



**“PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024:
HOTEL LE BONHEUR”**

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

Presentado por

**Sr. Jose Alexander Cuadros Pita
Sr. Carlos Ricardo Joel Garcia Reaño
Sr. Erick Andres Gonzales Jarama
Sra. Karen Josefa Rivas Gonzales**

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, octubre 2020

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por su incondicional apoyo.

Agradecemos a todos nuestros profesores del MBA 32, especialmente al profesor Juan Alejandro Flores Castro, nuestro asesor, por su orientación y asesoramiento.

Resumen ejecutivo

El plan estratégico del Hotel Le Bonheur tiene como objetivo mejorar la posición competitiva de la empresa a través del diseño de estrategias corporativas y funcionales plasmadas en los planes de acción. Asimismo, pretende demostrar -a través del análisis de los flujos de caja- la viabilidad económica de las acciones y el impacto de estas en el crecimiento del negocio y su rentabilidad. A lo largo del plan estratégico se realiza el diagnóstico de la situación interna del negocio y las características del mercado mediante el estudio de las variables externas relacionadas al servicio.

Para determinar las características del mercado se utilizó el análisis PESTELG (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal, Global), a través del cual se evaluó el macroentorno del sector elegido, determinando qué tan favorable sería fomentar el desarrollo de la empresa en ese escenario. Con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se determinó el grado de atractividad de la industria hotelera en Lima, como ámbito de acción de la empresa. Además, en el contexto de pandemia mundial por COVID-19, es propicio describir las principales áreas de impacto económico en el sector donde se ubica la empresa.

Para comprender en mayor medida el sector turismo, se hizo un análisis de la oferta hotelera peruana, segmentando el conjunto de empresas que brindan servicios de alojamiento en las categorías determinadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), haciendo una matriz del perfil competitivo al comparar las fortalezas de la empresa con las de sus tres principales competidores. Seguido, a través de la evaluación de la Cadena de Valor, el análisis AMOFITH¹ y el análisis VRIO (Valor, Raro, Imitable y Organización), se evaluaron aquellas características que determinan la ventaja competitiva del hotel, así como todos aquellos factores internos (fortalezas y debilidades) que podrían coadyuvar a su posicionamiento frente a sus competidores. Para determinar el potencial de mercado y la demanda existente se hizo un estudio de la demanda basándose, principalmente, en la información histórica de llegadas de turistas nacionales y extranjeros y sus proyecciones de crecimiento. Con esto, se perfilaron las características del mercado meta y se conocieron sus atributos, como preferencias, edad, motivo de viaje, gasto promedio, entre otros indicadores.

¹ «El análisis AMOFHIT no es otra cosa que una auditoría interna –objetiva y sincera– de la organización, cuyo propósito es encontrar las fortalezas y debilidades de cada área funcional: Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Tecnología e Investigación y Desarrollo» (Muñoz, 2016).

En base a toda la información recogida se diseñó un plan estratégico dividido en dos fases: la de contingencia, donde la meta era asegurar la supervivencia del hotel frente al contexto de crisis, y la segunda, de reactivación, planteando acciones que incentiven el crecimiento del negocio. En el plan general se establecieron estrategias con el propósito de fomentar el crecimiento del negocio, además de alinear las estrategias corporativas con las estrategias funcionales, especialmente las comerciales, para que el mercado perciba las ventajas comparativas que permitan la diferenciación de la empresa en estudio.

En cada plan funcional se exponen estrategias y acciones para abordar objetivos de crecimiento y el desarrollo del negocio, que mejoren la posición competitiva del hotel en el mercado en base al posicionamiento de su marca y a nuevas estrategias de segmentación de mercado que le permitan identificar a su nuevo público objetivo y proponer acciones de comunicación directa con este. Siendo que el hotel ofrece un servicio cuya calidad que depende mucho del personal que lo presta, los planes de Recursos Humanos proponen acciones vinculadas a la gestión del desempeño, capacitación y clima laboral para lograr el compromiso de los colaboradores y, por ende, la entrega de un servicio idóneo a los clientes.

Finalmente, se definieron acciones financieras de análisis de flujos de caja y ratios económicos, tras los cuales se comprobó la viabilidad y retorno de la inversión; sobre todo, el valor que el plan aporta al negocio lo que se refleja en un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 177.000 como se aprecia en el flujo financiero, además de alinear la estrategia corporativa con todas las acciones funcionales de sus demás áreas, lo que refleja coherencia de la propuesta en todos los ámbitos de la empresa.

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa	3
1. Objetivo.....	3
2. Consideraciones generales.....	3
3. Antecedentes del negocio.....	3
4. El negocio en la actualidad.....	3
5. Descripción y perfil estratégico de la empresa	4
5.1 Descripción del modelo de negocio: lienzo Canvas	4
6. Definición del problema que enfrenta la empresa	7
7. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	7
8. Alcance de la propuesta.....	8
9. Limitaciones de la propuesta	9
Capítulo III. Análisis externo	10
1. Objetivo.....	10
2. Análisis del macroentorno - análisis PESTELG.....	10
2.1 Factores políticos	10
2.2 Factores económicos	11
2.3 Factores sociales y culturales	11
2.4 Factores tecnológicos	12
2.5 Factores ecológicos y ambientales	12
2.6 Factores legales.....	13
2.7 Factores globales.....	13
3. Microentorno – Análisis y atractividad del sector	14
3.1 Análisis de la industria o sector	14
3.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de la industria	14

3.2.1 Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores) a diciembre de 2019.....	15
3.2.2 Rivalidad entre competidores a diciembre de 2019	15
3.2.3 Barreras de salida (rivalidad entre competidores) a diciembre de 2019.....	16
3.2.4 Amenaza de productos sustitutos a diciembre de 2019	16
3.2.5 Poder de negociación de los clientes.....	17
3.2.6 Poder de negociación de los proveedores.....	17
3.3 Grado de atractividad del sector o industria a junio de 2020.....	18
3.4 Impacto del COVID-19 en las fuerzas competitivas de la industria a diciembre de 2019, junio de 2020 y junio de 2023	18
4. Análisis de la oferta de mercado.....	19
4.1 Análisis de la oferta hotelera de 4 y 5 estrellas.....	19
4.2 Análisis de la oferta hotelera por noches/cama actual	21
4.3 Análisis de la oferta hotelera por noches/cama post COVID-19	21
4.4 Análisis de la oferta gastronómica en hoteles.....	23
5. Matriz del Perfil Competitivo	23
6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	24
Capítulo IV. Análisis interno de la organización	26
1. Objetivo.....	26
2. Cadena de Valor	26
3. Análisis de la Cadena de Valor.....	28
3.1 Actividades de apoyo	28
3.1.1 Infraestructura.....	28
3.1.2 Administración y Recursos Humanos	28
3.1.3 Desarrollo tecnológico	29
3.1.4 Adquisiciones	29
3.2 Actividades primarias.....	30
3.2.1 Logística de entrada	30
3.2.2 Operación	30
3.2.3 Logística de salida.....	30
3.2.4 Marketing y ventas.....	31
3.2.5 Servicio	31
4. Análisis de área funcionales (AMOFHIT)	31
5. Análisis Matriz VRIO y determinación de la ventaja competitiva	33
6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	33

Capítulo V. Análisis de la demanda	35
1. Objetivo.....	35
2. Metodología.....	35
3. Características y perfil del consumidor de turismo en el Perú.....	35
3.1 Perfil del turista extranjero	35
3.1.1 Perfil del turista extranjero de negocios	36
3.2 Perfil del turista extranjero de vacaciones	36
3.2.1 Perfil del turista extranjero de vacaciones general.....	36
3.2.2 Perfil del turista extranjero de vacaciones Premium (VIP)	36
3.3 Perfil del turista nacional.....	36
3.3.1 Perfil del turista nacional de negocios.....	36
3.3.2 Perfil del turista nacional de vacaciones	37
4. Perspectiva de demanda	37
4.1 Arribo.....	37
4.1.1 Arribo de nacionales y extranjeros a Perú.....	37
4.1.2 Arribo de nacionales y extranjeros a Lima e impacto del COVID-19	37
4.2 Pernoctación	39
4.2.1 Pernoctación de nacionales y extranjeros en Lima e impacto del COVID-19.....	39
4.2.2 Pernoctación de extranjeros por vacaciones a Lima e impacto del COVID-19.....	40
4.2.3 Pernoctación de nacionales y extranjeros por vacaciones a Lima en hotel 4 estrellas e impacto del COVID-19	40
4.3 Ocupabilidad.....	40
4.3.1 Ocupabilidad en el Perú	40
4.3.2 Ocupabilidad en Lima	41
4.3.3 Ocupabilidad en el Hotel Le Bonheur	41
5. Definición de la demanda para las fases de contingencia y reactivación	41
6. Conclusiones.....	43
Capítulo VI. Planeamiento estratégico	44
1. Fase de contingencia	44
1.1 Alcance temporal.....	44
1.2 Definición de estrategias	44
1.2.1 FODA.....	44
1.2.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	44
1.2.3 Matriz de McKinsey.....	45

1.2.4 Matriz BCG	46
1.2.5 Matriz IE	46
1.2.6 Matriz de la Estrategia Principal.....	47
1.3 Objetivos estratégicos	47
1.4 Supuestos base de operación	48
1.5 Acciones estratégicas del Plan de Contingencia	48
1.5.1 Plan de Marketing - fase de contingencia.....	48
1.5.2 Plan de Recursos Humanos - fase de contingencia	50
1.5.3 Plan de Operaciones - fase de contingencia	51
2. Fase de reactivación	53
2.1 Misión y visión	53
2.2 Definición de estrategias	53
2.2.1 FODA.....	53
2.2.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	54
2.2.3 Matriz de McKinsey.....	55
2.2.4 Matriz BCG	55
2.2.5 Matriz IE	56
2.2.6 Matriz Producto-Mercado	57
Capítulo VII. Planes funcionales y Plan de Responsabilidad Social.....	59
1. Planes funcionales.....	59
1.1 Plan de Marketing.....	59
1.2 Plan de Recursos Humanos	62
1.3 Plan de Operaciones - fase de reactivación	64
2. Plan de Responsabilidad Social	68
3. Plan de Finanzas	71
4. Análisis de punto de equilibrio.....	72
5. Flujo de caja incremental	72
Conclusiones y recomendaciones	73
1. Conclusiones.....	73
2. Recomendaciones	74
Bibliografía	75
Anexos	80

Notas biográficas 87

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de factores políticos	10
Tabla 2.	Matriz de factores económicos	11
Tabla 3.	Matriz de factores sociales y culturales	11
Tabla 4.	Matriz de factores tecnológicos	12
Tabla 5.	Matriz de factores ecológicos y ambientales	12
Tabla 6.	Matriz de factores legales	13
Tabla 7.	Matriz de factores globales	13
Tabla 8.	Matriz de barreras de entrada a diciembre de 2019.....	15
Tabla 9.	Matriz de rivalidad entre competidores a diciembre 2019.....	15
Tabla 10.	Matriz de barreras de salida a diciembre 2019.....	16
Tabla 11.	Matriz de disponibilidad de sustitutos a diciembre 2019	16
Tabla 12.	Matriz de poder de negociación de los clientes	17
Tabla 13.	Matriz de poder de negociación de los proveedores	17
Tabla 14.	Matriz de atracción de la industria	18
Tabla 15.	Análisis de la industria o sector - grado de atractividad a diciembre de 2019, junio de 2020 y junio de 2023.....	19
Tabla 16.	Análisis de oferta de hoteles en Lima.....	22
Tabla 17.	Análisis de oferta de hoteles en Lima post COVID-19	22
Tabla 18.	Matriz de Perfil Competitivo	24
Tabla 19.	Matriz de Factores Externos (EFE).....	25
Tabla 20.	Cadena de Valor del Hotel Le Bonheur.....	26
Tabla 21.	Análisis de la Cadena de Valor – Infraestructura.....	28
Tabla 22.	Análisis de la Cadena de Valor - Administración y Recursos Humanos.....	28
Tabla 23.	Análisis de la Cadena de Valor - Desarrollo tecnológico.....	29
Tabla 24.	Análisis de la Cadena de Valor – Adquisiciones	29
Tabla 25.	Análisis de la Cadena de Valor - Logística de entrada	30
Tabla 26.	Análisis de la Cadena de Valor – Operación	30
Tabla 27.	Análisis de la Cadena de Valor - Logística de salida	30
Tabla 28.	Análisis de la Cadena de Valor - Marketing y ventas	31
Tabla 29.	Análisis de la Cadena de Valor – Servicio	31
Tabla 30.	Matriz VRIO	33
Tabla 31.	Matriz EFI.....	34

Tabla 32.	Residencia de turistas extranjeros que visitan el Perú	38
Tabla 33.	Demanda Lima 2014-2019. Incluye demanda turista extranjero y nacional ...	38
Tabla 34.	Proyección de demanda 2020-2024 sin efecto COVID-19.....	38
Tabla 35.	Tasa de ocupación de hoteles en Perú	40
Tabla 36.	Ciudad con mayor ocupación de hoteles	41
Tabla 37.	Proyección de demanda turismo extranjero 2020-2024 considerando los efectos del COVID-19 (números en miles)	42
Tabla 38.	Proyección de demanda turismo nacional 2020-2021 considerando los efectos del COVID-19 (números en miles)	43
Tabla 39.	Variables Matriz PEYEA - fase contingencia.....	45
Tabla 40.	Matriz IE - fase contingencia	47
Tabla 41.	Variables Matriz PEYEA- fase reactivación	54
Tabla 42.	Matriz IE - fase reactivación.....	56
Tabla 43.	Programa de lealtad.....	61
Tabla 44.	Indicadores financieros del plan estratégico	72

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Coordenadas Matriz PEYEA - fase contingencia	45
Gráfico 2.	Matriz McKinsey - fase contingencia.....	46
Gráfico 3.	Matriz BCG - fase contingencia.....	46
Gráfico 4.	Matriz de la Estrategia Principal - fase contingencia	47
Gráfico 5.	Coordenadas Matriz PEYEA- fase reactivación	54
Gráfico 6.	Matriz McKinsey - fase reactivación	55
Gráfico 7.	Matriz BCG- fase reactivación	55
Gráfico 8.	Matriz de Estrategia Principal.....	56
Gráfico 9.	Matriz Producto-Mercado basada en Ansoff	57
Gráfico 10.	Diagrama de Bloques del Hotel Le Bonheur	65
Gráfico 11.	Comparación del punto de equilibrio basado en ocupabilidad	72

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis de competidores.....	81
Anexo 2.	Balance General Hotel Le Bonheur 2017-2019.....	81
Anexo 3.	Principales ratios financieros Hotel Le Bonheur 2017-2019.....	81
Anexo 4.	Matriz FODA (fase de contingencia).....	82
Anexo 5.	Matriz FODA (fase de reactivación).....	83
Anexo 6.	Matriz de Alineamiento de Estrategias y Objetivos Estratégicos.....	84
Anexo 7.	Resumen de presupuesto de estrategias.....	84
Anexo 8.	Flujo de caja económico – EBITDA / Escenario 1: sin COVID-19 y sin aplicación de las estrategias propuestas.....	85
Anexo 9.	Flujo de caja económico – EBITDA / Escenario 2: con COVID-19 y sin aplicación de las estrategias propuestas.....	85
Anexo 10.	Flujo de caja económico – EBITDA / Escenario 3: con COVID-19 y con aplicación de las estrategias propuestas.....	85
Anexo 11.	Flujo de caja incremental e indicadores financieros de las estrategias propuestas.....	86
Anexo 12.	Cálculo del punto de equilibrio con aplicación de estrategia.....	86

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación demuestra que el plan estratégico diseñado y propuesto para el Hotel Le Bonheur genera valor económico al negocio y es viable en su ejecución, tanto en el aspecto de gestión operativa como financiera en el contexto del sector turismo del Perú. A lo largo de todo este plan se han considerado los impactos generados por la pandemia mundial por COVID-19 ya que, por ser un sector altamente condicionado por la afluencia de turistas extranjeros, ha estado totalmente restringido en los periodos de emergencia sanitaria. Sin embargo, tomando como base el marco teórico desarrollado en la Maestría en Administración, se ha estructurado un Plan Estratégico para los años 2020-2024, que se presenta en cinco capítulos.

En el capítulo I, como primer paso, se estudia el contexto de la empresa y se presenta un resumen de sus resultados financieros, revelando sus antecedentes, perfil competitivo, los objetivos estratégicos de los últimos años, y explicando cómo opera el negocio en la actualidad. Con esta descripción se pretende dar luces para hallar su problema y revelar los obstáculos que enfrenta, describiendo el enfoque y descripción de la solución prevista que se desarrollará luego con el plan estratégico.

En el capítulo II se estudia el entorno en el que se desarrolla el hotel para determinar cuáles son las amenazas y oportunidades del mercado. Se exploró información del macroentorno y microentorno, así como de las principales variables que impactan en el sector turismo donde se desarrolla el hotel, observando a los jugadores del negocio y estructurando la información de la oferta hotelera peruana.

En el capítulo III se realiza el análisis interno a través de las Cinco Fuerzas de Porter, la Cadena de Valor de Servicios, el análisis de las áreas funcionales AMOFITH, y el análisis VRIO, herramientas que aportaron información acerca de las ventajas y fortalezas de la empresa y el grado en el que son aprovechadas, viéndolas como recursos para la implementación exitosa del plan estratégico.

En el capítulo IV se investiga, con la base de datos y estudios cuantitativos del sector, los perfiles de los clientes del hotel quienes, principalmente, son turistas. Con esta información se describen las características del turista extranjero y del turista nacional para determinar los mercados a los cuáles se dirigirá el negocio y como escenario de crecimiento de la posición competitiva del hotel. También, se realizaron proyecciones de demanda con la observación de los datos históricos que

facilitan las entidades de gobierno y promoción del turismo como son MINCETUR y PROMPERÚ.

Finalmente, el planeamiento estratégico, desarrollado en el capítulo V, está dividido en dos fases: la primera, de contingencia y propuestas de contención de los efectos ocasionados por la emergencia sanitaria y la paralización de las principales actividades económicas del país, frente a las cuales el negocio es susceptible. La segunda fase es la de reactivación, en la que se proponen acciones y planes funcionales dirigidos a impulsar el crecimiento y recuperación del negocio. Para cada una de estas fases se analizaron e investigaron herramientas de diagnóstico e identificación de estrategias como la Matriz Interna-Externa (IE) y el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), considerándose las estrategias resultantes de ambos instrumentos. También se estudiaron la Matriz de la Posición Estratégica y las metodologías de diagnóstico diseñadas por las consultoras McKinsey y Boston Consulting Group. Con todos estos recursos se alinearon las propuestas de acción y los diseños de los planes funcionales para proponer una estrategia común.

En el caso de la fase de contingencia, la estrategia principal es la de desarrollo de mercado, que propone dirigir los esfuerzos de la empresa a posicionarse en el segmento de turismo de negocio nacional y en el desarrollo de un proceso comercial de venta corporativa Business to Business (B2B). En la fase de reactivación, la estrategia competitiva de la compañía es la de enfoque por diferenciación, buscando desarrollar atributos y ventajas comparativas sólidas para posicionar la marca en el mercado meta que es el turista de vacaciones. La estrategia principal por desarrollar es la de penetración de mercado, encontrando un segmento diferenciado con un perfil de cliente particular al que se enfocará el negocio. Asimismo, como vía para ganar posicionamiento y cubrir las expectativas del cliente objetivo, es necesario generar alianzas estratégicas con restaurantes y servicios complementarios al alojamiento, que satisfagan la experiencia integral del cliente.

Desde ese marco estratégico se desarrollan los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, y Operaciones, alineando así toda la actividad de la empresa hacia los objetivos estratégicos del plan propuesto. Para cerrar el capítulo se examinan y comparan los flujos de caja con estrategia y sin estrategia, así como el flujo de caja incremental para que, a través de los indicadores económicos, se reafirme la viabilidad y éxito del plan.

Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa

1. Objetivo

Este capítulo describe el negocio al que pertenece el Hotel Le Bonheur, detalla las acciones estratégicas del 2014 al 2019; luego, se identifica el problema actual a fin de plantear las estrategias y soluciones posibles en los siguientes capítulos.

2. Consideraciones generales

El contexto y datos de la presente investigación se centran en el Hotel Le Bonheur, que proviene del simulador virtual de servicios de PME de la empresa Cesim On Service, trabajado en simulaciones durante 12 semestres, dando como resultado una serie de datos propios de la empresa como: estados financieros, flujo de caja, etcétera. Luego de recopilar los datos del simulador, se procedió a aterrizar y tangibilizar la información hacia una realidad planteada en junio de 2020, teniendo como resultado un hotel de 4 estrellas situado en Lima, Perú, en el distrito de Miraflores.

3. Antecedentes del negocio

Le Bonheur es un hotel de 75 habitaciones que se funda en los años 1920, con un enfoque en diferenciación marcado por la estacionalidad en dos temporadas, verano e invierno, entregando a sus clientes viajeros de turismo una sensación de confort y placer durante su estancia por vacaciones. Pese al tiempo transcurrido, ha mantenido su esencia e historia sin haber realizado cambios significativos en infraestructura y procesos.

4. El negocio en la actualidad

El negocio se desarrolla en el sector turismo y en el sector servicios, y está sujeto a un alto sentido de compromiso y conocimiento del consumidor basado en *insights* vinculados al confort y placer. Ambos sectores son altamente sensibles a cambios en el mercado, la economía global y local, y a las estadísticas de consumo, ya que se trata de un servicio que se impacta ante el incremento de la incertidumbre en el consumidor al no ser de primera necesidad.

En la última década, el hotel Le Bonheur tuvo una tasa de ocupación baja, en promedio 40%, adoptando una política de precios más agresiva de penetración de mercado y recuperando su tasa de ocupación de 80%, manteniendo la calidad de las instalaciones y el personal altamente capacitado. En el 2019 los ingresos por ventas fueron de S/ 8 millones, con una tasa de crecimiento anual del 10%, un 30% de margen bruto respecto al año anterior, y una tasa de ocupación del 90%. Actualmente el hotel vende sus servicios *off line* a través del canal directo, con una fuerza de ventas propia y *call center*, o vía *on line* a través de su *website* donde envía un mensaje a un asesor de ventas para que contacte vía telefónica o por *e-mail* al cliente potencial. También posee el canal de distribución indirecto conformado por operadores de turismo y agencias de viaje.

Por otro lado, la organización se enfrenta a un contexto de crisis global por la pandemia originada por COVID-19, enfrentando un problema de continuidad del negocio por la escasez en la demanda para el sector que será prioritaria en el enfoque de la solución.

En el año 2020, durante los meses de enero, febrero y hasta el 15 de marzo, el hotel operó con normalidad, de acuerdo con la planificación de ventas. Iniciado el estado de emergencia, el 16 de marzo del 2020, tuvo que cerrar operaciones y solo atender a los huéspedes que estaban alojados con anterioridad a este decreto y que quedaron varados en Lima. Estos huéspedes fueron atendidos tanto en servicios de alojamiento como en alimentación hasta que pudieron retornar en vuelos humanitarios a sus países de origen hasta el 30 de marzo del 2020. El hotel se mantuvo cerrado desde el 01 de abril de 2020 hasta el 31 de mayo de 2020. En ese periodo se realizaron actividades de mantenimiento y desinfección de sus instalaciones, así como la adecuación de los procedimientos de atención y operación a las nuevas condiciones de bioseguridad. Reinició actividades en la Fase 3 del Plan Reactiva del Estado Peruano a partir del 01 de junio 2020 (Decreto Legislativo N°1455) (Poder Ejecutivo 2020a).

5. Descripción y perfil estratégico de la empresa

El hotel posee una estrategia de enfoque en diferenciación, basada en su historia y en la calidad de atención al huésped, sostenida en un elevado nivel de servicio entregado por los empleados.

5.1 Descripción del modelo de negocio: lienzo Canvas

Con el fin de identificar los aspectos más relevantes del negocio y analizar su perfil estratégico, se presenta el lienzo Canvas (Osterwalder y Pigneur 2011).

- **Segmento de clientes.** El segmento de clientes del hotel son turistas hombres y mujeres con un promedio de edad de 35 años. El 56% de ellos viaja en pareja y su motivación de viaje es trabajo y turismo. Los viajeros son nacionales (30%) y extranjeros (70%) que tienen expectativas de conocer la ciudad y, por tanto, disfrutan de la gastronomía durante su estadía. Este cliente puede pagar alrededor de S/ 300 por noche de habitación y S/ 100 por comida para dos personas.
- **Relaciones con clientes**
 - Captación de clientes. Con una línea de *call center* centrada en una experiencia de servicio positivo que genere marketing de boca a boca y recomendaciones.
 - Fidelización de clientes. Asistencia personal exclusiva, sistema de *check in* y *check out* personal, equipo de recepción e informes. Incentivo a la recompra.
 - Estimulación de las ventas. Campañas por *mailing* y promociones por fechas festivas.
- **Canales**
 - Canal directo. Con un canal presencial (a través del *front desk* del hotel, en recepción) y con venta a distancia, a través de la página web y central telefónica.
 - Canal indirecto. Con un canal presencial (a través de agencias de viajes aliadas) y con un canal *e-commerce*, que incluye plataformas de terceros Online Travel Agencies (OTA) y buscadores web como Google Travel, TripAdvisor, Booking, y Kayak.
- **Propuesta de valor**
 - La ubicación estratégica del hotel permite al turista por vacaciones acceder a lugares turísticos y de esparcimiento cercanos a sus instalaciones.
 - La historia del establecimiento -construido en 1920- aporta atractivo histórico y contenido en torno a las bases culturales de Lima y su crecimiento como ciudad.
 - Las instalaciones poseen estándares de mantenimiento de alta calidad y están preparadas para ofrecer descanso y relajación. El hotel cuenta con spa y gimnasio.
 - Personal altamente calificado y atención personalizada.
- **Actividades clave.** Las actividades clave que se realizan en el hotel y de las que depende el modelo son:
 - Atención al cliente. Reservas, recepción, spa, gimnasio y lavandería.
 - Ventas. Servicio de reservas, *e-mail* marketing, contacto con viajeros, ferias.
 - Mantenimiento de instalaciones. Mantenimiento de equipos (calefacción, lavandería, aire acondicionado, ascensores, termas, camas), limpieza y control de servicios de electricidad y agua.

