



«PLAN ESTRATÉGICO DE KUSIKUY BOUTIQUE HOTEL»

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

Presentado por

Sr. Carlos Eduardo Ramírez De La Rosa

Sr. Miguel Segundo Timoteo Vílchez

Sr. Reiser Erwin Vásquez Gil

Sr. Fares Yunis Moreno

Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes

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

Lima, noviembre 2020

A nuestros familiares por su apoyo incondicional,
el principal pilar de nuestras vidas.

Agradecemos a Dios y a los docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, quienes se dieron el tiempo para transmitirnos sus experiencias y conocimientos.

Resumen ejecutivo

Kusikuy Boutique Hotel es un establecimiento hotelero categorizado en 4 estrellas que lleva por nombre Kusikuy (que significa ‘felicidad’, concepto parte de la cultura organizacional y la identidad del hotel que se transmite al huésped a través del servicio brindado). El hotel cuenta con cincuenta habitaciones distribuidas en tres pisos, está ubicado a cuatro cuadras de la Plaza de Armas, en la esquina de Cruz Verde con Matará, en el distrito del Cusco, provincia del Cusco, departamento del Cusco. Se ha desempeñado favorablemente en los últimos 5 años, pero su principal problema es la falta de capacidad para atender la demanda futura como producto de la alta ocupación. Producto de la propagación de la COVID-19, se replanteó el principal problema, que afecta seriamente al crecimiento de la industria hotelera a corto y mediano plazo; por otro lado, se concluyó que la industria es poco atractiva y que los recursos y capacidades del hotel no son aprovechados eficientemente.

En *Plan estratégico de Kusikuy Boutique Hotel* se buscó generar valor para todos los *stakeholders* a través de la implementación de la estrategia del océano azul (Kim y Mauborgne 2005), que consiste en la innovación por valor, donde las principales actividades se encuentran sostenidas en las tendencias tecnológicas y la experiencia del cliente. Por lo tanto, se buscó desarrollar una nueva industria convirtiendo al hotel en un atractivo turístico con alojamiento, redefiniendo las fronteras del mercado más allá de la demanda (los no clientes) donde la competencia no es relevante. En ese sentido, se han desarrollado las siguientes estrategias principales: incrementar la calidad de servicio del cliente, introducir las nuevas tendencias tecnológicas, desarrollar nuevos servicios, posicionar la marca como un nuevo concepto de hotel boutique y fomentar una cultura de responsabilidad social de manera que enfrente exitosamente los costos operativos, la competitividad de la oferta hotelera e incremente los niveles de liquidez y rentabilidad.

Para la implementación de la estrategia del océano azul se requiere una inversión no menor de US\$ 941.000 y tendrá un valor actual neto económico de US\$ 1.384.000; asimismo, la evaluación financiera nos muestra una tasa interna de retorno financiero de 27,5% y un valor actual neto financiero de US\$ 396.000, que garantizará la recuperación de la inversión en un período no mayor a los 3 años. Por otro lado, la estructura de la deuda es 48% del patrimonio a una tasa promedio ponderada de 6,09% (Kd) y un WACC de 4,79%. Por lo antes expuesto, podemos concluir que el plan estratégico agrega valor para los accionistas.

Índice

Índice de tablas	xii
Índice de gráficos	xiv
Índice de anexos	xvi
Introducción	1
Capítulo I. Planteamiento del problema	2
1. Definición del problema.....	2
2. Justificación del problema.....	2
3. Objetivos generales y específicos	3
3.1 Objetivo general.....	3
3.2 Objetivos específicos	3
4. Alcance y limitaciones de la investigación	3
4.1 Alcance.....	3
4.2 Limitaciones.....	3
Capítulo II. La empresa.....	4
1. Antecedentes de la empresa	4
2. Descripción del negocio.....	4
2.1 Público objetivo	4
2.2 Servicios que brindan.....	5
2.3 Infraestructura	5
3. Estructura organizacional de la empresa.....	6

Capítulo III. Análisis externo.....	7
1. Análisis del macroentorno.....	7
1.1 Entorno político.....	7
1.2 Entorno económico	8
1.3 Entorno sociocultural	10
1.4 Entorno tecnológico	11
1.5 Entorno ecológico	11
1.6 Entorno legal.....	12
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	13
3. Análisis del microentorno	14
3.1 Identificación, características del sector y de la industria.....	14
3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	15
3.2.1 Poder de negociación de los proveedores	15
3.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	16
3.2.3 Amenaza de productos sustitutos	17
3.2.4 Riesgo de entrada de nuevos competidores.....	17
3.2.5 Rivalidad entre los competidores	18
3.2.6 Evaluación global de las fuerzas de la industria	18
3.3 Factores claves de éxito (FCE) de la industria.....	19
3.3.1 Perspectiva financiera	19
3.3.2 Perspectiva del cliente.....	19
3.3.3 Perspectiva de los procesos internos	20
3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	21
4. Conclusión del análisis externo.....	21

Capítulo IV. Análisis interno	22
1. Análisis de la cadena de valor	22
1.1 Actividades primarias.....	23
1.2 Actividades de apoyo	24
2. Análisis de recursos y capacidades	25
2.1 Análisis VRIO.....	25
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	26
4. Matriz de perfil competitivo (MPC)	26
5. Conclusión del análisis interno	27
Capítulo V. Planteamiento estratégico	28
1. Visión.....	28
2. Misión	28
3. Objetivos estratégicos	28
3.1 Crecimiento.....	28
3.2 Rentabilidad	28
3.3 Supervivencia.....	29
4. Estrategia competitiva para el período 2020-2024.....	29
5. Estrategia de crecimiento	29
6. Diseño y formulación de estrategias	30
6.1 Matrices de formulación de estrategias.....	30
6.1.1 Matriz FODA	30
6.1.2 Matriz interna-externa (IE)	30
6.2 Alineamiento de la estrategia con los objetivos	31
6.3 Formulación de la estrategia océano azul	31
6.3.1 Matriz de las cuatro acciones	32
6.3.2 Aplicación de los cuatro principios de formulación de la estrategia de océano azul	34
7. Plan de continuidad.....	36

7.1 Identificación de eventos.....	36
7.2 Matriz de riesgos	36
7.3 Plan de respuesta y acción.....	38
Capítulo VI. Sondeo de mercado con fuentes secundarias.....	39
1. Definición del problema de investigación.....	39
1.1 Objetivos de la investigación	39
2. Metodología	39
3. Levantamiento de fuentes secundarias.....	39
3.1 Perfil de turista en el Cusco	40
3.1.1 Análisis demográfico y socioeconómico.....	40
3.1.2 Aspectos previos al viaje del turista nacional y extranjero	40
3.1.3 Datos de interés del turista extranjero y nacional durante su estancia en el Cusco.....	41
3.2 Oferta hotelera de la región Cusco.....	41
3.3 Demanda hotelera en la región Cusco.....	42
3.3.1 Arribos y pernoctaciones.....	42
3.3.2 Tasa neta de ocupación de habitaciones.....	43
3.3.3 Estacionalidad y perfil general del huésped.....	43
4. Selección de mercados	43
4.1 Mercado potencial	43
4.2 Mercado disponible.....	44
4.3 Mercado meta.....	44
5. Estimación de la demanda.....	44
5.1 Proyección de la demanda del mercado disponible	45
5.2 Proyección del mercado objetivo (<i>market share</i>)	45
6. Conclusiones	46

Capítulo VII. Plan de Marketing.....	47
1. Marketing analítico: investigación de la empresa.....	47
2. Marketing estratégico.....	47
2.1 Objetivos del Plan Funcional de Marketing.....	47
2.2 Estrategia de segmentación.....	49
2.3 Estrategia de nicho.....	50
2.4 Estrategia de posicionamiento.....	50
2.5 Estrategia de responsabilidad social.....	50
2.5.1 Conservación del medio ambiente.....	51
2.5.2 Servicio a la comunidad.....	51
2.6 Identidad de marca.....	51
3. Marketing operativo: marketing mix.....	52
3.1 Producto: servicio.....	52
3.2 Precio.....	53
3.2.1 Etapa COVID-19.....	53
3.2.2 Etapa pos-COVID-19.....	53
3.3 Plaza.....	55
3.4 Promoción.....	55
3.5 Procesos.....	56
3.6 Personas.....	56
3.7 Entorno físico.....	56
3.7.1 Entorno físico esencial.....	56
3.7.2 Entorno físico periférico.....	57
3.8 Productividad y calidad.....	57
4. Presupuesto de Marketing.....	57

Capítulo VIII. Plan de Operaciones	58
1. Objetivos del Plan de Operaciones	58
2. Diseño del servicio.....	59
3. Diseño de los procesos	59
4. Ubicación	59
5. Diseño de las instalaciones.....	60
6. Presupuesto del Plan de Operaciones y capital de trabajo	61
Capítulo IX. Plan de Recursos Humanos.....	62
1. Objetivos estratégicos del Plan de Recursos Humanos.....	62
2. Acciones del Plan de Recursos Humanos	63
3. Nuevo organigrama de Kusikuy Boutique Hotel	64
4. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.....	64
Capítulo X. Plan Financiero.....	65
1. Supuestos y políticas	65
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio.....	66
3. Estados financieros y flujo de caja.....	67
3.1 Indicador de generación de recursos	68
3.2 Indicadores de rentabilidad	69
3.3 Indicador de solvencia.....	70
4. Estructura del financiamiento	70
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	70
6. Valoración de la empresa sin plan estratégico	71
7. Valoración de la empresa con plan estratégico	71

Conclusiones y recomendaciones	73
1. Conclusiones	73
2. Recomendaciones.....	74
Bibliografía	75
Anexos	80
Nota biográfica	104

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	13
Tabla 2. Definición e identificación de la industria y negocio.....	14
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	26
Tabla 4. Matriz de perfil competitivo (MPC)	27
Tabla 5. Selección de la estrategia	29
Tabla 6. Alineamiento de estrategias	31
Tabla 7. Esquema de seis caminos (<i>Six Paths Framework</i>).....	34
Tabla 8. Calificación del nivel de impacto.....	36
Tabla 9. Nivel de probabilidad.....	37
Tabla 10. Nivel de riesgo	37
Tabla 11. Evaluación del impacto e identificación del nivel de riesgo.....	37
Tabla 12. Acciones para la reducción del impacto por efectos de la pandemia COVID-19.....	37
Tabla 13. Evolución de la oferta total	41
Tabla 14. Evolución de la oferta según categoría	42
Tabla 15. Arribo de turistas a la región Cusco.....	42
Tabla 16. Pernoctaciones	42
Tabla 17. Ocupación: Porcentaje de la tasa neta de ocupación de habitación (TNOH).....	43
Tabla 18. Mercado potencial.....	43
Tabla 19. Mercado disponible.....	44
Tabla 20. Proyección de la demanda turística del mercado	45
Tabla 21. Objetivos del Plan Funcional de Marketing.....	48
Tabla 22. Segmento de turistas nacionales	49
Tabla 23. Segmento corporativo	49
Tabla 24. Segmento turistas extranjeros	50
Tabla 25. Estructura de precios.....	54
Tabla 26. Objetivos del Plan de Operaciones	58

Tabla 27. Distribución y tamaño de habitaciones	60
Tabla 28. Distribución y tamaño de los ambientes comunes	61
Tabla 29. Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones.....	61
Tabla 30. Objetivos del Plan de Recursos Humanos	62
Tabla 31. Presupuesto del Plan Funcional de Recursos Humanos.....	64
Tabla 32. Punto de equilibrio y utilidad neta respecto a la variación del precio.....	66
Tabla 33. VAN.....	70
Tabla 34. TIR	71
Tabla 35. Valor de la acción	72
Tabla 36. Análisis de los proveedores.....	83
Tabla 37. Análisis del cliente.....	83
Tabla 38. Poder de negociación de los proveedores	85
Tabla 39. Poder de negociación del cliente.....	85
Tabla 40. Amenaza de productos sustitutos.....	85
Tabla 41. Riesgo de entrada de nuevos competidores	85
Tabla 42. Rivalidad entre competidores.....	85
Tabla 43. Matriz de evaluación global de las fuerzas de la industria.....	85
Tabla 44. Estado de situación financiera 2019.....	101
Tabla 45. Estado de resultados 2019.....	101
Tabla 46. Indicadores financieros	102
Tabla 47. Estado de situación financiera.....	102
Tabla 48. Estado de resultados.....	103
Tabla 49. Estado de flujo de efectivo.....	103

Índice de gráficos

Gráfico 1. Organigrama de Kusikuy Boutique Hotel.....	6
Gráfico 2. Cadena de valor de los servicios.....	22
Gráfico 3. Matriz de Ansoff.....	30
Gráfico 4. Matriz interna-externa (IE).....	31
Gráfico 5. Cuadro estratégico de Kusikuy Boutique Hotel.....	32
Gráfico 6. Matriz de las cuatro acciones.....	33
Gráfico 7. Cuadro estratégico de Kusikuy Boutique Hotel.....	33
Gráfico 8. Los tres niveles de no clientes de Kusikuy Boutique Hotel.....	35
Gráfico 9. Isologo de Kusikuy Boutique Hotel.....	52
Gráfico 10. Imagen de Kusikuy Boutique Hotel.....	57
Gráfico 11. Mapa de procesos de Kusikuy Boutique Hotel.....	59
Gráfico 12. Ubicación de Kusikuy Boutique Hotel.....	60
Gráfico 13. Nuevo organigrama de Kusikuy Boutique Hotel.....	64
Gráfico 14. Cuadro estratégico de Kusikuy Boutique Hotel.....	66
Gráfico 15. Margen operativo versus ventas.....	67
Gráfico 16. Nivel de ocupación versus EBITDA.....	68
Gráfico 17. Variación de ventas versus tarifa y ocupación.....	68
Gráfico 18. Tarifa promedio versus RevPAR.....	69
Gráfico 19. Ocupación versus margen neto, EBITDA y <i>cash flow</i>	69
Gráfico 20. Apalancamiento versus grado de propiedad.....	70
Gráfico 21. Motivo de viaje.....	94
Gráfico 22. Paquete turístico.....	94
Gráfico 23. Grupo de viaje.....	94
Gráfico 24. Modalidad de viaje.....	94
Gráfico 25. Hospedaje de extranjeros.....	95
Gráfico 26. Visitó el Cusco antes.....	95
Gráfico 27. Género.....	96

Gráfico 28. Nivel socioeconómico nacional	96
Gráfico 29. Edad	96
Gráfico 30. Grado de instrucción	96
Gráfico 31. Estado civil	96
Gráfico 32. Tenencia de hijos	96
Gráfico 33. Procedencia de turistas extranjeros al Cusco	96
Gráfico 34. Procedencia de turistas nacionales al Cusco	96
Gráfico 35. No cliente del primer nivel	99
Gráfico 36. No cliente del segundo nivel.....	99
Gráfico 37. No cliente del tercer nivel	99

Índice de anexos

Anexo 1. Visibilidad de recuperación	81
Anexo 2. Escenarios del entorno de negocio en el Perú	82
Anexo 3. Análisis de proveedores y del cliente	83
Anexo 4. Entorno específico y <i>benchmarking</i>	84
Anexo 5. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter	85
Anexo 6. Matriz VRIO - Capacidades	86
Anexo 7. Matriz VRIO - Recursos.....	87
Anexo 8. Objetivos estratégicos.....	88
Anexo 9. Matriz FODA	89
Anexo 10. Selección de estrategias específicas: factores determinantes	90
Anexo 11. Planilla durante el plan de continuidad.....	91
Anexo 12. Aspectos previos al viaje del turista nacional y extranjero.....	92
Anexo 13. Datos de interés del turista nacional y extranjero durante su estancia.....	93
Anexo 14. Aspectos demográficos y socioeconómicos del turismo nacional y extranjero.....	94
Anexo 15. Estacionalidad del Cusco.....	95
Anexo 16. <i>Market share</i>	96
Anexo 17. Mapa de empatía.....	97
Anexo 18. Presupuesto de Marketing	98
Anexo 19. Descripción del mapa de procesos	99
Anexo 20. Descripción de puestos, salarios y número de personal	100
Anexo 21. Estado de situación financiera y de resultados 2019	101
Anexo 22. Indicadores financieros y estado de situación financiera	102
Anexo 23. Estado de resultados y estado de flujo de efectivo	103

Introducción

El Perú ofrece al mundo una variedad de centros turísticos distribuidos en todo el territorio nacional. En el 2019 recibió un total de 4.371.787 turistas extranjeros que representan un incremento en 8,4% respecto al 2017 (cuando el país recibió a 4.032.339 turistas extranjeros). Asimismo, los cinco principales países de residencia de turistas extranjeros que visitaron el Perú fueron Chile con 1.186.234 (27,4%), EE. UU. con 656.991 (15,%), Ecuador con 339.486 (7,8%), Colombia con 223.943 (5,1%) y Argentina con 214.608 (4,9%) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2017).

Cusco fue la capital del Imperio Inca y muestra atractivos turísticos con un impactante panorama geográfico. Machu Picchu, declarado Patrimonio de la Humanidad en 1983, es una de las principales atracciones turísticas. Por otro lado, en el 2017 Cusco recibió un total de 3.271.555 turistas: 2.297.982 representan el 70,2% de turistas extranjeros y 973.573 representan el 29,8% de turistas nacionales.

Durante el año Cusco presenta dos temporadas diferentes: temporada alta (de mayo a octubre), donde predomina mayor afluencia de turistas asociado a la estación seca y temporada baja (de noviembre a abril), con una menor afluencia de turistas por la estación lluviosa.

Los principales turistas extranjeros que visitaron la ciudad del Cusco provienen de EE. UU., Brasil y Europa, mientras que los principales turistas nacionales provienen del Cusco, Lima y Arequipa (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2017).

Capítulo I. Planteamiento del problema

En este capítulo se definirá el problema, se plantearán los objetivos generales y específicos del trabajo de investigación y se describirán el alcance y las limitaciones.

1. Definición del problema

El desempeño financiero de Kusikuy Boutique Hotel ha sido favorable, lo cual se refleja en el margen operativo de 47% al cierre del 2019; asimismo, cuenta con una ocupación promedio anual de 72%, que se desagrega en 85% de ocupación en temporada alta y 58% de ocupación en temporada baja. Hasta este punto nuestro problema principal es la falta de capacidad para atender la demanda futura como producto de la alta ocupación; sin embargo, el 15 de marzo mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM¹ (*El Peruano* 2020a) se declaró el estado de emergencia nacional a consecuencia de la COVID-19, lo que ocasionó el cierre de las fronteras, la cancelación de vuelos nacionales e internacionales y la inmovilización social. Bajo esta nueva coyuntura, el hotel se replantea su principal problema adoptando medidas drásticas como mantener su estructura de costos al mínimo salvaguardando sus recursos económicos con el fin de poder afrontar sus obligaciones hasta diciembre del 2020 y hasta mayo del 2021 (acogiéndose al Plan Reactiva I).

En conclusión, nuestro principal problema es la falta de liquidez generada por los efectos de la COVID-19 que ha desatado la disminución drástica de la demanda actual y futura, ha generado la reducción de ingresos, la ruptura de la cadena de pagos y ha impactado en la generación de valor del hotel.

De no resolverse oportunamente el problema planteado, se produciría el cierre total del hotel de forma definitiva a corto plazo.

2. Justificación del problema

La investigación tiene como finalidad elaborar las estrategias que permitan a Kusikuy Boutique Hotel hacer frente a la reducción de liquidez, debido a la disminución considerable de la demanda por efectos de la COVID-19 a corto y mediano plazo; asimismo, tiene por objetivo desarrollar estrategias pos-COVID-19 que permitan ganar mayor participación de mercado en la industria hotelera.

¹ Presidencia del Consejo de Ministros. Vicente Antonio Zeballos Salinas era el presidente del Consejo de Ministros

3. Objetivos generales y específicos

Se plantean los siguientes objetivos a fin de desarrollar estrategias y tácticas que nos permitan hacer frente a la problemática actual y, a su vez, generar valor económico a la empresa.

3.1 Objetivo general

Elaborar el *Plan estratégico de Kusikuy Boutique Hotel* para el período 2020-2024 con la finalidad de afrontar la problemática planteada, de manera que se recupere la liquidez perdida y se rentabilice a mediano y largo plazo.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de Kusikuy Boutique Hotel a través del análisis interno y externo.
- Desarrollar una investigación de mercado que nos permita identificar las características y tamaño del mercado.
- Elaborar un plan de continuidad de negocio para mantener la supervivencia de la empresa.
- Formular estrategias para mantener la sostenibilidad de la empresa y desarrollar acciones futuras que incrementen la rentabilidad a mediano y largo plazo.
- Elaborar los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas.
- Implementar nuevos servicios y potenciar líneas de negocio actuales alineadas a la misión y visión del hotel.

4. Alcance y limitaciones de la investigación

4.1 Alcance

La investigación se circunscribe a la etapa de formulación y se enfoca principalmente a la zona turística de la ciudad del Cusco. Asimismo, aplican las condiciones del sector turismo en el Perú comprendidas hasta el 31 de mayo del 2020. Por otro lado, la investigación propone un planteamiento estratégico con un horizonte a 5 años.

4.2 Limitaciones

Debido al estado de emergencia declarado por el Gobierno no se han podido realizar visitas *in situ* a los distintos hoteles boutique de la ciudad del Cusco que nos permitan contrastar el comportamiento de los potenciales huéspedes.

Capítulo II. La empresa

1. Antecedentes de la empresa

Kusikuy Boutique Hotel se encuentra ubicado en la ciudad del Cusco, tiene una categorización de 4 estrellas² y cuenta con cincuenta habitaciones: ocho simples, dieciséis dobles, catorce matrimoniales y doce suites. Kusikuy es una palabra de origen quechua que significa ‘felicidad’ y es precisamente lo que el hotel busca transmitir a los huéspedes a través de un servicio de calidad y personalizado.

El concepto de hotel boutique nació en Europa y EE. UU. en la década de 1980 y se caracteriza por brindar un servicio personalizado, buena arquitectura, pocas habitaciones, vanguardia tecnológica, ubicación estratégica, exclusividad en servicio de alta calidad y lujo, así como descanso con alto confort en sus camas y muebles (Hoteles Costa del Sol 2018).

Es por ello, que las principales características de un verdadero hotel boutique son la privacidad y la atención personalizada. Se les ofrece a los huéspedes suites exclusivas con temática colonial que combinan tradición y facilidad tecnológica para que vivan una experiencia inolvidable.

2. Descripción del negocio

Kusikuy Boutique Hotel está ubicado estratégicamente a unos 5 minutos del centro histórico de la ciudad del Cusco, dentro del radio de la zona hotelera de la ciudad, con bares y restaurantes reconocidos.

Se brinda un servicio de hospedaje personalizado para turistas que deseen vivir experiencias únicas. A nivel demográfico, el hotel cuenta con acceso a la avenida principal directa hacia el Aeropuerto Internacional Teniente Alejandro Velasco Astete³ y orientación multilingüe turística a los huéspedes interesados en visitar los principales atractivos turísticos.

2.1 Público objetivo

De acuerdo con las operaciones que viene realizando Kusikuy Boutique Hotel en la ciudad del Cusco, sus principales huéspedes son:

² Se considera 4 estrellas cuando cumple como mínimo con las siguientes características: ingreso para huéspedes separados del personal de servicio, recepción y consejería, cocina, comedor, bar, mínimo treinta habitaciones, clóset o guardarropa y servicios higiénicos dentro de la habitación.

³ El Aeropuerto Internacional Teniente Alejandro Velasco Astete (código IATA: CUZ, código OACI: SPZO) es el segundo aeropuerto más importante del Perú. El terminal aéreo se encuentra ubicado en la región y provincia del Cusco, en el distrito de Wánchaq, a unos 3,7 km de la ciudad del Cuzco.

- Turistas nacionales y extranjeros (hombres y mujeres), de clase media y alta, de 30 años a más.
- Personas de negocio que exigen facilidad tecnológica y accesibilidad a Internet las 24 horas.
- Parejas y familias.
- Turistas con grado de instrucción universitaria.
- Turistas que llegan al Cusco principalmente por vacaciones, recreación y ocio.

