0	110.6
4 Estrellas	Inkari Luxury Hotel	Miraflores	50	368.0	178.6
3 Estrellas	Casa Andina Standard Miraflores San Antonio	Miraflores	49	61.7	60.0
3 Estrellas	Embajadores Hotel	Miraflores	45	42.9	37.7
3 Estrellas	Monte Real	Miraflores	44	86.0	68.8
3 Estrellas	La Castellana	Miraflores	42	51.0	45.9
3 Estrellas	Girasoles Hotel	Miraflores	42	96.0	91.2
3 Estrellas	Hotel El Tambo	Miraflores	42	54.0	45.9
3 Estrellas	Mariel	Miraflores	40	59.0	47.2
3 Estrellas	Hotel Antigua Miraflores	Miraflores	39	61.0	54.9
3 Estrellas	Hotel San Blas	Miraflores	38	69.0	65.6
3 Estrellas	Allpa Hotel & Suites	Miraflores	38	66.0	56.1
3 Estrellas	Maria Luisa	Miraflores	36	58.0	46.4
3 Estrellas	Airport Inn	Miraflores	35	68.0	61.2
3 Estrellas	El Ducado	Miraflores	35	70.0	66.5
3 Estrellas	Carmel Hotel	Miraflores	34	78.0	66.3
3 Estrellas	Lima Wasi Hotel	Miraflores	31	85.0	68.0
3 Estrellas	Hotel Leon De Oro Inn & Suites	Miraflores	30	83.0	74.7
3 Estrellas	Ferré Miraflores	Miraflores	30	56.0	53.2
3 Estrellas	Santa Cruz	Miraflores	30	61.0	51.9
3 Estrellas	Miraflores Suites Centro	Miraflores	28	63.0	50.4
3 Estrellas	Antara Hotel	Miraflores	27	91.0	81.9
3 Estrellas	Pacifico	Miraflores	26	54.0	51.3
3 Estrellas	Hotel San Antonio Abad	Miraflores	24	54.0	45.9
3 Estrellas	Runco	Miraflores	24	66.0	52.8
3 Estrellas	Hotel Vila Santa	Miraflores	20	88.0	79.2
3 Estrellas	Hotel Ferre De Ville	Miraflores	13	61.0	58.0
3 Estrellas	Casa Suyay	Miraflores	12	80.0	68.0
3 Estrellas	Atemporal	Miraflores	9	82.0	69.7

Fuente: Elaboración propia 2023 basada en Mincetur (2023c), Booking (s.f.) y My Boutique Hotel (s.f.).