- Aprovisionamiento de productos y servicios. Equipo de aprovisionamiento de productos para cocina, servicios de lavado de sábanas, artículos de aseo y todos los recursos necesarios para el funcionamiento del hotel.
- Seguridad. Asegurar la privacidad del huésped y garantizar su seguridad al interior del hotel.
- **Recursos claves**
 - Posicionamiento. Empiezan con el posicionamiento de su marca y los atributos asociados a ésta.
 - Instalaciones e infraestructura. Las instalaciones e infraestructura proveen confort y relajación al huésped, con camas y colchones en perfecto estado, sistema de aire acondicionado, calefacción, agua fría y caliente, cocina, equipos de limpieza, gimnasio, spa y lavandería.
 - Personal especializado. Que garantice la calidad del servicio y satisfacción del cliente.
 - Seguridad. Circuito cerrado de video para ofrecer seguridad a los huéspedes.
- **Socios clave.** Son socios clave los proveedores que suministran mercadería y servicios, las agencias de viaje, empresas de mantenimiento y limpieza, empresa de transporte. Asimismo, el hotel participa en relaciones gremiales como la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines del Perú (AHORA) y la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR).
- **Estructura de ingresos.** Los ingresos del hotel se generan, principalmente, por el servicio de hospedaje y su respectiva facturación por noche, seguido de alimentos y bebidas a través del servicio a la habitación, y la facturación por otros servicios como gimnasio, spa, lavandería, entre otros.
- **Estructura de costos**
 - Costo de personal.
 - Costo de mantenimiento.
 - Costo de marketing.
 - Costo directo de insumos, materiales y alimentos.
 - Costo de administración.
 - Costo de seguridad.

6. Definición del problema que enfrenta la empresa

Luego del análisis de la empresa se identifica que el problema del negocio es que las estrategias funcionales de las áreas Comercial y Marketing no están alineadas con la estrategia competitiva ya que, a pesar de tener un enfoque en diferenciación, las acciones comerciales se concentraron en reducir los precios para lograr aumentar las ventas. Durante la pandemia, el problema principal será enfrentar la reducción drástica de la demanda y asegurar la supervivencia del negocio.

En la definición del problema estratégico se plantearon también las siguientes interrogantes que se enfrentarán a través de los planes de trabajo descritos en el capítulo V.

- ¿Cómo sobrevivir y mantener los resultados en una época de pandemia mundial?
- ¿El hotel debe mantener una estrategia competitiva enfocada en diferenciación o cambiar a una estrategia de liderazgo en costos?
- ¿Se debe mantener la estrategia de precios bajos y mantener alta tasa de ocupación?
- ¿Cuál debe ser el segmento de clientes: turista de vacaciones o turista de negocios?
- ¿Se deben modernizar las instalaciones y digitalizar los procesos?
- ¿Se deben explorar nuevos canales de distribución y de venta digital?

7. Enfoque y descripción de la solución prevista

Para afrontar el problema esta investigación plantea dos etapas: contingencia y reactivación. La etapa de contingencia está enfocada en asegurar la tasa de ocupación mínima, que logre al menos el punto de equilibrio y que asegure la liquidez necesaria para la operación, enfocándose en el turista nacional y en personas que requieran hacer cuarentena. En la etapa de reactivación, el foco será mantener una estrategia competitiva con enfoque en diferenciación, brindando mayor valor por el servicio ofrecido, que permita recuperar la tasa de ocupación anterior a la pandemia, pero aumentando los precios. Para ello se tomarán las siguientes acciones complementarias:

- Modernizar las instalaciones manteniendo su mística e historia, para brindar un mejor servicio y mantener el posicionamiento de la marca.
- Potenciar el plan de capacitación e incentivos para mejorar el estándar de calidad de servicio, así como reducir la rotación de personal.

- Digitalizar procesos internos para mejorar la eficiencia operativa, así como los procesos de cara al huésped que permitan mejorar la experiencia del usuario, manteniendo el sello de calidad que caracteriza al hotel.
- Potenciar el canal de distribución directa *on line*, a través de un *website* con su motor de reservas y pago en línea; así como la integración de *bots* para la automatización de la atención de plataformas de mensajería que permitan no solo procesar las consultas de precios y disponibilidad, sino también –eventualmente- tomar reservas y cobrarlas.
- Habilitar plataformas de comunicación del canal directo *on line* como WhatsApp, Facebook Messenger, Instagram Direct, Twitter, etcétera.
- Habilitar los canales indirectos *on line* como GDS (*Global Distribution System*), bancos de camas o *bedbanks*, plataformas B2B como HotelBeds y Hoteldo, agencias de viajes OTA como Booking.com, Expedia, Despegar, etcétera, y metabuscadores como Google Hotel Search, Trivago, Kayak y Tripadvisor.

8. Alcance de la propuesta

La propuesta de solución prevista consiste en llevar a cabo un plan de contingencia de 15 meses que asegure la continuidad de negocio, desde junio de 2020 a septiembre de 2021, seguido de un plan de reactivación a 39 meses, desde octubre de 2021 a diciembre de 2024. Ello permitirá conducir a la organización paulatinamente a la consecución de los indicadores de negocio con los que se empezaron estos planes y posterior crecimiento.

Ambos planes tendrán en consideración los siguientes frentes:

- **Posicionamiento.** Diseñar, definir y ejecutar una estrategia de posicionamiento de marca en el contexto de crisis, que genere recordación en el consumidor potencial.
- **Segmentación.** Se deberá proponer una estrategia de precios con base a la segmentación de clientes en la operación de Lima Metropolitana, que permita tener una gestión más eficiente y, por ende, el aseguramiento de la continuidad del negocio.
- **Ocupabilidad.** Plan de acción para mantener un punto de equilibrio que permita darle continuidad al negocio.
- **Gestión financiera.** Plan de acción para asegurar la salud financiera del negocio y los ratios económicos que posibiliten una posición positiva para la negociación con bancos, asegurando el financiamiento de la empresa.

9. Limitaciones de la propuesta

La propuesta se ve limitada por lo siguiente:

- Alto impacto de la pandemia por la incertidumbre en el sector turismo, debido al entorno altamente cambiante y no tener una fecha clara de disponibilidad de vacunas, que permitan asegurar una estabilidad social y económica.
- Se adolece de calidad y precisión de la información de mercado y demanda actualizada por la alta incertidumbre provocada por la pandemia. Será necesario estimar proyecciones, ya que no existe una base de datos única e integrada de información del sector.
- Alto dinamismo por las regulaciones de gobierno dictaminadas por la emergencia sanitaria, que afectan los diferentes escenarios de reactivación económica.

Capítulo III. Análisis externo

1. Objetivo

El objetivo es analizar el macroentorno del Hotel Le Bonheur empleando el método PESTELG (David 2013), para identificar las oportunidades y amenazas que presenta el negocio de cara al período 2020-2024. Para el análisis del sector y su grado de atractividad se utiliza el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2015); se concluye con la Matriz de Perfil Competitivo y la Matriz EFE, con la finalidad de exponer una visión objetiva para la toma de decisiones.

2. Análisis del macroentorno - análisis PESTELG

Se realizó el Análisis PESTELG describiendo las principales tendencias en el ámbito político, económico, legal, social, tecnológico y ambiental, con cierre a junio de 2020.

2.1 Factores políticos

Tabla 1. Matriz de factores políticos

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Índice de aprobación presidencial.	Informe de Opinión – Junio 2020 (Instituto de Estudios Peruanos [IEP] 2020).	En descenso respecto a abril (92%), llegando a 66%. Continúa siendo alta en términos relativos.	Impacto favorable sobre la estabilidad política del país.	Oportunidad
Elecciones presidenciales 2021.	Decreto Supremo N°122-2020-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] 2020a).	Convocatoria a Elecciones Generales el 11 de abril de 2021.	Incertidumbre sobre el escenario político 2021-2026.	Amenaza
Declaración del Estado de Emergencia y aislamiento social obligatorio.	Decreto Supremo N°044-2020-PCM (PCM, 2020b).	Cierre de las actividades económicas en el Perú.	Impacto sobre la economía – Producto Bruto Interno (PBI) del Perú para el 2020.	Amenaza
Reinicio de operaciones.	Informe de Opinión – Junio 2020 (Instituto de Estudios Peruanos [IEP] 2020).	Reinicio de actividades económicas.	Impacto sobre la economía - PBI del Perú para el 2020.	Oportunidad
Cierre de fronteras.	Decreto Supremo N° 044-2020-PCM (PCM, 2020b).	Prohibición de comercio y transporte internacional sin fecha de reinicio.	Impacto en la economía y en el sector turismo.	Amenaza

Fuente: David, 2013; Instituto de Estudios Peruanos (IEP), 2020; PCM, 2020a, 2020b.

Elaboración: Propia, 2020.

2.2 Factores económicos

Tabla 2. Matriz de factores económicos

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Producto Bruto Interno (PBI).	BCRP Reporte de Inflación (BCRP, 2020).	Se estima que el PBI decrecerá entre 12% y 13% en el 2020.	La crisis del COVID-19 impactará en el PBI del 2020.	Amenaza
Calificación crediticia del Perú.	Moody's, 2020. S&P, 2020. (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] s.f.a).	A3 con perspectiva estable. BBB+	El Perú se mantiene en su calificación de riesgo a pesar de la crisis.	Oportunidad
Inflación.	BCRP Reporte de Inflación (BCRP, 2020).	En 2020 y 2021, se espera un ligero incremento a 2,35% y 2,50%, respectivamente.	No se espera un impacto relevante al mantenerse en el rango meta anual (1%-3%).	Oportunidad
Tasa de desempleo Lima Metropolitana.	Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020a.	La tasa de desempleo en Lima Metropolitana está en aumento debido a la crisis de la pandemia.	El desempleo seguirá aumentando, por lo que habrá más oferta para conseguir personal.	Oportunidad
Préstamos a largo plazo.	MEF, s.f.b.	Reactiva Perú otorga créditos con tasas muy bajas. Fondo de Apoyo Empresarial (FAE), con 12 meses de gracia a partir del 30 de junio de 2020.	Las empresas podrán acceder a préstamos con tasas económicas e incentivos de pagos.	Oportunidad

Fuente: David, 2013; BCRP, 2020; MEF, s.f.a, s.f.b; INEI, 2020a.
Elaboración: Propia, 2020.

2.3 Factores sociales y culturales

Tabla 3. Matriz de factores sociales y culturales

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Gastronomía.	Velarde, 2020.	Perú reconocido como destino culinario.	Incremento de visitantes para turismo gastronómico.	Oportunidad
Restaurantes.	Decreto Supremo N°101-2020-PCM (Poder Ejecutivo, 2020c).	Autorización del ejecutivo para reparto a domicilio o recojo en el local.	Menor demanda y mayores costos.	Amenaza
Turismo.	Decreto Supremo N°101-2020-PCM (Poder Ejecutivo, 2020c).	Restricciones para el reinicio de operaciones.	Inexistencia de plan de reinicio y fecha formal del gobierno.	Amenaza
Densidad poblacional en Lima (habitantes por kilómetro cuadrado).	Censos Nacionales 2017 (INEI, 2020b).	La densidad poblacional se incrementó de 236,6 en el censo 2007 a 272,4 en el censo del 2017.	El efecto del COVID-19 ha dejado sin ingresos a las personas en el corto plazo, afectando el consumo.	Amenaza

Fuente: David, 2013; Velarde, 2020.; Poder Ejecutivo, 2020c; INEI, 2020b; Schwab, 2019; Defensoría del Pueblo, 2020; Sala Situacional COVID-19 Perú, 2020.
Elaboración: Propia, 2020.

Tabla 3. Matriz de factores sociales y culturales (continúa de la página anterior)

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Ranking país en seguridad y protección.	Schwab, 2019.	El Perú se ubica en la posición 119/140 de los países evaluados.	Desalienta la inversión privada.	Amenaza
Cantidad de conflictos sociales en el país.	Defensoría del Pueblo, 2020.	Al cierre de septiembre de 2019 se han identificado 184 conflictos sociales.	Retraso o cancelación de inversiones.	Amenaza
Pandemia COVID-19	Sala Situacional COVID-19 Perú, 2020.	Cantidad de contagios en aumento.	Incertidumbre por posible extensión del estado de emergencia y el impacto en la economía.	Amenaza

Fuente: David, 2013; Velarde, 2020.; Poder Ejecutivo, 2020c; INEI, 2020b; Schwab, 2019; Defensoría del Pueblo, 2020; Sala Situacional COVID-19 Perú, 2020.

Elaboración: Propia, 2020.

2.4 Factores tecnológicos

Tabla 4. Matriz de factores tecnológicos

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Posición en Ranking de Servicios de Infraestructura Turística.	Schwab, 2019.	Subió del puesto 45/140 (4.67) en 2017 al 31/140 (5.3) en 2019.	Mejora la oferta para los turistas nacionales e internacionales.	Oportunidad
Incursión de Google en reservas de hoteles.	Redacción Tendencias, 2018.	Uso de Inteligencia Artificial.	Mayor oportunidad para la exposición de la oferta.	Oportunidad
Posición en Ranking de preparación para las plataformas tecnológicas.	Schwab, 2019.	Bajó del puesto 79/140 en el 2017 al 95/140 en el 2019.	Aleja a los turistas potenciales, tanto nacionales como internacionales.	Amenaza
Airbnb.	Macroconsult, Sistema de Información, 2018.	Impacto negativo del COVID-19 en el modelo de negocio de Airbnb.	La crisis del COVID-19 hace que muchas personas desconfíen de este servicio.	Oportunidad

Fuente: David, 2013; Schwab, 2019; Redacción Tendencias, 2018; Macroconsult, Sistema de Información, 2018.

Elaboración: Propia, 2020.

2.5 Factores ecológicos y ambientales

Tabla 5. Matriz de factores ecológicos y ambientales

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Total de atractivos clasificados por la UNESCO como patrimonios culturales y naturales de la humanidad en el Perú.	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), s.f.	Perú cuenta con 12 atractivos clasificados, con tendencia a incrementar la cantidad.	Incrementa el atractivo a las personas para visitar nuevos destinos.	Oportunidad
Destinos turísticos cerrados.	Poder Ejecutivo, 2020c.	Los destinos turísticos permanecerán cerrados durante la pandemia.	Menor demanda. Reinicio con operación local.	Amenaza

Fuente: David, 2013; UNESCO, s.f.; Poder Ejecutivo, 2020c.

Elaboración: Propia, 2020.

2.6 Factores legales

Tabla 6. Matriz de factores legales

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Planeamiento Estratégico Nacional de Turismo.	Ley N°29408, Modificación de los artículos 11,12 y 24 de la Ley General de Turismo (Congreso de la República, 2009).	Promoción del turismo, incentivo para la inversión en infraestructura turística y promoción de la marca Perú.	Incremento de la demanda en el Bicentenario de la Independencia 2021.	Oportunidad
Facultades para acciones sancionadoras que faculta MINCETUR.	Ley N°28868 (Congreso de la República, 2006).	Suspensión de actividad o acciones sancionadoras.	Cierre de operaciones.	Amenaza
Decreto Supremo del Estado de Emergencia y Cuarentena Nacional.	Decreto Supremo N°044-2020-PCM (PCM, 2020b).	Paralización de gran parte de las actividades económicas del país.	Impacto en los ingresos de las empresas, personas.	Amenaza
Reactivación de las actividades económicas.	Decreto Supremo N°80-2020-PCM (PCM, 2020c).	Activación gradual e incremental de la economía.	Reactivación de operaciones.	Oportunidad
Medidas para trabajadores y empleadores.	Decreto de Urgencia N°38-2020 (Poder Ejecutivo 2020b).	Aplicación de suspensión perfecta de labores.	Disminución de costos laborales durante la cuarentena.	Oportunidad

Fuente: David, 2013; Congreso de la República, 2009, 2006; PCM, 2020b, 2020c; Poder Ejecutivo, 2020b.
Elaboración: Propia, 2020.

2.7 Factores globales

Tabla 7. Matriz de factores globales

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Conflictos sociales y políticos en países sudamericanos.	Lissardy, 2019.	Se genera un efecto de réplica a los demás países de la región.	Desvío hacia el Perú de la demanda turística de los países con conflictos en la región.	Oportunidad
Movimiento migratorio desde Venezuela a los países de la región.	Bermúdez, 2019.	En los últimos años ingresó al Perú un promedio de 1 millón de venezolanos.	Disponibilidad de mano de obra calificada.	Oportunidad
Aparición y propagación del virus SARS-CoV-2.	World Health Organization (WHO), 2020.	Brote originado en la ciudad de Wuhan y desde ahí se ha propagado a todo el planeta.	Impacto sobre la economía de los países, empresas y personas.	Amenaza

Fuente: David, 2013; Lissardy, 2019; Bermúdez, 2019; WHO, 2020.
Elaboración: Propia, 2020.

3. Microentorno – Análisis y atractividad del sector

3.1 Análisis de la industria o sector

El Hotel Le Bonheur desarrolla sus actividades en la industria de los hoteles que brindan servicios al turismo receptivo tanto nacional como extranjero, enfocándose en el turista que viaja de vacaciones. Según el INEI (2019), para el año 2019, la producción del sector Alojamiento y Restaurantes fue mayor que en el 2018 en un 4,69% explicado por el dinamismo y una mayor actividad en el subsector restaurantes (4,87%) y el subsector alojamiento (3,45%), apoyado por campañas de marketing en redes sociales, el ingreso al mercado del servicio *delivery*, la ampliación de centros comerciales, la marca gastronómica peruana, entre otros.

La atractividad del sector hotelero y turístico previo a la pandemia radica en su crecimiento sostenido durante los últimos cinco años; además, el Perú tiene una de las nuevas siete maravillas del mundo sumándose al posicionamiento de la marca Perú como destino gastronómico del mundo. Sin embargo, el impacto generado por el COVID-19 tendrá efecto en todos los ámbitos del turismo global.

3.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de la industria

A continuación, se analiza cada una de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (2015) para la industria donde se desenvuelve el Hotel Le Bonheur, para identificar el grado de intensidad de cada variable. El enfoque del análisis se realiza en función a una empresa promedio que viene operando en el mercado peruano, específicamente en la ciudad de Lima.

En el análisis de cada fuerza competitiva se asigna una puntuación a cada variable, en función del grado de atracción de la industria: 1= “Muy poco atractiva”; 2= “Poco atractiva”; 3= “Neutral”; 4= “Atractiva” y 5= “Muy atractiva”. Obtenidas las puntuaciones, se halla el resultado promedio de cada fuerza y así se obtiene el puntaje promedio de atractividad de esta industria o sector.

3.2.1 Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores) a diciembre de 2019

Tabla 8. Matriz de barreras de entrada a diciembre de 2019

Criterios y variables	Escala	1	2	3	4	5	Escala
Economías de escala.	Pequeño				4		Grande
Diferenciación del producto.	Escasa				4		Importante
Requerimientos de capital.	Bajos				4		Altos
Costo del cambio.	Bajo					5	Alto
Acceso a tecnología.	Amplio		2				Restringido
Identificación de la marca.	Baja				4		Ata
Política gubernamental.	Inexistente				4		Ata
Experiencia y efectos del aprendizaje.	Importante				4		No Importante
Acceso a los canales de distribución.	Escasa				4		Importante
Promedio					4		

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración propia, 2020.

Existen altas barreras de entrada para los nuevos competidores. Con un valor promedio de 4,00 puntos, la industria resulta ser “atractiva” para los hoteles que actualmente la conforman. En el caso del Hotel Le Bonheur, el impacto del ingreso de un nuevo competidor resulta ser bajo, posición que se ve reforzada por su alto nivel de diferenciación en el servicio ofrecido y el posicionamiento de su marca logrado a través de los años.

3.2.2 Rivalidad entre competidores a diciembre de 2019

Tabla 9. Matriz de rivalidad entre competidores a diciembre 2019

Criterios y variables	Escala	1	2	3	4	5	Escala
Concentración y equilibrio de competidores.	Alto		2				Bajo
Crecimiento relativo de la industria.	Lento				4		Rápido
Costos fijos.	Alto		2				Bajo
Diferenciación del producto.	Genérico				4		Especial
Incremento de la capacidad.	Grandes			3			Pequeños
Diversidad de competidores.	Alta		2				Baja
Intereses estratégicos corporativos.	Altos			3			Bajos
Promedio				3			

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración propia, 2020.

Existe un alto nivel de rivalidad entre la competencia actual. Con un valor promedio de 3,00 puntos, la industria posee un atractivo “neutral”, ubicándose entre el punto medio entre poco atractivo y atractivo. En el caso del Hotel Le Bonheur, esta fuerza representa un riesgo bajo al ofrecer un servicio diferenciado que le otorga mayor posicionamiento frente a su competencia.

3.2.3 Barreras de salida (rivalidad entre competidores) a diciembre de 2019

Tabla 10. Matriz de barreras de salida a diciembre 2019

Criterios y variables	Escala	1	2	3	4	5	Escala
Especialización de activos.	Alta		2				Baja
Costo de salida por una vez.	Alto	1					Bajo
Interrelación estratégica.	Alta		2				Baja
Barreras emocionales.	Altas			3			Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales.	Altas			3			Bajas
Promedio			2				

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración propia, 2020.

Las barreras de salida de la industria son altas. Con un valor promedio de 2,00 puntos, esta fuerza representa un grado de “poca atraktividad” para los competidores que busquen dejar este sector. En el caso del Hotel Le Bonheur, las barreras de salida también poseen un bajo grado de atraktividad por la complejidad en la decisión de retirarse del sector.

3.2.4 Amenaza de productos sustitutos a diciembre de 2019

Tabla 11. Matriz de disponibilidad de sustitutos a diciembre 2019

Criterios y variables	Escala	1	2	3	4	5	Escala
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Importante		2				Escaza
Costos de cambio del usuario.	Bajos		2				Altos
Rentabilidad, agresividad del sustituto.	Altas		2				Bajas
Valor-precio del sustituto.	Alto			3			Bajo
Promedio			2				

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración propia, 2020.

Los productos sustitutos generan una amenaza importante sobre la competitividad de la industria hotelera. Con un valor promedio de 2,00 puntos, existe un nivel de “poca atraktividad” en el sector. En el caso del Hotel Le Bonheur, el impacto de los sustitutos se incrementa por cercanía de opciones consideradas como sustituto por el huésped o huésped potencial.

3.2.5 Poder de negociación de los clientes

Tabla 12. Matriz de poder de negociación de los clientes

Criterios y variables	Escala	dic. 2019					Escala
		1	2	3	4	5	
Número de compradores importantes.	Escasos				4		Muchos
Disponibilidad de sustitutos.	Alta		2				Baja
Costos de cambio de los compradores.	Bajo	1					Alto
Amenaza integración hacia atrás.	Alta					5	Baja
Amenaza de la industria de integración hacia adelante.	Baja	1					Alta
Poder adquisitivo de los compradores.	Bajo			3			Alto
Lealtad a la marca.	Alta		2				Baja
Información que maneja el comprador.	Mucha	1					Escasa
Promedio			2				

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración propia, 2020.

Los clientes poseen un alto poder de negociación, generando un impacto importante en el nivel de competitividad del sector hotelero. Con un valor promedio de 2,00 puntos, se aprecia que la industria se muestra con un grado de “poca atractividad”. En el caso del Hotel Le Bonheur, el poder de decisión de los clientes le genera un riesgo importante frente a las decisiones que toma.

3.2.6 Poder de negociación de los proveedores

Tabla 13. Matriz de poder de negociación de los proveedores

Criterios y variables	Escala	1	2	3	4	5	Escala
Número de proveedores importantes.	Escasos				4		Muchos
Disponibilidad de sustitutos.	Baja				4		Alta
Costo de diferenciación o cambio de los productos.	Alto		2				Bajo
Amenaza de proveedores - integración hacia adelante.	Altas					5	Bajas
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio.	Alta			3			Bajas
Contribución de los proveedores de distribución a la calidad del servicio.	Alta			3			Bajas
Costo total de la industria contribuido por proveedores.	Altos			3			Bajos
Importancia de la industria para los beneficios de proveedores.	Mucha		2				Escasa
Promedio				3			

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración propia, 2020.

Los proveedores poseen un limitado poder de negociación, generando un impacto bajo sobre competitividad del sector. Con un valor promedio de 3,00 puntos, el grado de atractividad es “neutro”, generando el mismo impacto para el Hotel Le Bonheur.

3.3 Grado de atraktividad del sector o industria a junio de 2020

Para determinar el grado de atraktividad del sector se procede a promediar el puntaje obtenido en las matrices correspondientes a cada una de las fuerzas del mercado.

Tabla 14. Matriz de atracción de la industria

Grado de atraktividad de la industria	1	2	3	4	5
Rivalidad entre competidores.			3		
Barreras de entrada.				4	
Barreras de salida.		2			
Poder de negociación de los proveedores.			3		
Poder de negociación de los clientes.		2			
Matriz de disponibilidad de sustitutos.		2			
Promedio			3		

Fuente: Porter, 2015.
Elaboración propia, 2020.

Con este análisis se puede indicar que el sector en el que se desenvuelve el Hotel Le Bonheur cuenta con un grado de atraktividad Medio (3,0) a diciembre de 2019, ubicándose entre “poco atraktivivo” y “atraktivivo”. Se llega a este equilibrio considerando que el sector es atraktivivo (valor=4) por la existencia de altas barreras de entrada; sin embargo, resulta ser poco atraktivivo (valor=2) por las altas barreras de salida, la amenaza generada por la existencia de productos sustitutos y el poder de negociación que ejercen los clientes. A su vez, se observa un grado de atraktividad neutra (valor=3) ejercido por la rivalidad entre competidores, y por el poder de negociación de los proveedores.

3.4 Impacto del COVID-19 en las fuerzas competitivas de la industria a diciembre de 2019, junio de 2020 y junio de 2023

Se procede a evaluar el impacto generado por el COVID-19, en el grado de atraktividad del sector o industria, considerando un primer análisis a junio de 2020 y un segundo análisis a junio de 2023.

Tabla 15. Análisis de la industria o sector - grado de atraktividad a diciembre de 2019, junio de 2020 y junio de 2023

Grado de atracción de la industria	Diciembre de 2019		Junio de 2020		Junio de 2023	
	Grado de atraktividad	Valor	Grado de atraktividad	Valor	Grado de atraktividad	Valor
Rivalidad entre competidores	Neutral o medio	3	Poco atraktivito	2	Neutral o medio	3
Barreras de entrada	Atraktivito	4	Neutral o medio	3	Atraktivito	4
Barreras de salida	Poco atraktivito	2	Poco atraktivito	2	Poco atraktivito	2
Poder de negociación de los proveedores	Neutral o medio	3	Neutral o medio	3	Neutral o medio	3
Poder de negociación de los clientes	Poco atraktivito	2	Poco atraktivito	2	Neutral o medio	3
Matriz de disponibilidad de sustitutos	Poco atraktivito	2	Poco atraktivito	2	Poco atraktivito	2
Grado de atraktividad / Promedio	Neutral o medio	3	Poco atraktivito	2	Neutral o medio	3

Fuente: Porter, 2015.
Elaboración propia, 2020.