2.2 Servicios que brindan

Para brindar una experiencia diferenciada al huésped, Kusikuy Boutique Hotel ofrece los siguientes servicios;

- Recepción las 24 horas, recojo y traslado al aeropuerto adicional.
- Variedad de habitaciones con decoraciones temáticas únicas, wifi, baños y duchas con hidromasajes, calefacción, televisor con pantalla plana de 50’’ a más, guardarropa y clóset que se ajusta al requerimiento de los huéspedes.
- Habitaciones: ocho simples, dieciséis dobles, catorce matrimoniales y doce suites.
- Seguridad de caja fuerte.
- Servicio de restaurante, bar, spa, pequeñas tiendas de artesanía y/o *souvenirs*, *lobbies* pequeños y acogedores, sistema de videovigilancia, servicios básicos de emergencia, entre otros.
- Desayuno buffet diario.

2.3 Infraestructura

Kusikuy Boutique Hotel está instalado en una propiedad alquilada y se trata de una edificación arquitectónica con temática colonial, con una altura de tres pisos. Asimismo, cuenta con cincuenta habitaciones totalmente acondicionadas para brindar el mayor confort y los servicios propios de hoteles exclusivos.

Dentro de las instalaciones, el hotel posee un restaurante, un bar, una chimenea, un jardín, una terraza, estacionamientos, lámparas *vintage*, sofás acogedores y elegantes posicionados en las diferentes áreas comunes.

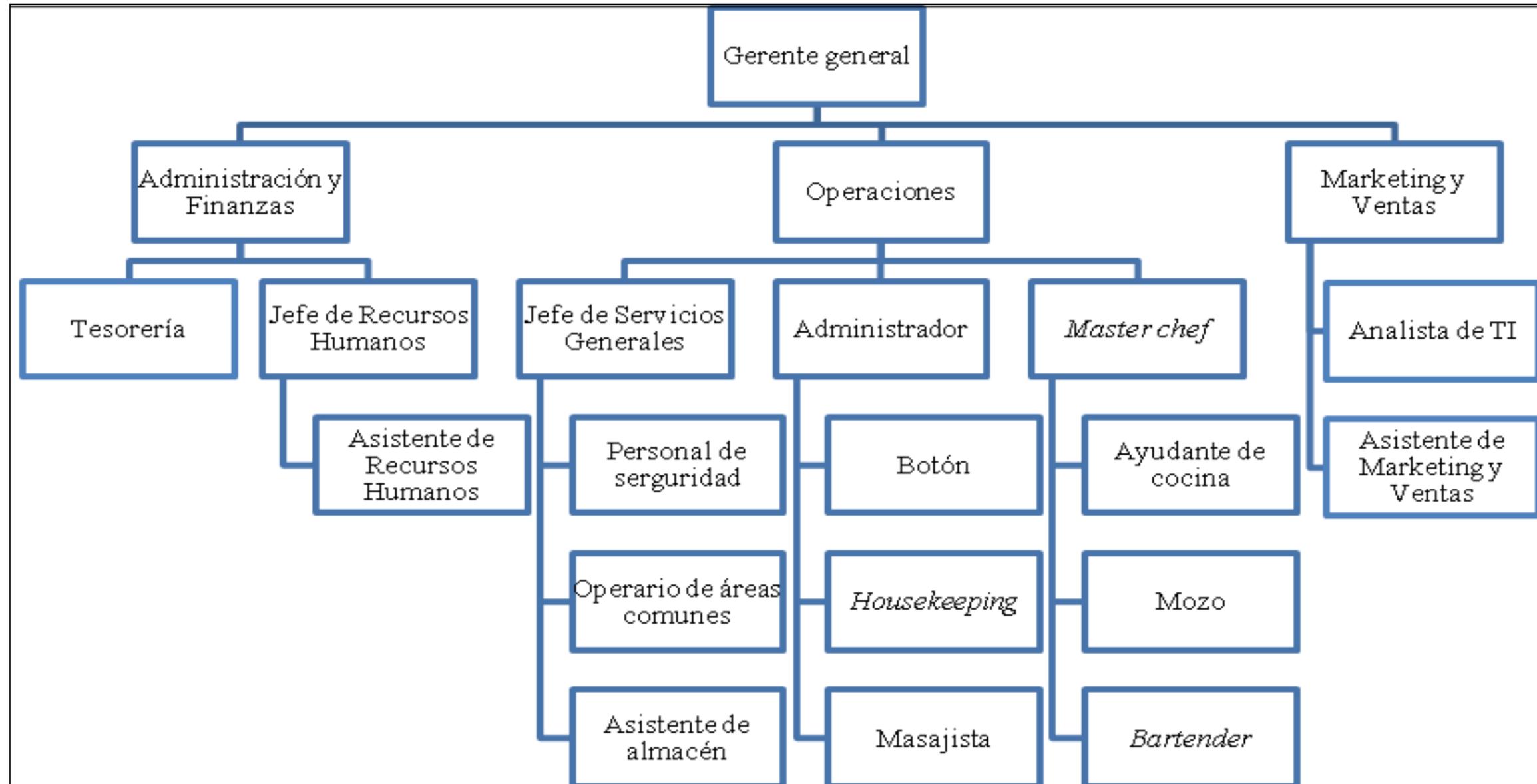
Kusikuy Boutique Hotel cuenta con un área total de 2.571 m² con la siguiente distribución:

- El primer piso cuenta con un área de 963 m².
- El segundo piso cuenta con un área de 804 m².
- El tercer piso cuenta con un área de 804 m².

3. Estructura organizacional de la empresa

Kusikuy Boutique Hotel muestra una estructura organizacional de tipo funcional que se representa en un organigrama específico, donde el personal tiene actividades definidas y son supervisadas por un jefe. Los equipos de trabajo se agrupan por gerencias (Administración y Finanzas, Operaciones, Marketing y Ventas). A continuación, presentamos la estructura orgánica del hotel.

Gráfico 1. Organigrama de Kusikuy Boutique Hotel



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Franklin, 2020.

Capítulo III. Análisis externo

Este capítulo tiene como finalidad identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo, conocer el nivel competitivo de la industria y determinar la capacidad de respuesta a los cambios del entorno que enfrentara el hotel. En ese sentido se evaluarán los aspectos externos en dos niveles: uno general (llamado macroentorno, que comprende seis aspectos que impactan a todas las empresas y que serán analizados a través de la herramienta Pestel⁴, que servirá como base para la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos) y uno específico (llamada microentorno, que determina qué tan atractiva es la industria para el hotel y que emplea las cinco fuerzas competitivas de Porter⁵).

1. Análisis del macroentorno

El análisis de macroentorno se realizará a través de la herramienta Pestel, que comprende seis aspectos: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. Permitirá identificar las oportunidades y amenazas que impactan al negocio, lo cual resulta relevante para la elaboración de las estrategias.

1.1 Entorno político

El Perú ha mostrado estabilidad económica en el período 2001-2016. No obstante, cabe mencionar que el Gabinete del actual presidente Martín Vizcarra (quien asumió el cargo, tras la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski, el 21 de marzo del 2018) no obtuvo el voto de confianza dos veces consecutivas por parte del Congreso. Esta situación llevó a disolver el Congreso el 30 de setiembre del 2019 y llamar a nuevas elecciones congresales. El nuevo Parlamento se instaló el 26 de junio del 2020 (*Gestión* 2019).

Ante este contexto de inestabilidad política, la Organización Mundial de la Salud (OMS)⁶ declaró el 11 de marzo del 2020 (OMS 2020) que la COVID-19 era una pandemia. Esta situación ocasionó que el Gobierno peruano decidiera declarar, mediante Decreto Supremo N° 008-2020-SA (*El Peruano* 2020b), en emergencia sanitaria a todo el país por el plazo de 90 días calendario a fin de establecer las medidas de prevención y control de la COVID-19. Posteriormente, el 15 de marzo del 2020 se declaró, mediante Decreto Supremo N° 044-2020-

⁴ Francisco Aguilar menciona por primera vez el término «PEST» en su libro *Análisis del entorno empresarial* (1967).

⁵ Michael Porter expuso el modelo de las cinco fuerzas en su primer artículo para la *Harvard Business Review* titulado “¿Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia?” (1979).

⁶ La OMS tiene presencia en más de 150 países. El Día Mundial de la Salud es el 7 de abril.

PCM⁷ (Presidencia del Consejo de Ministros 2020a), el estado de emergencia nacional, en cuyo artículo 7 se establecen las restricciones en el ámbito de las actividades comerciales, culturales, establecimientos y actividades recreativas, hoteles y restaurantes, situación que impactó de manera directa al sector turismo, puesto que se dispuso la inmovilización social obligatoria y, por ende, la suspensión de acceso al público a este tipo de instalaciones, a zonas turísticas y también se suspendieron tanto el transporte interno como los vuelos nacionales e internacionales.

En el contexto precedente se han ejercido diversas normas, leyes y resoluciones; sin embargo no han tenido como prioridad atender al sector turismo, sino por el contrario se ha catalogado que la actuación del Congreso resulta ser «populista» debido a que las leyes que proponen son pensadas en el beneficio inmediato de los ciudadanos, aunque riñan con criterios técnicos (Meléndez 2020).

Por otro lado, mediante el Decreto Supremo N° 080-2020-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros 2020b), del 3 de mayo del 2020, se aprobó la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva. En la Fase 1 se consideraron a los servicios y el turismo. Asimismo, mediante el Decreto Supremo N° 094-2020-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros 2020c), del 23 de mayo del 2020, el Gobierno estableció la ampliación del estado de emergencia hasta el 30 de junio del 2020. Posteriormente, se espera que el sector turismo pueda reanudar sus actividades de forma paulatina, junto a la apertura del transporte interno y los vuelos nacionales.

1.2 Entorno económico

Según el Banco Mundial, el Perú ha mostrado dos fases diferenciadas de crecimiento económico. La primera corresponde al período 2002-2013, cuando el país se distinguió como uno de los de mayor dinamismo en América Latina. Con una tasa de crecimiento promedio de 6,1% anual, el Perú se enfocó en políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales de alto alcance: logró un escenario de alto crecimiento y baja inflación. La segunda fase se dio en el período 2014-2019, cuando la expansión de la economía se desaceleró a un promedio de 3,1% anual, sobre todo por la afectación de los precios internacionales de las materias primas como el cobre, principal producto de exportación (Banco Mundial 2020).

En esta situación se ha visto necesario evaluar las principales variables macroeconómicas que tienen un impacto sobre el sector turismo a fin de identificar las oportunidades y amenazas que

⁷ El Decreto Supremo N° 044-2020-PCM declara el estado de emergencia nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del brote de la COVID-19.

enfrenta la industria y sus perspectivas futuras. En ese sentido, se presentan las variables inflación, tipo de cambio, déficit fiscal, PBI y tasa de desempleo.

- **Inflación:** el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha establecido un rango meta de 1 a 3%⁸, buscando así anclar las expectativas de inflación y establecer un compromiso permanente con la estabilidad económica. En ese sentido, la inflación interanual se ha mantenido permanentemente dentro del rango meta, ubicándose en mayo 2020 en 1,8% anual a pesar de la coyuntura de la COVID-19. Cabe precisar que «en un contexto de debilitamiento significativo de la demanda interna generado por la crisis de la COVID-19, el efecto de esta reducción de la demanda y la menor inflación importada (por combustibles, por ejemplo) conllevaría una tasa de inflación nula para este año, que se revertiría parcialmente el próximo año con una tasa de 0,5% y convergería al rango meta en 2022» (BCRP 2020:11).
- **Tipo de cambio:** el Perú mantiene un régimen cambiario flexible desde 1991, situación que ha ocasionado la intervención constante del BCRP en el mercado cambiario para reducir la volatilidad del tipo de cambio. De acuerdo a lo informado por el BCRP, «el sol se depreció entre diciembre 2019 a junio 2020 en 5,7%, al pasar de S/ 3,314 a S/ 3,503 por dólar» (BCRP 2020: 118).
- **PBI y déficit fiscal:** «El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (Iedep) estimó que, en un escenario base, el PBI caería 3,7% el 2020 por efecto del coronavirus» (Iedep 2020). Esto se explica por la contracción de la demanda interna privada, que se refleja en el consumo y la inversión privada que representan alrededor del 83% del producto total que caerían 2,7% y 14,5%, respectivamente (Iedep 2020). Asimismo, proyectan que las exportaciones peruanas retrocedan 7,5% en el 2020, mientras que las importaciones caerían en 10,4% con respecto a los resultados del año anterior «En este contexto, el Iedep indicó que los mercados internacionales también serían impactados y esto dificultaría la recuperación del PBI del Perú por impulso de la economía mundial» (*La Cámara* 2020: 15). «En ese sentido, a fin de aminorar el efecto de la COVID-19 y reactivar la economía se necesitan recursos para un fuerte impulso fiscal» (*La Cámara* 2020: 15).
- **Índice de precio:** el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informa que la variación porcentual del índice de precios al consumidor a nivel nacional, según divisiones de consumo, muestra que la división Recreación y Cultura ha incrementado 3,02% en mayo del 2020 respecto a junio del 2019 (INEI 2020b); sin embargo, el único grupo que mostró

⁸ Desde el 2018, según el resumen informativo del boletín de la institución (abril del 2020).

reducción de 1,8% es el correspondiente a paquetes turísticos para el mismo período. Asimismo, se informa que, en mayo de 2020, nueve ciudades mostraron crecimiento de precios, observándose la variación más alta en Tumbes con 1,03%, mientras la ciudad del Cusco se situó en -0,62%, siendo una de las diecisiete que presentaron resultados negativos (INEI 2020b).

- **Tasa de desempleo:** de acuerdo con el informe técnico *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*, elaborado por el INEI, se informa que la tasa de desempleo en el trimestre marzo-abril-mayo 2020 se ubicó en 13,1%, tasa que es casi el doble respecto al mismo período del 2019 (6,7%) (INEI 2020a). Asimismo, dicho indicador no había superado el 9% desde el 2014. Cabe precisar que la situación actual se ha desarrollado bajo el contexto de la COVID-19.

Si bien se han descrito las principales variables macroeconómicas, es importante precisar que bajo la coyuntura COVID-19 el Gobierno peruano mediante el Decreto Legislativo N° 1455 creó el programa Reactiva Perú (*El Peruano* 2020c) y mediante FAE-Mype impulsa créditos a empresas para afrontar los problemas de liquidez y asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante los efectos generados por el impacto de la COVID-19.

1.3 Entorno sociocultural

La cultura es una de las características destacadas del turismo en el Perú, que mezcla tradición e historia del país, y se evidencia principalmente en los centros turísticos más importantes. Asimismo, la gastronomía peruana ha logrado posicionarse por su variedad y es un atractivo nacional para los visitantes. En el 2005 surgió la marca «Perú, mucho gusto» y se reforzó con diversas campañas internacionales⁹. Cabe indicar que el Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú (Pentur), señala que, según la evaluación realizada por segmentación de demanda (ciclo de vida), todos los grupos diferenciados muestran interés por nuevas experiencias culturales (Pentur 2016).

En relación a políticas de inclusión social, el Gobierno peruano con el objetivo de impulsar y elevar la competitividad turística ha priorizado la formación académica de jóvenes de bajos recursos: a través de Beca 18 pueden acceder a educación en centros especializados de preparación en el sector turístico y hotelero.

Sin embargo, uno de los temas clave que debe enfrentar el Gobierno son las huelgas de diversos sectores que perjudican el normal desarrollo de las actividades del sector turístico. Para el 2019 se presentaron 67 huelgas que concentraron a 110.154 trabajadores (el mayor número de

⁹ 2012: «Perú, imperio de tesoros escondidos» y 2015: «Perú, país de tesoros escondidos».

manifestantes desde el 2002). Esta situación que no ha sido ajena a Cusco, que se ha visto afectado por huelgas vinculadas a la construcción del Aeropuerto Internacional de Chinchero, una obra que tiene una promesa de 40 años sin concretarse y que limita el dinamismo turístico en la ciudad (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo 2018).

1.4 Entorno tecnológico

La transformación digital en las empresas se ha convertido en un aliado para crear nuevas formas de trabajo, incorporando en las organizaciones tecnologías que permitan reducir procesos y mejorar la calidad del servicio al cliente. De acuerdo con la International Data Corporation, la industria de tecnologías de información en América Latina crecerá 4,8% para el 2020, impulsada principalmente por las inversiones en Cloud, AI, Blockchain, seguridad, *hardware* y servicios. En línea con lo señalado, Jesús Manuel de Diego (director de Proyecto, Consultoría y Sistemas de IDOM Consulting, Engineering, Architecture) expresó en la celebración de la XIV Cumbre Internacional de Comercio Exterior que «el desarrollo del *big data* ayudará a entender mejor las interacciones del consumidor» (La Cámara 2019).

Esta situación no es ajena al entorno del sector turismo, considerando que, según un estudio realizado por Google Travel, el 74% de turistas que viajan por placer eligen sus destinos por Internet y el 13% los escogen mediante agencias de viajes (Vidal 2019).

En el marco de la COVID-19, Jaime Montenegro (líder del área de Tecnologías de la Información y Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Lima) señaló que el *e-commerce* creció 240% en mayo respecto a abril del 2020, según datos proporcionados por la pasarela de pagos PayU. Esta tendencia se traduce en que las ventas *online* se incrementen entre 50% y 80% en junio respecto al mes de mayo (Cámara de Comercio de Lima 2020).

1.5 Entorno ecológico

En el 2006 el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) aprobó la Política Ambiental del Sector Turismo, que brinda los principios y lineamientos para promover el desarrollo del turismo sostenible y contribuir a incrementar el nivel de competitividad turística en el Perú (Pentur 2016: 32).

La biodiversidad de la flora y fauna del Perú es uno de los atractivos que impulsa la llegada de turistas extranjeros a territorio nacional. Antonieta Hamann Pastorino (Universidad ESAN) menciona que «cada día surgen más consumidores con conciencia ecológica que exigen a las empresas contemplar la protección del medio ambiente en el diseño de sus estrategias» (Hamann 2002).

En el 2017 Elsa Galarza (exministra del Ambiente) lanzó la campaña «Infórmate para prevenir», en la cual el Instituto Geofísico del Perú (IGP), el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña (Inaigem) y el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (Senamhi), organismos adscritos al Ministerio del Ambiente (Minam), brindarán cada 2 meses sus pronósticos con información en el ámbito de su competencia, que permitan a la población estar debidamente informada a fin de prevenir los impactos o efectos de eventos naturales como los sismos, huaicos, lluvias, erupciones volcánicas, entre otros (Minam 2017).

1.6 Entorno legal

El marco regulatorio y normativo del sector turismo en el Perú se encuentra a cargo de las siguientes instituciones:

- **Mincetur:** organismo del Estado encargado de definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y turismo en el país como órgano rector del sector. En el contexto de la COVID-19 el plan de reanudación de actividades económicas contempla en la Fase 1 los servicios y turismo, situación que ha originado la publicación de normas que enmarcan las medidas preventivas y las disposiciones que deberán ser consideradas para la operatividad de las entidades involucradas en el sector turismo, entre los cuales resaltan el Decreto Supremo N° 005-2020-Mincetur (Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo) y la Resolución Ministerial N° 080-2020-Mincetur (Protocolo Sanitario Sectorial ante la COVID-19 para hoteles categorizados) (Mincetur 2020).
- **Gobiernos regionales:** como medida para la descentralización de la administración pública del Estado peruano estos organismos enlistan a las direcciones regionales de Comercio Exterior y Turismo y se encargan de planificar, ejecutar, dirigir, supervisar y evaluar las acciones de desarrollo de los sectores comercio exterior, turismo y artesanía (Dircetur s/a).
- **Gobiernos locales:** la Ley N° 27972 (Ley Orgánica de Municipalidades) indica que entre sus funciones están fomentar el turismo sostenible y regular los servicios destinados a ese fin en cooperación con las entidades competentes.
- **PromPerú:** tiene como competencia formular, aprobar, ejecutar, evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así como el turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú.
- **Cámara Nacional de Turismo (Canatur):** impulsa la competitividad y desarrollo sostenido del sector turístico, fortaleciendo los gremios y promoviendo el desarrollo óptimo para las empresas asociadas.

- **Asociación de Agencias de Turismo del Cusco (AATC):** agrupa a los agentes y operadores del sector turismo de la ciudad del Cusco para garantizar un control eficiente y ofrecer una constante capacitación a sus asociados.

Finalmente, tomando como base los escenarios realizados por Apoyo Consultoría¹⁰, en mayo del 2020 se ha consolidado el impacto de las variables recogidas del Pestel como línea base a emplear. Hay dos escenarios: el primero es hasta el segundo trimestre del 2021 y el segundo (con mayor impacto de la pandemia) es hasta el primer trimestre 2022. Ver los anexos 1 y 2.

2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Es el resultado de la evaluación y análisis del Pestel. Para elaborarla se identificaron las oportunidades y amenazas del macroentorno, luego se ponderó en función del grado de impacto (de 1 a 4). Una calificación de 4 evidenciará que Kusikuy Boutique Hotel ofrece una excelente respuesta a las oportunidades y amenazas de la industria. Una calificación de 1 evidenciará que no se están explotando las oportunidades ni confrontando las amenazas del entorno (David 2008).

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos		Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades				
O1	La variedad cultural del Perú fomenta la creación de paquetes turísticos que se enfocan en brindar nuevas experiencias a los viajeros	0,13	2	0,26
O2	Programas sociales que impulsan los niveles de competitividad del turismo (recurso humano capacitado)	0,07	1	0,07
O3	Iniciativa del Estado por impulsar proyectos que respalden el desarrollo de la actividad turística	0,07	2	0,14
O4	Acceso a programas del Gobierno (Reactiva o FAE-Mype) que permita garantizar la continuidad de los negocios	0,12	3	0,36
O5	Implementación de herramientas tecnológicas (como el <i>big data</i>) que permitan explotar la información sobre el perfil del cliente	0,14	2	0,28
Subtotal		0,53		1,11
Amenazas				
A1	Inestabilidad política y falta de convergencia de los poderes del Estado que no consideran al sector turismo como una actividad prioritaria	0,10	2	0,20
A2	Estancamiento económico y ralentización de la recuperación del sector turismo	0,11	2	0,22
A3	Durabilidad de la pandemia y cierre de fronteras	0,13	2	0,26
A4	Huelgas que imposibilitan el normal desarrollo de las actividades turísticas	0,08	3	0,24
A5	Desastres naturales como lluvias y huacos	0,05	2	0,10
Subtotal		0,47		1,02
Total		1,00		2,13

Leyenda: 4 = Responde muy bien; 3 = Responde bien; 2 = Responde mal; 1 = Responde muy mal.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2020.

¹⁰ Empresa que brinda servicios de asesoría empresarial, especialmente para la toma de decisiones en temas de economía, finanzas, negocios y gestión pública.

Como se puede observar en la Tabla 1, se obtuvo como resultado de la evaluación de los factores externos una puntuación ponderada de 2,13, lo cual indica que Kusikuy Boutique Hotel ofrece una respuesta promedio ante las amenazas y oportunidades del entorno externo. Los pesos fueron validados por Sr. Waldin Durán, experto de la industria hotelera.

3. Análisis del microentorno

Para el análisis de microentorno, se realizó como paso previo un análisis del entorno específico. El objetivo fue ser más específico y menos general con la identificación de las características del sector y la industria donde compite Kusikuy Boutique Hotel. Asimismo, se realizó la evaluación de las fuerzas competitivas de Porter: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos, riesgo de entrada de nuevos competidores y rivalidad entre competidores para determinar qué tan atractiva es la industria para el negocio.

3.1 Identificación, características del sector y de la industria

El sector servicios incorpora actividades como transporte, almacenamiento y mensajería; alojamiento y restaurantes; telecomunicaciones y otros servicios de información; servicios financieros, seguros y pensiones; servicios prestados a empresas; servicios gubernamentales y otros servicios. Por lo tanto, los hoteles se encuentran comprendidos en las actividades de alojamiento y restaurantes.