Anexo 8. Informe de mercado, doméstico

	2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	1er semestre	2do semestre										
	Invierno	verano										
Informe de mercado, doméstico												
Tarifas de las habitaciones, \$												
Reservadas hoy	105.00	135.00	108.15	139.05	111.39	143.22	114.74	147.52	118.18	151.94	121.72	156.50
Reservas, temporada pasada	109.33	112.59	101.00	115.97	104.03	119.45	107.15	123.04	110.37	126.73	113.68	130.53
Reservas, hace dos temporadas	111.72	111.71	117.04	120.00	120.55	123.60	124.17	127.31	127.90	131.13	131.73	135.06
Tarifa promedio por habitación	109.02	117.08	110.07	123.16	113.37	126.86	116.77	130.66	120.28	134.58	123.88	138.62
Ventas de habitaciones, noches												
Reservadas hoy	1,303.09	1,299.11	1,342.18	1,338.08	1,382.45	1,378.22	1,423.92	1,419.57	1,466.64	1,462.16	1,510.64	1,506.02
Reservas, temporada pasada	1,240.00	1,590.00	1,100.00	1,638.00	1,133.00	1,687.00	1,167.00	1,738.00	1,202.00	1,790.00	1,238.00	1,844.00
Reservas, hace dos temporadas	1,800.00	3,000.00	1,800.00	3,000.00	1,854.00	3,090.00	1,910.00	3,183.00	1,967.00	3,278.00	2,026.00	3,376.00
Ventas totales para esta temporada	4,343.09	5,889.11	4,242.18	5,976.08	4,369.45	6,155.22	4,500.92	6,340.57	4,635.64	6,530.16	4,774.64	6,726.02
Ingresos por cada habitación disponible, \$	8,608.96	12,536.79	8,489.70	13,382.23	9,006.73	14,196.90	9,556.11	15,063.06	10,137.36	15,978.91	10,754.58	16,951.90
Ingresos por ventas este período, \$	473,492.97	689,523.57	466,933.76	736,022.56	495,370.03	780,829.61	525,586.32	828,468.31	557,555.05	878,840.03	591,502.02	932,354.63
Gastos de personal	20,429.03	35,365.07	20,841.35	36,005.48	21,266.04	36,665.09	21,703.47	37,344.50	22,154.02	38,044.28	22,618.09	38,765.06
Costo directo	27,779.97	37,555.04	27,948.57	39,252.96	29,650.63	41,642.52	31,459.08	44,183.36	33,372.71	46,869.60	35,404.59	49,723.67
Mantenimiento	14,000.00	12,000.00	14,420.00	12,360.00	14,852.60	12,730.80	15,298.18	13,112.72	15,757.12	13,506.11	16,229.84	13,911.29
Administración	50,744.65	50,364.07	52,266.99	51,874.99	53,835.00	53,431.24	55,450.05	55,034.18	57,113.55	56,685.20	58,826.95	58,385.76
Marketing	14,500.00	15,000.00	14,935.00	15,450.00	15,383.05	15,913.50	15,844.54	16,390.91	16,319.88	16,882.63	16,809.47	17,389.11
Pago de alquiler	62,500.00	62,500.00	64,375.00	64,375.00	66,306.25	66,306.25	68,295.44	68,295.44	70,344.30	70,344.30	72,454.63	72,454.63
Esfuerzos de reducción de costos	5,500.00	6,500.00	5,665.00	6,695.00	5,834.95	6,895.85	6,010.00	7,102.73	6,190.30	7,315.81	6,376.01	7,535.28
EBITDA	278,039.32	470,239.39	266,481.86	510,009.13	288,241.51	547,244.35	311,525.56	587,004.48	336,303.17	629,192.10	362,782.43	674,189.83
Depreciación	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00
EBIT	223,039.32	415,239.39	211,481.86	455,009.13	233,241.51	492,244.35	256,525.56	532,004.48	281,303.17	574,192.10	307,782.43	619,189.83
EBIT %	0.47	0.60	0.45	0.62	0.47	0.63	0.49	0.64	0.50	0.65	0.52	0.66
Ventas anticipadas a agencias de viaje, próxima ronda												
Precio, \$	112.59	101.00	115.97	104.03	119.45	107.15	123.04	110.37	126.73	113.68	130.53	117.09
Noches reservadas	1,590.00	1,100.00	1,638.00	1,133.00	1,687.00	1,167.00	1,738.00	1,202.00	1,790.00	1,238.00	1,844.00	1,275.00
Ventas anticipadas a agencias de viaje, dentro de dos rondas												
Precio, \$	117.04	120.00	120.55	123.60	124.17	127.31	127.90	131.13	131.73	135.06	135.68	139.11
Noches reservadas	1,800.00	3,000.00	1,854.00	3,090.00	1,910.00	3,183.00	1,967.00	3,278.00	2,026.00	3,376.00	2,087.00	3,477.00
Mercado total, noches												
Demanda del mercado	Este Invierno	Este verano										
Oferta del mercado	28,768.87	37,922.63	29,631.93	39,060.31	30,520.89	40,232.12	31,436.52	41,439.08	32,379.61	42,682.26	33,351.00	43,962.72
	63,900.00	63,900.00	65,817.00	65,817.00	67,791.51	67,791.51	69,825.26	69,825.26	71,920.01	71,920.01	74,077.61	74,077.61