En el análisis realizado se puede observar que el contexto del COVID-19 genera un impacto negativo sobre el grado de atraktividad del sector. En la tabla anterior se puede ver que, a junio de 2020, la industria se presenta como “poco atraktivita” con un valor de 2,00 puntos. Sin embargo, 36 meses después, en junio de 2023, se observa una recuperación en el grado de atraktividad de la industria, con un valor de 3,00 puntos, posicionándose en un nivel de atraktividad “neutral” como era inicialmente en el análisis a diciembre de 2019.

4. Análisis de la oferta de mercado

4.1 Análisis de la oferta hotelera de 4 y 5 estrellas

Se realizó un sondeo por la web de Booking² para analizar la oferta hotelera de 4 y 5 estrellas en el distrito de Miraflores. Se tomó una muestra el día 28 de junio del 2020, con un *check in* del 16 de octubre de 2020 y *check out* del 18 de octubre del 2020, para una habitación con dos huéspedes. Es importante resaltar que las calificaciones por estrellas indican el nivel general de las características y los servicios que se pueden esperar.

² Se hizo una simulación de reserva de hotel en la web <https://www.booking.com/>.

Los hoteles 4 estrellas representan el 3% de noches-cama, con un crecimiento anual del 2012 al 2017 de 12%. Se tomó como muestra a ocho hoteles 4 estrellas, los cuales tienen como precio promedio S/ 384 por noche, una puntuación de 9,2 sobre 10, con 2.776 reseñas y opiniones en los hoteles considerados. Dentro de los servicios del establecimiento, se tiene en común estacionamiento gratuito, Internet de alta velocidad gratuito (Wifi), piscina, gimnasio/sala de entrenamiento, desayuno gratis, actividades infantiles (ideal para niños/familias), transporte al aeropuerto, centro de negocios con acceso a Internet, etcétera. Los idiomas en los que ofrecen el servicio son español, inglés, francés, y portugués.

Los hoteles 5 estrellas representan el 3% de noches-cama, con un crecimiento anual del 2012 al 2017 de 6,8%. Por otro lado, se tomó como muestra a tres hoteles de 5 estrellas, los cuales tienen como precio promedio S/ 566 por noche, una puntuación de 9,0 sobre 10, con 1.303 reseñas y opiniones en los hoteles considerados. Dentro de los servicios del establecimiento, se encuentran los siguientes: estacionamiento público pagado en el predio, Internet de alta velocidad gratuito (Wifi), piscina gimnasio/sala de entrenamiento, bar/salón, transporte al aeropuerto, centro de negocios con acceso a Internet, instalaciones para conferencias, restaurante, instalaciones para conferencias, etcétera. Los idiomas en los que ofrecen el servicio son español e inglés.

El hotel con el que se va a comparar el Hotel Le Bonheur será el Miraflores Colon Hotel, que tiene un precio por noche de S/ 372, una puntuación de 8,7 sobre 10, con 423 opiniones, idioma inglés, estilo de hotel moderno, ubicado en Jirón Colón N°600, en el distrito de Miraflores. Dentro de los servicios que este hotel ofrece se tiene traslado al aeropuerto, habitaciones para no fumadores, restaurante, servicio a la habitación, bar y gimnasio.

Luego de identificar el posicionamiento como un hotel 4 estrellas en el distrito de Miraflores, existen 11 competidores en el distrito. Dentro de la competencia directa existen los siguientes hoteles de 4 estrellas: Radisson Hotel Miraflores, Inside Lima Miraflores, Mercure Ariosto Miraflores, Casa Andina Select Miraflores, Aloft Lima Miraflores, Courtyard by Marriott Lima Miraflores, Best Western Plus Urban Larco Hotel, Miraflores Colon Hotel, y los siguientes hoteles de 5 estrellas: AC Hotel by Marriott Lima Miraflores, AC Hotel by Marriott Lima Miraflores, y JW Marriott Hotel Lima.

4.2 Análisis de la oferta hotelera por noches/cama actual

El MINCETUR (Datos Turismo s.f.a) proporciona datos estadísticos para calcular la oferta hotelera de noches/cama; donde hay 129.176 plazas-cama para el 2018 con un crecimiento anual promedio de 1,6%, y una oferta total anual para el 2018 de 47.000, con crecimiento promedio anual de 1,5% (ver tabla 16).

4.3 Análisis de la oferta hotelera por noches/cama post COVID-19

Se estima que el 30% de establecimientos cerrará, quebrará o será vendido, debido a la fuerte crisis provocada por la pandemia, impactando en número de habitaciones y plazas cama, con una recuperación al tercer año (ver tabla 17) (Datos Turismo s.f.a).

Tabla 16. Análisis de oferta de hoteles en Lima

	2014	2015	2016	2017	2018	PROYECCIÓN					
						2019	2020	2021	2022	2023	2024
# Establecimientos de hospedaje	5.088	5.296	5.397	5.575	5.666	5.835	5.978	6.122	6.265	6.409	6.552
% crecimiento anual		4,1%	1,9%	3,3%	1,6%	3,0%	2,5%	2,4%	2,3%	2,3%	2,2%
# de habitaciones disponibles	68.386	69.634	69.668	71.417	72.538	73.355	74.363	75.372	76.381	77.390	78.398
% crecimiento anual		1,8%	0,0%	2,5%	1,6%	1,1%	1,4%	1,4%	1,3%	1,3%	1,3%
# de plazas/cama	121.231	123.524	123.540	126.969	129.176	130.689	132.622	134.556	136.489	138.423	140.356
% crecimiento anual		1,9%	0,0%	2,8%	1,7%	1,2%	1,5%	1,5%	1,4%	1,4%	1,4%
# de noches/cama	44.249.224	45.086.321	45.092.161	46.343.807	47.149.392	47.701.528	48.407.310	49.113.092	49.818.874	50.524.656	51.230.439
% crecimiento anual		1,9%	0,0%	2,8%	1,7%	1,2%	1,5%	1,5%	1,4%	1,4%	1,4%
% de ocupación	77%	76%	84%	84%	85%	88%	91%	93%	96%	98%	100%

Fuente: Datos Turismo, s.f.a.

Elaboración: Propia, 2020.

Tabla 17. Análisis de oferta de hoteles en Lima post COVID-19

Oferta Lima post COVID-19	2014	2015	2016	2017	2018	PROYECCIÓN					
						2019	2020	2021	2022	2023	2024
# Establecimientos de hospedaje	5.088	5.296	5.397	5.575	5.666	5.835	4.085	4.207	4.333	4.960	5.704
% crecimiento anual		4,1%	1,9%	3,3%	1,6%	3,0%	-30,0%	3,0%	3,0%	14,5%	15,0%
# de habitaciones disponibles	68.386	69.634	69.668	71.417	72.538	73.355	51.349	52.889	54.476	62.352	71.705
% crecimiento anual		1,8%	0,0%	2,5%	1,6%	1,1%	-30,0%	3,0%	3,0%	14,5%	15,0%
# de plazas/cama	121.231	123.524	123.540	126.969	129.176	130.689	91.482	94.227	97.054	111.086	127.748
% crecimiento anual		1,9%	0,0%	2,8%	1,7%	1,2%	-30,0%	3,0%	3,0%	14,5%	15,0%
# de noches/cama	44.249.224	45.086.321	45.092.161	46.343.807	47.149.392	47.701.528	33.391.070	34.392.802	35.424.586	40.546.299	46.628.244
% crecimiento anual		1,9%	0,0%	2,8%	1,7%	1,2%	-30,0%	3,0%	3,0%	14,5%	15,0%
% de ocupación	77%	76%	84%	84%	85%	88%	30%	50%	77%	76%	84%

Fuente: Datos Turismo, s.f.a.

Elaboración: Propia, 2020.

4.4 Análisis de la oferta gastronómica en hoteles

El turismo y la gastronomía son sectores claves íntimamente vinculados con el reconocimiento a distintos niveles, tanto local como extranjero. Según la Organización Mundial del Turismo (UNWTO 2016), más del 94% de la población de Lima y el Callao manifestó sentirse orgullosa de su gastronomía y alrededor del 90% de extranjeros que la degustaron indicaron que cubrió sus expectativas, convirtiendo a la gastronomía en un motivo de recomendación del destino.

La oferta de hoteles 4 y 5 estrellas de Lima, especialmente en los distritos de San Isidro y Miraflores, complementan el alojamiento con una propuesta sofisticada de restaurante, bar y lounge, ya que se convierten en punto de encuentro para negocios y relax de sus huéspedes. Durante COVID-19 las operaciones de estos restaurantes están suspendidas; sin embargo, el 03 de mayo se publicó el Decreto Supremo N°080-2020-PCM en el que la Presidencia del Consejo de Ministros anuncia la reactivación de servicios de restaurantes con logística propia de despacho a domicilio o recoger en el local (PCM 2020c).

5. Matriz del Perfil Competitivo

Se analizará la matriz del perfil competitivo (David 2013) definiendo factores críticos para el éxito de una empresa del sector hotelero, para ello, se ha elegido a los tres principales competidores del Hotel Le Bonheur: Miraflores Colon Hotel, Hotel Mercure Ariosto Lima, y Casa Andina Select Miraflores, con la finalidad de comparar las ventajas competitivas de cada uno.

Con este análisis, se observa que el Hotel Le Bonheur presenta una posición competitiva favorable, ubicándolo por encima de dos referentes de la industria con los cuales fue comparado (Miraflores Colon Hotel y Hotel Mercure Ariosto Lima). Sin embargo, también se pudo observar que se ubica por debajo de uno de sus principales competidores (Hotel Casa Andina Select Miraflores).

Tabla 18. Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	Hotel Le Bonheur		Miraflores Colon Hotel		Hotel Mercure Ariosto Lima		Hotel Casa Andina Select Miraflores	
		Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
Instalaciones	10%	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Mantenimiento	10%	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Infraestructura física	10%	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Ubicación geográfica	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Marca	10%	3	0,30	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Servicio al cliente	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Precio	5%	2	0,10	2	0,10	3	0,15	2	0,10
Tecnología	10%	2	0,20	2	0,20	2	0,20	4	0,40
Recursos Humanos	10%	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Gastronomía	15%	3	0,45	3	0,45	2	0,30	4	0,60
Puntuación total	100%		3,25		3,05		2,95		3,50

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2020.

6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)³

Se realiza la matriz EFE a partir del análisis PESTELG y el análisis del grado de atracción de la industria o sector, con la finalidad de evaluar y determinar la fuerza de los factores externos y su incidencia en las oportunidades y/o amenazas. Cada factor externo recibe una calificación de 1 a 4 puntos y determinan qué tan eficazmente responden las estrategias del Hotel Le Bonheur a este factor, considerando 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta está por encima del promedio, 2=la respuesta es promedio y 1=la respuesta es deficiente.

La puntuación ponderada total con un valor de 3,05 ubica al Hotel Le Bonheur por encima del promedio de 2,50, lo que significa que este negocio, a diciembre de 2019, logra cierto nivel de éxito aprovechando las oportunidades externas y enfrentando las amenazas a las que se enfrenta constantemente.

³ David, 2013.

Tabla 19. Matriz de Factores Externos (EFE)

N°	OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Total ponderado
O1	Reinicio de las actividades económicas en el Perú en junio 2020.	0,07	3	0,21
O2	Calificación crediticia del país con grado A3 por Moody y BBB+ por S&P.	0,05	3	0,15
O3	Inflación dentro del rango meta anual (1% - 3%).	0,02	3	0,06
O4	Incremento de la oferta de personal calificado por el incremento de la tasa de desempleo.	0,03	3	0,09
O5	Programa Reactiva Perú orientado a otorgar créditos a empresas con tasas muy bajas a largo plazo.	0,07	3	0,21
O6	Reconocimiento al Perú como destino culinario en el World Travel Awards 2019.	0,02	3	0,06
O7	Mejora en la Posición en Ranking de Servicios de Infraestructura Turística al 2019.	0,05	3	0,15
O8	Tendencia en el uso de inteligencia artificial y su aplicación en mejorar la exposición de la oferta.	0,04	3	0,12
O9	Afectación a Airbnb por la crisis del COVID-19.	0,04	3	0,12
O10	Incremento de los patrimonios culturales y naturales de la humanidad en el Perú según la UNESCO.	0,05	4	0,20
O11	Incremento de la demanda por el Bicentenario de la Independencia del Perú 2021.	0,04	3	0,12
O12	Desvío hacia el Perú de la demanda turística de los países con conflictos en la región.	0,02	3	0,06
O13	Altas barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores.	0,04	4	0,16
N°	AMENAZAS	Ponderación	Calificación	Total ponderado
A1	Incertidumbre en el escenario político del país por Elecciones Presidenciales 2021.	0,04	3	0,12
A2	Impacto económico ocasionado por la Declaratoria del Estado de Emergencia por COVID-19.	0,04	3	0,12
A3	Cierre de las fronteras nacionales, prohibición del comercio y transporte internacional.	0,04	3	0,12
A4	Decrecimiento del PBI para el año 2020 (estimado en -15%).	0,08	3	0,24
A5	Incremento de los costos y disminución de la demanda de los restaurantes.	0,03	2	0,06
A6	Incertidumbre por la fecha de reinicio de operaciones del sector turismo en Perú.	0,03	2	0,06
A7	Pérdida de posición en el ranking país en seguridad y protección (Reporte WEF).	0,02	2	0,04
A8	Existencia de una alta cantidad de conflictos sociales en el Perú.	0,02	3	0,06
A9	Incertidumbre por una posible extensión del Estado de Emergencia a causa del COVID-19.	0,03	2	0,06
A10	Cierre de los atractivos turísticos durante la pandemia.	0,02	2	0,04
A11	Altas barreras de salida del sector por contar con activos especializados.	0,03	4	0,12
A12	Alto número de productos sustitutos (hoteles de 3 y 5 estrellas).	0,06	4	0,24
A13	Alto nivel de negociación de los clientes.	0,02	3	0,06
	TOTAL	1,00		3,05

Fuente: David, 2013.

Elaboración propia, 2020.

Capítulo IV. Análisis interno de la organización

1. Objetivo

Analizar el desempeño de cada área funcional, analizar la Cadena de Valor, describir el modelo AMOFHIT e identificar las ventajas competitivas a partir del análisis VRIO, a fin de poder reconocer las fortalezas y debilidades en la Matriz EFI.

2. Cadena de Valor

Se presenta la cadena de valor del hotel para identificar las fortalezas y debilidades en las actividades de la operación.

Tabla 20. Cadena de Valor del Hotel Le Bonheur

Infraestructura	Planificación de la demanda y estimación de presupuestos de gasto para administrar financieramente la empresa.
	Gestión de tesorería con alta especialización en el sector y con experiencia financiera.
	Relación directa y constante con el organismo regulador y municipalidades.
	Sistematización de la contabilidad para un seguimiento minucioso de los gastos, ingresos y egresos.
	Estructura horizontal con pocos niveles que facilitan en el empoderamiento y toma de decisiones.
	Independencia en la gestión y administración directa, no reporta a matriz ni tiene franquicia de alguna marca o cadena nacional o internacional.
Administración de Recursos Humanos	Reclutamiento y contratación de personal idóneo.
	Escuela interna de capacitación en limpieza y mantenimiento de instalaciones.
	Entrenamiento en protocolos de servicio al huésped.
	Capacitación en sistemas de inteligencia de negocios y CRM operacional.
	Capacitación en sistema de reservas y facturación.
	Entrenamiento en protocolos de respuesta ante emergencias.
	Capacitación en sistemas de información y de registro de incidentes.
	Capacitación en sistema de Facturación y uso de instrumentos de caja y adm. de bóveda.
Gestión de la productividad y desempeño basado en objetivos.	

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

Tabla 20. Cadena de Valor del Hotel Le Bonheur (continúa de la página anterior)

Desarrollo tecnológico	Sistema de reserva y registro de clientes				
	Sistema de Control de Mantenimientos e identificación de averías.				
	Pagina web.				
	Sistema de registro de información de reclamos y tiempo de resolución.				
	Gestión y control de habitaciones asignadas y disponibilidad.				
	Sistema de gestión de datos de clientes CRM y envío masivo de correos electrónicos.				
	Sistema de medición de la satisfacción.				
	Central telefónica y central de correos.				
	Sistema de registro de consumos.				
	Sistema de control de la calidad y sanitización de ambientes.				
	Sistema de facturación electrónica y pago con tarjeta.				
	Sistema de ahorro de energía.				
Adquisiciones	Procedimiento de identificación y evaluación de proveedores.				
	Adquisición de suministros de limpieza, planificación de abastecimiento.				
	Compra de utiles para gestión de facturación, cajas registradoras computadoras.				
	Servicio de diseño e impresión, publicidad y merchandising.				
	Gestión de contratos de mantenimiento de equipos adquiridos.				
	Elección de servicios tercerizados de transporte.				
No se cuenta con un proceso de Homologación de Proveedores.					
Actividades primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadotecnia y Ventas	Servicio
	Reservas y registro de huéspedes (<i>check in</i>). Recepción de huéspedes. Recepción de insumos y proveedores de materiales y servicios. Relación con canales de venta.	Acondicionamiento de habitaciones. Limpieza de habitaciones. Mantenimiento de instalaciones, agua caliente, aire acondicionado y alfombras. Atención personalizada y homogénea de los colaboradores.	Cierre de cuentas y salida de huéspedes (<i>check out</i>). Gestión de empresa de transporte al aeropuerto y servicios locales. Revisión de salida de habitaciones, verificación de estado de habitación y procedimientos de cierre de cuenta (consumos y objetos perdidos). Procedimiento de custodia de equipajes.	Servicios de impresión de folletería para publicidad en el local. Servicios de <i>e-mail</i> marketing para difusión de ofertas y promociones. Impulso en la recompra.	Protocolo de atención de quejas y reclamos de los clientes durante y después de su estancia.

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

3. Análisis de la Cadena de Valor

3.1 Actividades de apoyo

3.1.1 Infraestructura

Tabla 21. Análisis de la Cadena de Valor - Infraestructura

Actividad de la Cadena de Valor	Tipo variable	Indicador considerado en Hotel Le Bonheur	Fortaleza / Debilidad
Planificación de la demanda y estimación de presupuestos de gasto para administrar financieramente la empresa.	Eficiencia	Presupuesto de ventas	Fortaleza
Gestión de tesorería con alta especialización en el sector y con experiencia financiera.	Eficiencia	Ratio de liquidez y estructura de deuda	Fortaleza
Relación directa y constante con el organismo regulador y municipalidades.	Eficiencia	Renovación de licencias de funcionamiento	Fortaleza
Sistematización de la contabilidad para un seguimiento minucioso de los gastos, ingresos y egresos.	Eficiencia	Control de gastos	Fortaleza
Estructura horizontal con pocos niveles que facilitan en el empoderamiento y toma de decisiones.	Eficiencia	Tiempo de ejecución de planes funcionales	Fortaleza
Independencia en la gestión y administración directa, no reporta a matriz ni tiene franquicia de alguna marca o cadena nacional o internacional.	Eficiencia	Tiempo de ejecución de planes funcionales	Fortaleza

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

3.1.2 Administración y Recursos Humanos

Tabla 22. Análisis de la Cadena de Valor - Administración y Recursos Humanos

Actividad de la Cadena de Valor	Tipo variable	Indicador considerado en Hotel Le Bonheur	Fortaleza / Debilidad
Reclutamiento y contratación de personal idóneo.	Servicio	Tiempo de cobertura de vacantes	Fortaleza
Entrenamiento en protocolos de servicio al huésped.	Servicio	# horas de capacitación	Fortaleza
Capacitación en sistema de reservas y facturación.	Servicio	# horas de capacitación	Fortaleza
Escuela interna de capacitación en limpieza y mantenimiento de instalaciones.	Servicio	# horas de capacitación	Fortaleza
Entrenamiento en protocolos de respuesta ante emergencias.	Servicio	Examen de conocimiento > 16 sobre 20	Fortaleza
Gestión de la productividad y desempeño basado en objetivos.	Servicio	% de colaboradores evaluados	Debilidad
Capacitación en sistema de facturación y uso de instrumentos de caja y administración de bóveda.	Servicio	# horas de capacitación	Fortaleza
Capacitación en sistemas de inteligencia de negocios y CRM operacional.	Servicio	# horas de capacitación	Fortaleza
Capacitación en sistemas informáticos y de ingreso de información.	Servicio	# horas de capacitación	Fortaleza

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

3.1.3 Desarrollo tecnológico

Tabla 23. Análisis de la Cadena de Valor - Desarrollo tecnológico

Actividad de la Cadena de Valor	Tipo variable	Indicador considerado en Hotel Le Bonheur	Fortaleza / Debilidad
Sistema de reserva.	Eficiencia	Ventas	Fortaleza
Sistema de registro de clientes y facturación.	Servicio	# clientes registrados	Fortaleza
Sistema de gestión y control de habitaciones asignadas y disponibilidad.	Servicio	% de operatividad del sistema	Fortaleza
Sistema de registro de consumos.	Servicio	% otros ingresos	Fortaleza
Sistema de control de mantenimiento.	Calidad	% inversión en mantenimiento	Fortaleza
Sistema de identificación de averías.	Calidad	# averías por año	Fortaleza
Sistema de control de la calidad y sanitización de ambientes.	Calidad	Cumplimiento de plan de calidad	Fortaleza
Sistema de ahorro de energía.	Eficiencia	% de energía ahorrada	Debilidad
Sistema de facturación electrónica y pago con tarjeta.	Servicio	% de operatividad del sistema	Debilidad
Página web.	Servicio	# de visitantes	Debilidad
Sistema de gestión de datos de clientes CRM.	Servicio	# de clientes registrados	Debilidad
Sistema de envío masivo de correos electrónicos.	Servicio	Ratio de correos abiertos	Debilidad
Sistema de registro de información de reclamos y tiempo de resolución.	Servicio	tiempo de solución de reclamos	Debilidad
Sistema de medición de la satisfacción.	Servicio	NPS	Debilidad
Central telefónica y central de correos.	Servicio	# llamadas atendidas	Debilidad

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

3.1.4 Adquisiciones

Tabla 24. Análisis de la Cadena de Valor – Adquisiciones

Actividad de la Cadena de Valor	Tipo variable	Indicador considerado en Hotel Le Bonheur	Fortaleza / Debilidad
Procedimiento de identificación y evaluación de proveedores.	Eficiencia	# de proveedores	Debilidad
No se cuenta con un proceso de Homologación de Proveedores.	Eficiencia	# proveedores homologados	Debilidad
Adquisición de suministros de limpieza, planificación de abastecimiento.	Calidad	S/ Inversión	Fortaleza
Gestión de contratos de mantenimiento de equipos adquiridos.	Eficiencia	Gestión de contratos	Fortaleza
Compra de útiles para gestión de facturación, cajas registradoras, computadoras.	Servicio	S/ Inversión	Fortaleza
Elección de servicios tercerizados de transporte.	Eficiencia	Nivel de satisfacción servicio de transporte	Fortaleza
Servicio de diseño y publicidad.	Servicio	S/ Inversión	Debilidad
Imprentas.	Servicio	S/ Inversión	Debilidad
Contratación de merchandising.	Servicio	% inversión en merchandising	Debilidad

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

3.2 Actividades primarias

3.2.1 Logística de entrada

Tabla 25. Análisis de la Cadena de Valor - Logística de entrada

Actividad de la Cadena de Valor	Tipo variable	Indicador considerado en Hotel Le Bonheur	Fortaleza / Debilidad
Reservas y registro de huéspedes (<i>check in</i>).	Servicio	# de clientes registrados	Fortaleza
Recepción de huéspedes.	Servicio	# de clientes registrados	Fortaleza
Recepción de insumos y proveedores de materiales y servicios.	Calidad	Gestión de almacén	Fortaleza
Relación con canales de venta.	Servicio	Nivel de servicio del canal	Debilidad

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

3.2.2 Operación

Tabla 26. Análisis de la Cadena de Valor - Operación

Actividad de la Cadena de Valor	Tipo variable	Indicador considerado en Hotel Le Bonheur	Fortaleza / Debilidad
Acondicionamiento de habitaciones.	Servicio	# de habitaciones disponibles	Fortaleza
Limpieza de habitaciones.	Servicio	# de habitaciones disponibles	Fortaleza
Mantenimiento de instalaciones, agua caliente, aire acondicionado, y alfombras.	Calidad	Cumplimiento del plan de mantenimiento	Fortaleza
Atención personalizada y homogénea de los colaboradores.	Servicio	NPS	Fortaleza

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

3.2.3 Logística de salida

Tabla 27. Análisis de la Cadena de Valor - Logística de salida

Actividad de la Cadena de Valor	Tipo variable	Indicador considerado en Hotel Le Bonheur	Fortaleza / Debilidad
Cierre de cuentas y salida de huéspedes (<i>check out</i>).	Servicio	# de clientes facturados	Fortaleza
Gestión de empresa de transporte al aeropuerto y servicios locales.	Servicio	# de clientes transportados	Debilidad
Revisión de salida de habitaciones, verificación de estado de habitación y procedimientos de cierre de cuenta (consumos y objetos perdidos).	Servicio	% de cumplimiento del protocolo	Fortaleza
Procedimiento de custodia de equipajes.	Servicio	# de paquetes custodiados	Fortaleza

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

3.2.4 Marketing y ventas

Tabla 28. Análisis de la Cadena de Valor - Marketing y ventas

Actividad de la Cadena de Valor	Tipo variable	Indicador considerado en Hotel Le Bonheur	Fortaleza / Debilidad
Servicios de impresión de folletería para publicidad en el local.	Servicio	S/ Inversión	Fortaleza
Servicios de <i>e-mail</i> marketing para difusión de ofertas y promociones.	Servicio	# de habitaciones disponibles	Fortaleza
Impulso en la recompra.	Servicio	Cumplimiento del plan de mantenimiento	Fortaleza

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

3.2.5 Servicio

Tabla 29. Análisis de la Cadena de Valor - Servicio

Actividad de la Cadena de Valor	Tipo variable	Indicador considerado en Hotel Le Bonheur	Fortaleza / Debilidad
Protocolo de atención de quejas y reclamos de los clientes durante y después de su estancia.	Servicio	Tiempo de atención	Fortaleza

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

Como conclusión del análisis de la cadena de valor se observa que la mayor fortaleza del hotel está en la actividad de administración y recursos humanos, mientras que la actividad de desarrollo tecnológico es la debilidad más representativa.