La industria son los hoteles boutique de 4 estrellas que a continuación se detalla:

Tabla 2. Definición e identificación de la industria y negocio

Industria	Negocio
El hotel se ubica dentro de la industria de hoteles boutique, que se encuentra dentro de las actividades de restaurantes y alojamientos del sector económico de servicios. Según el <i>Reglamento de establecimientos y hospedajes</i> ¹¹ , se clasifican en hotel, appart hotel, hostel y albergue y a su vez se encuentran categorizados de 1 a 5 estrellas, de acuerdo con el cumplimiento de los requisitos de infraestructura, servicio y personal establecido en los anexos del citado reglamento	El negocio puntual son los hoteles boutique de 4 estrellas; no obstante, es preciso volver a resaltar que la personalización, intimidad y exclusividad son las características de estos hoteles. Por tanto, no necesitan estar categorizados para atraer a los potenciales huéspedes de altos ingresos que saben que en este tipo de hoteles encontrarán el servicio personalizado característico de estos alojamientos

Fuente: Elaboración propia, 2020.

¹¹ El Decreto Supremo N° 001-2015-Mincetur aprueba el reglamento de establecimientos de hospedaje.

Por otro lado, la ciudad del Cusco posee variedad de ofertas turísticas: centros arqueológicos, centros culturales, étnicos, paisajísticos, naturales, comunidades campesinas (cultura viva) y termalismo, por lo que resulta relevante analizar este sector. El turismo en Cusco aporta e influye directamente a la actividad de alojamiento y restaurantes que comprende a la industria hotelera.

Al respecto, según datos estadísticos del Mincetur, se puede apreciar una tendencia positiva del sector turismo desde el 2004; asimismo, la entrada de turistas internacionales en el 2018 fue de 4,4 millones y generó US\$ 4.895 millones. Esto quiere decir que el sector turismo viene creciendo debido a los esfuerzos del Estado e instituciones como Mincetur, Canatur y PromPerú; no obstante, la actual coyuntura originada por la COVID-19 ha frenado disruptivamente este crecimiento, dejando una crisis sin precedentes en el sector.

3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Una vez identificado el sector y la industria, se realizará el análisis de cada una de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este mide la intensidad de la competencia y rivalidad de la industria y permitirá determinar el grado de atractividad del mercado para el hotel.

3.2.1 Poder de negociación de los proveedores

*Hotel Perú News*¹² agrupa los diferentes proveedores de la industria hotelera en quince categorías. Cabe mencionar que se han realizado algunos ajustes de acuerdo con lo investigado para la industria del hotel boutique. El detalle del análisis de los principales tipos de proveedores del hotel se encuentra en el Anexo 3.

Al respecto, la categoría de alimentos y bebidas se considera como crítica debido a la frecuencia e impacto de la operación. En esa misma línea, se toma especial atención a la categoría de menajes y suministros, capacitación y mantenimiento debido a la diferenciación que se requiere para los hoteles boutique¹³, aunque solo se consideran medianamente críticos al no poseer una frecuencia de requerimiento alta.

Derivado de este análisis, se observa que para las categorías críticos y medianamente críticos existe una oferta variada, que permite escoger entre varias opciones similares en calidad y disponibilidad. Por otro lado, la calidad de los bienes y servicios es importante para la diferenciación del servicio ofrecido de la industria, pero de acuerdo con la Tabla 3 no se

¹² *Hotel Perú News* es un blog de información sobre el ámbito hotelero.

¹³ Estilo y carácter propio que busca atención personalizada.

evidencian proveedores que brinden servicios y/o productos innovadores, únicos o muy diferenciados del resto. Asimismo, se puede observar que no hay productos o servicios que concentren alto volumen de compra. En esa misma línea, debido a la pluralidad de proveedores existentes, el costo de cambio de proveedor es bajo. Adicional a ello, no hay probabilidad de que los proveedores de un hotel avancen con una integración vertical para introducirse en la industria del hotel boutique debido a la cantidad y diversidad de productos y servicios que se requieren y el alto costo que conlleva. De acuerdo con las categorías evaluadas, existen productos y servicios sustitutos en caso falle la cadena de suministro con el proveedor.

Se concluye que los proveedores tienen poco poder de negociación. Por lo tanto, el sector se considera atractivo, con una puntuación de 3,6. Ver la Tabla 38 del Anexo 5.

3.2.2 Poder de negociación de los clientes

Según lo investigado, el poder de negociación de los clientes varía de acuerdo con el tipo o capacidades de este. En ese sentido, se han identificado tres tipos de clientes para la industria de hoteles boutique. El detalle del análisis del tipo de clientes del hotel se encuentra en el Anexo 5.

Al respecto, los clientes que realizan compras por volumen (como las agencias de viajes) negocian el precio del servicio dado que manejan carteras de hoteles, se fidelizan más por el precio que por la marca y tienen un poder de negociación alto (2,5). Se verifica que el poder de negociación de los turistas es bajo (1,17), dado que son clientes individuales que no poseen capacidad de realizar compras por volumen y no causan un impacto negativo en los ingresos del hotel. Con respecto a los corporativos, son clientes que valoran la marca y diferenciación, pero al poseer capacidad de compra y asegurar ocupación al hotel, logran negociar precios menores que el turista, por lo que se les considera con poder de negociación medio (2,17).

Se estima que las agencias de viajes tradicionales tendrán mayor protagonismo porque en esta crisis se ha comprobado la importancia de los viajes organizados, ya que quienes contrataron una agencia de viajes para venir al Perú han sido los primeros en ser evacuados a sus países de origen, gracias al respaldo de su agencia y los proveedores locales. Los turistas que llegaron por cuenta propia han tenido mayores dificultades para ser repatriados.

De acuerdo con el análisis efectuado, se concluye que los clientes tienen poder de negociación alto (1,94); por lo tanto, el sector se considera poco atractivo con una puntuación de 2. Ver la Tabla 39 del Anexo 5.

3.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Los productos y servicios sustitutos se deben analizar bajo los atributos directos al servicio ofertado por un hotel boutique de 4 estrellas. Entre ellos destacamos el servicio personalizado que busca brindar la sensación de exclusividad al huésped durante su estancia.

Con base en la información recogida, se tiene que el 20% de turistas que visita la ciudad del Cusco se hospeda en un hotel 4 o 5 estrellas, el 24% se hospeda en un hotel 3 estrellas, el 16% en un hotel 1 o 2 estrellas, el 22% en un albergue, el 10% en un *ecolodge* y el 8% en hospedajes no categorizados (PromPerú 2019a, 2019b).

En ese sentido, se identifica que para la industria hotelera en la ciudad del Cusco cuenta con productos que tienen ese poder de sustitución tales como los *appart hotel boutique*, los campings, *bungalows* o cabañas; no obstante, consideramos que no llegan al nivel de diferenciación que un hotel boutique de 4 estrellas brinda. Debido a la actual coyuntura se prevé que estos servicios sustitutos tomarán mayor relevancia debido al factor precio. Al respecto, la combinación calidad-precio es el factor más determinante para tener en consideración, ya que el efecto de sustitución será mayor cuando exista mayor oferta de esa relación, debido que no tiene costos de cambio para el cliente. Por otro lado, también están siendo tendencia los servicios de alquiler tipo Airbnb¹⁴: son más económicos que un hotel, pero consideramos que este tipo de servicios actualmente no representa una amenaza para el sector boutique porque está alejado de la diferenciación que el servicio ofrece.

De acuerdo con el análisis efectuado, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es alta, por lo tanto, el sector se considera poco atractivo con una puntuación de 1,75. Ver la Tabla 40 del Anexo 5.

3.2.4 Riesgo de entrada de nuevos competidores

Al respecto, se identifican barreras de entrada importantes tales como la disponibilidad de terrenos y/o inmuebles cercanos al centro histórico de la ciudad del Cusco; asimismo, se observa que existen restricciones gubernamentales debido a la protección de los restos arqueológicos ubicados en la ciudad. Para mayor detalle, señalamos que en el 2019 el Poder Judicial ordenó la demolición del Hotel Sheraton del Cusco (construido en el centro histórico) y la restitución de las cinco filas de andenes incaicos que se removieron para la construcción (Correo 2019); asimismo, se requiere un capital considerable para establecer un hotel de categoría 4 estrellas, limitándose a las cadenas hoteleras.

¹⁴ Empresa que ofrece una plataforma digital acerca de alojamientos turísticos.

Por otro lado, existen cinco principales cadenas hoteleras instaladas en la ciudad del Cusco que son más eficientes en gastos administrativos y operativos al manejar economías de escala; por lo tanto, pueden manejar mejor las tarifas, lo que dificultaría el ingreso de un nuevo competidor en la categoría 4 estrellas; no obstante, se identifica que el sector no muestra restricciones para el acceso a los canales de venta y/o distribución. Las agencias de viajes, que son el principal canal de venta, no se fidelizan con un solo establecimiento, sino que negocian indistintamente de acuerdo con la categoría y el precio.

De acuerdo con el análisis efectuado, se concluye que actualmente el riesgo de entrada de nuevos competidores es medio; por lo tanto, el sector se considera medianamente atractivo con una puntuación de 3,16. Ver la Tabla 41 del Anexo 5.

3.2.5 Rivalidad entre los competidores

De acuerdo con el análisis del entorno específico (ver el Anexo 4), existe alta concentración de hoteles de diferentes categorías en el centro del Cusco; además se visualiza un ritmo de crecimiento sostenido que, de no ser por la pandemia, hubiese continuado. Cabe indicar que a largo plazo esto se convertiría en una amenaza.

Asimismo, se observa diferenciación de servicios, por lo que la intensidad de la competencia se reduce, aunque se observa la presencia de grupos empresariales que manejan grandes capitales y representan competidores potenciales.

Finalmente, existen barreras de salida para los competidores debido a la inversión inicial y los altos costos que conlleva. Asimismo, tal como se mencionó anteriormente se proyecta una disminución de la demanda por la COVID-19, por ende, la rivalidad existente se basa en utilizar diversas estrategias y tácticas para la subsistencia y lograr una mejor posición en el mercado, por lo que se estima una guerra de precios. De acuerdo con el análisis efectuado, se concluye que actualmente la rivalidad de los competidores existentes es alta; por lo tanto, el sector se considera poco atractivo con una puntuación de 1,66. Ver la Tabla 42 del Anexo 5.

3.2.6 Evaluación global de las fuerzas de la industria

Finalmente, en la Tabla 43 del Anexo 5 se muestra la matriz global de las fuerzas competitivas de la industria, que es el resultado del promedio de la puntuación de cada una de las cinco fuerzas competitivas de Porter. En ese sentido, podemos indicar que la industria hotelera de 4 estrellas boutique es actualmente poco atractivo (2,43 de 5), debido principalmente a la alta

rivalidad de competidores producto de una disminución sin precedentes de la demanda, la tendencia y protagonismo de las agencias de viajes. Por tanto, el poder de negociación de los clientes es alto y la potencial amenaza de productos sustitutos, tales como *appart hotel* y/o albergues, tendrán mayor protagonismo al brindar servicios de bajo costo (lo cual será primordial en la etapa pos-COVID-19). Por lo tanto, las condiciones competitivas actuales nos presentan un océano rojo conocido pero peligroso. No basta diferenciarnos respecto del resto para poder competir, por lo que resulta necesario innovar y/o explorar nuevos nichos de mercado.

3.3 Factores claves de éxito (FCE) de la industria

Para alcanzar una ventaja competitiva es necesario tener claro los factores críticos de éxito de la industria hotelera, para ello se han tomado en cuenta cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento. Todas ellas contribuyen al éxito de una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.

3.3.1 Perspectiva financiera

- **Alto margen de rentabilidad**

Desde el punto de vista de accionista, los hoteles son generadores de un alto margen de rentabilidad que sustentan las inversiones significativas realizadas sobre el activo de uso y aseguran la sostenibilidad anual del hotel generada en la temporada alta.

3.3.2 Perspectiva del cliente

- **Prestigio, imagen y trayectoria sostenida:** el prestigio se vuelve un factor clave en esta época de transformación digital para la elección del hotel. Los usuarios tienen a su disponibilidad a las *online travel agencies* (OTA)¹⁵ como Booking.com, TripAdvisor, Expedia y Google para calificar su experiencia de servicio, infraestructura y confort. Estas calificaciones brindan la oportunidad a los hoteles de alcanzar un reconocimiento anual con base en la experiencia de sus usuarios.
- **Calidad en servicio:** la calidad en servicio es la piedra angular de todos los otros factores, se brinda un servicio personalizado y a la medida que retribuye en el nivel de ocupación del hotel (boca a boca del usuario o encuesta de satisfacción mediante página web) y el precio dispuesto a pagar por el usuario.

¹⁵ Son sitios web dedicados principalmente a la venta de servicios dentro del sector de viajes.

- **Marketing digital:** la predictibilidad de búsqueda de usuarios es clave a nivel comercial para alcanzar una alta tasa de conversión. La inversión en Google Ads permite generar tráfico hacia el *e-commerce* mediante la selección de palabras clave. Las redes sociales toman relevancia para captar venta a través de la inversión y mediante Google Ads se puede segmentar de acuerdo a información demográfica, edad, nacionalidad.
- **E-commerce:** la plataforma *e-commerce* se separa como factor crítico de éxito debido que estamos inmersos en una época digital donde las ventas se concretan e incrementan la tasa de conversión en la medida que la plataforma sea amigable, responsiva y con un buen gestor de contenido que permita actualizar constantemente imágenes del hotel y destino.
- **Ubicación estratégica:** la accesibilidad a puntos cercanos de transporte o atractivos turísticos son relevantes al momento de elegir un hotel. Por ello, la explotación de publicidad relacionada a los puntos favorables de la ubicación del hotel es relevante para el viajero.
- **Tecnología:** el nivel tecnológico de hotel que permita el autoservicio de los huéspedes toma mayor relevancia al suprimir el contacto al mínimo número de empleados mientras se busca personalizar el servicio a través de medios informáticos como *self check-in/out*, llave de la puerta, control de habitación y agenda de servicios especiales.
- **Bioseguridad:** en el contexto de la pandemia global, las medidas y suministros de bioseguridad son elementales en los requisitos a ofrecer a los huéspedes. Se han considerado dispensadores de alcohol en gel en la habitación y en los ambientes del hotel.
- **Fidelización del cliente:** el mercado hotelero brinda diversos programas de fidelización de clientes que aseguran la continuidad de la compañía otorgando puntos o brindando cupones de descuento en su próxima estadía. Esto incrementa la expectativa de generar una próxima venta fundamentada en la atención y experiencia del usuario.

3.3.3 Perspectiva de los procesos internos

- **Gestión de recursos humanos:** la clave del éxito del hotel son las personas y las empresas hoteleras participan en índices de estudio de clima laboral propios o de terceros (Great Place to Work, Gallup Exceptional Workplace Award, entre otros), en los que se evalúa el compromiso con la marca, el desarrollo profesional, la formación o calificación y la motivación o nivel de compromiso. La capacitación constante del personal en técnicas de atención al cliente va a primar con un impacto directo en la ocupación y el reconocimiento.

- **Aprovisionamiento de suministros:** el manejo eficiente de costos de suministros y el oportuno abastecimiento permitirán un gasto al mínimo de costos logísticos que maximizan la rentabilidad del hotel.
- **Mantenimiento de instalaciones:** el cuidado de las instalaciones (como la limpieza oportuna) repercutirá en el bajo deterioro del activo y en la reducción del nivel de inversión de mantenimiento del hotel.
- **Sistemas de información:** la tecnología toma relevancia para el control de los factores clave de éxito para contar con un respaldo contable, facturación, control y asignación de personal, recepción de llamadas telefónicas y reservas.

3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- **Cultura organizacional alineada:** es importante mantener a las personas alineadas a la propuesta de valor y financiera, para ello se establece una cultura organizacional con un propósito que asegure la sostenibilidad de la empresa.
- **Ecológico:** la sostenibilidad del medio ambiente es importante para asegurar el turismo responsable. Por ello, los hoteles emplean el compostaje¹⁶ para reciclar los residuos orgánicos, emplean energía limpia (por ejemplo, paneles solares) y tienen iniciativas como techos verdes y otras.

4. Conclusión del análisis externo

A nivel de macroentorno se concluye que Kusikuy Boutique Hotel debe usar eficientemente sus oportunidades para contrarrestar las potenciales amenazas identificadas en el ambiente externo según el análisis Pestel. La principal amenaza global es la pandemia declarada por la OMS producto de la COVID-19. Esta afecta a diversos sectores e industrias, principalmente al alojamiento y los restaurantes.

Asimismo, a nivel microentorno, se concluye que la industria es poco atractiva para el hotel (2,43 de 5), según la evaluación de las fuerzas competitivas de Porter. La rivalidad entre competidores, el poder de negociación del cliente y la amenaza de productos sustitutos son los factores externos clave que han determinado la fragilidad de la industria. Por lo tanto, Kusikuy Boutique Hotel debe considerar posicionarse de una manera diferente y buscar nuevos mercados, es decir, explorar más allá de la demanda existente.

¹⁶ Proceso de transformación de residuos orgánicos con el fin de obtener abono.

Capítulo IV. Análisis interno

En este capítulo analizaremos los aspectos internos del hotel en general y si estos son lo suficientemente sólidos para competir en la industria en donde se encuentra actualmente. En ese sentido, analizaremos los recursos y las capacidades mediante la matriz VRIO, describiremos sus actividades mediante la cadena de valor, identificaremos sus fortalezas y debilidades a través de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y finalmente realizaremos un análisis comparativo con los competidores directos a través de la matriz de perfil competitivo (MPC).

1. Análisis de la cadena de valor

Según Michael Porter, los negocios se explican mejor como una cadena de valor (Porter 2008). El análisis de la cadena de valor permitirá evaluar las fuentes de ventajas competitivas y examinar las actividades de la empresa que le generan valor en la empresa. En el Gráfico 2 se presenta la cadena de valor de Kusikuy Boutique Hotel y allí se identifican las actividades primarias clave para el hotel y las cuatro actividades de apoyo relevantes para maximizar la generación de valor. A continuación, se realizará una descripción de cada una de las actividades identificadas.

Gráfico 2. Cadena de valor de los servicios



Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2020.

1.1 Actividades primarias

Son las principales actividades que dan valor al hotel con la finalidad de brindar el mejor servicio de hospedaje y comprenden: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio de posventa.

- **Logística de entrada**

- Recepción de insumos: recepción y revisión de los insumos perecibles (con altos estándares de calidad) y no perecibles.
- Recepción y *check-in*: registro, entrega de información y concluye con la entrega de llaves y equipaje en su habitación.
- *Concierge*: brindar información sobre atracciones de la ciudad, paquetes y excursiones turísticas.

- **Operaciones**

- *Housekeeping*: servicio de limpieza, atención de requerimientos como reposición del baño y toallas en la habitación.
- *Fitness apartment*: servicio de gimnasio, sauna y spa.
- *Room service*: servicio a la habitación de *snacks*, bebidas y comidas. Wifi disponible las 24 horas.
- *Bar & lounge*: ambiente cómodo y relajado donde se ofrece comida buffet (variedad gastronómica) y *open bar* (variedad de bebidas con alcohol y sin alcohol).
- Esparcimiento: área que incluye jardín y piscina para momentos de distracción.
- Eventos: salón para matrimonios, fiestas, eventos corporativos y de aprendizaje.
- Residuos orgánicos: tratamiento de residuos y/o desperdicios orgánicos para contribuir a la reducción del impacto ambiental.

- **Logística de salida**

- *Check-out*: actividad de cierre que finaliza la estadía del huésped. Se genera la facturación de la estadía y sus adicionales, y se traslada el equipaje a su vehículo de partida.
- Servicio *remisse*: ofrece servicio de transporte del hotel al aeropuerto, así como taxi a cualquier destino de la ciudad del Cusco. Es una integración *business to business* (B2B) con el aplicativo Cabify.
- Encuesta de satisfacción: calificación del servicio mediante botonera. Se complementa con una encuesta una vez finalizado el servicio.

- **Marketing y ventas**

- Alianzas: captación de empresas relacionadas a la actividad turística nacional e internacional (agencias de viaje, guías turísticos, museos y restaurantes turísticos).
- Publicidad: actividad en la cual se promocionan los servicios que brinda el hotel por medio de Google AdSense¹⁷ e *influencers*.
- Promociones: incentivos a corto plazo con ofertas y precios distintos del mostrador.
- Redes sociales: comunicación y venta por medio de cuatro plataformas: WhatsApp, Facebook, Instagram y LinkedIn.
- Reservas de clientes: separar la habitación sobre comunicación recibida por los clientes bajo los siguientes medios: *call center*, página web, redes sociales y agencias de viaje.

- **Servicio de posventa**

- Atención de reclamos: elaboración de respuestas sobre solicitudes recibidas por disconformidad a través de las redes sociales o el *Libro de reclamaciones*.
- Fidelización de clientes: programa de fidelización mediante puntos (pueden ser usados como medio de pago sobre cualquier servicio) y clasificación de clientes VIP.

1.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo tienen como objetivo potencializar las actividades primarias para que se desarrollen en su máxima dimensión. Estas comprenden la infraestructura, la gestión de talento humano, el desarrollo tecnológico y el abastecimiento.

- **Infraestructura**

- Administración: dirección del hotel mediante el eficiente uso de los recursos que permita aumentar la rentabilidad del hotel.
- Finanzas: elaborar la información financiera de la compañía con su respectivo análisis y sugerencia de financiamiento.
- Planeamiento: elaboración del mapa de procesos y procedimientos de los servicios que realiza el hotel, así como también seguimiento al plan estratégico.
- Tesorería: manejo eficiente de efectivo, para lo cual se elaboran flujos de caja mensuales para alinearse al presupuesto de la compañía.

- **Gestión de talento humano**

- Reclutamiento: selección del talento alineada a la cultura de la empresa.
- Capacitación: elaboración de cursos orientados al servicio del cliente, identificación de perfiles de los consumidores y protocolos de atención.

¹⁷ Es una red publicitaria de Google que funciona de forma *online* y gratuita.

- Retención del talento: evaluación del clima laboral por medio de dos encuestas anuales, programa de beneficios y categorización de los colaboradores.
- Sistema de remuneración: procesar el pago de planillas y beneficios sociales.
- **Desarrollo tecnológico**
 - Sistema de información: brindar soporte tecnológico a la página web y al sistema ERP.
 - Desarrollo de nuevos servicios: análisis de la retroalimentación de clientes para establecer nuevos servicios.
 - Mejora de procesos: análisis de tiempos de atención, diagrama de procesos para alcanzar mejora en la experiencia de compra.
 - Desarrollo y mantenimiento web UX¹⁸: implementación de la página web y mantenimiento de la interfaz con el sistema ERP/Web.
- **Abastecimiento**
 - Compras de insumos: adquisición de insumos para la actividad hotelera con un stock mínimo.
 - Mantenimiento: programa de mantenimiento productivo total (TPM) de los equipos e infraestructura con el fin de asegurar la continuidad adecuada del servicio.
 - Servicio de terceros: alianza con servicio de taxis y show en el hotel.

La evaluación de las cinco fuerzas de Porter y la descripción de actividades de la cadena de valor permiten al hotel identificar recursos y capacidades que serán utilizadas en la matriz VRIO para determinar las fuentes de ventajas competitivas. Estas sirven de base para seleccionar la estrategia que mejor se adecúe al hotel y pueden ser estrategia en costos, diferenciación, enfoque o innovación en valor.

2. Análisis de recursos y capacidades

La correcta identificación de los recursos y capacidades de Kusikuy Boutique Hotel nos permite gestionar actividades para alcanzar los factores críticos de éxito, tomando como base comparativa sus dos principales competidores dentro de su segmento: Sonesta Hotel Cusco y Ramada by Wyndham Costa del Sol Cusco.