Anexo 9. Informe de mercado, doméstico aplicando estrategia

	2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre
	Invierno	verano	Invierno	verano	Invierno	verano	Invierno	verano	Invierno	verano	Invierno	verano
Informe de mercado, doméstico												
Tarifas de las habitaciones, \$												
Reservadas hoy	105.00	135.00	157.50	202.50	166.95	214.65	171.96	221.09	177.12	227.72	182.43	234.55
Reservas, temporada pasada	109.33	112.59	101.00	168.89	151.50	179.03	160.59	184.40	165.41	189.93	170.37	195.63
Reservas, hace dos temporadas	111.72	111.71	117.04	120.00	175.56	180.00	186.10	190.80	191.68	196.52	197.43	202.42
Tarifa promedio por habitación	109.02	117.08	127.26	154.31	166.61	187.82	174.94	196.02	180.23	201.79	185.64	207.84
Ventas de habitaciones, noches												
Reservadas hoy	1,303.09	1,299.11	1,564.00	1,559.00	1,759.17	1,753.79	1,954.63	1,948.66	2,084.94	2,078.57	2,215.25	2,208.48
Reservas, temporada pasada	1,240.00	1,590.00	1,100.00	1,908.00	1,320.00	2,146.50	1,485.00	2,385.00	1,650.00	2,544.00	1,760.00	2,703.00
Reservas, hace dos temporadas	1,800.00	3,000.00	1,800.00	3,000.00	2,160.00	3,600.00	2,430.00	4,050.00	2,700.00	4,500.00	2,880.00	4,800.00
Ventas totales para esta temporada	4,343.09	5,889.11	4,464.00	6,467.00	5,239.17	7,500.29	5,869.63	8,383.66	6,434.94	9,122.57	6,855.25	9,711.48
Ingresos por cada habitación disponible, \$	8,608.96	12,536.79	10,329.21	18,144.42	15,870.76	25,613.26	18,669.27	29,879.14	21,086.18	33,470.38	23,137.87	36,698.15
Ingresos por ventas este período, \$	473,492.97	689,523.57	568,106.73	997,942.86	872,891.74	1,408,729.32	1,026,809.79	1,643,352.44	1,159,740.11	1,840,870.87	1,272,582.98	2,018,398.43
Gastos de personal	20,429.03	35,365.07	38,703.03	50,610.27	42,961.43	57,051.42	49,654.42	64,991.04	57,582.27	74,395.52	66,972.81	85,535.12
Costo directo	27,779.97	37,555.04	49,104.00	71,137.00	59,359.81	84,978.32	68,498.05	97,836.46	77,348.00	109,653.26	84,872.12	120,233.93
Mantenimiento	14,000.00	12,000.00	14,000.00	12,000.00	14,000.00	12,000.00	14,000.00	12,000.00	14,000.00	12,000.00	14,000.00	12,000.00
Implementación de Cuartos con Temática Regional	-	-	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	-	-	-	-	-
Administración	50,744.65	50,364.07	174,528.00	126,028.00	128,833.84	128,833.84	131,723.86	131,723.86	134,700.57	134,700.57	137,766.59	137,766.59
Marketing	14,500.00	15,000.00	40,000.00	42,000.00	42,000.00	44,100.00	44,100.00	46,305.00	44,100.00	46,305.00	44,100.00	46,305.00
Pago de alquiler	62,500.00	62,500.00	62,500.00	62,500.00	62,500.00	62,500.00	62,500.00	62,500.00	62,500.00	62,500.00	62,500.00	62,500.00
Esfuerzos de reducción de costos	5,500.00	6,500.00	5,500.00	6,500.00	5,500.00	6,500.00	5,500.00	6,500.00	5,500.00	6,500.00	5,500.00	6,500.00
EBITDA	278,039.32	470,239.39	128,771.70	572,167.58	462,736.66	957,765.73	595,833.46	1,221,496.08	764,009.27	1,394,816.52	856,871.46	1,547,557.80
Depreciación	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00
EBIT	223,039.32	415,239.39	73,771.70	517,167.58	407,736.66	902,765.73	540,833.46	1,166,496.08	709,009.27	1,339,816.52	801,871.46	1,492,557.80
EBIT %	0.47	0.60	0.13	0.52	0.47	0.64	0.53	0.71	0.61	0.73	0.63	0.74
Ventas anticipadas a agencias de viaje, próxima ronda												
Precio, \$	112.59	101.00	168.89	151.50	179.03	160.59	184.40	165.41	189.93	170.37	195.63	175.48
Noches reservadas	1,590.00	1,100.00	1,908.00	1,320.00	2,146.50	1,485.00	2,385.00	1,650.00	2,544.00	1,760.00	2,703.00	1,870.00
Ventas anticipadas a agencias de viaje, dentro de dos rondas												
Precio, \$	117.04	120.00	175.56	180.00	186.10	190.80	191.68	196.52	197.43	202.42	203.35	208.49
Noches reservadas	1,800.00	3,000.00	2,160.00	3,600.00	2,430.00	4,050.00	2,700.00	4,500.00	2,880.00	4,800.00	3,060.00	5,100.00
Mercado total, noches												
	Este Invierno	Este verano	Este Invierno	Este verano	Este Invierno	Este verano	Este Invierno	Este verano	Este Invierno	Este verano	Este Invierno	Este verano
Demanda del mercado	28,768.87	37,922.63	29,631.93	39,060.31	30,520.89	40,232.12	31,436.52	41,439.08	32,379.61	42,682.26	33,351.00	43,962.72
Oferta del mercado	63,900.00	63,900.00	65,817.00	65,817.00	67,791.51	67,791.51	69,825.26	69,825.26	71,920.01	71,920.01	74,077.61	74,077.61