4. Análisis de área funcionales (AMOFHIT)⁴

- **Administración y gerencia.** La gerencia y administración del Hotel le Bonheur persiguen la generación de valor y el incremento de la cuota de mercado, además de ser referentes de la cultura enfocada en el servicio al huésped. Los objetivos planteados para medir el desempeño y los resultados de la gestión consideran ratio de ocupabilidad, nivel de calidad, el nivel de estrés del personal, la rentabilidad por habitación, los ingresos por venta, y el precio por acción.

⁴ Muñoz, 2016.

- **Marketing y Ventas.** Las ventas están influenciadas por la temporalidad, manifestada en dos periodos al año, el invierno y verano, siendo este último la época del año con mayores ingresos, denominada temporada alta. Los ingresos por ventas en el último año registran un total de S/ 7.979.487,20, lo que representa un 11% de crecimiento respecto a las ventas del año anterior. Se evidencia dependencia de los canales, especialmente con ventas por anticipado. La estrategia del área Comercial ha impulsado la reducción del precio por habitación, con la finalidad de incrementar el volumen de ventas. Estas acciones han dejado al cierre del 2019 un precio promedio de S/ 400,62 y 92,4% de ocupación. Las encuestas de satisfacción del huésped arrojan un *Net Promoter Score* (NPS) de 70%. La estrategia funcional comercial y de marketing han desarrollado estrategias de reducción de precios para incrementar la venta.
- **Operaciones (logística, mantenimiento, operaciones).** Comprende los procesos de logística, mantenimiento y operaciones. El abastecimiento de insumos se negocia buscando economías de escala; sin embargo, no se cuenta con un proceso de homologación de proveedores. El programa de mantenimiento despliega una inversión de S/ 117.000. El hotel cuenta con 75 habitaciones en Miraflores, con una oferta de 27.350 noches al año y una ocupabilidad de más del 76% en 2019.
- **Finanzas y Contabilidad.** El apalancamiento en el último semestre del 2019 fue de 89%. El beneficio neto incrementó 65% respecto al año anterior, lo que originó que el valor de mercado de las acciones llegue a ser de S/ 395,58. El balance general de la empresa de 2017 a 2019 se presenta en el anexo 2. Al 2019 la liquidez corriente es de 21,6 y la liquidez total de 2,1. Se presentan las principales ratios financieros en el anexo 3.
- **Tecnología - Sistemas de Información.** Se cuenta con una plataforma digital para la venta de habitaciones y paquetes que no es aprovechada totalmente. Se requiere incluir capacidades para la explotación de información como apoyo a la toma de decisiones.
- **Recursos Humanos.** Responsable de reclutamiento, selección, orientación, capacitación, desarrollo, evaluación, promoción, y despido de trabajadores. Esta área diseña e implementa los programas de motivación para el personal, con la finalidad de mantener el estándar basado en la satisfacción del colaborador con la marca. Las mediciones de satisfacción laboral entregan puntajes de satisfacción por encima del 89%. Los esfuerzos en capacitación al personal buscan impactar en la retención de clientes y mantener las instalaciones en óptimas condiciones, además de ser un factor motivacional que reduce la rotación (actualmente 2,4% en temporada alta y 0,5% en temporada baja, en 2019).

5. Análisis Matriz VRIO y determinación de la ventaja competitiva

Se califica al hotel desde la perspectiva VRIO para analizar su ventaja competitiva (Barney y Hesterly 2010:68-98).

Tabla 30. Matriz VRIO

Recurso o capacidad	Tipo	¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de imitar?	¿Aprovechado por la organización?	Implicancia competitiva
Marca	Organizativo	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Ubicación del hotel	Físico	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Sostenible
Instalaciones	Físico	Si	Si	No	No	Paridad competitiva
Capacidad de inversión	Financiero	Si	No	No	Si	Paridad competitiva

Fuente: Barney y Hesterly, 2010.

Elaboración: Propia, 2020.

El hotel cuenta con dos fuentes de ventajas competitivas sostenibles: la marca, ya que el hotel va a cumplir 100 años, por tanto, es reconocida en el mercado, y la ubicación del hotel, en un punto estratégico de Miraflores, con vista al mar y aledaño a atractivos turísticos y culinarios. Las instalaciones del hotel son valiosas para conservar un contenido histórico y tradicional a través de los años, pero la organización no lo está aprovechando.

6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Se realiza la matriz EFI a partir del análisis de la cadena de valor y de la Matriz VRIO.

Tabla 31. Matriz EFI

N°	FORTALEZAS	Ponde-ración	Califi-cación	Total ponde-rado
F1	Se tiene desarrollada una cultura con enfoque en el cliente	0,10	4	0,40
F2	Se ha logrado un alto nivel de satisfacción del personal y del clima laboral	0,10	4	0,40
F3	Se cuenta con un Programa para la capacitación y formación del personal	0,05	4	0,20
F4	Se cuenta con una sólida posición financiera	0,02	3	0,06
F5	Es un Hotel con mucha historia y tradición a punto de cumplir 100 años	0,03	4	0,12
F6	Se cuenta con una ubicación geográfica privilegiada	0,05	4	0,20
F7	Tiene un alto reconocimiento de marca con una ocupabilidad del 76%	0,05	4	0,20
F8	Se cuenta con un programa de mantenimiento eficiente orientado a mantener la calidad de las instalaciones	0,10	4	0,40
F9	Se ha logrado un alto nivel de servicio de personalizado y atención al cliente	0,10	4	0,40
F10	Alto % de retorno de huéspedes que se alojan en el Hotel	0,05	4	0,20
N°	DEBILIDADES	Ponde-ración	Califi-cación	Total ponde-rado
D1	Disminución de personal en temporada de invierno (temporada baja)	0,01	2	0,02
D2	No existe alineamiento entre estrategia comercial y la corporativa	0,05	1	0,05
D3	Limitado aprovechamiento del canal online para realizar ventas	0,05	1	0,05
D4	El Sistema de Información tiene limitaciones en información e interconectividad entre áreas	0,05	1	0,05
D5	No se cuenta con un Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional	0,01	2	0,02
D6	Las acciones en publicidad son escasas	0,05	2	0,10
D7	Alta dependencia de los canales de venta (agencias)	0,02	2	0,04
D8	Limitados canales de comunicación con los huéspedes para reservar de áreas comunes	0,03	2	0,06
D9	No se cuenta con una segmentación adecuada que permita conocer el perfil del público objetivo	0,03	1	0,03
D10	El restaurante del Hotel cuenta con una oferta limitada de platos	0,05	1	0,05
TOTAL				3,05

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2020.

El promedio ponderado 3,05 significa que, en el total del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, el balance corresponde a una fortaleza menor, lo que quiere decir que existe espacio para seguir desarrollando capacidades y tiene recursos para enfrentar el entorno.

Capítulo V. Análisis de la demanda

1. Objetivo

El objetivo del capítulo es analizar el mercado del turismo y el impacto del COVID-19 con la finalidad de estimar la demanda hotelera en el Perú para los próximos años e identificar el perfil del consumidor para la fase de contingencia y reactivación.

2. Metodología

La metodología utilizada para el presente análisis se basa en uso de fuentes secundarias a partir de la recopilación de datos estadísticos de diferentes fuentes como MINCETUR y PROMPERÚ para compilarlos y obtener una sola fuente enriquecida de información, donde se podrá obtener y deducir datos, como el gasto diario por tipo de turista y la tasa de ocupación de los hoteles en Perú.

3. Características y perfil del consumidor de turismo en el Perú

El turismo es una industria potente que contribuye tanto al crecimiento de la economía de los países como a la sostenibilidad de su desarrollo. Este sector influye como factor de lucha contra la pobreza de los países emergentes y se consolida como actividad democrática en todos los niveles de la sociedad, abarcando un sinnúmero de posibilidades de explotación.

3.1 Perfil del turista extranjero

La cantidad de vuelos internacionales que llegaron por turismo en el 2018 fue de 4,4 millones, y para el 2022 se proyectaba (previo al COVID-19) una cantidad de viajes de 5 millones, con una concentración mayoritaria de residentes de América y Europa.

Según PROMPERÚ (s.f.), el turista extranjero tiene como perfil que el 62% es hombre, 45% es millennial, 60% proviene de Latinoamérica, 65% viaja por vacaciones, 15% por negocios, con un gasto de S/ 3.076 (US\$ 932) para 10 noches de estadía en promedio. El 23% se aloja en hoteles 4 o 5 estrellas y el 37% gasta más de US\$ 1.000 en su estadía en Perú, siendo además que el 62% opina que la razón por la que disfrutan su estadía en Lima es la gastronomía.

3.1.1 Perfil del turista extranjero de negocios

Según PROMPERÚ (2018), los turistas extranjeros de negocios tienen como perfil que el 87% son hombres, 44% es millennial, 63% proviene de Latinoamérica, 49% tienen más de S/ 263.997 (US\$ 79.999) de ingreso familiar anual, 65% es casado, 47% tiene estudios de postgrado, 74% trabaja en el sector privado, 65% utiliza Facebook como red social, 97% ingresa por el aeropuerto Jorge Chávez, 71% viaja solo, 98% visita Lima, 69% se aloja en hoteles 4 o 5 estrellas, con un gasto de S/ 2.898 (US\$ 878) para tres noches de estadía como media y con un gasto diario de S/ 465 (US\$ 141).

3.2 Perfil del turista extranjero de vacaciones

3.2.1 Perfil del turista extranjero de vacaciones general

Según PROMPERÚ (2018), los turistas extranjeros de vacaciones tienen como perfil que el 57% son hombres, 47% son millennials, 58% proviene de Latinoamérica, 47% tienen menos de S/ 132.000 (US\$ 40.000) de ingreso familiar anual, 49% es soltero, 44% tiene estudios universitarios, 34% trabaja independiente, 77% utiliza Facebook como red social, 33% viaja con amigos, 68% visita Lima, 37% se aloja en hoteles 3 estrellas, con un gasto de S/ 3.342 (US\$ 1.013) para siete noches de estadía como media y con un gasto diario de S/ 119 (US\$ 36).

3.2.2 Perfil del turista extranjero de vacaciones Premium (VIP)

El vacacionista extranjero premium es aquel que gasta más de US\$ 1.000 durante su estadía. El principal país de procedencia de este turista es Estados Unidos, pero los que gastan más son los asiáticos. Representan el 37% del total de viajeros extranjeros que llegan al país por vacaciones. Tienen un promedio de estadía de 10 días y un gasto promedio de US\$ 2.210 (PROMPERÚ 2018).

3.3 Perfil del turista nacional

En el 2019, el 92% de los viajes en Perú fueron por turismo interno, siendo esto 48,6 millones de viajes nacionales (PROMPERÚ 2019).

3.3.1 Perfil del turista nacional de negocios

El 17% del turismo interno se realiza con fines de negocios, esto es 8,2 millones de viajes nacionales. El 80% utiliza servicios de restaurantes. Según MINCETUR (2018) y Macroconsult, Sistema de Información (2018), su gasto promedio por un viaje de cinco noches es de S/ 489. El 52% tiene una alta capacidad adquisitiva y pertenece al Nivel Socioeconómico (NSE) AB.

3.3.2 Perfil del turista nacional de vacaciones

El 31% de los peruanos que viajaron por turismo lo hicieron con un fin vacacional, esto es 1,66 millones de vacacionistas. Tienen un gasto promedio de S/ 476 y realizan tres viajes al año en promedio. El 42% de los vacacionistas son millennials, 27% de generación X, y 21% son centennials. El 52% son mujeres y el 49% son personas solteras. El NSE C representa un 52% de los vacacionistas nacionales mientras que un 48% es de NSE AB. El 34% viaja con familiares o amigos sin niños, el 25% viajó con su grupo familiar directo, y el 18% viajó en pareja. Se preocupa por buscar los servicios con precios económicos, esto tuvo mayor relevancia en 2019 que en 2018. Solo el 2% se alojó en hoteles 4 o 5 estrellas, mientras que el 24% prefiere hoteles de 1 o 2 estrellas. La estadía promedio de cuatro noches (MINCETUR 2018).

4. Perspectiva de demanda

4.1 Arribo

Según el reporte económico de Macroconsult, Sistema de Información (2018), se considera turista a cualquier visitante que permanezca una o más noches en el lugar visitado; si el visitante no pernocta en el lugar visitado se considera excursionista. Asimismo, para ser considerado visitante, la estancia en el lugar visitado debe ser menor a un año ya que, pasado este tiempo, se considera un habitante en entorno habitual. Se considera arribos a la cantidad de veces que un turista ingresa a un centro de alojamiento.

4.1.1 Arribo de nacionales y extranjeros a Perú

Para el 2019 los arribos al Perú fueron 51,3 millones donde el 91% es por arribos nacionales y 9% por arribos internacionales (Datos Turismo s.f.b).

4.1.2 Arribo de nacionales y extranjeros a Lima e impacto del COVID-19

En el 2019 los arribos a Lima fueron 31,2 millones donde el 88% lo hizo por arribos nacionales y 12% por arribos internacionales. Los turistas extranjeros que vienen al Perú son principalmente de América del Sur (como Chile y Ecuador) y de América del Norte (mayormente de Estados Unidos) (Datos Turismo s.f.b).

Tabla 32. Residencia de turistas extranjeros que visitan el Perú

País de residencia	AÑO				
	2015	2016	2017	2018	2019
Total turistas internacionales a Perú	3.189.651	3.682.982	3.870.951	3.571.603	4.376.133
América del Sur	1.765.375	2.110.452	2.213.164	2.616.849	2.564.288
América del Norte	628.636	745.755	770.011	161.124	825.629
Europa	533.046	598.977	630.707	519.973	671.549
Asia	140.645	92.082	131.574	140.643	172.831
América Central	67.158	78.271	70.980	79.189	80.097
Oceanía	48.183	51.222	50.190	47.368	55.409
África	5.727	5.075	3.123	5.048	5.549
Resto del Mundo	881	1.148	1.202	1.409	781

Fuente: Datos Turismo, s.f.b.
Elaboración: Propia, 2020.

- **Arribo de extranjeros a Lima e impacto del COVID-19.** Según cifras del MINCETUR (Datos Turismo s.f.b), la cantidad de arribos a alojamientos en Lima ha ido aumentando año tras año sobrepasando los 30 millones en el 2018, con un crecimiento promedio de 5,7%; igualmente, las pernoctaciones superaron los 40 millones en el 2018.

Tabla 33. Demanda Lima 2014-2019. Incluye demanda turista extranjero y nacional

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total arribos en Lima	24.512.417	25.135.143	27.156.715	28.470.456	30.518.750	31.763.090
% crecimiento anual arribos		2,5%	8,0%	4,8%	7,2%	4,1%
Total pernoctaciones en Lima	34.213.195	34.349.586	37.923.357	38.894.477	40.022.015	41.929.285
% crecimiento anual pernoctaciones		0,4%	10,4%	2,6%	2,9%	4,8%

Fuente: Datos Turismo, s.f.b.
Elaboración: Propia, 2020.

Antes de sufrir el efecto de la pandemia se tenía una proyección de crecimiento en arribos de hasta 39 millones, y en pernoctaciones, hasta 50 millones para el 2024 (Datos Turismo s.f.b).

Tabla 34. Proyección de demanda 2020-2024 sin efecto COVID-19

	2020	2021	2022	2023	2024
Total arribos en Lima	33.297.888	34.832.686	36.367.484	37.902.282	39.437.079
% crecimiento anual arribos		4,6%	4,4%	4,2%	4,0%
Total pernoctaciones en Lima	44.186.041	46.442.796	48.699.552	50.956.307	53.213.063
% crecimiento anual pernoctaciones		5,1%	4,9%	4,6%	4,4%

Fuente: Datos Turismo, s.f.b.
Elaboración: Propia, 2020.

Al 2019 el crecimiento de arribos es el doble al de pernoctaciones en Lima, dando fuerza a la premisa que cada vez más personas visitan el Perú, utilizando a Lima como un punto de conexión con el mundo. Para el 2020 se estimaba un arribo extranjero de 7,9 millones a Lima y por el impacto del COVID-19 se espera un arribo extranjero de 660 millones; teniendo en cuenta que para enero, febrero y mediados de marzo los arribos se dieron con normalidad, y de abril a octubre no hay arribos por cierre de fronteras, salvo vuelos humanitarios y los últimos meses del año con una apertura progresiva de las fronteras (Datos Turismo s.f.b).

- **Arribo de nacionales a Lima e impacto del COVID-19.** Para el 2020 se esperaba un arribo nacional de 28,5 millones a Lima y por el impacto del COVID-19 se estima el arribo de 8,8 millones teniendo en cuenta que para enero, febrero y mediados de marzo los arribos se dieron con normalidad; de abril a junio no hay arribos por cierre de fronteras, y en los meses restantes del año se espera una apertura progresiva de las fronteras (Datos Turismo s.f.b).
- **Arribos de extranjeros por vacaciones a Lima e impacto del COVID-19.** Según PROMPERÚ (2018), el 65% de los arribos extranjeros lo hacen por vacaciones. Para el 2020 se estimaba un arribo por vacaciones de 2,2 millones de extranjeros y, por el impacto del COVID-19, se estima un arribo de 432 millones de extranjeros, teniendo en cuenta que para enero, febrero y mediados de marzo los arribos se dieron con normalidad; de abril a octubre no hay arribos por cierre de fronteras, salvo vuelos humanitarios, y en los últimos meses del año, se espera una apertura progresiva de las fronteras.

4.2 Pernoctación

Es la cantidad de noches que un turista permanece en un centro de alojamiento.

4.2.1 Pernoctación de nacionales y extranjeros en Lima e impacto del COVID-19

De acuerdo a cifras del 2019 del MINCETUR (Datos Turismo s.f.a), las pernoctaciones en establecimientos de hospedaje en Lima fueron 41,8 millones donde el 81% fueron turistas nacionales y 19% por turistas extranjeros. Se consideran dos motivos principales dentro de los consumidores: los turistas que viajan por negocios (para la presente investigación se considera que sus compañías asumen sus gastos) y los turistas vacacionales (para la presente investigación se considera que su gasto es propio).

4.2.2 Pernoctación de extranjeros por vacaciones a Lima e impacto del COVID-19

Para el 2020 se estimaba una pernoctación extranjera de 21,7 millones a Lima y por el impacto del COVID-19 se estima 4,3 millones; teniendo en cuenta que para enero, febrero y mediados de marzo los arribos se dieron con normalidad; de abril a octubre no hay arribos por cierre de fronteras, salvo vuelos humanitarios y los últimos meses del año con una apertura progresiva de las fronteras (Datos Turismo s.f.a).

4.2.3 Pernoctación de nacionales y extranjeros por vacaciones a Lima en hotel 4 estrellas e impacto del COVID-19

Según PROMPERÚ (2018), el 17% del turista extranjero por vacaciones se aloja en un hotel 4 estrellas. Para el 2020 se estimaba una pernoctación extranjera en hotel 4 estrellas de 3,7 millones a Lima y por el impacto del COVID-19 se estima en 735 millones, teniendo en cuenta que para enero, febrero y mediados de marzo los arribos se dieron con normalidad, de abril a octubre no hay arribos por cierre de fronteras, salvo vuelos humanitarios, y los últimos meses del año tendrán una apertura progresiva de las fronteras.

Según PROMPERÚ (2019), el 2% de los turistas nacionales se aloja en un hotel 4 estrellas. Para el 2020 se estimaba una pernoctación nacional en hotel 4 estrellas de 703 millones en Lima y por el impacto del COVID-19 se estima en 57 millones; teniendo en cuenta que para enero, febrero y mediados de marzo los arribos se dieron con normalidad, de abril a junio no hay arribos por cierre de fronteras, y en los meses restantes del año habrá una apertura progresiva de las fronteras.

4.3 Ocupabilidad

Se define como el total de noches-camas ocupadas del total de noches-camas disponibles.

4.3.1 Ocupabilidad en el Perú

La información de arribos, número de establecimientos, habitaciones, plazas-cama, y pernoctaciones de los centros de alojamiento se obtuvo de MINCETUR (2018). Se calculó la tasa de ocupación de los hoteles por ciudad, con un promedio de 40% de ocupación entre 2014 y 2018.

Tabla 35. Tasa de ocupación de hoteles en Perú

2014	2015	2016	2017	2018
41%	41%	42%	39%	39%

Fuente: MINCETUR, 2018.
Elaboración: Propia, 2020.

4.3.2 Ocupabilidad en Lima

En un análisis más profundo se concluye que la ciudad de Lima es la favorita para los turistas con un crecimiento de la tasa de ocupación de 77% a 85%, desde el 2014 al 2018, seguido de Cusco (31%), Tumbes (28%), San Martín (27%), etcétera (Datos Turismo s.f.a).

Tabla 36. Ciudad con mayor ocupación de hoteles

Ciudad	2014	2015	2016	2017	2018
Lima	77%	76%	84%	84%	85%
Callao	93%	85%	78%	67%	63%
Cusco	32%	30%	30%	29%	31%
Tumbes	29%	28%	30%	26%	28%
San Martín	28%	27%	28%	28%	27%
La Libertad	30%	29%	28%	24%	23%
Ucayali	33%	31%	25%	23%	23%
Arequipa	27%	27%	24%	22%	24%
Ica	27%	25%	23%	22%	22%

Fuente: MINCETUR, 2018.
Elaboración: Propia, 2020.

4.3.3 Ocupabilidad en el Hotel Le Bonheur

Para el 2020 se estimaba una ocupabilidad del 67% en el hotel y, por el impacto del COVID-19, se estima en un 26%, teniendo en cuenta que para enero, febrero y mediados de marzo los arribos se dieron con normalidad, de abril a octubre no hay arribos por cierre de fronteras, salvo vuelos humanitarios, y en los últimos meses del año habrá una apertura progresiva de las fronteras.

5. Definición de la demanda para las fases de contingencia y reactivación

La fase de contingencia considera desde junio de 2020 hasta septiembre de 2021, y la fase de reactivación desde octubre de 2021 hasta diciembre de 2024; y se dividió la demanda en turismo extranjero y turismo nacional o interno. Para la proyección de la demanda de turismo extranjero en las fases de contingencia y reactivación, se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- Todos los vuelos internacionales están suspendidos desde el mes de marzo y reiniciarán a partir de noviembre de 2020.
- Por los protocolos de seguridad y efectos de la pandemia la cantidad de vuelos será restringida y no todas las personas que tenían pensado venir al Perú lo harán. Según consulta a expertos del sector, el COVID-19 tendrá un impacto de -80% sobre la demanda regular en lo que queda año.

- Para el 2021, el COVID-19 tendrá un efecto negativo en la demanda de -50% (según expertos) en la cantidad de arribos; sin embargo, se asume que habrán tanto vuelos nacionales como internacionales durante todo el año.
- El 65% de los arribos extranjeros a Lima son de vacaciones.
- El turista extranjero por vacaciones tiene en promedio 10 pernoctaciones.
- El 17% de los turistas extranjeros de vacaciones se aloja en un hotel 4 estrellas.

Se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- Del 2022 hasta el 2024 se considera que el efecto de la pandemia irá disminuyendo hasta llegar a un -5% sobre la proyección anterior a la pandemia. El fomento del turismo, los protocolos de seguridad y la nueva convivencia, con el distanciamiento social, harán que los viajes se vayan normalizando de manera progresiva.
- No habrá cierre de fronteras de noviembre de 2020 en adelante.
- El turista extranjero por vacaciones en tiempos de COVID-19 tiene un promedio de cuatro pernoctaciones.

Tabla 37. Proyección de demanda turismo extranjero 2020-2024 considerando los efectos del COVID-19 (números en miles)

Definición de fase	Contingencia			Reactivación		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Proyectado arribo extranjero Lima	3.881	3.349	3.217	3.085	2.954	2.822
COVID-19 proyectado arribo extranjero Lima	3.881	666	1.608	2.005	2.363	2.681
Proyectado arribo extranjero Lima por vacaciones	2.523	2.177	2.091	2.005	1.920	1.834
COVID-19 proyectado arribo extranjero Lima por vacaciones	2.523	433	1.046	1.304	1.536	1.743
Proyectado pernoctaciones extranjero Lima por vacaciones	25.226	21.766	20.910	20.054	19.198	18.342
COVID-19 proyectado pernoctaciones extranjero Lima por vacaciones	25.226	4.329	10.455	13.035	15.359	17.425
Proyectado pernoctaciones extranjero por vacaciones Lima 4 estrellas	4.288	3.700	3.555	3.409	3.264	3.118
COVID-19 proyectado pernoctaciones extranjero por vacaciones Lima 4 estrellas	4.288	736	1.777	2.216	2.611	2.962

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para la estimación de demanda de turismo interno o nacional se tomaron en cuenta los arribos nacionales a Lima que se alojan en un hotel 4 estrellas. Para la proyección de demanda en la fase de contingencia se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- Todos los vuelos nacionales están suspendidos desde el mes de marzo y reiniciarán a partir de julio de 2020.
- El 2% de los turistas nacionales que viaja a Lima se aloja en un hotel 4 estrellas.

Además, se consideraron los siguientes supuestos:

- Por los protocolos de seguridad y efectos de la pandemia la cantidad de vuelos será restringida y no todos los turistas nacionales que tenían pensado venir a Lima lo harán. Según expertos, el COVID-19 tendrá un impacto de -90% sobre la demanda regular desde julio hasta octubre y -70% en lo que queda año 2020.
- Para el 2021, el COVID-19 tendrá un efecto negativo en la demanda de -45% en la cantidad de arribos (según expertos); sin embargo, se asume que habrán vuelos nacionales e internacionales durante todo el año.

Tabla 38. Proyección de demanda turismo nacional 2020-2021 considerando los efectos del COVID-19 (números en miles)

	Definición de fase		Contingencia	
	2019	2020	2021	
Proyectado arribo nacional Lima	27.344	28.540	29.735	
COVID proyectado arribo nacional Lima	27.344	8.815	16.355	
Proyectado pernoctaciones nacional Lima	33.819	35.176	36.534	
COVID proyectado pernoctaciones nacional Lima	33.819	11.050	20.093	
Proyectado pernoctaciones nacional Lima 4 estrellas	676	704	731	
COVID proyectado pernoctaciones nacional Lima 4 estrellas	0	57	402	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6. Conclusiones

- El Perú recibe dos perfiles de turista, turista extranjero y turista nacional.
- El turista de negocios se concentra en Lima (97%) versus el turista de vacaciones (68%); el ticket promedio que gasta diariamente en alojamiento es de S/ 465 y S/ 119, respectivamente.
- El 93% del turista de negocios asiste a restaurantes durante su estadía en Lima.
- El 62% de turistas extranjeros declaran que el motivo de satisfacción de su visita a Lima es la variedad y experiencia gastronómica.
- Lima tiene un gran potencial con una tasa de ocupación alta de 85% previo a la pandemia.
- El efecto de la pandemia hará que el turismo en el Perú retroceda y la demanda se recupere progresivamente, retornando a los valores proyectados para el 2020 los próximos cinco años.