2.1 Análisis VRIO

Para identificar qué actividades de la cadena de valor cuentan con una ventaja competitiva sostenible, se utilizará la matriz VRIO comparando con Sonesta Hotel Cusco y Ramada

¹⁸ *User experience* (UX) o experiencia del usuario se refiere a qué tan fácil es interactuar con los elementos de interfaz que han diseñado los creadores.

Wyndham Costa del Sol Cusco bajo sus cuatro criterios de evaluación. Se han identificado los recursos y capacidades más relevantes del análisis interno que evidencian que el hotel no mantiene ventajas competitivas sostenibles dentro de un mercado de océano rojo. El sector no es atractivo para el hotel y su detonante se resume en el precio frente a los principales competidores. Ver los anexos 6 y 7.

3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Mediante el análisis de la cadena de valor y la matriz VRIO, se elabora la matriz EFI, que es una herramienta que agrupa los factores internos (fortalezas y debilidades) que luego serán evaluados con el fin de formular estrategias para la empresa.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores internos		Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas				
F1	Medidas de prevención, uso de plataforma Smart para <i>check-in</i> y <i>check-out</i>	0,12	3	0,36
F2	Tratamiento de residuos orgánicos	0,05	3	0,15
F3	Personal con experiencia y constantemente capacitados	0,10	3	0,30
F4	Alta calidad de atención en el servicio	0,13	3	0,39
F5	Bajo nivel de rotación de personal	0,04	3	0,12
F6	Ubicación estratégica del hotel	0,11	4	0,44
Subtotal		0,55		1,76
Debilidades				
D1	Baja liquidez	0,15	1	0,15
D2	Falta de infraestructura propia	0,07	1	0,07
D3	Falta de acreditación internacional	0,08	2	0,16
D4	Ausencia de un mapa de riesgos	0,07	2	0,14
D5	Ausencia de planes de continuidad	0,08	2	0,16
Subtotal		0,45		0,68
Total		1,00		2,44

Leyenda: Valor 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; 1 = Debilidad menor.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2020.

Después de realizar la evaluación de la matriz EFI (en donde se obtiene un valor de 2,44), evidenciamos que las principales fortalezas como alta calidad de atención en el servicio y ubicación estratégica lo ayudarán a superar eficientemente sus principales debilidades como baja liquidez y acreditación internacional. Los pesos fueron validados con el Sr. Waldin Durán, experto en gestión comercial en hotelería, en un paréntesis durante la entrevista realizada.

4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Se utilizará la MPC a fin de comparar los factores internos de Kusikuy Boutique Hotel frente a sus principales competidores. Se observa en la Tabla 4 que los factores tecnología y ecológico

toman mayor relevancia al ser la tendencia actual para cumplir con un servicio personalizado y con el mínimo contacto. Le siguen factores como calidad de servicio y marketing digital para asegurar la ratio de conversión de venta, protocolos de bioseguridad, gestión del recurso humano y sistemas de información para identificar cualquier desviación. La puntuación de la ponderación y calificación fue validada por el experto en gestión comercial en hotelería, Sr. Waldin Durán.

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Peso	Kusikuy Boutique Hotel		Sonesta Hotel Cusco		Ramada by Wyndham Costa del Sol Cusco	
		Valor	Promedio	Valor	Promedio	Valor	Promedio
Alto margen de rentabilidad	0,05	2	0,10	4	0,20	5	0,25
Prestigio, imagen y trayectoria sostenida	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20
Calidad en servicio	0,11	2	0,22	5	0,55	4	0,44
Marketing digital	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
<i>E-commerce</i>	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Ubicación estratégica	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Tecnología	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Bioseguridad	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Fidelización del cliente	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
Gestión de recursos humanos	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24
Aprovisionamiento de suministros	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
Mantenimiento de instalaciones	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20
Sistemas de información	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Cultura organizacional alineada	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Ecológico	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Total	1,00		2,58		3,52		3,60

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2020.

5. Conclusión del análisis interno

Del análisis de la matriz EFI, el hotel identifica que su personal se encuentra muy capacitado, lo cual permite lograr una alta calidad de servicio; dichas fortalezas deberán ser utilizadas para conseguir acreditaciones internacionales y hacer frente a los problemas de liquidez. Las principales actividades de la cadena de valor fueron evaluadas en la matriz VRIO, que dio como resultado cinco capacidades y cuatro recursos con ventajas competitivas temporales. Estos no son aprovechados de manera eficiente en el mercado actual; el hotel debe desarrollar un nuevo mercado que fomente la innovación para crear valor y convertir las ventajas competitivas temporales en sostenibles. Mediante la MPC se realizó la comparación con los dos principales competidores, que muestran fuertes ventajas con respecto a Kusikuy Boutique Hotel.

Capítulo V. Planteamiento estratégico

En este capítulo se formulará el planteamiento estratégico que asegure el crecimiento económico y financiero de Kusikuy Boutique Hotel con base en la evaluación realizada en el análisis interno, externo y la matriz VRIO.

1. Visión

«Ser el mejor hotel boutique del Cusco, brindando un servicio de hospedaje diferenciado en calidad y logrando experiencias inolvidables en nuestros huéspedes».

2. Misión

«Kusikuy Boutique Hotel tiene como propósito fundamental ser reconocido como un atractivo turístico con un servicio de calidad en alojamiento, enfocado en la atención personalizada del cliente nacional, internacional y corporativo, con el fin de que viva experiencias inolvidables, incorporando mediante nuestros colaboradores un concepto de felicidad como filosofía organizacional y fomentando la responsabilidad social con la comunidad y el medio ambiente, de manera que generen valor para la compañía».

3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se han determinado con base en la misión de Kusikuy Boutique Hotel para el período 2020-2024. A continuación, se detalla cada objetivo estratégico agrupado en los siguientes pilares: crecimiento, rentabilidad y supervivencia. El detalle de las características Smart se encuentra en el Anexo 8.

3.1 Crecimiento

- Incrementar anualmente como mínimo en 10% el nivel de ocupación a partir del 2021.
- Aumentar el reconocimiento de la marca a través de las redes sociales, página web y otros en un 5% para el 2021.

3.2 Rentabilidad

- Obtener un margen operativo mayor o igual al 20% a partir del 2022.
- Obtener un margen EBITDA mayor al 37% a partir del 2022.

3.3 Supervivencia

- Optimizar los canales digitales con base en la inteligencia artificial a partir del 2021.
- Alcanzar excelencia en calidad de atención al huésped por encima del 90%.
- Elaborar un plan de responsabilidad social de manera que la empresa sea reconocida con certificación ISO 14001¹⁹ en el 2024.

4. Estrategia competitiva para el período 2020-2024

Para alcanzar el éxito la empresa busca una estrategia competitiva que integre la visión y misión de la compañía, a fin de mantener el crecimiento y la rentabilidad bajo la concepción de sus recursos y capacidades del análisis VRIO. El hotel compite en un océano rojo, por lo que mantiene dos opciones para seguir compitiendo: continuar en el océano rojo a través de las estrategias genéricas de Porter (estrategia basada en liderazgo en costos, diferenciación y/o enfoque) o innovar el servicio para hacerlo más atractivo y valorado (estrategia océano azul).

Las estrategias se evaluaron con base en los dos escenarios expuestos en el análisis Pestel ubicado en el macroentorno.

Tabla 5. Selección de la estrategia

Estrategia genérica	Escenario 1	Escenario 2	Variables clave		
			Ocupación	Precio	Innovación
Enfoque costos	No	No	Alta	Bajo	Bajo
Enfoque en diferenciación	Sí	No	Media	Alto	Bajo
Estrategia océano azul	Sí	Sí	Media	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Se determinó que la estrategia de océano azul logrará diseñar una propuesta de valor que no tendrá una comparación directa con sus eventuales competidores en el Cusco, identificando los principales atributos de las industrias relacionadas al sector turismo, de manera que los nuevos servicios diseñados generen una nueva demanda sostenible en el tiempo y a costos adecuados.

5. Estrategia de crecimiento

Para establecer la dirección estratégica de crecimiento del hotel se utilizará la matriz de Ansoff²⁰. Así se identificará la estrategia que genere un impacto positivo en el desarrollo del negocio. Debido a la coyuntura actual de la COVID-19 el hotel ha identificado la necesidad de

¹⁹ ISO 14001: Certificación de protección del medio ambiente.

²⁰ También conocida como la matriz de producto/mercado o vector de crecimiento, sirve como guía para el crecimiento en los mercados conocidos y los mercados por conocer.

desarrollar nuevos productos en mercados actuales que permitan el desarrollo y crecimiento constante del negocio, por lo que es conveniente enfocarse en la estrategia de desarrollo de nuevos productos.

Gráfico 3. Matriz de Ansoff

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

Fuente: Ansoff, 1948.

6. Diseño y formulación de estrategias

Para llevar a cabo el diseño y formulación de estrategias, se ha elaborado una serie de matrices y se han aplicado los cuatro principios para la formulación de la estrategia de océano azul.

6.1 Matrices de formulación de estrategias

Se han tomado como insumos las matrices EFE y EFI de los capítulos III y IV para la elaboración de las matrices FODA e interna-externa (IE).

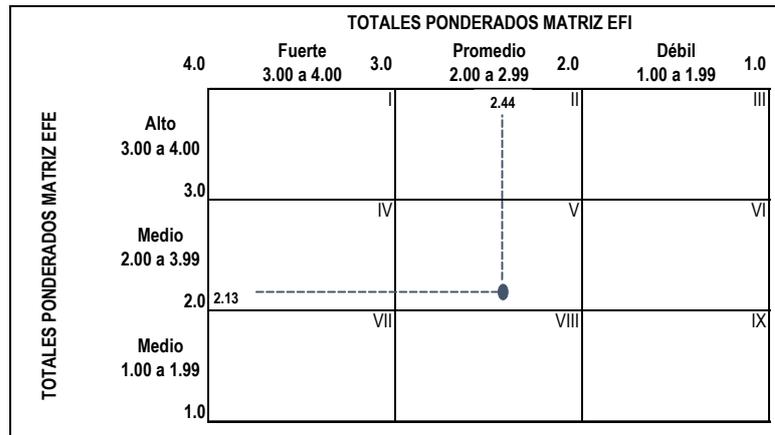
6.1.1 Matriz FODA

Para su elaboración se ha recopilado la información bajo el contexto actual interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas). El análisis de la matriz FODA permite evaluar miniestrategias que ayudan a maximizar nuestras fortalezas y oportunidades con la finalidad de minimizar nuestras amenazas y debilidades. Ver el Anexo 9.

6.1.2 Matriz interna-externa (IE)

Los resultados obtenidos en las ponderaciones de la matriz EFE (2,13, ubicado en el eje «Y») y la matriz EFI (2,44, ubicado en el eje «X») han permitido elaborar la matriz IE. De acuerdo con los resultados obtenidos en el cruce de las ponderaciones, observamos que el cuadrante V nos indica que debemos aplicar estrategias de «conservar y mantener», gestionando actividades que permitan crear o desarrollar nuevos servicios para minimizar los impactos generados por la COVID-19.

Gráfico 4. Matriz interna-externa (IE)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2020.

6.2 Alineamiento de la estrategia con los objetivos

La finalidad de la siguiente matriz es identificar la relación de las estrategias específicas con los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 6. Alineamiento de estrategias

N°	Estrategias específicas	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
E1	Desarrollar nuevos servicios integrando la participación directa del personal a fin de que participen e impulsen el desarrollo del hotel			X			X	
E2	Implementar protocolos de bioseguridad y asegurar las óptimas condiciones de infraestructura	X					X	
E3	Elaborar un plan de crisis y continuidad de negocio	X			X	X		
E4	Implementar la Norma ISO 9001, 14001 y OHSAS						X	X
E5	Desarrollo de nuevas formas de ofrecer el servicio de hospedaje		X			X		
E6	Implementar la compra de una estadia con fecha abierta	X		X				
E7	Crear alianzas estratégicas con hoteles de otras ciudades con políticas de alta calidad y acreditaciones internacionales (ISO) que permitan al cliente tener opciones distintas de realizar turismo en el Perú. El objetivo es evitar cancelaciones y/o postergaciones			X			X	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

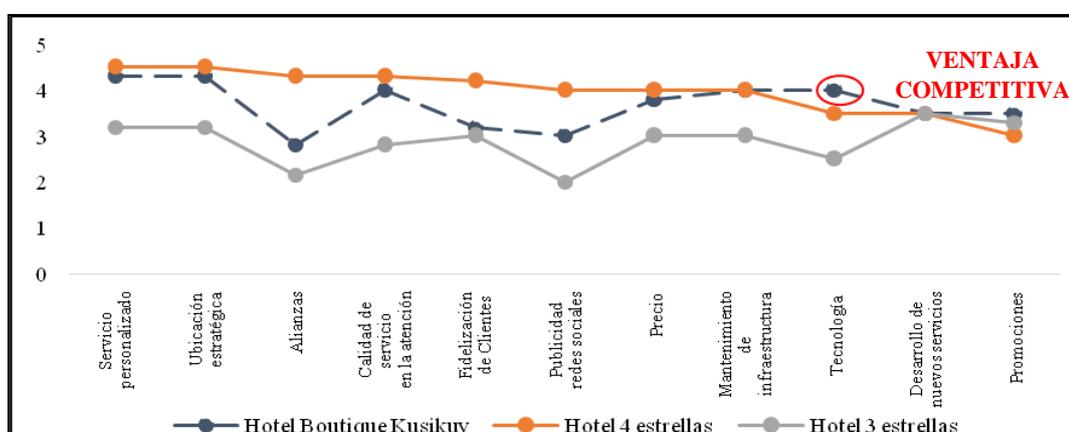
Del análisis del FODA cruzado se seleccionan las estrategias que cumplen con los dos escenarios mencionados anteriormente, luego estos serán alineados a los objetivos estratégicos para lograr la misión establecida para el hotel. Ver el Anexo 10.

6.3 Formulación de la estrategia océano azul

Considerando las características que busca el cliente frente al servicio de hospedaje y evidenciando que el nivel competitivo de nuestros competidores frente a Kusikuy Boutique

Hotel es fuerte, la estrategia océano azul permite identificar nuevos servicios innovadores distintos a los de la competencia, a fin de crear valor hacia los potenciales huéspedes que la industria nunca ha ofrecido. Al respecto, se ha elaborado un cuadro estratégico que sirve como herramienta de diagnóstico y un esquema para construir una estrategia de océano azul. La curva de valor que se observa en el Gráfico 5 representa el rendimiento del hotel frente a la industria de 3 y 4 estrellas. Como se puede observar, el hotel se encuentra inmerso en el océano rojo, por lo que es necesario construir una nueva curva de valor y decidir qué variables se deben eliminar o reducir y/o incrementar o crear.

Gráfico 5. Cuadro estratégico de Kusikuy Boutique Hotel

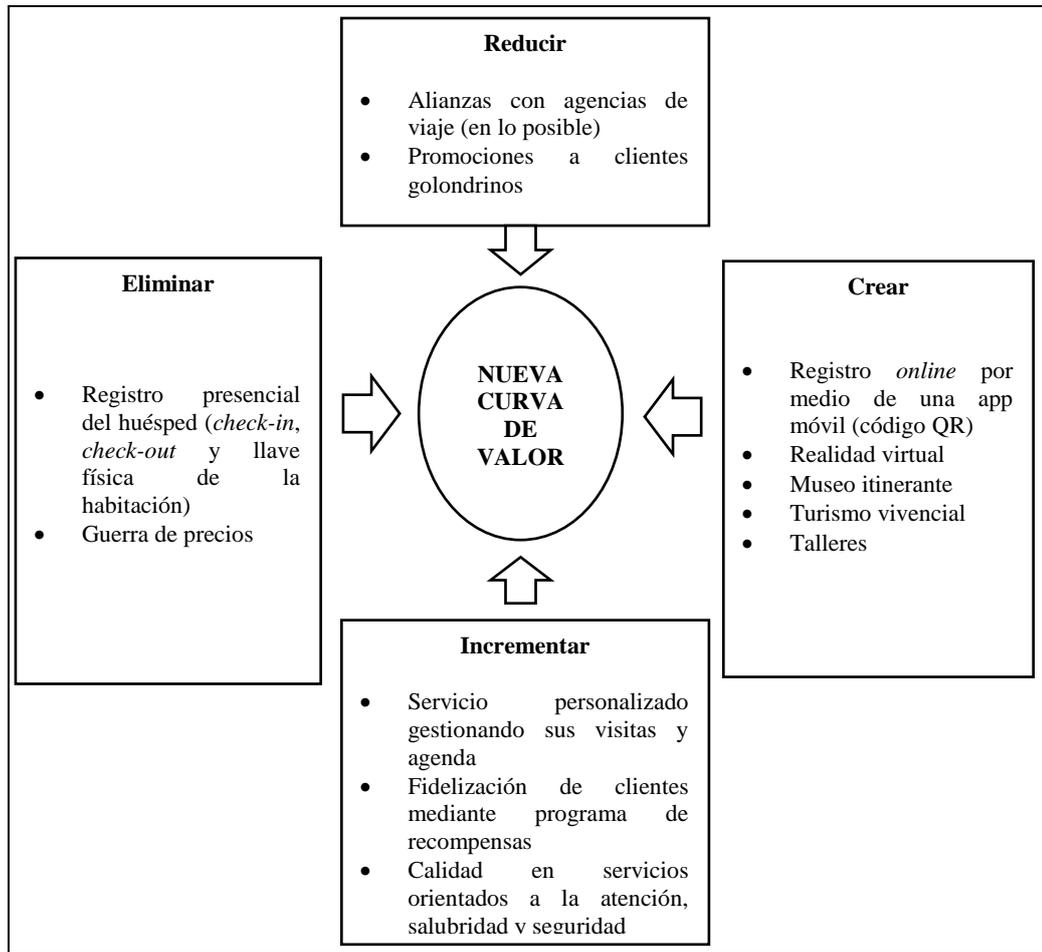


Fuente: Elaboración propia sobre la base de Kim y Mauborgne, 2020.

6.3.1 Matriz de las cuatro acciones

Esta herramienta analítica complementa al cuadro estratégico para poder identificar y plantear actividades estratégicas que nos permitan romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo. Para ello, se formulan cuatro preguntas para elaborar la matriz de las cuatro acciones que se presenta a continuación.

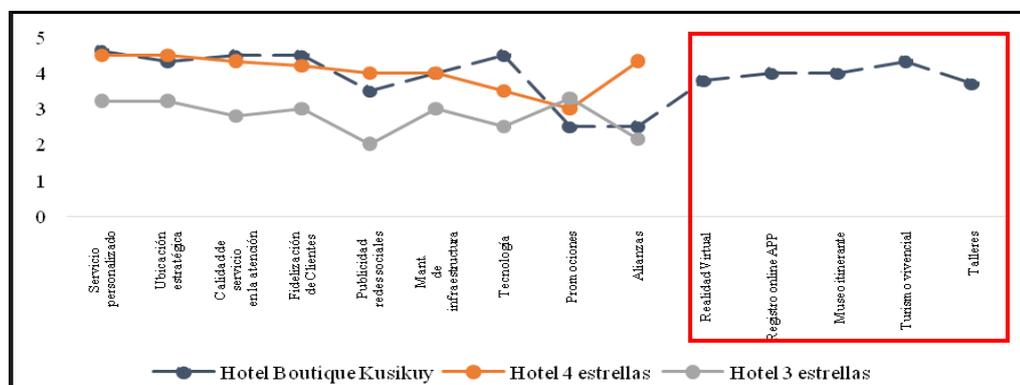
Gráfico 6. Matriz de las cuatro acciones



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Kim y Mauborgne, 2020.

Como resultado de la matriz de las cuatro acciones, obtenemos el siguiente cuadro estratégico con una nueva curva de valor:

Gráfico 7. Cuadro estratégico de Kusikuy Boutique Hotel



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Kim y Mauborgne, 2020.

Las acciones estratégicas implementadas se orientan a convertir al hotel en un atractivo turístico con alojamiento, con el fin de crear experiencias únicas e inolvidables para el segmento de mercado que generalmente la industria no atiende; generar niveles de felicidad en su estadía son acciones que forman parte de la misión del hotel. El hotel no realiza esfuerzos en tratar de abarcar todas las variables clave de la competencia, para ello se ha buscado otras alternativas como la sinergia tecnológica en las actividades del hotel, tales como la implementación de realidad virtual, el registro *online* mediante una app móvil, los museos itinerantes, el turismo vivencial y los talleres.

6.3.2 Aplicación de los cuatro principios de formulación de la estrategia de océano azul

Los principios de océano azul atenúan factores de riesgo de búsqueda, planeamiento, escala y modelo de negocios, por lo que a continuación se detalla su aplicación.

- **Reconstrucción de las fronteras del mercado**

Este principio consiste en identificar una oportunidad comercial convincente con el fin de romper con la competencia. Para ello, Kim y Mauborgne proponen seis enfoques básicos que desarrollamos a continuación:

Tabla 7. Esquema de seis caminos (*Six Paths Framework*)

N°	Seis enfoques	Desarrollo
1	Analiza las industrias alternativas	Analizar las industrias turísticas del Cusco según los atractivos turísticos que generen experiencias inolvidables (museos, turismo vivencial, entre otros)
2	Observa todos los grupos estratégicos dentro de la industria	Los grupos estratégicos se ordenan bajo dos dimensiones: precio y rendimiento. El grupo inferior son los hoteles 3 estrellas y <i>apart hotel</i> ; el grupo superior son los hoteles 4 estrellas y hoteles de lujo. Los factores son precio y exclusividad, respectivamente para cada grupo
3	Redefine el grupo de compradores de la industria	La cadena de compradores está definida en el análisis de Porter: agencias turísticas, cliente corporativo, turista nacional e internacional. Es importante considerar grupos influyentes o líderes de opinión como influencers y publicidad en medios de comunicación para clientes corporativos
4	Analiza las ofertas de productos y servicios complementarios	Implementar una encuesta para los servicios de realidad virtual, turismo vivencial, talleres y museo itinerante con el objetivo de convertir al hotel en un atractivo turístico
5	Reconsidera la orientación funcional y emocional de tu industria	El diseño de los nuevos servicios será con base en la orientación emocional del huésped, desarrollando el concepto de felicidad como filosofía organizacional
6	Piensa a través del tiempo	El hotel potenciará servicios con tecnología de vanguardia, de manera que se puedan aprovechar las oportunidades de atención a nuevos mercados

Fuente: Elaboración propia, 2020.

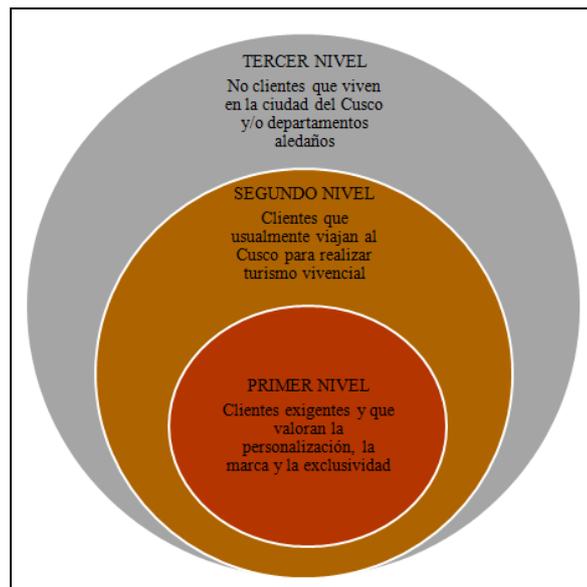
- **Poner el foco en el cuadro total, no en los números**

Este principio propone a través del cuadro estratégico planteado en los gráficos 5 y 7, elaborar una alternativa de planeamiento estratégico diferente al tradicional, que resulta más conveniente para liberar el potencial innovador típico de una estrategia de océano azul y permite diseñar las estrategias futuras con el fin de encontrar oportunidades de negocio nunca consideradas.

- **Buscar más allá de la demanda existente**

Este principio constituye un elemento clave en la innovación por valor, dado que se enfoca en específico a los no clientes, es decir, a los clientes que generalmente la industria no considera. Los no clientes se clasifican en tres niveles: los que se encuentran al borde del mercado y no tardarán en convertirse en no clientes, los que se niegan conscientemente a elegir las ofertas de la industria y los que nunca han pensado en las ofertas de mercado como una opción.

Gráfico 8. Los tres niveles de no clientes de Kusikuy Boutique Hotel



Fuente Elaboración propia, 2020.

Al respecto, se han elaborado las siguientes estrategias para captar a los no clientes:

- No clientes del primer nivel: desarrollo de una app que permita visualizar al potencial huésped, la ubicación exacta de la habitación dentro del hotel y en qué planta se encuentra.
- No clientes del segundo nivel: desarrollar programas de turismo vivencial y talleres de panadería, danza, entre otros.
- No clientes del tercer nivel: apertura de un museo itinerante y realidad virtual como atractivo turístico.

- **Establecer correctamente la secuencia estratégica**

La correcta secuencia estratégica debe ser construida siguiendo la lógica del comprador con base en las variables de utilidad, precio, costo y adopción de la idea. La utilidad para el potencial huésped es la experiencia inolvidable que obtendrá de los servicios innovadores formulados en la estrategia. La política de precios está en el Plan de Marketing. El análisis financiero determinará si los costos incurridos por la estrategia de océano azul permitirán rentabilidad a la empresa. Para la adopción de la idea, se han identificado potenciales obstáculos como la oposición de los inversionistas y la incertidumbre de los colaboradores. Para superarlos se debe involucrar a los colaboradores a un dialogo abierto respecto a la estrategia; asimismo, al inversionista se le debe demostrar financieramente la viabilidad de las estrategias planteadas.

7. Plan de continuidad

Según la evaluación realizada en el análisis de macroentorno, se identificaron eventos que ponen en riesgo la continuidad del negocio, por ende, se ha elaborado un plan que permita atenuar el impacto de la crisis sobre la empresa. El plan tendrá una duración de 1 año y 1 mes (inicia el 16 de marzo del 2020 y culminará en abril del 2021).

7.1 Identificación de eventos

Se identificaron eventos (la COVID-19 como pandemia mundial, la declaración del cierre de fronteras, el aislamiento social, la cuarentena a nivel nacional y la inestabilidad política) que ponen en riesgo la continuidad del negocio de Kusikuy Boutique Hotel.

7.2 Matriz de riesgos

Para evaluar el impacto de los eventos se consideran tres principales factores: humano, propiedad y negocios. Estos tendrán las siguientes calificaciones:

Tabla 8. Calificación del nivel de impacto

Grupos	Calificación	Descripción
Impacto humano	3	Probabilidad alta de ocurrencia de muerte o lesión grave
	2	Probabilidad media de lesiones y baja probabilidad de ocurrencia de muerte
	1	Probabilidad baja que afecte la seguridad del personal
Impacto a la propiedad	3	Probabilidad alta de daño a la infraestructura
	2	Probabilidad media de daño a la infraestructura
	1	Probabilidad baja de daño a la infraestructura
Impacto al negocio	3	Cierre del negocio
	2	Limitaciones e impedimentos para desarrollar actividades del negocio
	1	No afecta el desarrollo del negocio

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 9. Nivel de probabilidad

Ítem	Calificación	Descripción
Probabilidad	3	Probabilidad alta de ocurrencia, ya ocurrió antes
	2	Probabilidad media de ocurrencia
	1	Probabilidad baja de ocurrencia, nunca ha ocurrido

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para determinar el nivel de riesgo, primero se identifica el nivel de impacto de 1 a 3 de cada evento, luego se realiza la sumatoria y posteriormente se multiplica con la probabilidad de ocurrencia (que va de 1 a 3). Finalmente, de acuerdo con el resultado y según los parámetros establecidos, el evento es calificado como alto, medio o bajo.

Tabla 10. Nivel de riesgo

Nivel	Parámetros
Alto	≥ 18 : controlar
Medio	$9 < y < 18$: prevenir
Bajo	≤ 9 : se acepta

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Luego de realizar la evaluación se obtiene el nivel de riesgo para cada evento identificado:

Tabla 11. Evaluación del impacto e identificación del nivel de riesgo

Evento	Impacto				Probabilidad	Resultado	Nivel de riesgo
	Humano	A la propiedad	Al negocio	Impacto total			
Pandemia COVID-19	3	3	3	9	2	18	Alto
Cierre de frontera se inmovilización nacional	1	2	2	5	2	10	Medio
Inestabilidad política	1	2	3	6	2	12	Medio

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Park, 2020.

Tabla 12. Acciones para la reducción del impacto por efectos de la pandemia COVID-19

Impacto en el negocio	Personal	Huéspedes	Administrativo	Liquidez	Negocio
Cancelación de reservas					X
Reducción de demanda turística nacional y extranjera		X			X
Reducción de liquidez	X		X	X	X
Riesgo de impago de obligaciones	X			X	
Riesgo de contagio de personal	X				

Fuente: Elaboración propia 2020.

7.3 Plan de respuesta y acción

Las acciones en respuesta a la crisis identificada se centran en cinco factores: personal, huéspedes, administrativo, liquidez y negocio.

- **Personal**

- Implementar protocolos de bioseguridad en todas las instalaciones del hotel.
- Identificar personal netamente necesario para la continuidad administrativa del hotel. Al resto del personal se le solicitará hacer uso de su descanso vacacional. En el Anexo 11 se encuentra el detalle de la aplicación de la suspensión perfecta del personal y la reducción de sueldos.
- Aplicar suspensión perfecta al personal que no es considerado estrictamente necesario.
- Capacitación en temas de cuidado y protocolos de seguridad al personal considerado estrictamente necesario.

- **Huéspedes**

- Cuidado especial a los huéspedes que se quedaron en el hotel y que no pudieron regresar a su lugar de origen y a los huéspedes temporales.

- **Administrativo**

- Debido a la cancelación de reservas y demanda nula, se reducirán los gastos de mantenimiento de la infraestructura del hotel, marketing y capacitación.
- Las áreas comunes (spa, bar, piscina y tiendas de artesanía) permanecerán cerradas hasta previo aviso.
- El restaurante seguirá funcionando, pero solo el área de cocina.

- **Liquidez**

- Se realizarán las gestiones para acceder a los programas Reactiva Perú o FAE-Mype, que permiten afrontar los problemas de liquidez y mantener la continuidad de nuestras obligaciones con los proveedores.

- **Negocio**

- Se potenciará el segmento corporativo; por tanto, se ofrecerán las habitaciones para el personal de salud (principalmente mineras e hidroeléctricas) que no presente sintomatología relacionada a la COVID-19 y que cuenten con diagnóstico negativo.
- Servicio de restaurante solo para huéspedes y *delivery*.
- Alianzas estratégicas con embajadas y gobiernos regionales para la captación de huéspedes temporales.

Capítulo VI. Sondeo de mercado con fuentes secundarias

En este capítulo realizaremos un sondeo de mercado con base en fuentes secundarias. Para ello, adoptaremos el proceso de investigación de mercados de Malhotra (2008), que incluye seis pasos: definición del problema y los objetivos de la investigación, desarrollo del plan de investigación, recopilación de información, análisis de la información, presentación de los hallazgos y toma de decisión para seleccionar el mercado objetivo. Asimismo, describiremos el perfil del potencial huésped e indicaremos la estimación de la demanda.

1. Definición del problema de investigación

Identificar el perfil de la demanda turística y determinar nuestro mercado objetivo con base en el perfil del potencial huésped, con el fin de determinar el nivel de demanda que podría alcanzar Kusikuy Boutique Hotel en el período 2020-2024.

1.1 Objetivos de la investigación

- Identificar y seleccionar el mercado objetivo.
- Conocer el perfil del potencial huésped.
- Estimar la demanda.

2. Metodología

La metodología o plan de investigación empleado consiste principalmente en el levantamiento de información de fuentes secundarias. Es preciso señalar que no existen estudios de mercado oficiales en el Perú acerca de hoteles boutique: además de ser un concepto nuevo, no cuenta con categorización formal. Al respecto, se han recopilado diversos estudios, publicaciones, noticias y se ha consultado a fuentes oficiales como Mincetur, PromPerú, Dircetur, Canatur y diversos diarios como *Gestión*, *La República*, *El Comercio*, entre otros. A partir del análisis, se obtuvo la información referente a la oferta y demanda hotelera de las categorías de 3, 4 y 5 estrellas, la tasa de ocupación neta por habitación y el perfil del vacacionista nacional y extranjero que visita el Cusco.

3. Levantamiento de fuentes secundarias

Después de haber analizado la información recopilada de las fuentes antes mencionadas, se presentan los siguientes hallazgos:

3.1 Perfil de turista en el Cusco

De acuerdo con el perfil del vacacionista nacional que visitó Cusco (PromPerú 2019b) y el turista extranjero que visitó Cusco (PromPerú 2019a), se destacan las principales características de los potenciales huéspedes. Ver los anexos 12, 13 y 14.

3.1.1 Análisis demográfico y socioeconómico

El servicio de Kusikuy Boutique Hotel está orientado a dos grandes segmentos, según su procedencia:

- **Turistas nacionales:** del sector A y B, oscilan en un rango de edad de 35 a 64 años, representan al 64% de los turistas nacionales, en su mayoría tienen familias con hijos menores de 14 años. El 43,5% procede de Lima (43,5%) y el 36,4% de los departamentos del sur del país.
- **Turistas internacionales:** se encuentran en un rango de edad de 35 a 64 años y poseen grado de instrucción universitaria a más. El 33,5% procede de Sudamérica, el 30,6% de Europa y el 29,2% de Norteamérica. Se vislumbra un mercado amplio para las parejas sin hijos, lo cual representa una oportunidad para el hotel, puesto que, de acuerdo con informes del Mincetur, la tendencia de la generación X y de los *baby boomers* es el alojamiento de hoteles de 3 a 5 estrellas.

3.1.2 Aspectos previos al viaje del turista nacional y extranjero

Según los aspectos previos del viaje, el potencial huésped extranjero tiene como principal motivación para visitar el Cusco a las vacaciones; por el contrario, el huésped nacional tiene diversos motivos: desde visitas familiares a vacaciones, negocios, entre otros. Por otro lado, se observan segmentos con mayor proporción (tanto de turistas nacionales como de extranjeros), tales como amigos, parientes sin niños y parejas. Un segmento importante detectado es el viajero extranjero que llega solo.

Finalmente, se detecta que el turista nacional y extranjero viaja generalmente por cuenta propia; no obstante, se verifica que hay una importante proporción de turistas extranjeros que adquiere paquetes turísticos para realizar sus viajes.

3.1.3 Datos de interés del turista extranjero y nacional durante su estancia en el Cusco

Sobre el comportamiento del potencial huésped durante su estancia en la ciudad del Cusco, se visualiza que un 60% de viajeros nacionales se aloja en un hotel con una estancia promedio de cuatro noches; no obstante, la información no discrimina respecto a la categoría de hotel. Por otro lado, se verifica que el 20% de turistas extranjeros se hospeda en hoteles de 4 y 5 estrellas, con una estancia promedio de cinco noches, lo que representa un alto margen teniendo en cuenta la capacidad de oferta de dicha categoría de la ciudad del Cusco. Por otro lado, el turista nacional tiende a gastar en promedio S/ 1.159 y el turista extranjero, US\$ 1.671, lo que representa una oportunidad para el desarrollo de los planes estratégicos que tienen como fin brindar servicios diferenciados, característica principal de los hoteles boutique (considerando también que la mayoría de huéspedes visita por primera vez la ciudad del Cusco). Se identifican las principales actividades realizadas por los turistas extranjeros y nacionales durante su estadía:

- **Extranjero:** pasear y caminar por la ciudad (84%), visitar parques y plazuelas de la ciudad (64%), visitar iglesias, catedrales y conventos (42%), visitar sitios arqueológicos (40%), visitar museos (34%), *city tour* guiado (33%) y *trekking* (26%).
- **Nacional:** visitar parques y plazuelas de la ciudad (69%), visitar iglesias, catedrales y conventos (64%), *city tour* guiado (23%), visitar sitios arqueológicos (96%), visitar museos (10%) y *trekking* (26%).

3.2 Oferta hotelera de la región Cusco

La oferta hotelera en la región Cusco evidencia un crecimiento constante a lo largo de los últimos años, según datos del Mincetur, como se muestra a continuación:

Tabla 13. Evolución de la oferta total

Año	Categorizados		No categorizados		Total	
	Hospedaje	Habitaciones	Hospedaje	Habitaciones	Hospedaje	Habitaciones
2013	210	5.977	1.168	13.071	1.378	19.048
2014	243	6.714	1.295	13.889	1.538	20.603
2015	256	7.383	1.499	15.437	1.755	22.820
2016	247	7.847	1.626	17.010	1.873	24.857
2017	260	7.985	1.701	18.195	1.961	26.180

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020.

Tabla 14. Evolución de la oferta según categoría

Tipo	N° Hospedajes					N° Habitaciones				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
5 estrellas	8	8	8	11	12	812	869	888	1032	1.048
4 estrellas	6	6	7	10	11	543	542	642	984	992
3 estrellas	73	78	79	78	83	2.463	2.665	2.840	2.843	2.993
2 estrellas	94	111	112	105	100	1.702	2.023	2.190	2.101	2.055
1 estrella	26	37	44	44	42	429	591	753	758	737
Albergue	03	03	06	09	12	429	591	753	758	737

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020.

Tal como se ve, existe un crecimiento sostenido de oferta hotelera en la región Cusco, no solo en la aparición de nuevos hospedajes, sino en la ampliación de la capacidad de estos, ya que se observa un incremento en el número de habitaciones, especialmente para los hoteles categorizados en 3 estrellas. De acuerdo con la información recolectada por las diferentes OTA (Booking.com, TripAdvisor y Hoteles.com), se encontró con fecha de corte del 30 de marzo del 2020 a 16 hoteles de 4 estrellas con 1.158 habitaciones en el centro de la ciudad del Cusco.

3.3 Demanda hotelera en la región Cusco

Se debe tener en cuenta la cantidad de arribos, la permanencia o el número de pernотaciones, la tasa neta de ocupación de habitaciones, la estacionalidad y el perfil general del huésped a captar.

3.3.1 Arribos y pernотaciones

La demanda turística y la demanda hotelera han venido creciendo, tal como se muestra en la cantidad de arribos y pernотaciones que se observan en las tablas a continuación:

Tabla 15. Arribo de turistas a la región Cusco

Arribos	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nacionales	17.661	18.042	22.605	27.997	28.259	30.185	32.049
Internacional	104.076	105.717	126.433	179.984	180.861	212.612	218.175
Total	121.737	123.759	149.038	207.981	209.120	242.797	250.224

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019.

Tabla 16. Pernотaciones

Pernотaciones	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nacionales	30.565	31.695	37.117	56.253	52.465	46.435	49.240
Internacional	208.906	210.401	241.180	329.739	345.833	405.441	420.389
Total	239.471	242.096	278.297	385.992	398.298	451.876	469.629

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019.

3.3.2 Tasa neta de ocupación de habitaciones

De acuerdo con la Tabla 17, la ocupación hotelera se ha mantenido por encima del 80% en temporada alta a excepción del 2016; asimismo, en temporada baja se ha mantenido en 60%, a excepción de los años 2016 y 2017. El promedio de ocupación bordea el 70% en general.

Tabla 17. Ocupación: Porcentaje de la tasa neta de ocupación de habitación (TNOH)

Porcentaje de TNOH	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Temporada alta ²¹	84,08	81,49	81,87	77,53	85,16	85,23	85,93
Temporada baja ²²	62,57	61,47	61,95	54,65	55,23	62,02	62,14
Promedio	73,35	72,40	71,69	69,00	68,14	71,91	73,83

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019.

3.3.3 Estacionalidad y perfil general del huésped

Al respecto, en el Anexo 15 se observa la estacionalidad en la afluencia de viajeros. Se observa que junio, julio y agosto son los meses de mayor demanda (esto coincide con las vacaciones del turista extranjero en el hemisferio norte). El perfil general del huésped se encuentra detallado en el punto 3.1.

4. Selección de mercados

La selección de mercados se realiza de acuerdo a los parámetros de mercado potencial, mercado disponible y mercado meta (Kotler y Keller 2012).

4.1 Mercado potencial

El mercado potencial es el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés lo suficientemente elevado por la oferta del mercado (Kotler y Keller 2012). De acuerdo con la estrategia océano azul, se ha determinado al mercado potencial como la suma total de pernотaciones demandadas de hospedajes categorizados como de 3, 4 y 5 estrellas en la región Cusco en un año.

Tabla 18. Mercado potencial

Categoría	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas	Total
Pernотaciones	893.223	527.305	539.228	1.959.756

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019.

²¹ Temporada alta: se considera de mayo a octubre.

²² Temporada baja: se considera de enero a abril y de noviembre a diciembre.

De acuerdo con la Tabla 18, el mercado potencial son 1.959.756 noches.

4.2 Mercado disponible

El mercado disponible es el conjunto de consumidores que presenta interés, ingresos y acceso a una oferta en particular (Kotler y Keller 2012). En ese sentido, se ha definido el mercado disponible como la suma total de pernoctaciones demandadas de hospedajes categorizados como de 3, 4 y 5 estrellas ubicados en el centro del Cusco (distrito del Cusco) en un año.

Tabla 19. Mercado disponible

Categoría	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas	Total
Pernoctaciones	557.475	469.629	324.534	1.351.638

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019.

De acuerdo con la Tabla 19, el mercado disponible son 1.351.638 noches.

4.3 Mercado meta

El mercado meta es la parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender (Kotler y Keller 2012). Se ha definido el universo de clientes objetivos a los turistas nacionales pertenecientes al sector socioeconómico A/B (60%) y a los turistas extranjeros con un rango de edad de 35 a 64 años (35%) del mercado disponible. Asimismo, una vez estimada la demanda del mercado, se procederá a estimar la participación de mercado en el período 2020-2024 que será descrito en la proyección.

5. Estimación de la demanda turística

Para la estimación de la demanda turística y su proyección se toman en cuenta las siguientes consideraciones, de acuerdo con la investigación de mercado:

- Según Carlos Milla, presidente de la Cámara de Turismo del Cusco (Cartuc), la reactivación del sector turismo en la región Cusco será progresiva; sin embargo, volver a tener un sector próspero como antes llevará 3 a 5 años (*RPP Noticias* 2020). Carlos Canales, presidente de Canatur, estimó que, a raíz de la crisis originada por la pandemia de la COVID-19 en el Perú, la esperada recuperación del sector turístico podría retrasarse más de lo previsto y que se empezará a manifestar a partir del 2025 (*Portal del Turismo* 2020). De acuerdo con estos supuestos, se ha considerado que la recuperación de la demanda a niveles prósperos como el 2019 será en 4 años.

- La demanda está compuesta por dos grupos, el turista nacional y turista extranjero, por lo que la proyección de la demanda será calculada de manera independiente por cada grupo; asimismo, se proyectará la demanda del mercado disponible y una vez proyectada, se realizará la segmentación de acuerdo con el mercado meta.
- Se ha identificado que la demanda tiene un comportamiento estacional: tiene patrones de repetición de acuerdo a períodos de tiempo (temporada alta y baja); por ello, se ha considerado usar el método de pronóstico Holt-Winters²³ para el 2020. No obstante, se aplicará un factor de crecimiento a partir del 2021, de acuerdo con las proyecciones estimadas por expertos, y a partir de ahí se aplicará un factor de recuperación paulatino hasta llegar a los niveles de demanda registrados en el 2019.

5.1 Proyección de la demanda del mercado disponible

La demanda proyectada abarca las pernoctaciones registradas en el 2019 de las categorías 3, 4 y 5 estrellas de los hoteles ubicados en el centro del Cusco. Para la estimación del 2020 se ha utilizado el método de Holt-Winters, aunque se ha considerado una demanda de 0 pernoctaciones para abril, mayo, junio, julio, agosto, setiembre y octubre del 2020 por la actual pandemia de la COVID-19. Para el 2021 se ha considerado que la demanda será el 35% de la del 2019. Con base en la demanda estimada del 2021 se ha proyectado que esta crecerá 40% cada año, de manera que para el 2024 se llegará a los niveles de demanda registrados en el 2019.

Tabla 20. Proyección de la demanda turística del mercado

Año	Nacional			Extranjero			Total
	Alta	Baja	Total	Alta	Baja	Total	
2020	1.514	15.964	17.478	0	47.938	47.938	65.416
2021	18.009	14.072	32.081	73.126	73.736	146.862	178.943
2022	25.213	19.701	44.913	102.376	103.230	205.606	250.520
2023	35.298	27.581	62.879	143.326	144.522	287.849	350.728
2024	49.417	38.614	88.030	200.657	202.331	402.988	491.019

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.2 Proyección del mercado objetivo (*market share*)

El hotel obtuvo una tasa de ocupación de 60% para temporada baja y 80% para temporada alta (lo cual se encuentra dentro del promedio de la industria hotelera en el Cusco). Sin embargo, la actual coyuntura ha afectado directamente la demanda, por lo que se ha optado por una estrategia de océano azul para apuntar a un nuevo nicho de mercado. Estimamos que el nivel de ocupación irá creciendo paulatinamente hasta llegar a los niveles de ocupación del 2019.

²³ El método Holt-Winters es un método de pronóstico de triple exponente suavizante y tiene la ventaja de ser fácil de adaptarse a medida que nueva información real está disponible.

En ese sentido, se tienen las siguientes consideraciones para la proyección del mercado objetivo:

- Temporada alta son los meses que abarcan de mayo a octubre y la temporada baja corresponde a los meses de noviembre a abril.
- Se han considerado 9.000 noches disponibles por temporada, de acuerdo con la capacidad de oferta que cuenta el hotel (cincuenta habitaciones).
- Generadores de demanda: son las festividades de la región Cusco que contribuyen a la generación de demanda turística.

Los generadores de demanda son principalmente días festivos (fiestas del Ollantay Raymi, Inti Raymi, entre otras), en los que se celebran fiestas mezcladas de tradición y cultura. En esas fechas célebres se incrementa la afluencia de turistas nacionales y extranjeros. En consecuencia, dicha demanda permite identificar el porcentaje de ocupación por segmento corporativo, extranjero y nacional en temporada baja y alta. Ver el Anexo 16.

6. Conclusiones

Existe oferta hotelera en las categorías de 3, 4 y 5 estrellas en el centro de la ciudad del Cusco; por lo tanto, se pronostica una guerra de precios en océano rojo, aunque se identifica que existe demanda aún sin explotar que posicionará a la empresa como un nuevo concepto de hotel boutique. Por otro lado, en el 2019 las categorías 3, 4 y 5 estrellas atendían en promedio al 20% de turistas nacionales y al 80% de turistas extranjeros.

La ciudad del Cusco se caracteriza por acoger principalmente a turistas extranjeros y por efectos de la pandemia este crecimiento se ha visto afectado. El turismo interno será el pilar para la recuperación de la industria; se han identificado nichos de mercado como parte de la estrategia de océano azul, que está sustentada en la diversidad de actividades que realiza tanto el turista nacional como el extranjero durante su estadía en la ciudad del Cusco. Dado que se ha reconstruido una nueva demanda, se espera que el crecimiento se dé paulatinamente hasta llegar a niveles de ocupación del 60% en temporada baja y el 80% en temporada alta.

Capítulo VII. Plan de Marketing

El Plan de Marketing tiene como finalidad establecer las acciones específicas que mejor respondan sobre la nueva posición competitiva de Kusikuy Boutique Hotel durante y después de la COVID-19. En ese sentido, el plan se encuentra alineado con los objetivos estratégicos y la investigación de mercado; asimismo, el Plan de Marketing está orientado y diseñado para una estrategia de océano azul. Se ha estructurado de la siguiente manera: marketing analítico, estratégico y operativo.

1. Marketing analítico: investigación de la empresa

El marketing analítico corresponde a la investigación inicial tanto de la propia empresa como del mercado y la competencia. En ese sentido, dicho análisis comprende en su mayor parte al análisis interno, externo y la investigación de mercado, los cuales fueron descritos en los capítulos I, II, III, IV y V.