Capítulo VI. Planeamiento estratégico

En este capítulo, se plantea la estrategia para los próximos cinco años para resolver el problema identificado en el capítulo I, y lograr la generación de valor para el negocio. Dado el contexto de la emergencia sanitaria, se iniciará una fase de contingencia que asegure la continuidad del negocio durante esta crisis, y luego se planificará una fase de reactivación con la que se persiguen objetivos de crecimiento para alcanzar la posición económica previa a la pandemia.

1. Fase de contingencia

1.1 Alcance temporal

La fase de contingencia abarca las acciones dispuestas a la continuidad del negocio desde el 01 de junio de 2020 hasta septiembre de 2021.

1.2 Definición de estrategias

Las estrategias de esta fase buscan asegurar la continuidad y supervivencia del negocio.

1.2.1 FODA

En el anexo 4 se describen las estrategias resultantes del análisis de FODA.

1.2.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

A continuación, se describen las variables y puntuaciones identificadas para la elaboración de la Matriz PEYEA para el Hotel Le Bonheur:

Tabla 39. Variables Matriz PEYEA - fase contingencia

Fuerza Financiera (FF)	Puntuación	Estabilidad del Entorno (EE)	Puntuación
Aumento anual del EBITDA	7	Impacto económico negativo por COVID-19	-7
Incremento de los ingresos por ventas anuales	7	Cambio de preferencia de los usuarios	-6
Apalancamiento menor a 100%	6	Facilidad para salir del mercado	-2
Incremento anual en las ganancias por acción	6	Presión competitiva	-4
Liquidez	5	Barreras de entrada	-2
Valor de la marca	6	Promedio EE	-4,2
Promedio FF	6,2	Fuerza de la Industria (FI)	Puntuación
Ventaja Competitiva (VC)	Puntuación	Potencial de crecimiento	2
Calidad del producto/servicio	-3	Potencial de utilidades	3
Posicionamiento de marca	-2	Estabilidad financiera	2
Inversión en infraestructura	-4	Utilización de recursos	3
Lealtad del cliente	-4	Grado de apalancamiento	3
Satisfacción de personal y clima laboral	-3	Promedio FI	2,6
Control sobre proveedores y distribuidores	-4		

Fuente: David, 2013.

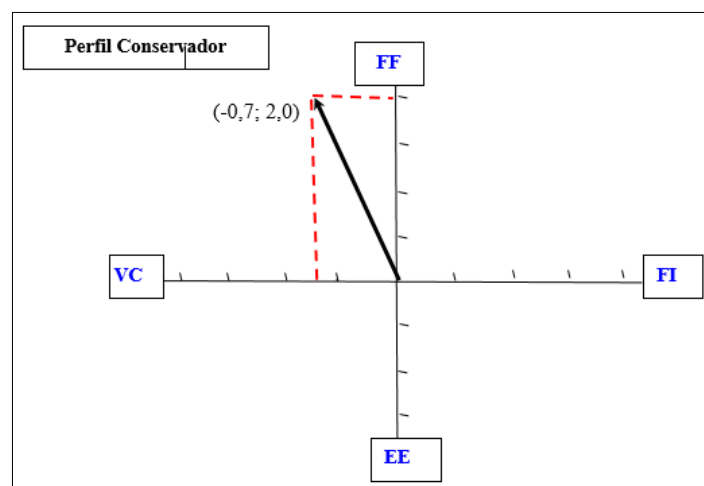
Elaboración: Propia, 2020.

En el gráfico 1 se observan las coordenadas del vector direccional:

- Eje “x”: VC + FI = $-2,8 + 2,6 = -0,7$
- Eje “y”: FF + EE = $5,8 + (-4,3) = 2,0$

La industria ha detenido su crecimiento, por lo que se ubica en la estrategia de perfil conservador.

Gráfico 1. Coordenadas Matriz PEYEA - fase contingencia



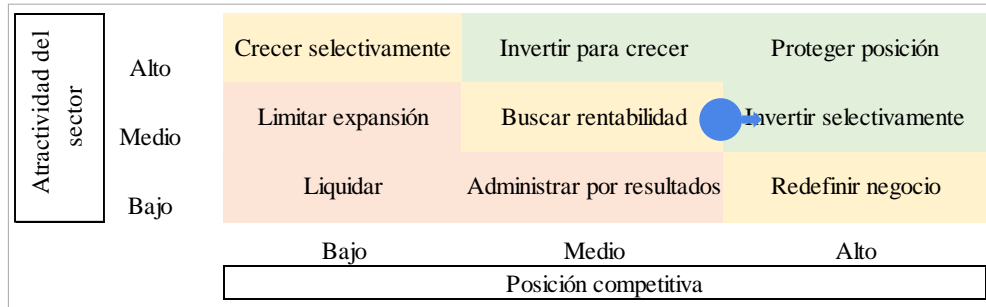
Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2020.

1.2.3 Matriz de McKinsey

El hotel deberá desplegar estrategias de buscar rentabilidad con foco en mejorar la posición competitiva en la zona de crecimiento y rentabilizar durante la emergencia sanitaria.

Gráfico 2. Matriz McKinsey - fase contingencia

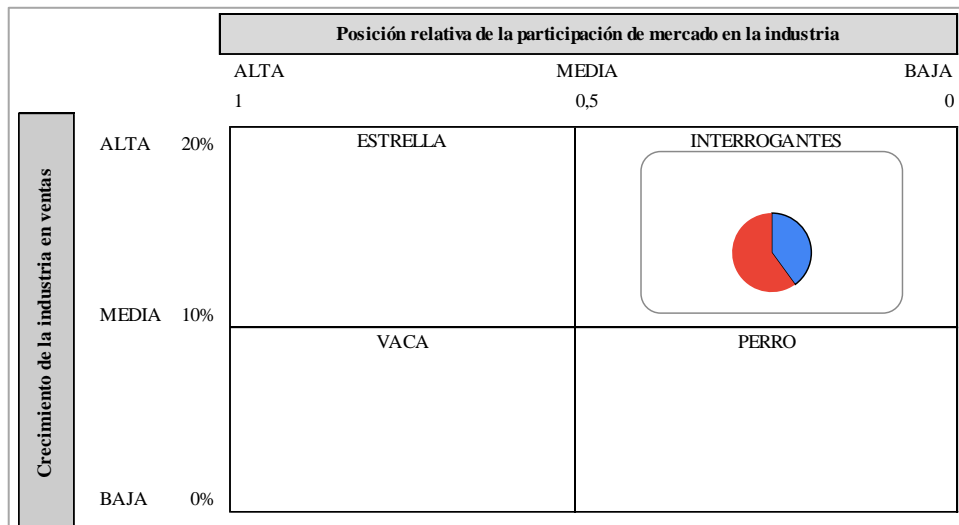


Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2020.

1.2.4 Matriz BCG

El hotel cae en el recuadro Interrogante porque si bien ha tenido crecimiento en los últimos años, todavía no consigue una mayor participación de mercado. En el contexto de la crisis sanitaria en el que claramente el crecimiento de la industria y las ventas estarán reducidas, recaerá en el cuadrante Perro de la Matriz BCG, por lo que deberán adoptar estrategias de reducción de gastos.

Gráfico 3. Matriz BCG - fase contingencia



Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2020.

1.2.5 Matriz IE

Siendo que la Matriz EFE del entorno puntúa 2,55 y el análisis interno 3,05, la Matriz IE propone desarrollar estrategias intensivas del cuadrante II, Crecer y Construir.

Tabla 40. Matriz IE - fase contingencia

		EFI		
		Fuerte 3,00 a 4,00	Promedio 2,00 a 2,99	Débil 1,00 a 1,99
EFE	Alto 3,00 a 4,00	I	II	III
	Medio 2,00 a 2,99	IV	V	VI
	Bajo 1,00 a 1,99	VII	VIII	IX

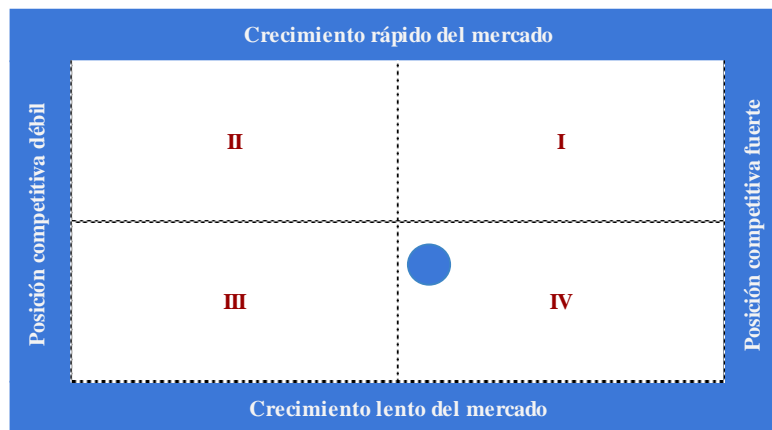
Matriz EFE - EFI	Puntaje
Resultado Matriz EFE	2,55
Resultado Matriz EFI	3,05

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2020.

1.2.6 Matriz de la Estrategia Principal

La estrategia principal se encontraría en el cuadrante IV; en esa línea se recomiendan estrategias de diversificación horizontal.

Gráfico 4. Matriz de la Estrategia Principal - fase contingencia



Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2020.

1.3 Objetivos estratégicos

- **Objetivos de rentabilidad**
 - M1: Lograr una rentabilidad no menor al 3%.
 - M2: Mantener el punto de equilibrio durante la operación en emergencia sanitaria.
- **Objetivos de crecimiento**
 - M3: Alcanzar una tasa de ocupabilidad del hotel de al menos el 23%.

- **Objetivos de sostenibilidad**

- M4: Obtener un nivel de satisfacción del huésped superior a 75%.
- M5: Obtener un nivel de implementación de los programas de capacitación de colaboradores en más del 75%.
- M6: Conseguir los indicadores de implementación del plan para la vigilancia, prevención y control de COVID-19 encima del 95%.

1.4 Supuestos base de operación

- El hotel iniciará operaciones el 01 de junio de 2020 con una operación máxima del 50% del aforo de huéspedes del hotel.
- Las actividades de mantenimiento de habitaciones estarán limitadas a realizarse un máximo de dos veces por semana.
- Los servicios de atención a la habitación estarán suspendidos.
- Las zonas comunes del hotel permanecerán cerradas.
- Las habitaciones permitirán únicamente un huésped alojado.
- Es indispensable para trabajadores y huéspedes seguir estrictamente el protocolo de triaje y protección del COVID-19 (uso de mascarillas, distancia social).

1.5 Acciones estratégicas del Plan de Contingencia

1.5.1 Plan de Marketing - fase de contingencia

El enfoque del plan es desarrollar el mercado de turistas nacionales que pernoctan por negocio (laborales o de trabajo), y que se vinculan a la venta corporativa o Business to Business (B2B).

- **Mercado potencial.** El mercado potencial comprende el total de turistas nacionales.
- **Mercado objetivo.** De estos, aquellos que pernoctan en Lima con motivo de negocio.
- **Mercado meta.** Segmento de turistas nacionales por negocios de Lima que pernoctan en hoteles de 4 y 5 estrellas.

Los objetivos del Plan de Marketing en la fase de contingencia son los siguientes:

- Dar a conocer la marca del hotel en el mercado meta.
- Introducir los servicios en un nuevo mercado de turistas nacionales.
- Estructurar procesos de venta B2B.

Las estrategias a aplicar son las siguientes:

- **Estrategia de segmentación de mercados.** Se desplegará una estrategia indiferenciada, se pretende dirigirse a ese mercado con la misma oferta de servicios intentando captar el mayor número de clientes.
- **Estrategia de posicionamiento.** Abordará los atributos de uso o aplicación del servicio en el contexto empresarial actual durante el estado de emergencia sanitaria.

La mezcla de marketing es la siguiente:

- **Product (producto).** Énfasis en los atributos más significativos del servicio con alta percepción de calidad asociada a la bioseguridad.
- **Price (precio).** Se basará en estudios de precio de la competencia. Se ha definido un precio de venta que oscila entre S/ 382 a S/ 404 por noche y con un descuento de un 20% por noche (si son paquetes de al menos tres días).
- **Promotion (promoción o comunicación)**
 - Marketing directo. Desarrollo de base de datos de clientes corporativos, con información histórica de los visitantes y las empresas a las que pertenecen.
 - Publicidad. Se difundirán los servicios a empresas mediante publicidad digital por plataformas de redes sociales empresariales o profesionales (Linkedin y Google).
 - Promoción. Se desarrollarán promociones por grupos o paquetes de visitantes que resulte a la empresa contratante un atractivo para iniciar el contacto y el primer uso del servicio.
- **Place (en plaza o distribución).** La ubicación resulta accesible (Miraflores), la distribución se realiza mediante el canal directo.
- **People (personas).** El personal que presta el servicio es factor clave en esta estrategia. Las acciones de desarrollo y capacitación de personal están en el plan de Recursos Humanos.
- **Process (procesos).** El énfasis en la seguridad y seguimiento de protocolos de bioseguridad, tanto de clientes como colaboradores, se describen en el Plan de Operaciones.
- **Physical evidence (elementos tangibles).** El hotel se preocupa de instalar los implementos necesarios para que el cliente perciba la seguridad y cuidado de su salud, evitando el contagio del COVID-19.

El presupuesto para la ejecución de este Plan de Marketing se detalla en el anexo 7. De ese presupuesto, la inversión se realizará de la siguiente manera: en el año 2020, S/ 243.000; en el año 2021, S/ 580.500. La distribución del 2020 al 2021 es la siguiente:

- **Marketing tradicional 10%.** Invertido en campañas telefónicas y comunicados de prensa.
- **Marketing digital 47%.** Invertido en *e-mail* marketing, Google SEM, Google SEO, Remarketing, LinkedIn, Facebook, Instagram, y bases de datos.
- **Implementación y desarrollo 43%.** *Sales force* para ventas, IBM MKT *Cloud* para *e-mailing*, desarrollo web, app nativa, pasarela de pagos digitales, consultoría de marketing digital y *web*.

Los indicadores de control del éxito de la estrategia son los siguientes:

- Costo de adquisición de clientes: marketing tradicional de S/ 1.455 y digital S/ 410.
- Conversión promedio para marketing tradicional de 0,0009% y digital de 0,0015%.
- Promedio de noches vendidas al año por marketing tradicional de 66, y digital, 443.
- 90% cumplimiento de presupuestos de inversión en marketing.

1.5.2 Plan de Recursos Humanos - fase de contingencia

Las estrategias adoptadas son las siguientes:

- **Medidas laborales.** Se adoptan medidas dictadas por el Gobierno en amparo de los trabajadores, cuidando su salud. Se generarán protocolos para colaboradores afectados por Coronavirus y el seguimiento de estos casos de salud. Se diseñará la política de concesión de vacaciones, licencias sin goce de haber, o convenios de reducción de jornada y salario. Se incentiva el teletrabajo, control de aforos y condiciones para que los trabajadores ejerzan sus funciones en remoto sin problemas.
- **Transformación del liderazgo.** Se desarrollarán canales de comunicación remota, políticas de seguimiento, árbol de llamadas para generar un espacio de productividad, y clima laboral positivo. Se harán encuestas y mediciones de clima y satisfacción laboral de colaboradores.
- **Desarrollo de nuevas competencias.** Se actualizarán los perfiles de puesto de las posiciones de contacto, analizando las nuevas competencias en este nuevo contexto y desarrollándose con capacitaciones virtuales permanentes.

Los objetivos del Plan de Recursos Humanos en la fase de contingencia son los siguientes:

- Desarrollo de nuevas competencias y liderazgo remoto.
- Mantener la eficiencia en gastos remunerativos.
- Mantener un clima laboral de +70%.

El presupuesto (no remunerativo) se ha establecido según el año de ejecución:

- **En el año 2020.** Se invertirán S/ 48.000, de los cuales el 31% se destinará al clima laboral, actividades de camaradería en remoto, diseño de encuestas y medición de satisfacción, así como reuniones virtuales de seguimiento a los colaboradores. Las actividades de desarrollo y reconocimiento ocupan el 38% del presupuesto a través de acciones de felicitación mediante tarjetas, diseños de cuadros de mérito, cartas de felicitación, y acciones de bienestar y coaching para líderes. Se invertirá el 31% del presupuesto en horas de capacitación, especialmente de seguridad y salud en el trabajo, lineamientos de trabajo seguro remoto, entrenamiento en cuidado y bioseguridad así como manejo emocional y liderazgo de equipos en entornos inciertos.
- **En el año 2021.** Se invertirán S/ 54.000, de los cuales el 26% se destinará a actividades de clima laboral, como celebración de cumpleaños y aniversario laboral, camaradería en remoto y celebración de nacimientos. Las actividades de desarrollo y reconocimiento se ocupará el 37% del presupuesto enfatizando en el desarrollo de competencias de liderazgo. Se invertirá el 37% del presupuesto 2021 en horas de capacitación reforzando el entrenamiento en cuidado y bioseguridad, así como entrenamientos para liderar el cambio y de adaptación de los equipos a la nueva normalidad y el servicio postcuarentena.

Los indicadores de control del éxito de la estrategia comprenderán los siguientes indicadores:

- # de trabajadores por turno <60% del número original de trabajadores.
- Ratio de trabajador por huésped <50% que en capacidad completa.
- % de satisfacción laboral >70%.
- Horas de capacitación +200 horas.
- % de desempeño de competencias en promedio y superior al promedio. 80%.

1.5.3 Plan de Operaciones - fase de contingencia

Define las acciones que aseguran la continuidad operativa del Hotel Le Bonheur, se incluyen medidas de prevención frente al COVID-19.

Los objetivos son:

- Minimizar el riesgo de exposición al contagio por COVID-19 entre trabajadores, huéspedes y visitantes del hotel durante la fase de contingencia.

- Elaborar y ejecutar un plan para la reducción de los costos operativos.

Las estrategias a aplicar son las siguientes:

- Plan de vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo, definiendo protocolos de bioseguridad y sensibilización en base a entrenamiento y evaluación del personal. Contratar un médico ocupacional para control y ejecución de los protocolos.
- Adecuación de las instalaciones para garantizar el distanciamiento entre las personas, como la instalación de micas de protección en el *counter* de recepción, señalética, nuevos aforos, lavaderos de manos, limpieza y desinfección.
- Abastecimiento de equipos de protección personal y de bioseguridad como mascarillas, caretas, alcohol en gel, guantes, definidos en el plan de vigilancia.
- Reducción de disponibilidad de habitaciones al 50% Los ambientes que no se utilicen permanecerán cerrados
- Organización de turnos de personal operativo asegurando la calidad de las instalaciones y el nivel de servicio.
- Nuevos cronogramas de mantenimiento preventivo con énfasis en limpieza y mantenimiento de ductos de ventilación y aire acondicionado.
- Disminución del volumen de compras de suministros y negociación con proveedores.
- Negociación en concepto de alquileres de equipos.

Los indicadores de control del éxito de la estrategia son los siguientes:

- Evaluación de conocimiento del protocolo en el personal >15.
- % cumplimiento en inspecciones diarias.
- # de trabajadores con COVID-19 +.
- % de cumplimiento del presupuesto asignado.
- % de disminución de costo directo histórico.
- Nivel de operatividad de los equipos de las prestaciones de servicios del hotel.

El presupuesto del Plan de Operaciones para la fase de contingencia es el siguiente: en el año 2020, S/ 150.500; en el año 2021, S/ 177.500. La distribución del presupuesto se realizará de la siguiente manera:

- **Acciones del Plan de Vigilancia, Prevención y Control del COVID-19.** 100% de inversión para la adquisición de pruebas rápidas, pruebas moleculares, contratación de dos enfermeras, desinfección del hotel y el abastecimiento de equipos de protección y bioseguridad durante la fase de contingencia.

2. Fase de reactivación

Abarca las acciones desde 01 de octubre de 2021 hasta el 31 de diciembre de 2024.

2.1 Misión y visión

Según Campbell y Young (citados en David 2013), el proceso para desarrollar una declaración de misión debe crear un vínculo emocional y un sentido de misión entre la organización y sus empleados. La visión responde a la pregunta ¿en qué nos queremos convertir? A continuación se presentan la misión y visión actuales, y las nuevas propuestas considerando el plan estratégico, todas elaboradas por los autores de la presente investigación.

- **Misión actual.** Brindamos la mejor experiencia de relajación al viajero.
- **Propuesta de misión.** Tras la evaluación de las ventajas competitivas del hotel se propone la siguiente misión: Dar a conocer la riqueza histórica y cultural de nuestra ciudad, siendo la primera opción para nuestros huéspedes en una experiencia turística y culinaria única en Lima.
- **Visión actual.** Ser el hotel peruano 4 estrellas referente en el mundo, brindando un excelente servicio basado en nuestros colaboradores y siendo un orgullo para nuestro país.
- **Propuesta de visión.** Entendiendo el posicionamiento que se espera alcanzar queremos: Ser el referente en Lima, entre los hoteles de 4 estrellas para disfrutar de una experiencia única de descanso, turismo y gastronomía de los más altos estándares.

2.2 Definición de estrategias

Estará basada en el análisis de herramientas de diagnóstico de la organización y su entorno.

2.2.1 FODA

En el anexo 5 se describen las estrategias resultantes del análisis de FODA como base para el planteamiento de estrategias.

2.2.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Se describen las variables y puntuaciones para la Matriz PEYEA en la fase de reactivación:

Tabla 41. Variables Matriz PEYEA- fase reactivación

Fuerza Financiera (FF)	Puntuación	Estabilidad del Entorno (EE)	Puntuación
Aumento anual del EBITDA.	5	Incertidumbre demanda post COVID-19.	-5
Incremento de los ingresos por ventas anuales.	4	Cambio de preferencia de los usuarios.	-6
Apalancamiento menor a 100%.	6	Facilidad para salir del mercado.	-2
Incremento anual en ganancias por acción.	5	Presión competitiva.	-5
Liquidez.	4	Barreras de entrada.	-2
Valor de la marca.	4		
Promedio FF	4,7	Promedio EE	-4,0
Ventaja Competitiva (VC)	Puntuación	Fuerza de la Industria (FI)	Puntuación
Calidad del producto/servicio.	-3	Potencial de crecimiento.	5
Posicionamiento de marca.	-3	Potencial de utilidades.	4
Inversión en infraestructura.	-4	Estabilidad financiera.	3
Lealtad del cliente.	-5	Utilización de recursos.	5
Satisfacción de personal y clima laboral.	-3	Grado de apalancamiento.	4
Control sobre proveedores y distribuidores.	-4		
Promedio VC	-3,7	Promedio FI	4,2

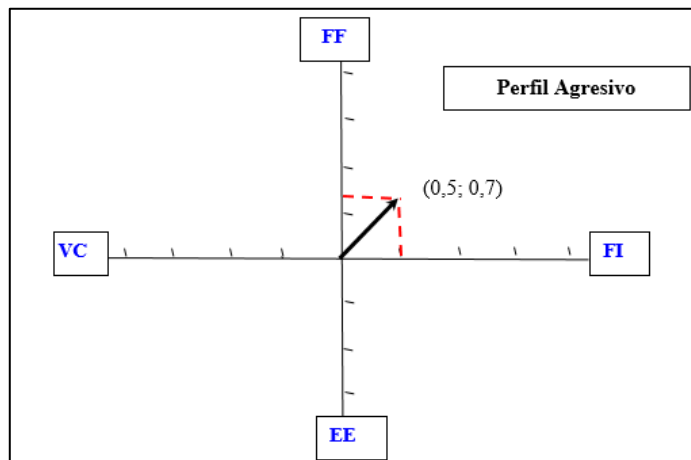
Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2020.

Coordenadas del vector direccional:

- Eje “x”: $VC + FI = 0,5$.
- Eje “y”: $FF + EE = 0,7$.

Gráfico 5. Coordenadas Matriz PEYEA- fase reactivación



Fuente: David, 2013.

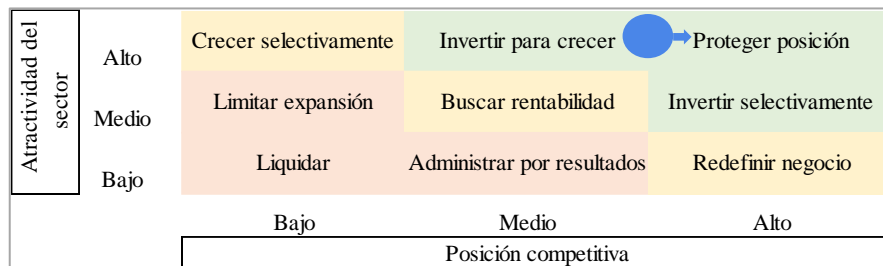
Elaboración: Propia, 2020.

Según el resultado de la Matriz PEYEA la empresa se ubica en un perfil agresivo, aprovechando la propia recuperación de la industria y las capacidades financieras luego de la pandemia. En ese perfil la estrategia competitiva que desarrollará la empresa es la de penetración de mercado.

2.2.3 Matriz de McKinsey

Se ha considerado a la empresa como una sola unidad de negocio y se ha evaluado en función de dos variables: el atractivo del sector y su posición competitiva.

Gráfico 6. Matriz McKinsey - fase reactivación

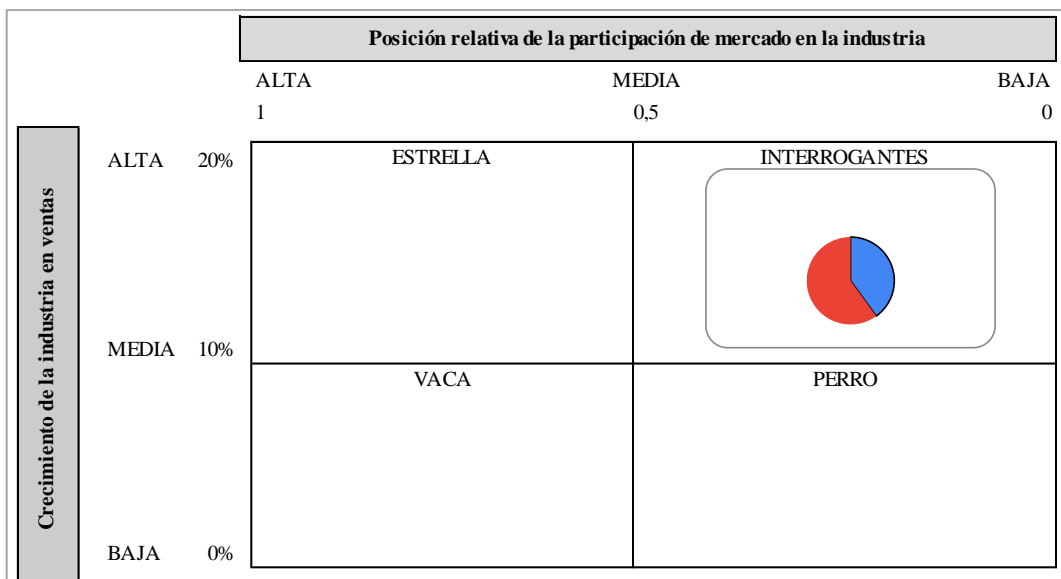


Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2020.