2. Marketing estratégico

En el marketing estratégico se define la estrategia y los objetivos del Plan de Marketing, es decir, la hoja de ruta que Kusikuy Boutique Hotel deberá seguir con base en el resultado y las conclusiones del marketing analítico. Se deben tener muy claras las ventajas competitivas y la opción estratégica elegida en el Capítulo V (océano azul). La estrategia de marketing está orientada al logro de los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia; por lo tanto, se ha definido una estrategia de segmentación del público objetivo elegido, el posicionamiento que se quiere lograr con nuestra marca y la responsabilidad social.

2.1 Objetivos del Plan Funcional de Marketing

El objetivo general del Plan de Marketing es posicionar la marca, brindando servicios innovadores que puedan generar crecimiento, rentabilidad y supervivencia al hotel.

Tabla 21. Objetivos del Plan Funcional de Marketing

Objetivo estratégico	Objetivos del plan funcional	Acciones	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
OE1	Ventas	Potenciar el segmento turista nacional	Reporte de ocupación turista nacional	5%	12%	16%	18%	20%
		Potenciar el segmento turista extranjero	Reporte de ocupación turista extranjero	13%	28%	35%	45%	50%
OE2	Posicionamiento / Marca / Promoción	Aumentar audiencia en cada una de las redes sociales	Número de seguidores	5%	10%	20%	30%	40%
		Generar recordación de marca difundiendo la experiencia durante la estadía en el hotel	Número de recomendaciones a través de redes sociales	5%	1%	20%	30%	40%
OE3 y OE4	<i>Revenue Management</i>	Aplicar técnicas efectivas de gestión de precios. Fijación dinámica de precios	Porcentaje de variación de incremento ocupación total	-	15%	11%	12%	7%
			Tarifa promedio	-	US\$ 72	US\$ 103	US\$ 121	US\$ 135
OE6	Fidelización de los clientes	Mantener índice de satisfacción del huésped por encima de 90%	Porcentaje de índice de satisfacción	90%	92%	94%	96%	98%
		Implementación del programa de compensación del huésped frecuente	Número de clientes activos	-	150	250	320	380
OE7	Responsabilidad Social	Impulsar la imagen del hotel socialmente responsable	Número de premios y/o reconocimientos	01	02	02	03	04

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.2 Estrategia de segmentación

Se ha segmentado en dos etapas: etapa COVID-19 y etapa pos-COVID-19. Los segmentos identificados son el turista nacional, el turista extranjero y el corporativo (empresas).

Tabla 22. Segmento de turistas nacionales

Variable	Etapa COVID-19	Etapa pos-COVID-19
Demográfica	Hombres y mujeres <i>millennials</i>	Hombres y mujeres <i>millennials</i> , <i>centennials</i> y <i>baby boomers</i>
Geográfica	Principalmente al turista de Lima y la zona sur del Perú	Principalmente al turista de Lima, zona sur, centro y norte del Perú
Socioeconómica	A y B	A y B
Psicográfica	Perfil aventurero, interés en la conservación del medio ambiente, aprecio por servicios personalizados, de alta calidad y con medidas sanitarias contra la COVID-19	Perfil aventurero, interés en la conservación del medio ambiente, aprecio por servicios personalizados, de alta calidad y con medidas sanitarias contra la COVID-19
Conductual	Baja sensibilidad al precio, valoración del factor precio/calidad	Baja sensibilidad al precio, valoración del factor precio/calidad

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 23. Segmento corporativo

Variable	Etapa COVID-19	Etapa Pos-COVID-19
Sector	Empresas del sector minero e instituciones públicas que monitoreen la situación de la COVID-19	Todos los sectores productivos públicos y privados
Geográfica	Principalmente de las minas de la ciudad del Cusco y autoridades que provengan principalmente de Lima	De todas las zonas del Perú
Conductual	Aquellas empresas que, por precaución, hospedan a sus colaboradores en hoteles para evitar la propagación de la COVID-19 a sus familias; asimismo, para personal gubernamental que requiera hospedarse en un hotel que brinde todos los medios de seguridad sanitaria	Para aquellas empresas que necesitan hacer viajar a sus colaboradores por temas laborales, que requieran hospedarse en un hotel con todos los medios de seguridad sanitaria
Políticas	Se dará prioridad a las empresas e instituciones que establezcan contratos a largo plazo con un volumen de tamaño de pedido no menor a diez personas	Se dará prioridad a las empresas e instituciones que establezcan contratos a largo plazo con un volumen de tamaño de pedido no menor a veinte personas

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El turista extranjero no se considerará durante la etapa COVID-19, dado que, durante dicha etapa, las fronteras estarán cerradas.

Tabla 24. Segmento de turistas extranjeros

Variable	Etapa pos-COVID-19
Demográfica	Hombres y mujeres <i>millennials</i> , <i>centennials</i> y <i>baby boomers</i> (de 35 a 64 años)
Geográfica	Principalmente de EE. UU. y Europa
Socioeconómica	A y B
Psicográfica	Perfil aventurero, interés en la conservación del medio ambiente y la cultura incaica. Aprecio de servicios personalizados y de alta calidad
Conductual	Baja sensibilidad al precio, valoración del factor precio/ calidad. Compra principalmente vía <i>online</i> (OTA y/o página web)

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.3 Estrategia de nicho

Se aplicará una estrategia de nicho de mercado múltiple, de acuerdo con lo planteado en el tercer principio del océano azul (allí se definieron los tres niveles de no clientes). Al respecto, en el Anexo 17, se describe al huésped ideal de los nichos de mercado ubicado dentro de los segmentos nacional y extranjero a través de mapas de empatía.

2.4 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en resaltar la propuesta de valor del hotel con el fin de que el huésped reconozca la marca como una experiencia inigualable y duradera; en ese sentido, partiremos por las principales actividades descritas en la cadena de valor:

Asimismo, a través de un posicionamiento de ruptura, se intenta posicionar al hotel como una categoría o marca diferente (océano azul), de manera que nos puedan reconocer como líderes de mercado en esta nueva categoría.

Por otro lado, para posicionar la marca, se aprovecharán las herramientas del marketing digital. Las acciones del marketing operativo se detallarán a través de la promoción por medios digitales (como las redes sociales) que ayuden a tener una comunicación activa con los clientes potenciales. Asimismo, se aprovecharán las dimensiones de la experiencia de la marca: afectivas, transmisión de confianza, respeto, seguridad y exclusividad a los huéspedes y sensoriales.

2.5 Estrategia de responsabilidad social

La estrategia de responsabilidad social busca implementar un plan de desarrollo sostenible con las comunidades y conservar el medio ambiente de la ciudad del Cusco con la finalidad de que el hotel sea reconocido por sus huéspedes por su labor social.

2.5.1 Conservación del medio ambiente

La finalidad de promover la conservación del medio ambiente es empatizar con el perfil del potencial huésped aventurero y amante del medio ambiente. En ese sentido, las acciones y estrategias a usar son las siguientes:

- Mejorar la imagen de la empresa (al ser «verde») mediante sus redes sociales y página web.
- Establecer políticas de reciclaje para el huésped y los colaboradores.
- Realizar una campaña de concientización para los huéspedes basada en el bajo consumo de agua y el uso racional de toallas y sábanas.
- Incorporar políticas de reciclaje en el hotel.
- Obtener la certificación Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) del US Green Building Council²⁴.
- Implementar el *upcycling*²⁵ para la decoración del hotel.

2.5.2 Servicio a la comunidad

La finalidad de desarrollar estrategias basadas en el desarrollo social de las comunidades es potenciar la imagen del hotel como una empresa socialmente responsable. Las estrategias a utilizar son:

- Crear un programa de voluntariado con el fin de promover el trabajo en equipo de nuestros colaboradores y realizar tutorías extraescolares, talleres, entre otras actividades en beneficio de las comunidades.
- Comprar artesanías a un precio por encima del promedio a los artesanos cusqueños.

2.6 Identidad de marca

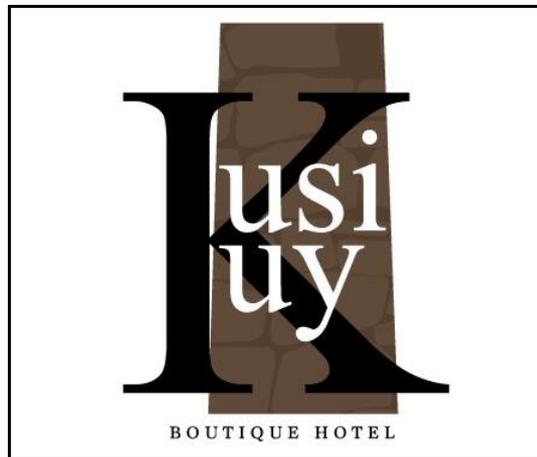
La identidad del hotel se mantendrá como un hotel boutique, pero se agregará, como parte del posicionamiento de la marca, la característica de ser un hotel con servicios innovadores y socialmente responsable. En ese contexto, se mantendrá el nombre comercial Kusikuy, dado que en quechua significa ‘felicidad’ y es precisamente lo que se quiere transmitir al huésped.

²⁴ Es la certificación de edificios ecológicos con la finalidad de que el hotel sea sostenible con el medio ambiente, esto permite a la vez reducir los costos operativos del hotel.

²⁵ Es aprovechar los objetos sólidos que tienen como destino ser reciclados para crear creativamente objetos de mayor valor.

Por otro lado, el logo del hotel busca transmitir principalmente la temática de la ciudad del Cusco en combinación con una sensación de exclusividad propia de un hotel boutique.

Gráfico 9. Isologo de Kusikuy Boutique Hotel



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Asimismo, se difundirá verbalizar el posicionamiento de la marca a través del eslogan «Felicidad garantizada», asociándolo con la filosofía y cultura organizacional del hotel, así como con los beneficios emocionales que le generan al huésped el servicio brindado.

3. Marketing operativo: marketing mix

El hotel es una empresa que brinda servicio de alojamiento; por lo tanto, se utilizará la metodología de las 8 P del marketing de servicios planteada por Lovelock y Wirtz (2009).

3.1 Producto: servicio

El servicio consiste principalmente en brindar alojamiento al público objetivo definido en la estrategia de segmentación. Los servicios se encuentran detallados en el Capítulo II; no obstante, se han implementado nuevos servicios innovadores como parte de la estrategia de océano azul:

- **Realidad virtual:** se mostrarán los principales atractivos turísticos de la ciudad del Cusco. Este programa piloto se presentará durante la etapa COVID-19, a manera de producto sustituto de las visitas a los diferentes sitios turísticos de la ciudad. Se espera que para la etapa pos-COVID-19 se puedan implementar otros atractivos turísticos del Perú.
- **Registro online con la app móvil:** se podrán realizar reservaciones y acceder a las mejores promociones y tarifas exclusivas. Asimismo, la app muestra las habitaciones disponibles mediante fotos y videos de los interiores y su ubicación exacta.

- **Museo itinerante:** se ofrecerá un servicio de minimuseo aprovechando al máximo la infraestructura del hotel con detalles coloniales, de manera que transmita la cultura de la ciudad del Cusco. Se pretende exhibir todo tipo de obras de artes diseñadas y elaboradas por la población cusqueña con la finalidad de incentivar el turismo interno.
- **Turismo vivencial:** se ofrecerá el servicio de turismo vivencial con las comunidades de la ciudad del Cusco para generar una experiencia integral que promueva el contacto con culturas vivas, compartir costumbres, festividades y actividades cotidianas. La idea es enfatizar la actividad turística como intercambio cultural.
- **Servicio de talleres:** a lo largo del año se ofrecerán talleres de pintura, música danzas, fotografía, cocina, teatro y actividades deportivas.

3.2 Precio

Se consideran los precios señalados sin IGV y sin el 10% del servicio.

3.2.1 Etapa COVID-19

Para la etapa COVID-19 se brindará una tarifa especial como parte de la estrategia de fomento del turismo interno. Esta tarifa será única para este período; dada la coyuntura esta tarifa será de un 50% menos que la tarifa generadora de demanda y con las siguientes condiciones:

- Cobro de penalidad por cancelación hasta el mismo día de llegada, hora referencial 6 p. m.
- Incluye desayuno (válido durante el estado de emergencia y para reservas individuales de menos de diez habitaciones).

Por otro lado, para el segmento corporativo habrá una tarifa especial y con un mínimo de 10 persona; para ellos se realizarán contratos con una tarifa de un 50% menos que la tarifa generadora de demanda.

3.2.2 Etapa pos-COVID-19

Una vez finalizada la pandemia, la estrategia es contar con una estructura de precios de acuerdo con el segmento, canales de venta y la demanda según la estacionalidad: por lo tanto, la estrategia se basa en una discriminación de precios, también conocida como fijación dinámica de precios. En ese sentido, el analista de marketing estudiará constantemente la información de las tendencias del mercado, la estacionalidad y/o eventos generadores de demanda, el comportamiento de los competidores (en caso migren a un modelo de negocio parecido al planteado por Kusikuy Boutique Hotel), el comportamiento de los clientes y el canal de captación del cliente.

Para la elaboración de la estructura de precios se tomarán las siguientes consideraciones:

- La estructura de precios partirá de la tarifa *Best Available Rate* (BAR)²⁶, que es la que se ofrecerá en la recepción del hotel. Este precio ha sido calculado de acuerdo con el análisis de tarifas de los hoteles con similares características y números de habitaciones.
- El segmento electrónico comprende los canales virtuales de la página web y los OTA. Se considera el precio igual a la tarifa BAR.
- El segmento de descuento comprende todas las campañas y promociones que realizará el hotel. Se considera un 10% menos que el BAR.
- El segmento mayorista comprende a las agencias de viajes. Esta tarifa será la menor de todas, dado que dicho canal es el que generará mayor volumen de ventas. Se considera un 35% menos que el BAR.
- El segmento corporativo será menor que la tarifa de descuento y BAR. Se considera un 15% menos que el BAR.
- El segmento de grupos: la tarifa de grupos son distintas a las demás y están influenciadas por cantidad de habitaciones, fechas y tipo de cliente. La finalidad de este segmento es aprovechar los ingresos extra que los potenciales huéspedes estarían dispuestos a pagar. Dada la variabilidad de la tarifa de este segmento, no se ha detallado en la Tabla 26.

Tabla 25. Estructura de precios

Tipo de habitaciones	Segmentos	Temporada baja	Temporada alta	Generadores de demanda	COVID-19
Habitación simple	BAR	US\$ 119	US\$ 140	US\$ 168	US\$ 84
	Electrónico	US\$ 119	US\$ 140	US\$ 168	US\$ 84
	Descuento	US\$ 107,1	US\$ 126	US\$ 151,2	US\$ 75,6
	Corporativo	US\$ 101,2	US\$ 119	US\$ 142,8	US\$ 71,4
	Mayorista	US\$ 77,4	US\$ 91	US\$ 109,2	US\$ 54,6
Habitación doble	BAR	US\$ 147	US\$ 150	US\$ 180	US\$ 90
	Electrónico	US\$ 147	US\$ 150	US\$ 180	US\$ 90
	Descuento	US\$ 132,3	US\$ 135	US\$ 162	US\$ 81
	Corporativo	US\$ 125	US\$ 127,5	US\$ 153	US\$ 76,5
	Mayorista	US\$ 95,6	US\$ 97,5	US\$ 117	US\$ 58,5
Habitación matrimonial	BAR	US\$ 167	US\$ 175	US\$ 210	US\$ 105
	Electrónico	US\$ 167	US\$ 175	US\$ 210	US\$ 105
	Descuento	US\$ 150,3	US\$ 157,5	US\$ 189	US\$ 94,5
	Corporativo	US\$ 142	US\$ 148,8	US\$ 178,5	US\$ 89,3
	Mayorista	US\$ 108,6	US\$ 113,8	US\$ 136,5	US\$ 68,3
Habitación suite	BAR	US\$ 198	US\$ 216	US\$ 259,2	US\$ 129,6
	Electrónico	US\$ 198	US\$ 216	US\$ 259,2	US\$ 129,6
	Descuento	US\$ 178,2	US\$ 194,4	US\$ 233,3	US\$ 116,6
	Corporativo	US\$ 168,3	US\$ 183,6	US\$ 220,3	US\$ 110,2
	Mayorista	US\$ 128,7	US\$ 140,4	US\$ 168,5	US\$ 84,2

Fuente: Elaboración propia, 2020.

²⁶ Es un indicador que muestra la mejor tarifa disponible en un determinado día para que el cliente pueda hacer su reserva.

3.3 Plaza

La plaza o canales de distribución son los medios directos y/o indirectos del hotel. En ellos el potencial huésped encontrará la información necesaria para realizar la reserva. A continuación, se detallan los canales de ventas:

- **Canales directos**
 - **Canal virtual:** a través de la página web (*website* corporativo) conectada a los principales medios de pago Visa y Mastercard.
 - **Canal corporativo:** se realizará a empresas mediante convenios y a través de visitas por el equipo de ventas.
- **Canales indirectos**
 - **Canal de agencias de viajes nacionales:** se establecerán convenios con los principales operadores turísticos y agencias de viaje en el Perú.
 - **Canal agencias de viajes internacionales:** se pondrá en marcha este canal para captar visitantes extranjeros a través de estas agencias, una vez abiertas las fronteras.
 - **Canal OTA:** principalmente de Booking.com y TripAdvisor, dado que son los principales canales con potencial de crecimiento.

3.4 Promoción

Se busca difundir la marca y los servicios innovadores que ofrece el hotel a los segmentos objetivos y posicionarla como una alternativa distinta y única.

- **Táctica de marketing digital:** campañas de remarketing por Google y Facebook a clientes *online* y potenciales. Publicación de contenido frecuente, relevante y en los formatos que generen mayor *engagement* en Facebook e Instagram. Se utilizará la herramienta *Search Engine Optimization (SEO)*²⁷ a través de la plataforma de Google Ads con el fin de mejorar el posicionamiento de la marca, teniendo un alcance potencial diario de +88 clics.
- **Táctica de marketing directo:** se evitará el uso de folletos para empatizar con el huésped con conciencia ecológica; se implementarán campañas de *e-mail* marketing por Mailchimp a BBDD (base de datos)²⁸ de potenciales compradores.
- **Relaciones públicas:** participación en las ferias, eventos y activaciones de turismo organizadas por las principales instituciones públicas como PromPerú, Canatur y otros.
- **Viajes de familiarización:** se organizarán viajes de cortesía y familiarización a los principales aliados clave.

²⁷ Es un motor de búsqueda que se encarga de mejorar la búsqueda de una página web en Internet.

²⁸ Herramienta digital que ayuda a difundir la marca de tu empresa mediante una base datos.

- **Merchandising:** se ofrecerá artesanía de la zona con el logotipo de Kusikuy Boutique Hotel.
- **Publicidad:** se contratarán espacios en revistas internacionales de turismo como *Peru Travel Guide*. Se gestionará la elaboración de mayor material audiovisual para las campañas en los diferentes medios digitales. Asimismo, se establecerán alianzas con *influencers* relacionados con los viajes y el turismo (se coordinará canje de pasajes más hospedaje, si el caso lo amerita, por material audiovisual, publicaciones, *stories* y mención en sus redes, principalmente en Instagram).
- **Promoción de venta:** se ofrecerán incentivos por ventas a través de un sistema de puntos para fidelizar al huésped; asimismo, se ofrecerán campañas de sorteos a través de las redes sociales. Habrá promociones por temporada (cierrapuertas).

3.5 Procesos

Los procesos y sus protocolos por implementar estarán enfocados en asegurar la satisfacción del cliente con el fin de brindar un óptimo servicio. Los detalles de los procesos se encuentran en el Plan de Operaciones.

3.6 Personas

Las estrategias enfocadas al personal del hotel se enfocan en la capacitación y motivación que debe brindarse a los empleados para garantizar la plena satisfacción de los huéspedes (marketing interno). Por otro lado, es necesario que los colaboradores desarrollen lazos de empatía con el huésped para brindar mejores soluciones a los problemas (marketing interactivo). Es importante señalar que las estrategias del personal se presentan con mayor detalle en el Plan de Recursos Humanos.

3.7 Entorno físico

De acuerdo con Lovelock y Wirtz, el entorno físico debe recibir un tratamiento bien analizado y procesado porque ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia del huésped durante su estadía. Este nos permite diferenciar los siguientes entornos:

3.7.1 Entorno físico esencial

Está dado por la infraestructura del hotel, de acuerdo con las tendencias personalizadas típicas de un hotel boutique. Asimismo, las habitaciones presentan un diseño colonial. Por otro lado, se intentará generar una fuerte impresión al huésped a través un marketing sensorial:

- Olfato: aromas únicos y especiales en las habitaciones y áreas comunes.
- Vista: decoración acorde con la época colonial.

- Tacto: calidad en los menajes, artículos de baño y principalmente en las sábanas.
- Oído: música de ambiente de acuerdo con la cultura incaica.
- Gusto: productos elaborados con insumos de la zona. El hotel se especializará en la fusión de la cocina peruana con la internacional.

3.7.2 Entorno físico periférico

La ubicación del hotel se encuentra estratégicamente a 5 minutos del centro histórico de la ciudad del Cusco, frente al mercado de artesanía más grande de la ciudad, a solo 600 metros de la plaza principal del Cuzco y a solo 15 minutos en auto del Aeropuerto Velasco Astete. Ofrece vistas panorámicas a la ciudad.

Gráfico 10. Imagen de Kusikuy Boutique Hotel



Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.8 Productividad y calidad

La gestión de la calidad del servicio es un pilar fundamental para generar una experiencia memorable al huésped. Por ello, resulta sumamente importante evitar fallas en el servicio básico (deficiencias de mantenimiento, errores de facturación), así como en el servicio del personal (indiferencia, descortesía, desinformación); del mismo modo, se debe tener una respuesta inmediata a la falla del servicio, para lo cual se implementará el ISO 19001 (descrito en el Plan de Operaciones).

4. Presupuesto de Marketing

Se considera que el Presupuesto de Marketing no deberá exceder el 3% del ingreso sobre las ventas. Ver el Anexo 18.

Capítulo VIII. Plan de Operaciones

Mediante el Plan Funcional de Operaciones el hotel busca aprovechar de manera eficiente el uso de sus recursos para agregar valor a las actividades de los empleados, gestionar el hotel y brindar de manera sostenible y con altos estándares de calidad los productos y/o servicios ofrecidos al cliente.

1. Objetivos del Plan de Operaciones

Tabla 26. Objetivos del Plan de Operaciones

Objetivo estratégico	Objetivos del plan funcional	Acciones	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
OE3 y OE4	Incrementar la calidad de servicio	Reducir el número de reclamos	7% menos que el año anterior	7%	7%	7%	7%	7%
		Implementación de la Norma ISO 9001 y 14001	Certificación	-	ISO 9001	Mantener	ISO 14001	Mantener
		Implementar el auto servicio de <i>check-in</i> y <i>check-out</i>	Encuesta de satisfacción	-	83%	85%	87%	90%
		Implementar el servicio de realidad virtual	Encuesta de satisfacción	-	83%	85%	87%	90%
	Reducir los costos operativos	Identificar procesos que no generen valor a las actividades	Número de procesos eliminados	3	4	4	5	5
		Mantenimiento productivo total (TPM) de equipos	Porcentaje de equipos defectuosos	10%	9%	8%	7%	6%
		Contratar el número de personal necesario por temporada, según el porcentaje de ocupación	Número de empleados temporales	-	2	4	4	4
		Reducir el porcentaje de personal contagiado por la COVID-19	Porcentaje de personal contagiado	6%	3%	1%	0%	0%
		Reducir el índice de accidentes de los empleados y clientes	Porcentaje de accidentes	10%	9%	8%	7%	6%
	Optimizar el manejo de stock	Sistema automatizado de ingresos y salidas de bienes, insumos y mercadería	Porcentaje mínimo de stock	10%	10%	10%	10%	10%
		Gestión de cartera de proveedores	Número mínimo de los proveedores por producto	3	3	3	3	3
OE7	Plan de Responsabilidad Social	Implementar una cultura de reciclaje que permita seleccionar los insumos perecibles y no perecibles	Kilogramos reciclados	100	120	144	173	207
		Participar en campañas de solidaridad para comunidades campesinas	Número de campañas	1	2	3	3	4

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Diseño del servicio

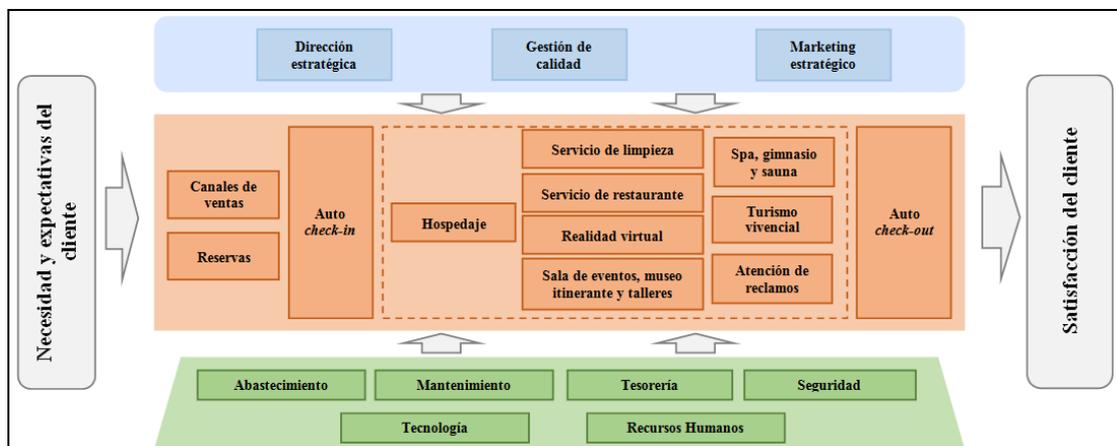
Las características del servicio se describen de manera detallada en el Plan Funcional de Marketing. La principal actividad es el hospedaje, sala de eventos, realidad virtual y otros (restaurante, bar, spa, gimnasio, sauna, lavandería, *gift shop*, caja fuerte, *room service*, televisión con cable y wifi).

El hotel cuenta con una temática preincaica sin perder las bondades tecnológicas de este siglo, lo cual logra una sinergia entre lo rústico y lo moderno, donde las habitaciones y las áreas comunes cuentan con Internet y aplicaciones inteligentes.

3. Diseño de los procesos

Los procesos nos permiten mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades del hotel a fin de reducir nuestros costos, eliminar tiempos que no generan valor y maximizar el rendimiento de nuestros colaboradores para lograr una alta calidad servicio. Por consiguiente, se ha elaborado el mapa de procesos para Kusikuy Boutique Hotel, cuya descripción se encuentra detallada en el Anexo 19.

Gráfico 11. Mapa de procesos de Kusikuy Boutique Hotel



Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Ubicación

Kusikuy Boutique Hotel se encuentra en el centro histórico de la ciudad del Cusco, exactamente en la intersección de las calles Cruz Verde y Matará, dentro de la zona hotelera. Cerca al hotel ubicamos a la histórica Plaza de Armas del Cusco, el Templo de Coricancha, el Mercado Central, el Mercado del Inca y la fortaleza de Sacsayhuamán. Asimismo, las instituciones públicas y privadas, centros comerciales y restaurantes se encuentran a corta distancia del hotel.

Gráfico 12. Ubicación de Kusikuy Boutique Hotel



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Google Maps, 2020.

5. Diseño de las instalaciones

El inmueble del hotel tiene la condición de alquilado y cuenta con un total de tres pisos distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 27. Distribución y tamaño de habitaciones

Concepto	N° de room	m ²	Primer piso		Segundo piso		Tercer piso	
			N° de room	m ²	N° de room	m ²	N° de room	m ²
Simples	8	22	1	22	3	66	4	88
Dobles	16	27,5	1	27,5	8	220	7	193
Matrimonial	14	27,5	1	27,5	8	220	5	138
Suite	12	33	3	99	6	198	3	99
Total	50		6	176	25	704	19	517

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 28. Distribución y tamaño de los ambientes comunes

Concepto	Primer piso		Segundo piso		Tercer piso	
	N° de room	m ²	N° de room	m ²	N° de room	m ²
Salón de eventos 1	1	120				
Salón de eventos 2	1	95				
Salón de eventos 3	1	75				
Realidad virtual					1	187
Restaurante	1	80				
Spa y sauna	1	60				
Gimnasio	1	80				
<i>Gilf shop</i>	1	60				
<i>Hall lobby</i>	1	40				
Áreas comunes	1	70				
Área libre	1	107	1	100	1	100
Total	10	787	1	100	2	287

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El hotel cuenta con cincuenta habitaciones distribuidas en tres pisos: el área es de 963 m² para el primer piso y de 804 m² para el segundo y tercer piso.

6. Presupuesto del Plan de Operaciones y capital de trabajo

Tabla 29. Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones

Acciones del plan funcional	2020	2021	2022	2023	2024
Implementación de la Norma ISO 9001y 14001	-	S/ 10.000	S/ 5.500	S/ 15.500	S/ 11.000
Automatización de habitaciones	S/ 1.750.000	S/ 1.400.000	-	-	-
Implementar el auto servicio de <i>check-in</i> y <i>check-out</i>	-	S/ 7.000	S/ 2.000	S/ 2.000	S/ 2.000
Implementar el servicio de realidad virtual	-	S/ 52.500	S/ 525.000	S/ 525.000	S/ 525.000
Implementar un museo itinerante	-	S/ 280.000	S/ 560.000	S/ 560.000	S/ 560.000
Implementar talleres y turismo vivencial	-	-	S/ 115.500	S/ 150.500	S/ 192.500
Mantenimiento productivo total (TPM) de equipos e infraestructura	S/ 60.000	S/ 66.000	S/ 72.600	S/ 72.600	S/ 72.600
Contratar el número de personal necesario por temporada, según porcentaje de ocupación	-	S/ 1.860	S/ 3.720	S/ 3.720	S/ 3.720
Reducir el índice de accidentes de los empleados y clientes	S/ 2.500	S/ 5.000	S/ 5.000	S/5.000	S/ 5.000
Sistema automatizado de ingresos y salidas de bienes, insumos y mercadería	-	S/ 5.000	S/ 5.000	S/5.000	S/ 5.000
Implementar una cultura de reciclaje que permita seleccionar los insumos perecibles y no perecibles	-	S/ 3.000	S/ 3.000	S/3.000	S/ 3.000
Participar en campañas de solidaridad para comunidades campesinas	S/ 3.000	S/ 6.000	S/ 9.000	S/ 9.000	S/ 12.000
Total	S/ 1.815.500	S/ 1.836.360	S/ 1.306.320	S/ 1.351.320	S/ 1.391.820

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo IX. Plan de Recursos Humanos

El Plan de Recursos Humanos tiene como finalidad establecer los objetivos y acciones que mejor respondan sobre la nueva posición competitiva de Kusikuy Boutique Hotel durante y pos-COVID-19. Este plan se encuentra alineado con los objetivos estratégicos para asegurar la satisfacción del cliente a través de un excelente servicio en todos los puntos de contacto de la empresa.

1. Objetivos estratégicos del Plan de Recursos Humanos

Los objetivos del Plan Funcional de Recursos Humanos se enfocan en la descripción y perfil del puesto, capacitación, retención de personal y clima laboral. Así, se garantiza la tranquilidad y seguridad del personal a la vez que se fortalece la prestación de servicio óptimo que permita alcanzar la plena satisfacción de los huéspedes y contribuya a mejorar el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad del hotel.

Tabla 30. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Objetivos del plan funcional	Acciones	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
OE3 y OE4	Descripción y perfil de puestos	Elaborar y valorizar los nuevos descriptivos de puestos	Porcentaje de nuevos puestos valorizados	60%	75%	80%	90%	100%
		Determinar estrategia salarial durante la COVID-19 y pos-COVID-19	Porcentaje de implementación	55%	60%	75%	90%	100%
		Elaborar un análisis de competencias según el perfil del puesto	Porcentaje de puestos analizados	70%	75%	100%	100%	100%
		Elaborar la nueva estructura orgánica del hotel	Porcentaje de implementación de la nueva estructura	100%	100%	100%	100%	100%
	Capacitación	Elaborar un modelo de competencias organizacionales y de liderazgo	Porcentaje de implementación de competencias	15%	30%	60%	70%	100%
		Implementar un plan de capacitación enfocado en protocolos de atención al cliente durante y pos-COVID-19, manejo de sistemas de información y realidad virtual	Porcentaje de empleados capacitados	15%	30%	60%	80%	100%
	Retención de personal	Aplicar suspensión perfecta I y II al personal	Porcentaje de personal suspendido	70%	30%	0%	0%	0%
		Elaborar un plan de evaluación de desempeño basado en objetivos	Porcentaje de objetivos alcanzados	80%	84%	87%	90%	93%
		Diseñar la línea de carrera y estructura de promociones del personal	Número de personal ascendido	1	1	2	2	2
		Identificación y desarrollo de personal con alto potencial	Porcentaje de personal que supera una nota de 17 puntos	10%	12%	15%	17%	20%
OE6	Clima laboral	Implementar al protocolo de atención al clientes los temas de bioseguridad	Encuesta de satisfacción	80%	83%	85%	87%	90%
		Gestión de la cultura organizacional orientada a lograr la felicidad del huésped	Encuesta de satisfacción	80%	83%	85%	87%	90%
		Programar soluciones a los problemas detectados en el estudio de clima laboral	Porcentaje de soluciones implementadas	60%	70%	80%	90%	100%
		Realizar un plan de bienestar social	Encuesta de clima laboral	85%	87%	90%	93%	95%
		Desarrollo de marca empleadora	Porcentaje de compromiso de los empleados	87%	89%	91%	93%	95%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Dado que un porcentaje considerable de trabajadores del hotel mantiene contacto directo con los huéspedes, es importante el seguimiento en el desarrollo profesional del personal (que va desde el reclutamiento, capacitación y crecimiento hasta alcanzar un clima laboral óptimo). La eficiencia en este aspecto es importante, puesto que los resultados se ven reflejados en la calidad de atención que se le brinda al huésped. Para cumplir con los objetivos del Plan Funcional de Recursos Humanos se desarrollan las siguientes acciones:

2. Acciones del Plan de Recursos Humanos

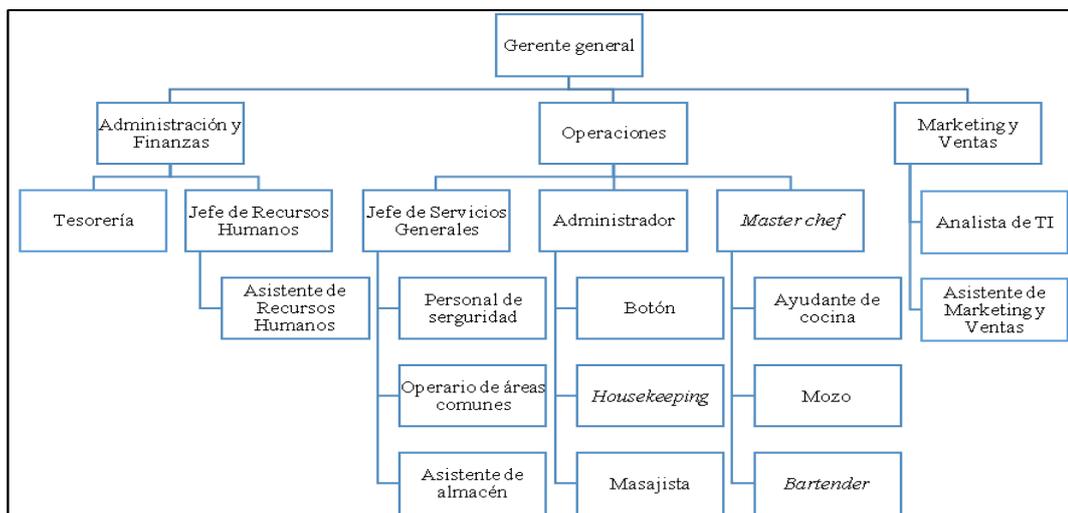
- **Proceso de selección y reclutamiento:** se identifica la necesidad de personal, se realiza el análisis del puesto y luego se elabora el perfil, que debe incluir vocación de servicio, buena comunicación, conocimientos y/o habilidades en tecnologías de información (preferentemente) y aquello que esté identificado en el análisis del puesto.
- **Capacitación:** elaborar un programa anual de talleres virtuales dirigido al personal y a los nuevos talentos a fin de fortalecer las capacidades de comunicación efectiva, protocolos de atención al cliente, manejo de idiomas, etiqueta para la atención en el restaurante y bar, técnicas de piso, protocolos de bioseguridad, competencias, liderazgo, entre otros.
- **Motivación y reconocimiento:** fomentar el crecimiento profesional según los logros y objetivos alcanzados. Se debe implementar un plan de recompensas por el cumplimiento de metas y reconocer al personal.
- **Evaluación de desempeño profesional:** elaborar una encuesta de 360° (evaluación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba) que permita evaluar temas como el profesionalismo, la operatividad, el cumplimiento de metas y objetivos, el trabajo en equipo, las fortalezas, el potencial, la aptitudes, la integración, entre otros. Las evaluaciones permiten identificar el personal talentoso de la organización y se utilizan como *input* para ascensos e incentivos.
- **Crecimiento profesional:** elaborar una línea de carrera y comunicar de manera transparente los requisitos que debe cumplir un empleado para la evaluación de ascensos.
- **Clima laboral:** elaborar una encuesta de clima laboral que permita abordar temas como las condiciones de trabajo, el trabajo en equipo, la comunicación entre colaboradores, el respeto entre trabajadores, la satisfacción con las actividades relacionadas a puesto y la percepción sobre las medidas de seguridad tomadas por la empresa. Finalmente, se debe implementar un programa de integración de personal y bienestar social.

- **Cultura organizacional:** implementar en la Intranet de la institución un acápite donde se comunique a todo el personal la importancia de fortalecer la vocación de servicio para lograr un sentimiento de felicidad en el huésped durante el período que dure su estadía en el hotel.

3. Nuevo organigrama de Kusikuy Boutique Hotel

El hotel ha identificado la necesidad de estructurar el organigrama inicial con modificaciones que se encuentran alineadas según los objetivos estratégicos y la estrategia de océano azul.

Gráfico 13. Nuevo organigrama de Kusikuy Boutique Hotel



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Franklin, 2020.

4. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

Con base en las acciones tomadas para implementar el Plan de Recursos Humanos se elabora el siguiente presupuesto:

Tabla 31. Presupuesto del Plan Funcional de Recursos Humanos

Acciones del plan funcional	2020	2021	2022	2023	2024
Descripción y perfil de puestos	S/ 8.750	S/ 1.050	S/ 1.050	S/ 1.050	S/ 1.050
Capacitación	S/ 9.500	S/ 13.000	S/ 19.000	S/ 19.000	S/ 19.000
Retención de personal	S/ 7.500	S/ 15.000	S/ 20.000	S/ 20.000	S/ 20.000
Desempeño y clima laboral	S/ 14.700				
Costo total del plan funcional	S/ 40.450	S/ 43.750	S/ 54.750	S/ 54.750	S/ 54.750

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Finalmente, los puestos, el número de personal y los salarios se encuentran detallados en el Anexo 20.

Capítulo X. Plan Financiero

El Plan Financiero inicia con los resultados del cierre del ejercicio del 2019 (ver el Anexo 21). Para su elaboración se incorporan los datos obtenidos del sondeo de mercado, los planes funcionales de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos y tiene como finalidad evaluar económicamente la viabilidad del plan estratégico 2020-2024 para alcanzar los objetivos estratégicos alineados a la visión de la empresa.

1. Supuestos y políticas

Los *value drivers* a considerar para la elaboración de los estados financieros son las siguientes:

- Los estados financieros auditados de la empresa se expresan como moneda funcional en dólares, con base en sus ingresos.
- Las ventas se determinan considerando la proyección de la demanda turística del mercado objetivo bajo el método de proyección Holt-Winters.
- La tarifa fue detallada dentro del Plan Marketing tomando en cuenta la temporada alta y baja, los feriados como generadores de demanda y los efectos de la COVID-19.
- La política de ventas para el segmento turista es pago al contado, para el segmento mayorista y OTA es a 30 días y para el segmento corporativo es pago diferido a 60 días.
- La distribución de ventas por segmento se realizó de acuerdo con la entrevista al Sr. Waldin José Durán Ureño, gerente comercial de BTH y experto en la industria hotelera.
- Los costos de personal son considerados bajo el organigrama propuesto y su remuneración ha sido validada por el Sr. Waldin Durán. Asimismo, se aplica la suspensión perfecta sobre catorce puestos que equivalen a una remuneración de US\$ 4.572.
- Los costos directos del hotel han sido considerados como un porcentaje de las ventas en los siguientes rubros: con periodicidad mensual en limpieza y mantenimiento 7% y en suministros 6%; con periodicidad semestral los costos diversos en 3%.
- La depreciación se considera a una tasa de 5% sobre la construcción del inmueble en alquiler.
- Las comisiones de las OTA se cancelan a razón del 15% sobre lo vendido en este canal.
- El pago del alquiler es de S/ 60.000 y tiene por condición el pago por mes adelantado. La tasa de incremento es de 2% anual a partir del 2022.
- El gasto de Marketing fue recogido del presupuesto del Plan de Marketing, el cual no debe exceder al 3% de las ventas.
- El gasto de administración corresponde a un 0,3% de las ventas.
- Los gastos de personal y Operaciones se recogen de los planes funcionales.

- Para la deuda financiera se estructura un cronograma a 7 años con una TEA de 7% en dólares; se gestiona una reprogramación de las cuotas por todo el 2020, cancelando solo intereses.
- La empresa accede un préstamo por el monto máximo permitido en el programa Reactiva Perú que devenga una TEA de 1,5% en soles.
- El impuesto a la renta se considera en 29,5% para todos los períodos.

2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

El presupuesto elaborado nos marca una línea base, que demuestran cómo se agrega valor a la empresa luego de optar por una estrategia de océano azul, maximizando los ingresos y rentabilidad.

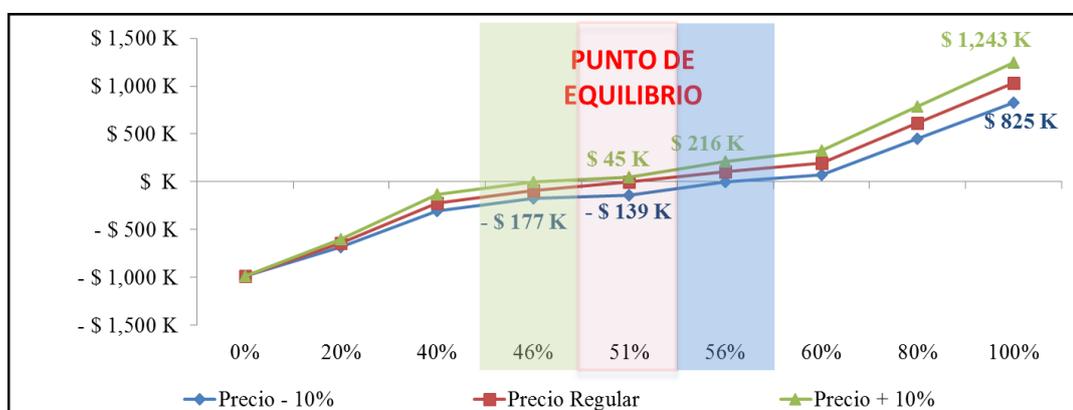
El punto de equilibrio bajo la nueva realidad de la empresa viene siendo alcanzado por una ocupación promedio de 48,1%, y se ha elaborado un análisis de sensibilidad para calcular el porcentaje de ocupación con respecto al incremento o reducción en 10% del precio por habitación, generando un impacto en la utilidad neta.

Tabla 32. Punto de equilibrio y utilidad neta respecto a la variación del precio

Porcentaje de variación	0%	20%	40%	46%	48,1%	56%	60%	80%	100%
Precio -10%	- US\$ 986 K	- US\$ 680 K	- US\$ 304 K	- US\$ 177 K	- US\$ 139 K	-	US\$ 73 K	US\$ 449 K	US\$ 825 K
Precio regular	- US\$ 986 K	- US\$ 638 K	- US\$ 220 K	- US\$ 88 K	-	US\$ 108 K	US\$ 198 K	US\$ 616 K	US\$ 1.034 K
Precio + 10%	- US\$ 986 K	- US\$ 596 K	- US\$ 136 K	-	US\$ 45 K	US\$ 216 K	US\$ 323 K	US\$ 783 K	US\$ 1.243 K

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 14. Cuadro estratégico de Kusikuy Boutique Hotel



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Del análisis de sensibilidad respecto al punto de equilibrio de la utilidad neta, se concluye que por cada reducción del precio en 10%, el nivel de ocupación se incrementa en 5% para alcanzar el punto de equilibrio mientras que por cada incremento de precio en 10%, el nivel de ocupación disminuye en 4%.

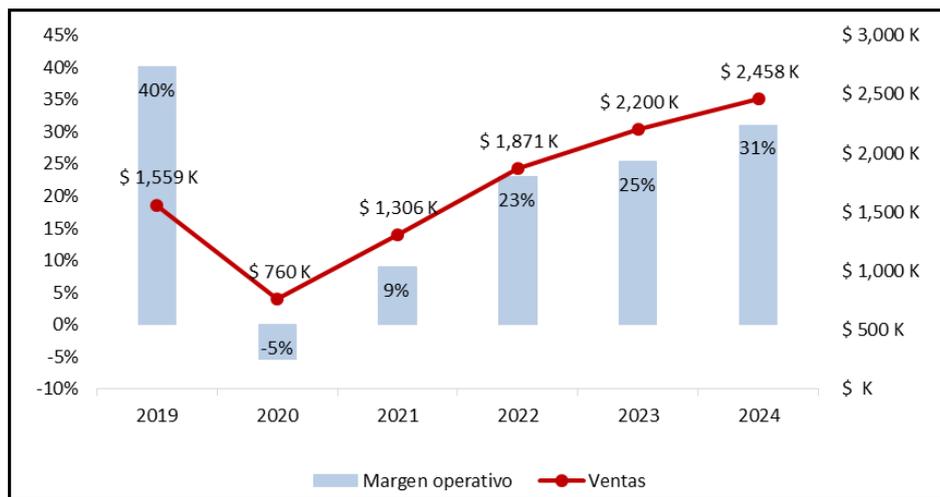
3. Estados financieros y flujo de caja

El estado de situación financiera al cierre de diciembre del 2019 identifica una empresa con el nivel de activo fijo adecuado y un grado de propiedad de 71% acorde a la industria hotelera.

En el 2019 la empresa manejó una tarifa promedio diaria de US\$ 119,3 x 3 con una ocupación de 72%, lo cual equivale a un RevPAR de US\$ 85,47. El margen EBITDA es de 46% y la generación de caja es de 33%. Su grado de apalancamiento es adecuado: 0,40 con capacidad de pago en 3,4 años, lo cual es óptimo considerando que su plazo de financiamiento resta 7 años.

Se proyectan los estados financieros a 5 años (ver los anexos 22 y 23) basándonos en el escenario 1, donde a partir de abril existe una tendencia creciente en el recupero de los indicadores económicos (según un informe de Apoyo Consultoría). A continuación, se presenta el Gráfico 15, donde se contrasta la misma tendencia creciente a nivel empresarial de las ventas y margen operativo.