Con esta matriz, el hotel se encuentra en la zona Invertir para crecer en camino de mejorar la posición competitiva para proteger su posición en el mercado.

2.2.4 Matriz BCG

Gráfico 7. Matriz BCG - fase reactivación



Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2020.

La matriz BCG asume una única unidad de negocios, que es alojamiento, que recae en el recuadro Interrogante, porque si bien ha tenido crecimiento aún no consigue una mayor participación de mercado. En la recuperación se buscará salir del cuadrante Perro incrementando las ventas, aunque manteniendo programas de eficiencia operativa.

2.2.5 Matriz IE

La Matriz IE propone desarrollar estrategias intensivas del cuadrante I, Crecer y construir, sugiriendo acciones de penetración de mercado que impulsen la reactivación del negocio.

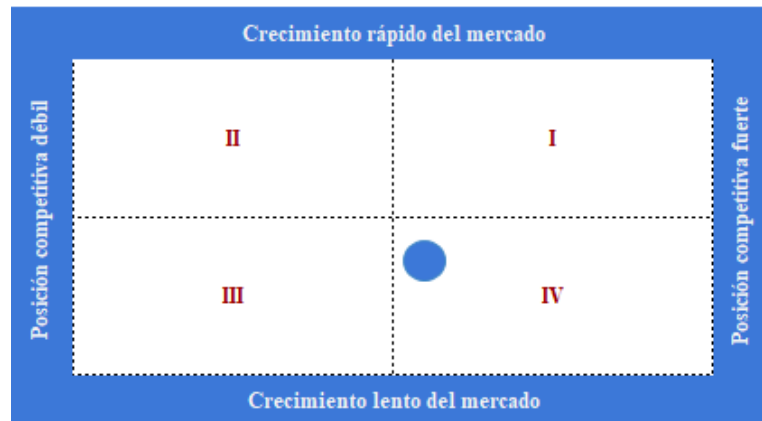
Tabla 42. Matriz IE - fase reactivación

		EFI		
		Fuerte 3,00 a 4,00	Promedio 2,00 a 2,99	Débil 1,00 a 1,99
E F E	Alto 3,00 a 4,00	I	II	III
	Medio 2,00 a 2,99	IV	V	VI
	Bajo 1,00 a 1,99	VII	VIII	IX

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2020.

Según la posición competitiva de la empresa y las expectativas de reactivación del mercado, se permanecerá a un ritmo de crecimiento lento. La estrategia principal elegida es del cuadrante IV:

Gráfico 8. Matriz de Estrategia Principal



Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2020.

2.2.6 Matriz Producto-Mercado

Gráfico 9. Matriz Producto-Mercado basada en Ansoff



Fuente: Ansoff, 1987.
Elaboración: Propia, 2020.

Luego de analizar las herramientas expuestas, las estrategias que se van a desplegar en esta fase de reactivación se resumen en:

- **Estrategia corporativa.** Para incentivar la reactivación del negocio la estrategia a adoptar será la de penetración de mercado en el segmento del turista extranjero, viajero por motivos de vacaciones VIP, cuya descripción se encuentra en el capítulo IV.
- **Estrategia competitiva.** Con base en la misión y visión propuestas, se espera generar una estrategia de enfoque en la diferenciación, haciendo mérito de los atributos y ventajas competitivas de la empresa.
- **Estrategia principal.** La estrategia principal abordará la necesidad de desarrollar alianzas estratégicas con socios de negocio del rubro gastronomía y entretenimiento para potenciar los servicios ofrecidos por el hotel.

En cuanto a los objetivos estratégicos planteados para la fase de reactivación, la empresa perseguirá los siguientes a fin de asegurar el crecimiento progresivo del negocio:

- **Objetivos de rentabilidad**
 - M1: Lograr una rentabilidad no menor al 20%.
 - M2: Lograr rentabilidad sobre las ventas de al menos 10%.

- **Objetivos de crecimiento**

- M3: Alcanzar una tasa de ocupabilidad del hotel de al menos el 46% (12.400 noches al año) durante el segundo año de reactivación y alcanzar al menos el 69% de ocupabilidad en el 2024.
- M4: Recuperar la posición de mercado antes de pandemia de hoteles de 4 y 5 estrellas.

- **Objetivos de sostenibilidad**

- M5: Obtener un nivel de satisfacción del huésped superior a 85%.
- M6: Obtener un nivel de implementación de los programas de capacitación de colaboradores en más del 75% e indicadores de clima laboral encima de 85%.
- M7: Mantener una adecuada gestión de los indicadores financieros con un mínimo de cumplimiento de presupuestos en 85% el primer año, con un incremento de 3 puntos porcentuales anuales durante los próximos dos años, y mantener un mínimo de 91% a partir del tercer año.

La Matriz de Alineamiento de Estrategias con los Objetivos Estratégicos (David 2013) se explica con detalle en el anexo 6.

Capítulo VII. Planes funcionales y Plan de Responsabilidad Social

1. Planes funcionales

1.1 Plan de Marketing

El Plan de Marketing para esta fase de reactivación del mercado sostendrá las estrategias de penetración en el mercado turístico extranjero que viaja por motivos de vacaciones.

- **Mercado potencial.** El total de pernoctaciones de turistas extranjeros a Perú.
- **Mercado objetivo.** Los que viajan con motivos de vacaciones a Lima.
- **Mercado meta.** Segmento de turistas extranjeros que vacacionan en Lima y que están dispuestos a pagar más de US\$ 1.000 por viaje.

Los objetivos del Plan de Marketing son los siguientes:

- **Corto plazo**
 - Incrementar el ingreso por ventas anuales en 5% el primer año.
- **Mediano plazo**
 - Incrementar el ingreso por ventas anuales en 10% del año anterior.
 - Fortalecer la marca en el segmento meta.
- **Largo plazo**
 - Incrementar el ingreso por ventas anuales en +20% al 2024%, e incrementar también el porcentaje de participación de la recompra en un 18%.
 - Incrementar el precio promedio de las habitaciones basados en la estrategia de diferenciación, de S/ 300 a S/ 700.

Las ventajas comparativas eventuales de la empresa son las siguientes:

- Sostenible reconocimiento de marca con más de 100 años en el mercado.
- La sostenible ubicación del hotel ya que se encuentran en una zona de Miraflores concéntrica a atractivos turísticos y gastronómicos de Lima.

La estrategia de segmentación de mercados elegida es la segmentación basada en necesidades agrupando por el uso del alojamiento, considerando –además- que en vacaciones los turistas buscan tener una experiencia placentera. En cuanto a la estrategia de posicionamiento de la marca, en este nuevo mercado se creará una propuesta de valor sostenida en las ventajas comparativas del hotel como son su marca y la ubicación estratégica aledaña a los principales atractivos turísticos de Lima. Asimismo, como un punto de paridad, se tendrá el atributo de trayectoria de más de 100 años desde su fundación, así como el contexto histórico de la ciudad de Lima.

Respecto a la mezcla de marketing, Kotler y Keller (2012) indican que se tomarán decisiones para los cuatro ámbitos del marketing mix; además, por tratarse de un servicio, se tangibilizará la calidad del servicio en las diferentes acciones de marketing.

- **Product (producto o servicio).** En la prestación del servicio se enfatizará en la calidad de la infraestructura de las habitaciones con las características propias de ser un hotel con 100 años de su fundación. Se hará énfasis en el servicio y cuidado del huésped.
- **Price (precio).** Para la fijación del precio se parte que su definición está sujeta a la evaluación de precios de la competencia que opera en el mismo ámbito. Asimismo, se tomará en cuenta los precios históricos del hotel para asociar una estrategia clara de *pricing* asociada con propuestas de descuento por recompra e incentivos para adquirir *early* y *late check out*.
- **Promotion (promoción o comunicación)**
 - **Marketing directo.** Se invertirá en comunicados de prensa y en el desarrollo de bases de datos que permita implementar un programa de lealtad por puntos.
 - **Publicidad.** Se difundirán los servicios a través de campañas de publicidad digital por plataformas de redes sociales y el despliegue de acciones de social media. Asimismo, se trabajará en el posicionamiento web de la marca para generar tráfico de visitas a la web a través de la optimización en motores de búsqueda (SEO).
 - **Promoción.** Se desarrollarán promociones por grupos de visitantes como eventos de promoción de la marca a través de las agencias de promoción del turismo, también se establecen precios de venta con las agencias de viajes on line con las que se tiene alianzas.
 - **Place (plaza o distribución).** El hotel se encuentra en una zona de Miraflores que resulta accesible a más de nueve distritos colindantes y más de 15 atractivos turísticos. El principal canal de venta es el directo físico, y se desarrolla la funcionalidad web para la reserva en línea, además de fortalecer las alianzas comerciales con las agencias de viaje *on line* y los *marketplaces* más potentes del mercado (Booking, Hoteles.com. Expedia, TripAdvisor, despegar.com).

- **People (personas).** El personal que presta el servicio es factor clave en la diferenciación; por ende, las estrategias de desarrollo y capacitación de personal se encuentran en el plan de Recursos Humanos.
- **Process (procesos).** El énfasis en la calidad y el viaje del cliente en su contacto con el hotel es estratégico; por consiguiente, las estrategias de satisfacción y experiencia de cliente, así como los procesos más relevantes están descritos en el Plan de Operaciones.
- **Physical evidence (elementos tangibles).** El hotel tiene 100 años de fundación y presencia histórica en la zona. El espacio físico donde se tangibiliza el servicio cuenta con espacios amplios e iluminados que considera la combinación de infraestructura acorde a la experiencia de confort y descanso que inspiramos en nuestros huéspedes.

Con el propósito de ofrecer a los huéspedes una experiencia turística y culinaria de alta calidad se desarrollarán alianzas promocionales con restaurantes de Miraflores con calificaciones iguales o superiores a 4,2 estrellas en Tripadvisor; además de servicios de taxi y traslados con altos estándares de seguridad, y agencias de turismo experiencial que complementen la propuesta de valor. El programa de lealtad Le Bonheur es una herramienta para fidelizar al cliente e incentivar a la recompra reconociendo las características particulares del cliente a través de las siguientes estrategias:

Tabla 43. Programa de lealtad

Estrategia	Descripción	Acciones
Recolectar y analizar datos	Identificar intereses a través de la información de las visitas previas de cada huésped. Todos ellos deben contar con mecanismos de seguridad de los datos del cliente.	Construir celdas en el CRM de servicios usados: traslados, habitación favorita, horario de limpieza, tipo de alimentación, tipo de duchas, uso de Internet, etcétera. Esta información debe poseer protección de ciberseguridad, autenticación, accesos restringido a estos datos por personal exclusivo.
Adaptar recompensas	Considerar variables del cliente en la adaptación de premios.	Encuestar y preguntar a los clientes sobre sus intereses. Entender la cultura del huésped en base al país de procedencia.
Digitalización	Simplificar el canal de contacto con el cliente y simplificar el <i>journey</i> de uso.	Desarrollo de la web de contacto 24/7, aplicaciones móviles, chats, canales no presenciales.
Ofrecer experiencias	A través de alianzas estratégicas y recíprocas.	Tours privados, spa, eventos virtuales, sesiones fotográficas, restaurantes experiencias boutiques.

Fuente: Castro, 2020.

Elaboración: Propia, 2020.

El presupuesto para la ejecución del Plan de Marketing se detalla en el anexo 7; a continuación, se presenta lo previsto para los siguientes años: en el 2022, S/ 204.700; en el 2023, S/ 307.000; en el 2024, S/ 511.700.

La distribución del presupuesto del 2022 al 2024 es la siguiente:

- **Marketing tradicional, 10%.** Invertido en campañas telefónicas, comunicados de prensa, *merchandising*, descuentos, promoción y rebates.
- **Marketing digital, 47%.** Invertido en *e-mail* marketing, Google SEM, Google SEO, Remarketing, LinkedIn, Facebook, Instagram, y bases de datos.
- **Implementación y desarrollo, 43%.** Salesforce para ventas, IBM MKT *Cloud* para *e-mailing*, desarrollo *web*, app nativa, pasarela de pagos digitales, consultoría de marketing digital y *web*.

Los indicadores de control del éxito de la estrategia son los siguientes:

- 35% promedio de crecimiento de ventas anuales.
- Costo de adquisición de clientes en el marketing tradicional (S/ 332) y en el digital (S/ 165).
- Conversión promedio para marketing tradicional de 0,0018% y digital de 0,0026%.
- Promedio de noches vendidas al año por marketing tradicional es de 178 y digital, 997.
- 50 noches vendidas en promedio por promoción.
- 39 noches vendidas en promedio por programa de lealtad.
- 90% cumplimiento de presupuestos de inversión en marketing.

1.2 Plan de Recursos Humanos

Para el Hotel Le Bonheur es una fortaleza ofrecer un servicio con altos estándares de calidad y gozar de una cultura organizacional basada en la atención al cliente; por ende, en este plan se pretende retomar y potenciar las iniciativas de capacitación continua y reconocimiento como estrategia para la motivación del personal basada en el desarrollo de las capacidades de gestión de los líderes, así como estrategias de desarrollo de competencias de los colaboradores con base en el entrenamiento continuo con impacto en el desempeño. Así, los objetivos del Plan de Recursos Humanos son los siguientes:

- **De corto plazo**
 - Contar con el *head count* adecuado en cada área para ofrecer un servicio de calidad.
 - Retener el talento de la organización.
 - Implementar un sistema de gestión del desempeño *on line* basado en objetivos.
- **De mediano plazo**
 - Alcanzar un índice de clima laboral superior al 80%.
 - Ejecutar acciones de formación ad hoc para cada puesto.

- **De largo plazo**
 - Mejorar las condiciones salariales de los colaboradores en base a un estudio salarial de equidad externa de mercado.
 - Fortalecer la cultura organizacional.
 - Retener a los mejores talentos dentro de la corporación.

Las estrategias adoptadas en el Plan de Recursos Humanos son las siguientes:

- **Sistema *on line* de gestión del desempeño basado en objetivos.** Se implementará un sistema de este tipo que será medido semestralmente para hacer seguimiento de la *performance* del personal y proponer, en base a los resultados, un concurso de compensación variable.
- **Proyección de dotación idónea para la atención.** Para mejorar la capacidad de atención y la disponibilidad del personal para atender a los huéspedes se revisarán las estructuras y cantidad de colaboradores en los puntos de contacto con el cliente para cubrir las demandas de atención personal.
- **Plan de clima laboral y fortalecimiento de la cultura.** El servicio al cliente se sostendrá en una cultura organizacional sólida, con planes mensuales de clima laboral, donde los colaboradores sean un reflejo de satisfacción frente al cliente. Se planifica una medición de clima laboral y tres evaluaciones parciales adicionales al año para monitorear los indicadores. Se instalará un comité de clima paritario en la organización que represente a todos los colaboradores y participe de las acciones de clima laboral que sean necesarias.
- **Estudio salarial integral e implementación de sistema de compensación variable.** Se implementará la valorización de puestos en base a un sistema de puntos para definir los grados salariales óptimos en cada perfil de puesto en relación a su impacto en el servicio. Se instalará, en línea con la gestión del desempeño, un sistema de compensación variable.

El presupuesto (no remunerativo) para la ejecución del Plan de Recursos Humanos supone la inversión en acciones de capacitación, desarrollo y sistemas de gestión del desempeño que se detallan en el anexo 7, que se resumen de la siguiente manera: en el año 2022, S/ 84.000; en el año 2023, S/ 88.000; y en el año 2024, S/ 90.000. La distribución del presupuesto del 2022 al 2024 es la siguiente:

- **Clima laboral, 22%.** Invertido en campañas de salud, seguimiento de los colaboradores, actividades y encuentros de distensión *on line*, así como celebraciones de cumpleaños y eventos especiales. Se invertirá también en encuestas de seguimiento.

- **Desarrollo y reconocimiento 25%.** Invertido en Obsequios de reconocimiento al mérito, a la participación activa en acciones de voluntariado, celebraciones de aniversario y regalos para colaboradores destacados.
- **Sistema de Gestión del Desempeño, 18% de inversión inicial y mantenimiento anual de 7%.** Se instalará un sistema *on line* de gestión del desempeño y medición de competencias y productividad en base a objetivos.
- **Capacitación del 36%, 45% y 44% cada año de trabajo.** Para consolidar la capacitación en competencias blandas; especialmente, servicio al huésped.

Los indicadores de control del éxito de la estrategia son los siguientes:

- Satisfacción laboral mayor a 80% (clima laboral).
- Más de 400 horas de capacitación.
- 80% de colaboradores con desempeño anual en promedio y superior al promedio.
- 80% de perfiles de puestos valorizados.
- Rotación anual menor al 40%.

1.3 Plan de Operaciones - fase de reactivación

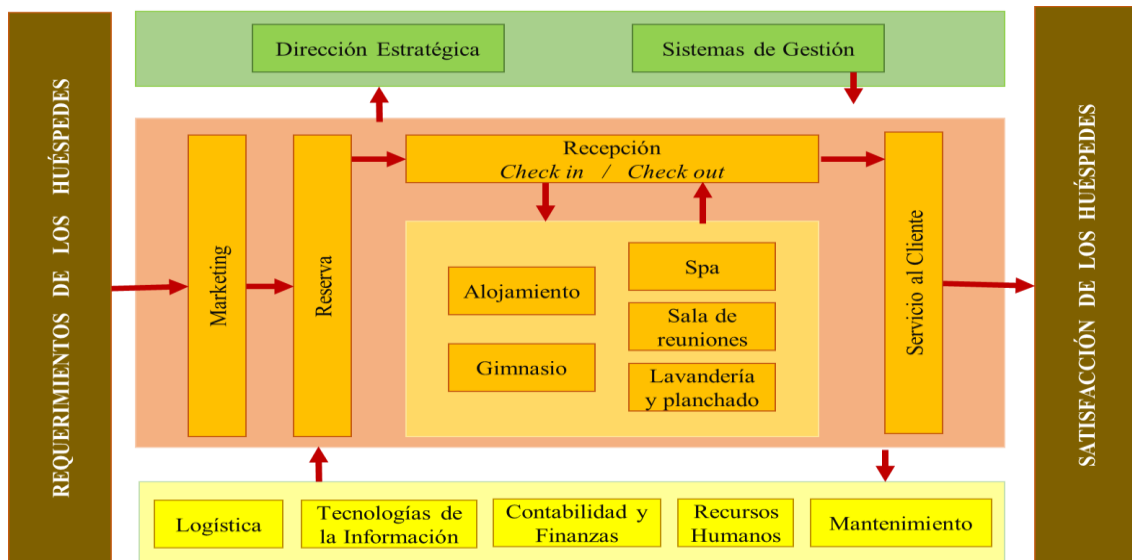
El Plan de Operaciones para la fase de reactivación detalla acciones para mejorar la experiencia del huésped mediante la mejora de los procesos internos, y define las medidas necesarias para una adecuada gestión de los costos operativos. A partir de la fase de reactivación el hotel trabajará al 100% de su disponibilidad en habitaciones.

Los objetivos definidos en el Plan de Operaciones para la fase de reactivación son los siguientes:

- Mejorar la experiencia percibida por el huésped del hotel alcanzando un 95% en el nivel de satisfacción al cierre del año 2024.
- Mejorar los procesos internos del hotel a partir del uso de la tecnología que mejoren la experiencia de los huéspedes.
- Asegurar la eficiencia de los procesos internos mediante la implementación de un programa de ahorro en costos operativos.

A continuación, se presenta el diagrama de bloques, donde se detallan todos los procesos internos del Hotel Le Bonheur y su interacción entre ellos.

Gráfico 10. Diagrama de Bloques del Hotel Le Bonheur



Fuente: Elaboración propia, 2020.

El hotel cuenta con servicios de alojamiento, desayuno, atención al dormitorio, además de spa y gimnasio. Cada habitación tiene Internet Wifi, televisión por cable, agua caliente y fría, aire acondicionado y calefacción. Se cuenta con circuito cerrado de video vigilancia para supervisar los ambientes y actividades en los pasillos y áreas comunes.

Los factores que influyen en la percepción de una mejor experiencia por parte del huésped son:

- Calidad en el servicio.** La calidad en servicio percibido por el huésped parte de un trato amable y cálido por parte del personal del hotel, así como la mejor atención en cada uno de los puntos de contacto, como la recepción (*check in, check out*), los servicios de alojamiento, el spa y gimnasio, el servicio de atención a la habitación, el desayuno y otros. Es así que ofrecer el mejor servicio guarda relación con tener el personal idóneo, el cual debe recibir oportuno entrenamiento y capacitación en atención al cliente. Garantizar la calidad del servicio está relacionado con disponer de productos de calidad ofrecidos a los huéspedes durante su estancia en el hotel, como los alimentos y bebidas que forman parte del servicio ofrecido en desayunos o servicio a la habitación. Si bien el hotel cuenta con un programa de abastecimiento con proveedores nacionales, estos deben garantizar productos con altos estándares de calidad. Cada uno de los huéspedes entra en contacto con los diferentes procesos del hotel, ya sea de manera física o virtual, y lo hacen en diferentes momentos: antes, durante o después de su estancia. Esta interacción es una oportunidad para ser aprovechada en la medida que se desarrollen aplicativos virtuales que faciliten la interacción del huésped y eleven su percepción en el nivel de servicio recibido.

- **Calidad en las instalaciones.** Uno de los factores relevantes relacionados al servicio es la calidad de las instalaciones del hotel y, para cumplir con este requerimiento, se cuenta con un programa de mantenimiento anual y actividades de inspecciones que garanticen mantener todas las instalaciones en perfectas condiciones. Una parte de las labores de mantenimiento del hotel está a cargo de terceros, lo que requiere que la administración verifique la ejecución de cada tarea, a fin de dar conformidad al trabajo ejecutado. La limpieza de las habitaciones, áreas comunes y demás ambientes donde se prestan los servicios es otro factor clave que impactará en el alto nivel de servicio ofrecido por el hotel; por ello, se requiere que el personal a cargo de esta labor tenga un alto nivel de responsabilidad en el cumplimiento de su rol, asegurando un alto estándar de pulcritud y orden en las habitaciones y baños.

El desarrollo de estrategias se realizará de la siguiente manera:

- **Nivel de servicio percibido por el huésped.** Alcanzar de manera progresiva el objetivo planteado para el nivel de servicio percibido por el huésped, en función a los siguientes plazos: a corto plazo, a diciembre de 2022, alcanzar un 85%; a mediano plazo, a diciembre de 2023, alcanzar un 90%; a largo plazo, a diciembre de 2023, alcanzar un 95%.
- **Capacitación al personal operativo.** Continuar con el programa de capacitación y desarrollo del personal que viene desarrollando el área de Recursos Humanos, enfocado siempre en la mejora del servicio ofrecido a los huéspedes del hotel, con foco en lograr un 95% de cumplimiento en las capacitaciones programadas.
- **Homologación de proveedores.** Realizar la homologación de proveedores que aseguren la calidad de los productos (alimentos, bebidas, otros) que requiere el hotel para su abastecimiento diario, semanal o mensual. Los proveedores homologados serán aquellos con los que se alcance hasta un 70% de gasto en abastecimiento de alimentos y bebidas; acción estratégica que debe ser desarrollada durante el primer semestre del año 2022.
- **Proyecto de herramientas virtuales para soporte a los procesos.** Desarrollar un proyecto de soporte tecnológico para optimizar, mejorar y desarrollar herramientas virtuales y aplicativos que ofrezcan soporte a los procesos con los que interactúa el huésped del hotel y los procesos internos, en los diferentes puntos de contacto. Este proyecto se trabajará en tres etapas en los años 2022, 2023 y 2024. Los alcances de cada proyecto serán los siguientes: proyectos orientados a los procesos con los que interactúa el cliente; mejora y optimización de la página web del Hotel Le Bonheur; y desarrollo de un sistema integral de información.

- **Plan de Mantenimiento anual.** Potenciar el plan de mantenimiento anual incrementando el gasto en este rubro respecto a la fase de contingencia, acción que busca garantizar la calidad de las instalaciones del hotel, factor determinante para lograr un alto nivel de servicio. Además, se ha decidido que entre los años 2020 y 2021 se realizarán inversiones relacionadas a mejorar las instalaciones (obras en áreas comunes, cambio de pisos, renovación de enchapes en madera, etcétera), para modernizar el hotel pero sin perder su mística e historia, y mantener el posicionamiento de la marca.
- **Plan de eficiencia en costos.** Desarrollar un plan de ahorro en los costos operativos, enfocado en los siguientes rubros: costo directo; costo de mantenimiento, y costo de alquiler de equipos. Se debe tener en cuenta que el hotel viene de atravesar la fase de contingencia, donde se realizó un ajuste drástico en los costos, acción que estaba orientada a garantizar la continuidad del negocio. En la fase de reactivación los costos se van a incrementar, pero dicho incremento debe realizarse de manera gradual en proporción al incremento de la demanda. Para el control e identificación de oportunidades de ahorro se contratará a una persona que asumirá la responsabilidad de esta actividad, buscando que el costo operativo sea un porcentaje del ingreso por ventas como se muestra a continuación: año 2022, costo operativo de 25% del ingreso por ventas; año 2023, costo operativo de 20% del ingreso por ventas; año 2024, costo operativo de 15% del ingreso por ventas.

El presupuesto del Plan de Operaciones en la fase de reactivación busca garantizar el óptimo funcionamiento del hotel, con la finalidad de ofrecer el mejor servicio a los huéspedes, estructurándose de la siguiente manera: año 2020, S/ 40.000; año 2021, S/ 600.000; año 2022, S/ 212.500; año 2023, S/ 212.500; año 2024, S/ 212.500. La distribución del presupuesto en esta fase se realizará de la siguiente manera:

- **Mejora de las instalaciones, 62%.** Inversión orientada a modernizar los ambientes del hotel para potenciar la calidad de las instalaciones.
- **Proyecto de soporte tecnológico, 23%.** Inversión destinada al desarrollo de herramientas para mejorar la experiencia de los huéspedes (procesos *check in*, *check out*, pre-cancelación, pedidos a la habitación), así como mejorar el *performance* de la página web y desarrollar un sistema de información de apoyo a la toma de decisiones.
- **Ahorro en costos, 15%.** Esta iniciativa está orientada a garantizar el cumplimiento de los objetivos de costos y la elaboración de un plan de ahorros e identificación de oportunidades de reducción de costos.

Los indicadores de control y seguimiento planteados son los siguientes:

- Nivel de servicio percibido por el huésped del hotel >85%.
- Número de reclamos realizados por los huéspedes <5 reclamos al mes.
- Cantidad de proveedores homologados >70% del total de proveedores.
- Número de fallas en equipos de spa y gimnasio < 3 incidentes al mes.
- Inspecciones de calidad a las instalaciones >90% de inspecciones planeadas.
- Nivel de calidad en las inspecciones a las instalaciones >90% según estándar interno.

2. Plan de Responsabilidad Social

El hotel, consciente de la necesidad de implementar y desarrollar un comportamiento socialmente responsable, implementará un Plan de Responsabilidad Social Empresarial aplicando las consideraciones sociales y ambientales en todas las decisiones que tome, con un comportamiento transparente y ético para, de esta manera, contribuir en el desarrollo sostenible de la ciudad.

Los objetivos planteados son los siguientes:

- **De corto plazo**
 - Implementar el plan de responsabilidad social empresarial
 - Darse a conocer ante los *stakeholders* como una empresa socialmente responsable.
- **De mediano plazo**
 - Construir una relación de confianza con los *stakeholders*.
- **De largo plazo**
 - Generar una imagen de marca socialmente responsable.
 - Incrementar el valor de la empresa desde la cadena de valor.

Las estrategias adoptadas se basan en las siete materias fundamentales de la Norma Internacional ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social (International Organization for Standardization [ISO] 2010):

- **Gobernanza de la organización**
 - El hotel se hace responsable de los impactos generados por sus actividades, las decisiones que haya tomado y el impacto en el medio ambiente, así como los hechos para remediar los impactos negativos que pudieran surgir.

- **Transparencia.** El hotel publicará en su página web en forma clara y precisa información sobre sus políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo los impactos en la sociedad y el medio ambiente.
 - Oportunidades justas para que grupos minoritarios puedan formar parte de cargos directivos en el hotel
 - Bono económico a los trabajadores por cumplir con metas de reciclaje y uso eficiente de recursos.
- **Derechos humanos**
 - Creación de programa de formación de defensa de derechos humanos, así como protocolo de conducta.
 - Creación de canales de denuncia para los colaboradores como personas externas.
 - Exigencia a todos los proveedores de ser formales y tener prácticas de defensa de derechos humanos y laborales.
 - Garantizar la seguridad dentro de las instalaciones del hotel.
- **Prácticas laborales**
 - Promoción y defensa de la igualdad de género, con temas como estructura gerencial mixta entre hombres y mujeres para alcanzar la paridad y eliminar barreras de género; tratamiento equitativo para trabajadores hombres y mujeres en contrataciones, remuneración, oportunidades de ascenso, formación.
 - Política de empleo de no discriminación por raza, color, género, religión, nacionalidad, origen social, opinión política, edad, o discapacidad.
 - Solo se contratará o subcontratará trabajo con organizaciones legalmente reconocidas que brinden todos los beneficios de ley a tus trabajadores.
 - Cuidado y respeto por los protocolos de seguridad referidos a la prevención del COVID-19, brindando atención, elementos de protección, y formación necesaria.
- **Medio ambiente**
 - Reducir el uso de energía y agua con equipos *green energy*.
 - Racionalizar el consumo de agua a través de programas de cuidado ambiental que incentiven a los huéspedes a no usar el servicio de lavandería con tanta frecuencia.
 - Uso eficiente de los productos tóxicos utilizados para limpieza.
 - Implementar un plan de gestión de residuos buscando minimizarlos, reutilizarlos y reciclarlos.
- **Prácticas justas de operación**
 - Implementación de políticas anti-corrupción que apliquen a líderes del hotel, empleados, contratistas o representantes.

- Crear un canal de denuncias ante cualquier falta por temas de corrupción y soborno.
- Todas las actividades de compra, distribución y contratación deben ser coherentes y evitar las políticas anti-competencia. Asimismo, deberá exigir que se cumpla con los objetivos de responsabilidad social.
- **Asuntos de consumidores**
 - Asegurar la seguridad de los clientes en cualquier espacio del hotel.
 - Política de respeto al derecho a la privacidad.
 - Toda información hacia los clientes será clara, transparente y no engañosa.
 - Toda publicidad de marketing se realizará con información veraz.
 - Ofrecer productos que contribuyan con el desarrollo sostenible y el reciclaje para uso de los huéspedes durante su estancia.
 - Sistema de atención adecuada y oportuna ante quejas en el servicio.
- **Participación activa y desarrollo de la comunidad**
 - Alianzas con institutos y universidades para mejorar la educación y brindar oportunidades laborales en este sector.
 - Mantener un diálogo transparente y constante con el gobierno municipal, sin sobornos o influencias indebidas.
 - Promover el uso de las instalaciones para actividades culturales locales, que hagan armonía con el servicio prestado por el hotel.

En cuanto al presupuesto previsto, a fines del 2021 se realizará la inversión inicial de S/ 100.000 para implementar el Plan de Responsabilidad Social Empresarial. En los siguientes años se mantendrá la inversión en un porcentaje de las ventas de 0,005%. El uso de este presupuesto se detalla en el anexo 7 y se realizará de la siguiente manera:

- **Proyecto de Gobierno de Responsabilidad Social Empresarial, 40%.** Incluye inversión para evaluación de políticas, implementación de canales de denuncias, comunicación interna y externa, evaluación y adaptación de las políticas del hotel, incentivos de adopción.
- **Campaña de Reciclaje y Optimización de Recursos, 40%.** Invertido en campañas de concientización, comunicaciones, entrenamientos, herramientas, concurso y bono por buen cumplimiento.
- **Fondo de Desarrollo de la Comunidad, 20%.** Invertido en actividades culturales, alianzas con instituciones educativas y actividades de formación abierta.

3. Plan de Finanzas

Los objetivos del Plan de Finanzas son los siguientes:

- Determinar la rentabilidad del plan estratégico tanto de la fase de contingencia como de la fase de reactivación por la pandemia COVID-19.
- Determinar la necesidad de financiamiento para la fase de reactivación.
- Determinar la rentabilidad y crecimiento del hotel en la fase de reactivación

Los supuestos son los siguientes:

- Se toma como año base el cierre del 2021, por lo que se financiará los resultados de los años 2020 y 2021.
- Esta proyección comprende los impactos del COVID-19 por los años en etapa de contingencia 2020 y 2021, y de reactivación hasta 2024.
- Todos los montos son en soles peruanos.
- Impuesto a la renta de 30%.
- En la estimación no se considera el efecto de la inflación.

En cuanto al análisis del flujo de caja se plantea lo siguiente:

- **Inversión inicial.** La inversión consiste en la suma de los presupuestos de los planes a ejecutarse como parte de las acciones estratégicas. Estos se resumen en el anexo 7.
- **Estructura de capital.** La estructura de capital para la implementación de las nuevas estrategias será de 50% capital y 50% deuda, siguiendo la misma estructura actual.
- **Flujo de caja económico**
 - **Escenario 1.** Flujo de caja económico sin impacto COVID-19 y sin aplicación de las estrategias propuestas (escenario pre COVID-19) (ver anexo 8).
 - **Escenario 2.** Flujo de caja económico con impacto COVID-19 pero sin aplicación de las estrategias propuestas (ver anexo 9). Incluye estrategias de reducción de costos por la pandemia.
 - **Escenario 3.** Flujo de caja económico con impacto COVID-19 con la aplicación de las estrategias propuestas (ver anexo 10). Incluye las acciones estratégicas determinadas en el presente capítulo en las fases de contingencia y reactivación.

Tabla 44. Indicadores financieros del plan estratégico

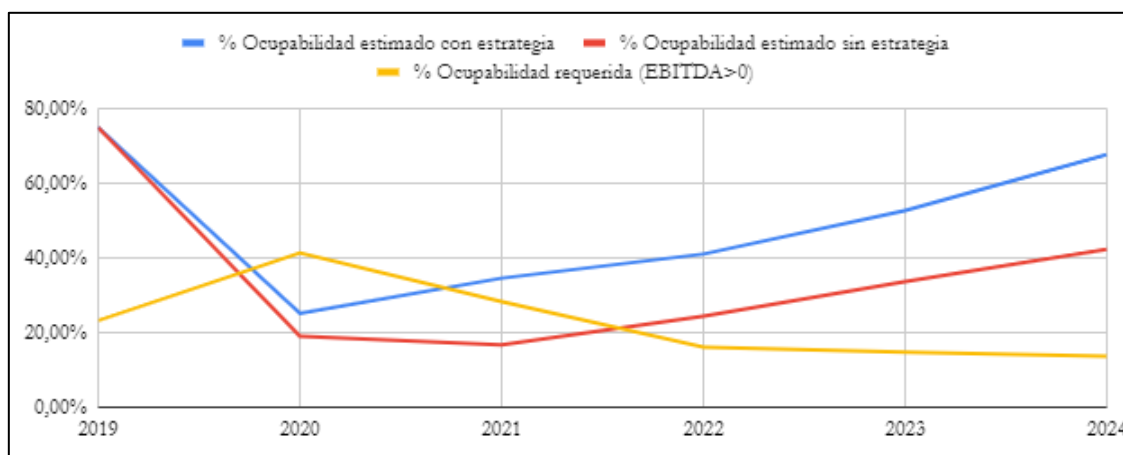
Indicadores financieros de las estrategias propuestas		
Indicador	Flujo de caja económico	Flujo de caja financiero
Tasa Interna de Retorno (TIR) (anual)	28%	24%
Valor Actual Neto (VAN) (miles S/)	257,84	177,90
Periodo de recuero	2 años y 2 meses	2 años y 4 meses

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Análisis de punto de equilibrio

En el anexo 12 se presenta el cálculo de punto de equilibrio con la aplicación de las estrategias propuestas (ver gráfico 11).

Gráfico 11. Comparación del punto de equilibrio basado en ocupabilidad



Fuente: Elaboración propia, 2020.

5. Evaluación de indicadores financieros

Los indicadores financieros se detallan en el anexo 11. En la evaluación el flujo de caja económico se ha descontado el Costo de Oportunidad del Capital (COK), y el flujo de caja financiero al Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)⁵. Los resultados del flujo de caja económico indican que los planes de reactivación generan valor al negocio al tener un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) mayor a la COK. Asimismo, los resultados del flujo de caja financiero generan valor al accionista por tener un VAN positivo y una TIR mayor al WACC.

⁵ Son las siglas en inglés de *Weighted Average Cost of Capital*.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El sector turismo ha crecido sostenidamente durante los últimos diez años, lo que ha permitido el crecimiento de la oferta hotelera. Sin embargo, la coyuntura económica generada por la pandemia mundial por COVID-19 ha ocasionado un alto impacto negativo en el desarrollo de la mayoría de sectores, en especial en el sector turismo; más aún si la organización en estudio tiene como problema el alineamiento de estrategias competitivas y funcionales; de allí la necesidad de desarrollar el Plan Estratégico 2020-2024 del Hotel Le Bonheur con base en la estrategia de enfoque en diferenciación, que le permitirá mejorar su posición competitiva.
- La industria hotelera peruana espera que en los siguientes 36 meses se logre la recuperación del sector, lo que implica tener claramente definidas las estrategias de los próximos años.
- Tras el análisis de la visión y la misión del hotel se han definido y alineado los objetivos estratégicos que priorizan el incremento en las ventas y la sostenibilidad de la empresa a partir de la excelencia en el servicio al huésped.
- La implementación del Plan de Marketing, especialmente en las acciones que impactan en el posicionamiento de marca y segmentación, permitirá sentar las bases analíticas y de conocimiento del perfil del huésped para retroalimentar y personalizar en contacto con éste.
- Para mejorar la participación de mercado, el Hotel Le Bonheur requiere tener desarrollados los canales de venta electrónica que faciliten la concreción de ventas, sobre todo si se ha diseñado construir campañas de posicionamiento de marca en el ámbito digital. Claramente esa audiencia requerirá una experiencia de reserva en línea, además de los sistemas necesarios para la integración de datos del cliente.
- Uno de los factores de agrado para los turistas extranjeros que visitan Lima con motivos de vacaciones es la gastronomía, por ello es necesario desarrollar alianzas estratégicas con los principales restaurantes de manera que el huésped perciba una propuesta de valor integral en su experiencia turística y culinaria.
- Con la observación de la Matriz de Factores Internos se observa una fortaleza en los aspectos culturales, de servicio y clima laboral de los trabajadores de la empresa, estos atributos sostienen un pilar estratégico que fortalece la relación con el huésped quien recibe un trato personalizado y de alta calidad. En esa línea, el hotel espera superar los indicadores de satisfacción de servicio con NPS de +85% ya que el referente de mercado, para los turistas extranjeros que visitan Lima, es de 85%.

- El plan estratégico planteado muestra la generación de valor al alcanzar un VAN incremental de S/ 177.900, en la medida que se implementen las estrategias y acciones propuestas.

2. Recomendaciones

- Implementar el presente plan estratégico en sus dos fases, contingencia y reactivación, a fin de asegurar la generación de valor a los accionistas en los próximos cinco años.
- Si bien los planes funcionales propuestos en este plan estratégico generan crecimiento en ventas, un análisis de sensibilidad permitiría reafirmar su viabilidad en un escenario pesimista de reactivación económica.
- Se deberá profundizar el detalle de las estimaciones de ingreso en ajuste permanente de la demanda ya que las estimaciones actuales tienen limitaciones de confiabilidad por el contexto de emergencia sanitaria.
- Profundizar el detalle de la ejecución de los planes funcionales, así como los supuestos económicos de los mismos, de cara a una óptima medición de impactos post ejecución.
- Desarrollar cronogramas de implementación de cada plan durante el año de inicio del planeamiento estratégico para organizar adecuadamente recursos y capacidades.
- Analizar los indicadores de gestión periódicamente, basados en la metodología analítica financiera avanzada, para identificar oportunidades de cara a aportar valor al negocio.
- Verificar la vigencia del análisis de macroentorno ya que la coyuntura de emergencia sanitaria por COVID-19 dejará secuelas económicas en el sector turismo y hotelería que deberán ajustarse en los escenarios base de los planes estratégicos.
- Desarrollar relaciones gremiales con instituciones nacionales o internacionales que proporcionan marcos de referencia, haciendo *benchmarking* de mercado y políticas que sean base para su implementación local.

Bibliografía

Ansoff, I. (1987). “Strategic Management of Technology”. En: *Journal of Business Strategy*. 7, núm. 3.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020). *Reporte de Inflación. Junio 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021*. Lima: BCRP. [En línea]. Junio 2020. Fecha de consulta: 12/09/2020. Disponible en: <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>>.

Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson.

Bermúdez, A. (2019). “Cómo impacta la crisis migratoria venezolana en la economía de otros países de América Latina”. En: *bbc.com*. [En línea]. 20 de julio de 2019. Fecha de consulta: 10/09/2020. Disponible en: <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49119834>>.

Castro, J. (2020). “Hoteles: 5 estrategias para fortalecer los programas de lealtad”. En: *turiweb.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/09/2020. Disponible en: <<https://www.turiweb.pe/hoteles-5-estrategias-para-fortalecer-los-programas-de-lealtad/>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2018). “Perfil del Turista Extranjero que viene al Perú por Negocios – 2018”. En: *drive.google.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/09/2020. Disponible en: <<https://drive.google.com/file/d/146gr6Q-McdJ7F5ezwysPxAdi-j3uLYkN/view?usp=sharing>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2019). “Turismo en Cifras. Perfil del Vacacionista Nacional 2019”. En: *drive.google.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/09/2020. Disponible en: <<https://drive.google.com/file/d/1TJh-G6fSnHVawD4M6-mlZABCX2HcnP-m/view?usp=sharing>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (s.f.). “Cifras turísticas de mercados internacionales”. En: *promperu.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/09/2020. Disponible en: <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/ReportesPaisesPriorizados>>.

Congreso de la República. (2006). “Ley N°28868, Ley que faculta al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a tipificar infracciones por vía reglamentaria en materia de prestación de servicios turísticos y calificación de establecimientos de hospedaje y establece las sanciones aplicables”. En: *leyes.congreso.gob.pe*. [En línea]. 09 de agosto de 2006. Fecha de consulta: 10/08/2020. Disponible en: <<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28868.pdf>>.

Congreso de la República. (2009). “Ley N°29408, Ley General de Turismo”. En: *extwprlegs1.fao.org*. [En línea]. 23 de septiembre de 2009. Fecha de consulta: 20/08/2020. Disponible en: <<http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per89826.pdf>>.

Datos Turismo. (s.f.a). “Arribo, pernотaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje”. En: *datosturismo.mincetur.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/09/2020. Disponible en: <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>>.

Datos Turismo. (s.f.b). “Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo”. En: *datosturismo.mincetur.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/09/2020. Disponible en: <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>>.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.

Defensoría del Pueblo. (2020). En: *Reporte Mensual de Conflictos Sociales*. N° 197 – julio 2020. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2020. Disponible en: <<https://www.defensoria.gob.pe/documentos/reporte-mensual-de-conflictos-sociales-n-197-julio-2020/>>.

Hotel Le Bonheur. (2019). Reporte 2019. [Documento reservado].

Instituto de Estudios Peruanos (IEP). (2020). “IEP Informe de Opinión – Junio 2020. Encuesta telefónica a nivel nacional”. En: *iep.org.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/08/2020. Disponible en: <<https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2020/06/Informe-OP-Junio-2020.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). En: *Informe Técnico. Producción Nacional*. N°03 - Marzo 2019. [En línea]. Enero 2019. Fecha de consulta: 05/10/2020. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03-produccion-nacional-ene2019.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020a). En: *Informe Técnico. Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Trimestre móvil: Julio-Agosto-Septiembre 2020. N°10-October 2020. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/11/2020. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-empleo/1/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020b). *Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017*. Lima: INEI. [En línea]. Fecha de consulta: 05/10/2020. Disponible en: <<http://censo2017.inei.gob.pe/resultados-definitivos-de-los-censos-nacionales-2017/>>.

International Organization for Standardization (ISO). (2010). *Norma Internacional ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social*. Suiza: ISO.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.

Lissardy, G. (2019). “Protestas en América Latina: "Vamos a seguir con manifestaciones hasta que los pueblos crean que se gobierna para ellos y no para un puñado"”. En: *bbc.com*. [En línea]. 24 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 16/09/2020. Disponible en: <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50137163>>.

Macroconsult, Sistema de Información. (2018). “Reporte económico Macroconsult. El mercado turístico peruano. Marzo 2018”. En: *drive.google.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/09/2020. Disponible en: <<https://drive.google.com/drive/u/3/folders/1DNES0yxzMGXq-sda1ACz2SNHAd5ze-sp>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2018). “Nivel de satisfacción del turista nacional y extranjero que visita Lima -2018-”. En: *drive.google.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/09/2020. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1RmJIsTALzuJARUeEcErEILr_LKYqUqjk/view?usp=sharing>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (s.f.a). “Relaciones con inversionistas. Principales Calificaciones de Riesgo Soberano”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/09/2020. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (s.f.b). “Etapa de Reactivación. Medidas para poner al Perú en marcha. > Soporte a la cadena de pagos”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/09/2020. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/planeconomicocovid19/soportecadenaspago.html>>.

Muñoz, J. (2016). “Análisis de la Situación Actual: ¿Qué herramientas utilizar?”. En: *juanmunozdotorg.wordpress.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 31/10/2020. Disponible en: <<https://juanmunozdotorg.wordpress.com/2016/09/02/analisis-de-la-situacion/comment-page-11/#:~:text=Para%20este%20estudio%20se%20suele,Operaciones%2C%20Finanzas%2C%20Recursos%20Humanos%2C>>.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (s.f.). “Lista”. En: *whc.unesco.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2020. Disponible en: <<https://whc.unesco.org/es/list/>>.

Organización Mundial del Turismo (UNWTO). (2016). “Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2016”. Madrid: UNWTO. [En línea]. Fecha de consulta: 18/09/2020. Disponible en: <<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Poder Ejecutivo. (2020a). “Decreto Legislativo N°1455, Decreto Legislativo que crea el Programa “Reactiva Perú” para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del COVID-19”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 06 de abril de 2020. Fecha de consulta: 30/07/2020. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-crea-el-programa-reactiva-peru-par-decreto-legislativo-no-1455-1865394-1>>.

Poder Ejecutivo. (2020b). “Decreto de Urgencia N°038-2020, Decreto de Urgencia que establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el COVID-19 y otras medidas”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 14 de abril de 2020. Fecha de consulta: 16/09/2020. Disponible en: <https://busquedas.elperuano.pe/download/full/9xbI1_U3Kxq8dUdGc6PBsT>.

Poder Ejecutivo. (2020c). “Decreto Supremo N°101-2020-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Fase 2 de la Reanudación de Actividades Económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19, y modifica el Decreto Supremo N° 080-2020-PCM”. En: *gob.pe*. [En línea]. 04 de junio de 2020. Fecha de consulta: 20/08/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/663350-101-2020-pcm>>.

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Grupo Editorial Patria.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2020a). “Decreto Supremo N°122-2020-PCM, Convocan a Elecciones Generales el 11 de abril de 2021, para la elección de Presidente de la República, Vicepresidentes, Congresistas y representantes peruanos ante el Parlamento Andino”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 09 de julio de 2020. Fecha de consulta: 15/08/2020. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/convocan-a-elecciones-generales-el-11-de-abril-de-2021-para-decreto-supremo-no-122-2020-pcm-1870378-2/>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2020b). “Decreto Supremo N°044-2020-PCM, Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19”. En: *gob.pe*. [En línea]. 09 de julio de 2020. Fecha de consulta: 15/08/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2020c). “Decreto Supremo N°80-2020-PCM, Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y

progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19”. En: *gob.pe*. [En línea]. 02 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 16/08/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/544911-080-2020-pcm>>.

Redacción Tendencias. (2018). “Google lanza Travel Trends y ataca el mercado de viajes online”. En: *tendencias.com*. [En línea]. 29 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 10/09/2020. Disponible en: <https://www.tendencias.com/internet/google-lanza-travel-trends-y-ataca-el-mercado-de-viajes-online_574265_102.html>.

Sala Situacional COVID-19 Perú. (2020). “Resumen”. En: *covid19.minsa.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/09/2020. Disponible en: <https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp>.

Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Geneva: World Economic Forum. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2020. Disponible en: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf>.

Velarde, G. (2020). “Perú fue elegido como el mejor destino culinario del mundo por los World Travel Awards”. En: *intriper.com*. [En línea]. 20 de febrero de 2020. Fecha de consulta: 10/09/2020. Disponible en: <<https://intriper.com/peru-fue-elegido-como-el-mejor-destino-culinario-del-mundo-por-los-world-travel-awards/>>.

World Health Organization (WHO). (2020). “WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020”. En: *who.int*. [En línea]. 11 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 18/09/2020. Disponible en: <<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>>.

Anexos

Anexo 1. Análisis de competidores

Fuente: Sondeo por la Web de Booking: <https://www.booking.com/>

Hotel	Radisson Hotel Miraflores	Innside Lima	Mercure Ariosto Miraflores	Casa Andina Select Miraflores	Aloft Lima Miraflores	Courtyard by Marriott Lima	Best Western Plus Urban Larco Hotel	Miraflores Colon Hotel	Promedios por categoría de hoteles
Ubicación	Miraflores								
Personas	2								
Fecha check in	16/10/2020								
Fecha check out	18/10/2020								
Estrellas	4*	4*	4*	4*	4*	4*	4*	4*	4*
Noches de reservadas	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Incluye desayuno	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Precio	S/ 657	S/ 760	S/ 775	S/ 756	S/ 769	S/ 840	S/ 847	S/ 743	S/ 768
Puntaje clientes	9.6	9.3	9.0	9.1	9.3	9.1	9.1	8.7	9.2
Ideal para pareja puntuación	9.3	9.4	9.4	9.5	9.5	9.3	9.8	9.5	9.5
Limpieza	9.6	9.6	9.4	9.4	9.6	9.4	9.5	8.9	9.4
Total comentarios	124	500	178	355	260	301	635	423	2.776
En Booking desde	06/09/2019	06/08/2018	23/12/2014	16/01/2012	10/09/2018	12/08/2015	20/09/2017	11/03/2010	
Piscina	No	Si	No	Si	Si	No	No	Si	
Traslado aeropuerto	No	No	Si	No	Si	Si	Si	No	
Restaurante	Si	No	Si	No	Si	Si	No	Si	
Gimnasio o spa	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	
Dirección - ubicación	Calle Bolívar N°210-230-236/Calle Alcañflores, Miraflores	Av. Diez Canseco N°344, Miraflores	Av. La Paz N°769, Miraflores	Calle Schell N°452, Miraflores	Av. 28 de Julio N°894, Miraflores	Calle Schell N°400, Miraflores	Av. Larco N°1251-1253, Miraflores	Jirón Colón N°600, Miraflores	
Cantidad de habitaciones	110	140	105	155	164	149	68	66	
Precio promedio por noche	S/ 329	S/ 380	S/ 388	S/ 378	S/ 385	S/ 420	S/ 424	S/ 372	S/ 384
Cadena	Radisson Red	Innside by Melia	Mercure	Casa Andina	Aloft	Courtyard by Marriott	Best Western Plus	-	
Días en Booking	381	777	2.099	3.171	742	1.867	1.097	3.847	
Años en Booking	1.0	2.1	5.7	8.7	2.0	5.1	3.0	10.5	
Promedio de comentarios por año	118.9	235.0	31.0	40.9	128.0	58.9	211.4	40.1	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 2. Balance general del Hotel Le Bonheur 2017-2019

	2017	2018	2019
ACTIVO			
Activo corriente			
Efectivo y equivalente a efectivo	844,11	670,00	890,11
Cuentas comerciales por cobrar	327,29	343,07	348,79
TOTAL Activo Corriente	1.171,40	1.013,07	1.238,90
Activo No Corriente			
Propiedad, planta y equipo	27.088,94	29.262,25	31.402,06
TOTAL Activo No Corriente	27.088,94	29.262,25	31.402,06
TOTAL ACTIVO	28.260,33	30.275,32	32.640,97
PASIVO Y PATRIMONIO NETO			
Pasivo Corriente			
Préstamos a corto plazo	0	12,19	0
Cuentas comerciales por pagar	84,80	97,04	57,44
TOTAL Pasivo Corriente	84,80	109,23	57,44
Pasivo No Corriente			
Préstamos a largo plazo	14.725,68	14.788,08	14.873,41
TOTAL Pasivo No Corriente	14.725,68	14.788,08	14.873,41
TOTAL PASIVO	14.810,48	14.897,31	14.930,85
PATRIMONIO NETO	13.449,86	15.378,01	17.710,11
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	28.260,33	30.275,32	32.640,97

Fuente: Hotel Le Bonheur, 2019.
Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 3. Principales ratios financieros Hotel Le Bonheur 2017-2019

Ratios de liquidez	2017	2018	2019	Prom 17-19
Liquidez general	13,81	9,27	21,57	14,89
Prueba defensiva	9,95	6,13	15,50	10,53
Ratios de solvencia	2017	2018	2019	Prom 17-19
Endeudamiento del activo total	52%	49%	46%	49%
Grado de propiedad	48%	51%	54%	51%
Patrimonio/Deuda	91%	103%	119%	104%
Ratios de gestión	2017	2018	2019	Prom 17-19
Rotación de activos	0,21	0,24	0,25	0,23
Ratios de rentabilidad*	2017	2018	2019	Prom 17-19
Margen bruto	82,71%	81,75%	83,49%	82,62%
ROS (Retorno Sobre Ventas)	24,91%	25,65%	30,37%	28,01%
ROI (Retorno Sobre la Inversión)	11,53%	14,34%	16,66%	15,50%
ROE (Retorno Sobre Patrimonio)	11,20%	12,96%	14,78%	13,87%

Nota: Indicadores sobre la base de datos hasta 2019. (*) Según la teoría del análisis de estados financieros, se promedian las cuentas del balance
Fuente: Hotel Le Bonheur, 2019.
Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 4. Matriz FODA (fase de contingencia)

		Fortalezas		Debilidades			
FACTORES INTERNOS	F1	Se tiene desarrollada una cultura con enfoque en el cliente	D1	Limitado aprovechamiento del canal <i>on line</i> para realizar ventas			
	F2	Se ha logrado un alto nivel de satisfacción del personal y del clima laboral	D2	El Sistema de Información tiene limitaciones en información e interconectividad entre áreas			
	F3	Se cuenta con un programa para la capacitación y formación del personal	D3	No se cuenta con un Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional			
	F4	La departamentalización por áreas funcionales es la adecuada	D4	Las acciones en publicidad son escasas			
	F5	Se cuenta con una sólida posición financiera	D5	Alta dependencia de los canales de venta (agencias)			
	F6	Es un hotel con mucha historia y tradición a punto de cumplir 100 años	D6	Limitados canales de comunicación con los huéspedes para reservar de áreas comunes			
	F7	Tiene un alto reconocimiento de marca con una ocupabilidad del 76%	D7	No se cuenta con una segmentación adecuada que permita conocer el perfil del público objetivo			
	F8	Se ha logrado un alto nivel de servicio de personalizado y atención al cliente					
	F9	Alto porcentaje de retorno de huéspedes que se alojan en el hotel					
	F10	Se tienen declaradas las políticas de uso de las instalaciones y áreas comunes					
FACTORES EXTERNOS		Oportunidades		Estrategias Ofensivas (FO)		Estrategias Reactivas (DO)	
O1	Reinicio de las actividades económicas en el Perú con fecha Junio 2021	E1	Desarrollo de nuevos mercados de turismo nacional (F1, F5, F6, A1, A2, A3, A6, A9).	E4	Implementar un sistema de gestión de bioseguridad (D3, O1, O5)		
O2	Incremento de la oferta de personal calificado por el incremento de la tasa de desempleo						
O3	Programa Reactiva Perú orientado a otorgar créditos a empresas con tasas muy bajas a largo plazo						
O4	Tendencia en el uso de inteligencia artificial y su aplicación en mejorar la exposición de la oferta						
O5	Afectación a Airbnb por la crisis del COVID-19						
Amenazas		Estrategias Adaptativas (FA)		Estrategias Defensivas (DA)			
A1	Elecciones Presidenciales 2021	E5	Mayor eficiencia en costos de prestación (F1, F2, F3, A2, A4)	E9	Estructurar procesos de venta B2B (D1, D2, D5, D7)		
A2	Impacto económico ocasionado por la Declaratoria del Estado de Emergencia por COVID-19						
A3	Cierre de las fronteras nacionales, prohibición del comercio y transporte internacional	E6	Desarrollar un programa de eficiencia y productividad para ajustar el número de empleados. (F1, F3, F7, A4M A7, A8)				
A4	Decrecimiento del PBI para el año 2020, con una estimación de -15%						
A5	Incremento de los costos y disminución de la demanda de los restaurantes	E7	Desarrollar una política de adquisiciones y gestión de proveedores en base a alianzas con los mismos. (F8, F9, F5, A4, A2, A1)				
A6	Incertidumbre por la fecha de reinicio de operaciones del sector turismo en Perú						
A7	Incertidumbre por una posible extensión del Estado de Emergencia a causa del COVID-19	E8	Programa de entrenamiento a los colaboradores en prácticas de Bioseguridad Sanitaria (F1, F2, F3, A2, A6)				
A8	Cierre de los atractivos turísticos durante la pandemia						

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 5. Matriz FODA (fase de reactivación)

		Fortalezas		Debilidades			
FACTORES INTERNOS	F1	Se tiene desarrollada una cultura con enfoque en el cliente	D1	Disminución de personal en temporada de invierno (temporada baja)			
	F2	Se ha logrado un alto nivel de satisfacción del personal y del clima laboral	D2	No existe alineamiento entre estrategia comercial y la corporativa			
	F3	Se cuenta con un programa para la capacitación y formación del personal	D3	Limitado aprovechamiento del canal <i>on line</i> para realizar ventas			
	F4	Se cuenta con una sólida posición financiera	D4	El Sistema de Información tiene limitaciones en información e interconectividad entre áreas			
	F5	Es un hotel con mucha historia y tradición a punto de cumplir 100 años	D5	No se cuenta con un Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional			
	F6	Se cuenta con una ubicación geográfica privilegiada	D6	Las acciones en publicidad son escasas			
	F7	Tiene un alto reconocimiento de marca con una ocupabilidad del 76%	D7	Alta dependencia de los canales de venta (agencias)			
	F8	Se cuenta con un programa de mantenimiento eficiente orientado a mantener la calidad de las	D8	Limitados canales de comunicación con los huéspedes para reservar de áreas comunes			
	F9	Se ha logrado un alto nivel de servicio de personalizado y atención al cliente	D9	No se cuenta con una segmentación adecuada que permita conocer el perfil del público objetivo			
	F10	Alto porcentaje de retorno de huéspedes que se alojan en el hotel	D10	No se tienen construidas alianzas estratégicas con restaurantes			
FACTORES EXTERNOS		Oportunidades		Estrategias Ofensivas (FO)		Estrategias Reactivas (DO)	
O1	Reinicio de las actividades económicas en el Perú con fecha junio de 2020	E1	Penetración de mercado en el segmento turístico NSEA (F1, F5, F6, F8, O5, O9, O11, O12).	E4	Desarrollo de nuevos procesos automatizados con uso intensivo de tecnología (D3, D4, D8, O8, O13).		
O2	Calificación crediticia del país con grado A3 por Moody y BBB+ por S&P						
O3	Inflación dentro del rango meta anual (1% - 3%)						
O4	Incremento de la oferta de personal calificado por el incremento de la tasa de desempleo	E2	Desarrollo de la experiencia del huésped (F1, F2, F3, O4, O6)	E5	Desarrollo de un Programa de Lealtad (D7, D8, D10, O6, O8, O9)		
O5	Programa Reactiva Perú orientado a otorgar créditos a empresas con tasas muy bajas a largo plazo						
O6	Reconocimiento al Perú como destino culinario en el World Travel Awards 2019						
O7	Mejora en la posición en Ranking de Servicios de Infraestructura Turística al 2019	E3	Programa de fortalecimiento de la cultura de servicio (F1, F2, F3, O1, O10)	E6	Desarrollo de sistemas integrados de gestión de información y comercio electrónico (D7, D8, D10, O6, O8, O9)		
O8	Tendencia en el uso de inteligencia artificial y su aplicación en mejorar la exposición de la oferta						
O9	Afectación a Airbnb por la crisis del COVID-19						
O10	Incremento de los patrimonios culturales y naturales de la humanidad en el Perú según la UNESCO	E7		E7	Desarrollar alianzas estratégicas con los principales restaurantes de Miraflores (D6, D10, O4, O6)		
O11	Incremento de la demanda por el Bicentenario de la Independencia del Perú 2021.						
O12	Desvío hacia el Perú de la demanda turística de los países con conflictos en la región						
O13	Altas barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores						
Amenazas		Estrategias Adaptativas (FA)		Estrategias Defensivas (DA)			
A1	Incertidumbre en el escenario político del país por Elecciones Presidenciales 2021	E8	Mayor eficiencia en costos de prestación (F1, F2, F3, A2, A4)	E10	Desarrollar segmentación de clientes y campañas de comunicación personalizada (D10, A9, A10)		
A2	Impacto económico ocasionado por la Declaratoria del Estado de Emergencia por COVID-19						
A3	Cierre de las fronteras nacionales, prohibición del comercio y transporte internacional						
A4	Decrecimiento del PBI para el año 2020, con una estimación de -1.5%						
A5	Incremento de los costos y disminución de la demanda de los restaurantes						
A6	Incertidumbre por la fecha de reinicio de operaciones del sector turismo en Perú						
A7	Pérdida de posición en el Ranking país en seguridad y protección (Reporte WEF)						
A8	Existencia de una alta cantidad de conflictos sociales en el Perú	E9	Implementación de mejora en procesos con impacto en la experiencia del cliente (F1, F2, F3, A2, A4)	E11	Inversión en publicidad y marketing segmentado (D7, D8, D9, D10, A7, A10)		
A9	Incertidumbre por una posible extensión del Estado de Emergencia a causa del COVID-19						
A10	Cierre de los atractivos turísticos durante la pandemia						
A11	Altas barreras de salida del sector por contar con activos especializados						
A12	Alto número de productos sustitutos (hoteles de 3 y 5 estrellas)						
A13	Alto nivel de negociación de los clientes						

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 6. Matriz de Alineamiento de Estrategias y Objetivos Estratégicos

Estrategias	Objetivos Estratégicos	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
		Rentabilidad sobre la inversión	Rentabilidad sobre las ventas	Tasa de ocupabilidad	Market share	Satisfacción del huésped	Clima laboral	Indicadores de gestión financiera
E1	Penetración de mercado en el segmento turístico A (F1, F5, F6, F8, O5, O9, O11, O12).		X	X	X			X
E2	Desarrollo de la experiencia del huésped (F1,F2,F3, O4, O6)			X		X		
E3	Programa de fortalecimiento de la cultura de servicio (F1, F2, F3, O1, O10)			X		X	X	
E4	Desarrollo de nuevos procesos automatizados con uso intensivo de tecnología (D3, D4, D8, O8, O13).	X		X		X		X
E5	Desarrollo de un Programa de Lealtad (D7, D8, D10, O6, O8, O9)	X	X	X	X	X		X
E6	Desarrollo de sistemas integrados de gestión de información y comercio electrónico (D7, D8, D10, O6, O8, O9)	X		X	X			X
E7	Desarrollar Alianzas Estratégicas con los principales restaurantes de Miraflores (D6, D10, O4, O6)		X	X	X	X		
E8	Eficiencia en costos de prestación (F1, F2, F3, A2, A4)	X	X					X
E9	Implementación de mejora en procesos con impacto en la experiencia del Cliente (F1, F2, F3, A2, A4)	X				X		X
E11	Desarrollar segmentación de clientes y campañas de comunicación personalizada (D10, A9, A10)	X		X	X			
E12	Inversión en publicidad y marketing segmentado (D7, D8, D9, D10, A7, A10)	X		X	X			

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 7. Resumen de presupuestos de estrategias (en miles de Soles)

Egresos de estrategias propuestas						
	2020	2021	2022	2023	2024	Total egresos
Inversión Plan de Marketing	243,75	580,52	204,70	307,05	511,75	1847,76
Marketing tradicional	19,35	33,10	21,42	32,13	53,55	159,55
Marketing digital	64,90	279,32	96,16	144,24	240,40	825,01
Implementación y desarrollos	159,50	268,10	87,12	130,68	217,80	863,20
Inversión Plan de Operaciones	40,00	600,00	212,50	212,50	212,50	1277,50
Mejora de instalaciones	40,00	600,00	50,00	50,00	50,00	790,00
Proyecto de soporte tecnológico	0,00	0,00	100,00	100,00	100,00	300,00
Acciones de ahorro en costos	0,00	0,00	62,50	62,50	62,50	187,50
Inversión Plan de Recursos Humanos	48,00	54,00	84,00	88,00	90,00	364,00
Clima laboral	15,00	14,00	17,00	20,00	22,00	88,00
Desarrollo y reconocimiento	18,00	20,00	22,00	22,00	22,00	104,00
Sistema de Gestión de Desempeño	0,00	0,00	15,00	6,00	6,00	27,00
Capacitación	15,00	20,00	30,00	40,00	40,00	145,00
Inversión Plan de Responsabilidad Social Empresarial	0,00	100,00	29,63	43,61	64,14	237,37
Proyecto de gobierno de RSE	0,00	40,00	11,85	17,44	25,65	94,95
Campaña de reciclaje y optimización de recursos		40,00	11,85	17,44	25,65	94,95
Fondo de desarrollo de la comunidad		20,00	5,93	8,72	12,83	47,47
Total egresos	331,75	1334,52	530,82	651,16	878,38	3726,63
Ingresos de estrategias propuestas						
	2020	2021	2022	2023	2024	Total Ingresos
Inversión Plan de Marketing	141,39	259,27	506,65	697,64	973,77	2.578,73
Marketing tradicional	13,12	39,36	76,91	105,91	147,82	383,12
Marketing digital	128,27	219,91	429,74	591,74	825,95	2.195,61
Inversión Plan de Operaciones	0,00	0,00	430,00	710,00	1.000,00	2.140,00
Mejora de instalaciones			350,00	550,00	750,00	1.650,00
Proyecto de Soporte Tecnológico			80,00	160,00	250,00	490,00
Acciones de ahorro en costos			0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión Plan de Recursos Humanos						0,00
Inversión Plan de Responsabilidad Social Empresarial						0,00
Total ingresos	141,39	259,27	936,65	1.407,64	1.973,77	4.718,73

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 8. Flujo de caja económico – EBITDA / Escenario 1: sin COVID-19 y sin aplicación de las estrategias propuestas

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos alojamiento	7.284,2	8.051,6	8.819,0	9.586,4	10.353,8	11.121,2	11.888,6
Total ingresos por ventas	7.284,2	8.051,6	8.819,0	9.586,4	10.353,8	11.121,2	11.888,6
Costo directo	-414,6	-451,0	-487,3	-523,7	-560,0	-596,3	-632,7
Costo de personal	-891,2	-878,1	-865,0	-851,9	-838,9	-825,8	-812,7
Costo de ventas	-1.305,8	-1.329,1	-1.352,3	-1.375,6	-1.398,9	-1.422,2	-1.445,4
Beneficio bruto	5.978,4	6.722,5	7.466,7	8.210,8	8.954,9	9.699,0	10.443,1
Administración	-535,5	-530,0	-524,5	-518,9	-513,4	-507,9	-502,3
Marketing	-184,3	-53,6	-53,6	-53,6	-53,6	-53,6	-53,6
Pagos de alquiler	-649,1	-649,1	-649,1	-649,1	-649,1	-649,1	-649,1
Despidos y contratación	-0,2	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7
Capacitación del personal	-139,5	-131,2	-123,0	-114,7	-106,4	-98,1	-89,8
Esfuerzos de reducción de costes	-65,3	-43,6	-43,6	-43,6	-43,6	-43,6	-43,6
Mantenimiento	-222,5	-117,6	-117,6	-117,6	-117,6	-117,6	-117,6
Otros gastos operativos	-1.796,5	-1.525,7	-1.511,9	-1.498,1	-1.484,3	-1.470,5	-1.456,7
EBITDA (Flujo de caja económico)	4.182,0	5.196,8	5.954,7	6.712,7	7.470,6	8.228,5	8.986,5

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 9. Flujo de caja económico – EBITDA / Escenario 2: con COVID-19 y sin aplicación de las estrategias propuestas

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos alojamiento	7.284,2	8.051,6	1.188,1	3.534,9	4.988,4	7.314,3	10.853,4
Total ingresos por ventas	7.284,2	8.051,6	1.188,1	3.534,9	4.988,4	7.314,3	10.853,4
Costo directo	-414,6	-451,0	-178,5	-175,0	-220,0	-312,0	-445,5
Costo de personal	-891,1	-878,1	-446,2	-669,2	-664,5	-666,9	-665,7
Costo de ventas	-1.305,8	-1.329,1	-624,7	-844,2	-884,5	-978,9	-1.111,2
Beneficio bruto	5.978,4	6.722,5	563,4	2.690,6	4.103,9	6.335,4	9.742,2
Administración	-535,5	-530,0	-417,7	-578,2	-532,8	-531,4	-532,1
Marketing	-184,3	-53,6	-26,8	-29,5	-32,4	-35,7	-39,2
Pagos de alquiler	-649,1	-649,1	-310,8	-275,0	-520,0	-595,0	-685,0
Despidos y contratación	-0,2	-0,7	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Capacitación del personal	-139,5	-131,2	-48,0	-54,0	-59,4	-65,3	-71,9
Esfuerzos de reducción de costos	-65,3	-43,6	-43,6	-43,6	-43,6	-43,6	-43,6
Mantenimiento	-222,5	-117,6	-93,5	-90,0	-173,5	-200,0	-230,0
Gastos operativos	-1.796,5	-1.525,7	-940,4	-1.070,3	-1.361,7	-1.471,0	-1.601,8
EBITDA (Flujo de caja económico)	4.182,0	5.196,8	-377,0	1.620,3	2.742,2	4.864,4	8.140,3

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 10. Flujo de caja económico – EBITDA / Escenario 3: con COVID-19 y con aplicación de las estrategias propuestas

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos alojamiento	7.284,2	8.051,6	1.329,5	3.794,1	5.925,1	8.721,9	12.827,1
Total ingresos por ventas	7.284,2	8.051,6	1.329,5	3.794,1	5.925,1	8.721,9	12.827,1
Costo directo	-437,9	-451,0	-178,5	-175,0	-220,0	-312,0	-445,5
Costo de personal	-891,1	-878,1	-479,2	-703,2	-718,5	-714,9	-715,7
Costo de ventas	-1.329,1	-1.329,1	-657,7	-878,2	-938,5	-1.026,9	-1.161,2
Beneficio bruto	5.955,1	6.722,5	671,8	2.915,9	4.986,6	7.695,1	11.665,9
Administración	-535,5	-530,0	-417,7	-678,2	-562,4	-575,0	-596,2
Marketing	-184,3	-53,6	-270,6	-610,0	-237,1	-342,7	-551,0
Pagos de alquiler	-649,1	-649,1	-310,8	-275,0	-520,0	-595,0	-685,0
Despidos y contratación	-0,2	-0,7	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Capacitación del personal	-139,5	-131,2	-63,0	-74,0	-89,4	-105,3	-111,9
Esfuerzos de reducción de costos	-65,3	-43,6	-43,6	-43,6	-106,1	-106,1	-106,1
Mantenimiento	-222,5	-117,6	-133,5	-690,0	-323,5	-350,0	-380,0
Otros gastos operativos	-1.796,5	-1.525,7	-1.239,2	-2.370,8	-1.838,6	-2.074,2	-2.430,2
EBITDA (Flujo de caja económico)	4.158,7	5.196,8	-567,4	545,1	3.148,0	5.620,9	9.235,7

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 11. Flujo de caja incremental e indicadores financieros de las estrategias propuestas

Flujo de caja económico	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA con aplicación de estrategias propuestas	-567,37	545,10	3.148,00	5.620,88	9.235,73
EBITDA sin aplicación de estrategias propuestas	-377,02	1.620,35	2.742,17	4.864,39	8.140,34
Flujo de caja económico incremental	-190,36	-1.075,25	405,83	756,49	1.095,39
Flujo de caja económico		-1.296,06	405,83	756,49	1.095,39
Financiamiento neto incremental					
Deuda		648,03			
Amortización de capital			-184,86	-214,43	-248,74
Pago de intereses			-103,69	-74,11	-39,80
Ahorro fiscal			31,11	22,23	11,94
Flujo de caja financiero incremental	-190,36	-648,03	148,40	490,18	818,79
Flujo de caja financiero		-868,85	148,40	490,18	818,79
Cálculo del WACC					
COK	18%				
Participación de aporte propio	50%				
Costo de la deuda	16%				
Impuesto a la Renta	30%				
Participación de deuda	50%				
WACC	15%				
Indicadores financieros de las estrategias propuestas					
Indicador	Flujo de caja económico	Flujo de caja financiero			
TIR (anual)	28%	24%			
VAN (Miles S/)	257,84	177,90			
Periodo de recuero	2 años y 2 meses	2 años y 4 meses			

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 12. Cálculo del punto de equilibrio con aplicación de las estrategias propuestas

Mercado nacional	Estado de resultados por contribución					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Estimado ventas (en S/)	8.051,59	1.329,46	3.794,14	5.925,06	8.721,94	12.827,12
Cantidad noches vendidas	19.870	3.480	9.484	11.253	14.436	18.556
Total noches disponibles	26.470	13.810	27.375	27.375,00	27.375,00	27.375,00
Costos variables (en S/)	504,80	449,15	785,10	457,23	654,82	996,58
Coste directo (en S/)	450,97	178,50	175,00	220,00	312,00	445,50
Marketing (en S/)	53,60	270,55	610,00	237,13	342,72	550,98
Despidos y contratación(en S/)	0,23	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Margen de contribución total (en S/)	7.546,79	880,31	3.009,04	5.467,83	8.067,12	11.830,54
Costos fijos (en S/)	2.349,54	1.447,68	2.463,95	2.319,83	2.446,24	2.594,81
Gastos de personal (en S/)	878,08	479,16	703,23	718,49	714,86	715,68
Mantenimiento (en S/)	117,60	133,50	690,00	323,50	350,00	380,00
Administración (en S/)	530,00	417,73	678,16	562,39	574,99	596,21
Pago de alquiler (en S/)	649,06	310,75	275,00	520,00	595,00	685,00
Capacitación del personal (en S/)	131,25	63,00	74,00	89,40	105,34	111,87
Esfuerzos de reducción de costos (en S/)	43,55	43,55	43,55	106,05	106,05	106,05
Utilidad de operación (en S/)	5.197,25	567,37	545,10	3.148,00	5.620,88	9.235,73
Precio de venta (PV) (en S/)	406,29	382,06	400,06	526,54	604,19	691,25
CVU (en S/)	25,41	129,08	82,78	0,04	0,05	0,05
Margen de contribución unitario (PV - CVU) = (en S/)	380,88	252,98	317,28	526,50	604,14	691,20
Razón del margen de contribución (PV - CVU)/PV = (en	93,75%	66,22%	79,31%	99,99%	99,99%	99,99%
Punto de equilibrio en unidades: Q = (CF + U) / MC (en S/)						
CF = (en S/)	2.349,54	1.447,68	2.463,95	2.319,83	2.446,24	2.594,81
MC u = (en S/)	380,88	252,98	317,28	526,50	604,14	691,20
Punto de equilibrio en unidades = (en S/)	6.168,6	5.722,4	7.765,8	4.406,1	4.049,1	3.754,1
Punto de equilibrio en ingresos : Y = (CF + U) / RMC						
CF = (en S/)	2.349,54	1.447,68	2.463,95	2.319,83	2.446,24	2.594,81
RMC = (en S/)	93,73%	66,22%	79,31%	99,99%	99,99%	99,99%
Punto de equilibrio en ingresos = (en S/)	2.506,84	2.186,32	3.106,82	2.320,01	2.446,43	2.595,01
% Ocupabilidad estimado con estrategia	75,07%	25,20%	34,64%	41,11%	52,73%	67,79%
% Ocupabilidad estimado sin estrategia	75,07%	19,12%	16,78%	24,41%	33,74%	42,41%
% Ocupabilidad requerida (EBITDA>0)	23,30%	41,44%	28,37%	16,10%	14,79%	13,71%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Notas biográficas

José Alexander Cuadros Pita

Licenciado en Economía por la Universidad de San Martín de Porres y Licenciado en Ingeniería Informática en la Université D'Orléans Francia. Tiene especialización en Gestión de Empresas, Marketing Digital y CRM *retail*. Cuenta con más de 10 años de experiencia como especialista en comercio electrónico, marketing digital y *business intelligence* para empresas del sector *retail*, *market place*, banca y servicios tecnológicos. Actualmente es gerente de Desarrollo de Negocios de la Unidad de Medios de Pago y Autenticación en Alignet.

Carlos Ricardo Joel García Reaño

Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional del Callao, con diplomados de Supply Chain Management, y en Marketing Digital & E-Commerce, con especialización en Logística, *Demand Planning*, Diseño de Centros de Distribución, y OKR Certified Professional. Tiene más de 20 años de experiencia gestionando operaciones productivas y logísticas en empresas del sector *retail* y consumo masivo, aplicando las metodologías *Lean Manufacturing & Logistics*, generando ahorros y maximizando la eficiencia en la cadena de suministros.

Erick Andrés Gonzales Jarama

Ingeniero electrónico titulado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Posee un diplomado en Gestión de Proyectos y Certificaciones de Tecnología. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector de tecnologías de la información desarrollándose como experto en el diseño, desarrollo, e implementación de soluciones *cloud*. Tiene experiencia en consultoría estratégica de servicios tecnológicos y ha desarrollado sistemas para empresas de los sectores telecomunicaciones, banca, consumo masivo y servicios. Actualmente es Especialista *Cloud* en Interbank.

Kareen Josefa Rivas Gonzales

Psicóloga colegiada de la Universidad Nacional Federico Villarreal y psicoterapeuta cognitivo conductual. Posee especialización en Gestión por Indicadores de la Universidad de Lima, y en Factor Humano por Competencias, además de un diplomado en Consultoría de la Universidad Ricardo Palma. Tiene más de 15 años de experiencia en diseño e implementación de programas estratégicos de Recursos Humanos. Actualmente es subgerente de Atracción del Talento para el Grupo Ripley en el sector *retail* financiero.