Gráfico 15. Margen operativo versus ventas

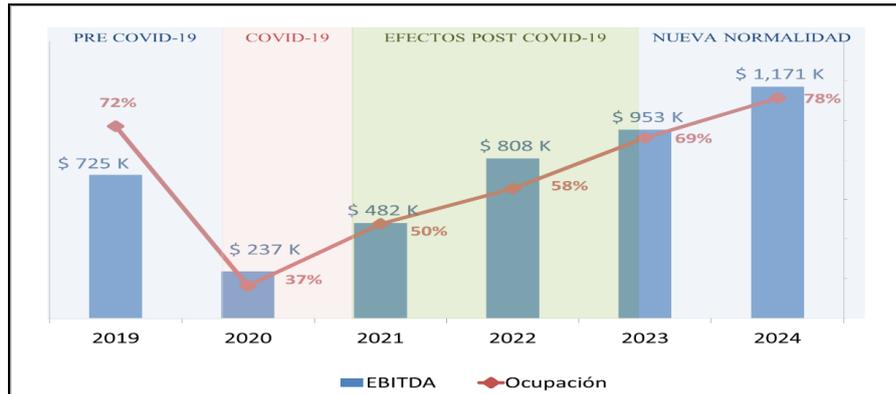


Fuente: Elaboración propia, 2020.

Este resultado se alcanzará a través de la estrategia de océano azul, que permite recuperar los márgenes operativos al 31% en el 2024.

El nivel de ocupación se proyecta tomando como base la estimación de Canatur y Mincetur que concluyen que el sector turismo y hotelero se recuperará en 4 años. Dicha reactivación viene supeditada al control de la COVID-19 estimada por Apoyo Consultoría: sobre el primer escenario la COVID-19 se controlará a fines del primer trimestre 2021 con la primera vacuna, a partir de ahí el recupero del turismo será creciente como se muestra a continuación:

Gráfico 16. Nivel de ocupación versus EBITDA



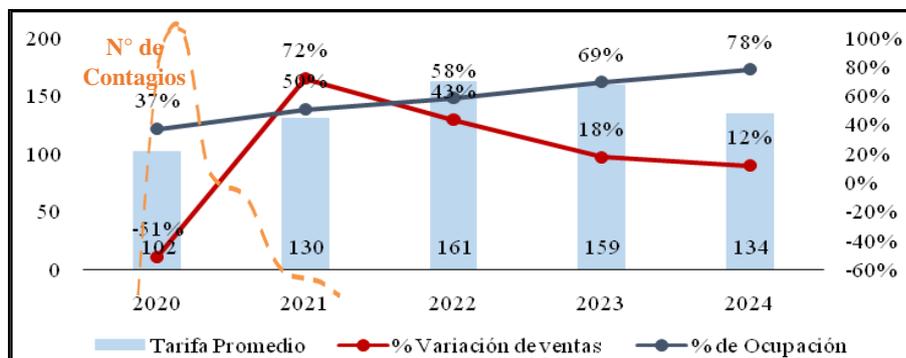
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Se ha realizado un tablero de control de indicadores (ver el Anexo 22) agrupados en:

3.1 Indicador de generación de recursos

La generación de ingresos viene dada por la gestión de *pricing* diferenciada por canal y maximizada en el nivel de ocupación del hotel dirigido a distintos segmentos durante la etapa COVID-19 y pos-COVID-19, tal como se aprecia en el gráfico siguiente:

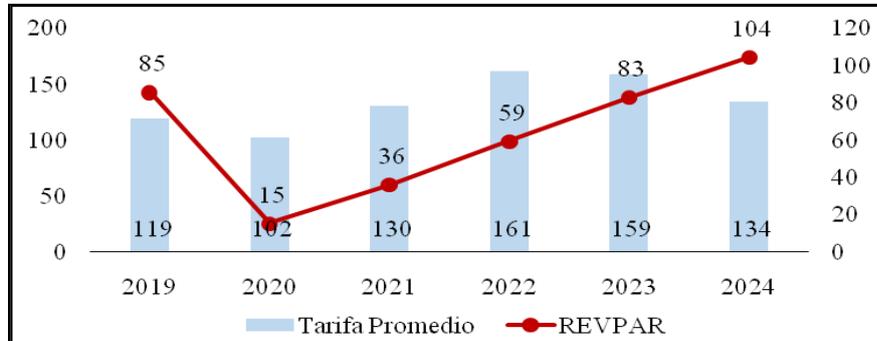
Gráfico 17. Variación de ventas versus tarifa y ocupación



Fuente: Elaboración propia, 2020.

El nivel de ingresos tiene un recupero significativo en relación al cierre 2020 y respecto al 2019 alcanza 84%, esto en relación al modelo océano azul que permite maximizar la tarifa creando un mercado que acepta nuestra propuesta de valor.

Gráfico 18. Tarifa promedio versus RevPAR



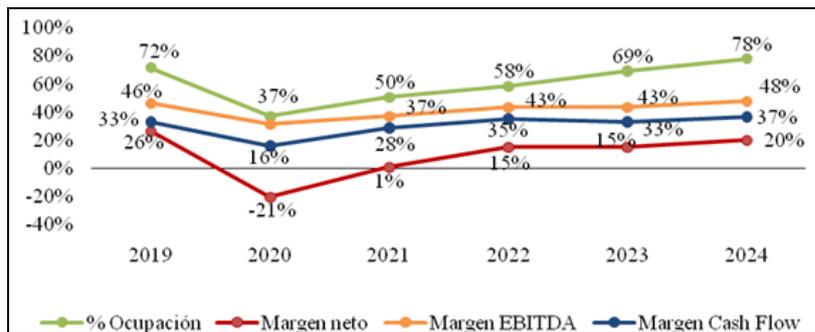
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los ingresos por habitación (RevPAR) siguen las tendencias crecientes por incremento de la tarifa en razón a la reactivación del turismo, donde se generan mayores ingresos respecto al corporativo que se activa durante la pandemia.

3.2 Indicadores de rentabilidad

El recuperio de la generación de caja se da con el incremento de la demanda en la medida que disminuye la ola de contagios en el país y se proyecta el recuperio paulatino del turismo, fuente principal de margen del negocio.

Gráfico 19. Ocupación versus margen neto, EBITDA y cash flow



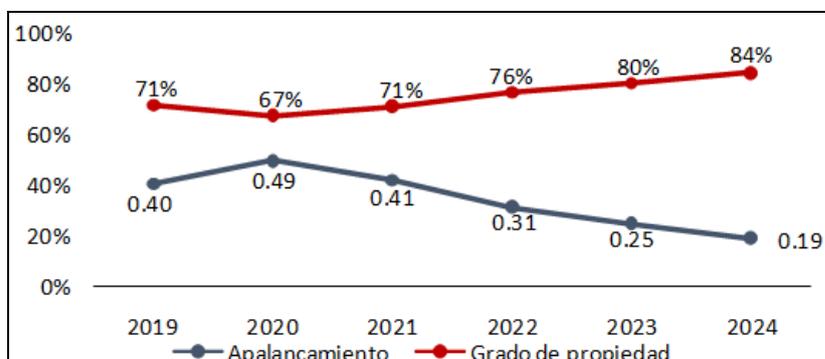
Fuente: Elaboración propia, 2020.

En el 2021, con un 50% de ocupación promedio, se supera el punto de equilibrio y margen neto, con lo cual se proyecta a la consolidación de la compañía en los próximos años, recuperando la tendencia creciente prepandemia.

3.3 Indicador de solvencia

La compañía alcanzó un nivel de solvencia adecuado al cierre del 2019.

Gráfico 20. Apalancamiento versus grado de propiedad



Fuente: Elaboración propia, 2020.

El nivel de apalancamiento viene disminuyendo en la medida que crece la utilidad de la compañía y se repaga la deuda financiera acorde a cronograma, con lo cual se alcanza un saludable nivel de endeudamiento.

4. Estructura del financiamiento

La estructura del financiamiento actual resta 7 años y devenga a una TEA de 7% en dólares. Mientras Reactiva Perú considera 3 meses de venta promedio mensual del 2019, es decir, US\$ 390.000, devenga a una TEA de 1,5% en soles (equivalente a 2% en dólares). No considera prepago de deudas, reparto de dividendos ni la fianza solidaria del principal accionista.

5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

A continuación, se presentan los escenarios del VAN y TIR respecto a la variabilidad de precio/ocupación.

Tabla 33. VAN

VAN	36%	37%	37%	38%	39%
US\$ 130	- US\$ 57 K	US\$ 91 K	US\$ 258 K	US\$ 426 K	US\$ 593 K
US\$ 139	US\$ 43 K	US\$ 215 K	US\$ 387 K	US\$ 559 K	US\$ 731 K
US\$ 143	US\$ 163 K	US\$ 339 K	US\$ 516 K	US\$ 692 K	US\$ 869 K
US\$ 150	US\$ 283 K	US\$ 464 K	US\$ 645 K	US\$ 825 K	US\$ 1.006 K
US\$ 156	US\$ 403 K	US\$ 588 K	US\$ 773 K	US\$ 959 K	US\$ 1.144 K

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 34. TIR

TIR	36%	37%	37%	38%	39%
US\$ 130	-4%	4,7%	13,2%	21,7%	30%
US\$ 139	2,2%	10,9%	19,5%	28%	36,5%
US\$ 143	8,2%	17%	25,6%	34,2%	42,8%
US\$ 150	14 %	22,8%	31,6%	40,3%	49%
US\$ 156	19,7%	28,6%	37,5%	46,3%	55,1%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En las tablas anteriores se delimita el rango esperado +/- 5% en la variabilidad del precio del escenario 1. Los valores sombreados en naranja son los esperados a la variabilidad sea de precio u ocupación. El valor financiero de la empresa en los distintos escenarios esperados es de aproximadamente US\$ 396.000. La probabilidad de ocurrencia de las celdas sombreadas en azul y marrón es baja.

6. Valoración de la empresa sin plan estratégico

De continuar la empresa sin algún cambio, se proyectan 3 años de pérdida. Los flujos traídos a valor presente son de US\$ 48.000 sustentados luego del 2023 y su acción cerrará con US\$ 0,03.

7. Valoración de la empresa con plan estratégico

Luego de implementado el plan, el valor del hotel se incrementará en US\$ 499.000, contando con los siguientes valores:

- Deuda (D): 2.129.692.
- Patrimonio (E): 4.463.383.
- Valor (V): 6.593.076.
- Wd: 32%.
- We: 68%.
- D/E: 48%.
- WACC: 4,79%.

Tabla 35. Valor de la acción

	2020	2021	2022	2023	2024
Días	366	366	366	366	366
Capacidad de habitaciones anual	600	600	600	600	600
Número de noches capacidad anual	18.300	18.300	18.300	18.300	18.300
Ocupación	37%	50%	58%	69%	78%
Temporada escenario 1	Baja + COVID-19	COVID-19 + Baja + Alta	Baja + Alta	Baja + Alta	Baja + Alta
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	- US\$ 941 K	US\$ 520 K	US\$ 644 K	US\$ 730 K	US\$ 811 K
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	- US\$ 551 K	US\$ 155 K	US\$ 131 K	US\$ 343 K	US\$ 483 K
VAN E	US\$ 1.384 K				
ACCIONES	1.665.350				
VALOR POR ACCIÓN	US\$ 0,83				
TIR E	55%				
VAN F	US\$ 396 K				
ACCIONES	1.665.350				
VALOR POR ACCIÓN	US\$ 0,24				
TIR F	27,5%				

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La estrategia océano azul incrementa el valor actual de la compañía en un nivel cercano a ocho veces respecto a la opción de continuar sin implementar algún plan. La empresa atraviesa tres etapas significativas:

- Plan de crisis para atender de forma concreta acciones concisas ante la aparición de la COVID-19.
- Plan de continuidad para preparar la estrategia ante la contracción de la demanda manteniendo un óptimo nivel de rentabilidad.
- Plan de crecimiento cumpliendo los objetivos estratégicos proyectados hacia el 2024.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Kusikuy Boutique Hotel actualmente se encuentra inmerso en la disminución de demanda turística nacional e internacional por efectos de la pandemia COVID-19; por tanto, se concentraron esfuerzos de gestión para mantener la continuidad del negocio y se implementó un plan de emergencia que, entre sus principales actividades, resalta implementar protocolos de biodiversidad, adoptar la suspensión perfecta al personal, reducir los gastos en mantenimiento y marketing, acceder al programa Reactiva Perú, habilitar habitaciones para personal de salud y corporativo y establecer alianzas estratégicas con embajadas y el gobierno regional.
- La ubicación estratégica, las nuevas tendencias tecnológicas y la difusión cultural del Perú permiten elaborar el plan estratégico enfocado en una estrategia de océano azul. Mediante la innovación en valor se crearon nuevos servicios (registro *online*, realidad virtual, museo itinerante, turismo vivencial y talleres de aprendizaje) que permitirán al hotel desarrollarse en un nuevo mercado, así como prepararse para una estrategia de expansión y crecimiento en el siguiente plan estratégico para el período 2025-2029.
- Mediante los planes funcionales se han segmentado a los clientes, lo cual permite implementar acciones para incrementar las ventas, mejorar el posicionamiento de marca, fidelizar clientes e impulsar la imagen del hotel mediante campañas de responsabilidad social. Por otro lado, con el objetivo de reducir costos administrativos y operativos, el hotel ha reestructurado el organigrama, ha elaborado un cronograma de mantenimiento, ha reducido gastos en marketing y ha desarrollado el mapa de procesos.
- El plan estratégico contribuye con el desarrollo de las comunidades cusqueñas mediante la implementación del museo itinerante que busca la difusión de la cultura incaica y la exposición de las obras artesanales de la comunidad. Asimismo, a través del turismo vivencial se busca interrelacionar al poblador con el viajero a fin de mostrar sus costumbres y hacerlos partícipes de las festividades. Por otro lado, a través de la política de reciclaje se busca fomentar la conciencia ecológica de colaboradores y huéspedes.
- La conceptualización de un plan estratégico basado en la estrategia de océano azul le brinda al accionista una tasa interna de retorno de 27,5%, es decir, un valor actual neto financiero de US\$ 396.000 versus el US\$ 47.000 de no haber realizado ningún plan; por lo tanto, consideramos que el problema planteado se resuelve.

2. Recomendaciones

- Mantener constantemente los niveles de calidad del servicio, ya que es un factor determinante para lograr la satisfacción y felicidad del huésped.
- Implementar un área de innovación y desarrollo a fin de ofrecer nuevos productos y servicios alineados a los nuevos usos y costumbres del huésped pos-COVID-19, situación que permitirá conservar clientes y captar nuevos clientes.
- Continuar las alianzas con las comunidades locales para fomentar el desarrollo de la sociedad cusqueña e incrementar la experiencia vivencial del turista nacional y extranjero.
- Mantener la política de responsabilidad ambiental con la finalidad de preservar los centros arqueológicos y proteger la flora y fauna. Esto permitirá a Kusikuy ser reconocida como empresa socialmente responsable, mención que es muy valorada por los turistas extranjeros.
- De volver a los niveles de ocupación por encima del 75% (como sucedía antes de la llegada de la COVID-19), se deberá evaluar la factibilidad de ampliar el número de habitaciones por medio de la adquisición de un nuevo hotel en la ciudad del Cusco a fin de atender la nueva demanda originada por la estrategia océano azul.
- El Perú es un país con diversidad cultural y, por ello, el hotel cuenta con recursos y capacidades suficientes para evaluar la posibilidad de expandirse a nuevos mercados llevando consigo el concepto océano azul. Asimismo, podría implementar dicho concepto en ciudades históricas como Lima, Arequipa y Cajamarca.
- La proyección de la demanda ha sido realizada con base en fuentes secundarias; para una mayor precisión es necesario validarla a través de fuentes primarias como entrevistas, muestreo por encuestas y *focus groups*.
- Con respecto al servicio de turismo vivencial, es necesario contratar los servicios de especialistas en temas rurales a fin de elaborar un diagnóstico de las comunidades cusqueñas que se encuentran aptas para acoger turistas e identificar las actividades, prácticas y costumbres ancestrales que puedan ser atractivas para el potencial huésped.
- Finalmente, gracias al buen rendimiento del personal, la gestión de mantenimiento de la infraestructura, los servicios innovadores y la buena percepción del huésped hacia el hotel, la administración debe postular a la obtención de un certificado internacional de excelencia (podría ser Travellers' Choice).

Bibliografía

- Ansoff, Igor H. (1948). “Strategies for diversification”. *Harvard Business Review*. Vol. 35, núm. 4, p. 113-124.
- Banco Central de Reserva del Perú (2020). *Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021*. Lima: Banco Central de Reserva Del Perú.
- Banco Mundial (2020). “Perú: Panorama general”. En: *Banco Mundial*. Fecha de consulta: 10/5/2020. <<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>.
- Barney, Jay B. y Clark, Delwyn N. (2009). *Resource-based theory : creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Cámara de Comercio de Lima (2020). “Ventas *online* crecerían entre 50% y 80% en junio”. En: *La Cámara*. Fecha de consulta: 31/5/2020. <<https://lacamara.pe/dia-del-padre-ventas-online-crecerian-entre-50-y-80-en-junio/>>.
- Chapman, Alan (2004). “Análisis DOFA y análisis PEST”. En: *Eduardo Leyton*. Fecha de consulta: 5/3/2020. <www.eduardoleyton.com>.
- Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (2008). “Aeropuerto Internacional Alejandro Velasco Astete”. En: *Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial*. Fecha de consulta: 7/3/2020. <<https://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4160>>.
- *Correo* (2019). “Perú: Ordenan demolición del Hotel Sheraton del Cusco”. En: *Correo*. Fecha de consulta: 8/4/2020. <<https://diariocorreo.pe/peru/ordenan-demolicion-del-hotel-sheraton-de-cusco-poder-judicial-patrimonio-cultural-910703/>>.
- David, Fred R. (2001). *Strategic Management: Concept & Cases*. 11ª ed. Ciudad de México: Prentice Hall.
- David, Fred R. (2009). *Administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson.

- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (s/a). “Cusco”. En: *Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo*. Fecha de consulta: 7/3/2020. <<https://www.dirceturcusco.gob.pe/>>.
- *El Peruano* (2020a). “Decreto Legislativo N° 044-2020-PCM”. En: *El Peruano*. Fecha de consulta: 7/4/2020. <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/>>.
- *El Peruano* (2020b). “Decreto Supremo N° 008-2020-SA”. En: *El Peruano*. Fecha de consulta: 7/5/2020. <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-en-emergencia-sanitaria-a-nivel-decreto-supremo-n-008-2020-sa-1863981-2/>>.
- *El Peruano* (2020c). “Decreto Legislativo N° 1455”. En: *El Peruano*. Fecha de consulta: 7/5/2020. <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-programa-reactiva-peru-par-decreto-legislativo-no-1455-1865394-1/>>.
- Franklin, Enrique Benjamín (2009). *Organización de empresas*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- García Vega, Emilio (2009). “Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia : presentación y aplicaciones”. *Journal of Business*. Vol. 1, núm. 2, p. 54-78.
- *Gestión* (2019). “Perú: Las mayores crisis políticas de las últimas dos décadas”. En: *Gestión*. Fecha de consulta: 18/6/2020. En: *Gestión*. <<https://gestion.pe/peru/politica/peru-las-mayores-crisis-politicas-de-las-ultimas-dos-decadas-noticia/>>.
- Hamann, Antonieta (2002). “El marketing verde. Un compromiso de todos”. En: *Tiempo de opinión*. Fecha de consulta: 18/6/2020. <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_antonieta_hamann.pdf>.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Gránica.

- Hill, Charles W. L. y Jones, Gareth R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores.
- Hoteles Costa del Sol (2018). “¿Qué es un hotel boutique?”. En: *Hoteles Costa del Sol*. Fecha de consulta: 20/7/2020. <<https://www.costadelsolperu.com/caracteristicas-hotel-boutique/>>.
- Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (2020). “Economía peruana caería 3,7% este año por efecto del COVID-19”. En: *La Cámara*. Fecha de consulta: 9/6/2020. <<https://lacamara.pe/coronavirus-economia-peruana-caeria-37-este-ano-por-efecto-del-covid-19/?print=print>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020a). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana (junio 2020)*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020b). *Variación de los indicadores de precios de la economía (junio 2020)*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée (2004). “Blue Ocean Strategy”. *Harvard Business Review*. Vol. Octubre 2004, p. 76-84.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Pearson.
- *La Cámara* (2019). “Análisis legal: el big data y el blockchain”. *La Cámara*. Núm. 902.
- *La Cámara* (2020). “Propuestas contra el COVID-19”. *La Cámara*. Núm. 922.
- Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios*. 6ª ed. Ciudad de México: Pearson.
- Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de mercados*. 5ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Meléndez, Carlos (2020). “¿Por qué el Congreso es populista?”. En: *Lampadía*. Fecha de consulta: 10/4/2020. <<https://www.lampadia.com/opiniones/carlos-melndez/por-que-el-congreso-es-populista/>>.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013). “Brechas hoteleras en siete ciudades del Perú”. En: *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Fecha de consulta: 19/6/2020. <http://www.mincetur.gob.pe/Newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hotelera2013/2-REBH/Resul_Estudio_BrechasHoteleras_Peru.pdf>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025”. En: *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Fecha de consulta: 19/6/2020. <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). “Reportes estadísticos de turismo: Cusco”. En: *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Fecha de consulta: 19/6/2020. <<https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/Cusco.pdf>>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). “Datos sobre turismo”. En: *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Fecha de consulta: 3/6/2020. <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). *Protocolo sanitario sectorial ante el COVID-19 para hoteles categorizados*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Ministerio del Ambiente (2017). “Ministra del Ambiente: “Ciudadanos deben informarse para exigir a sus autoridades medidas de prevención””. En: *Ministerio del Ambiente*. Fecha de consulta: 10/4/2020. <<http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/ministra-del-ambiente-ciudadanos-deben-informarse-para-exigir-a-sus-autoridades-medidas-de-prevencion/>>.
- National Fire Protection Association (2013). *Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs*. Quincy (Massachusetts): National Fire Protection Association.
- Organización Mundial de la Salud (2020). “Alocución de apertura del director general de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo del 2020”. En: *Organización Mundial de la Salud*. Fecha de consulta: 19/5/2020.

<<https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>>.

- Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, Michael (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review*. Vol. 86, núm. 1, p. 58-77.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2020a). *Decreto Supremo N° 044-2020-PCM*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2020b). *Decreto Supremo N° 080-2020-PCM*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2020c). *Decreto Supremo N° 094-2020-PCM*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.
- PromPerú (2019a). *Cusco - 2019 Extranjero*. Lima: PromPerú.
- PromPerú (2019b). *Cusco - 2019 Nacional*. Lima: PromPerú.
- *RPP Noticias* (2020). “Turismo en el Cusco volverá a ser ‘el de antes’ en tres o cinco años”. En: *RPP Noticias*. Fecha de consulta: 9/8/2020. <<https://rpp.pe/peru/cusco/reactivacion-turismo-peru-cusco-sector-volvera-a-ser-l-de-antes-en-tres-o-cinco-anos-noticia-1278957>>.
- Specht, Gustavo (2018). “Plan de continuidad de negocio (BCP)”. En: *SlideShare*. Fecha de consulta: 9/8/2020. <<https://www.slideshare.net/gustavospecht/plan-de-continuidad-de-negocio-bcp>>.
- Vidal, Belén (2019). “Turismo y tecnología: cómo la tecnología revoluciona el sector turístico”. En: *We Are Marketing*. Fecha de consulta: 9/8/2020. <<https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>>.
- Yamada, Gustavo y Salgado, Edgar (2005). “Huelgas en el Perú: determinantes económicos e institucionales. *Apuntes. Revista de Ciencias Sociales*. Núm. 56/57, p. 43-59.

Anexos

Anexo 1. Visibilidad de recuperación



Fuente: Apoyo Consultoría, 2020.

Anexo 2. Escenarios del entorno de negocio en el Perú

Entornos	Escenario 1		Escenario 2		
	2020	2021	2020	2021	2022
Entorno político					
Inestabilidad política	Sí	No	Sí	Sí	No
Plan Reactiva	Sí	No	Sí	No	No
Cierre de fronteras	Sí	No	Sí	Sí	No
Entorno económico					
Durabilidad COVID-19	Sí	Hasta 2T-21	Sí	Sí	No
PBI	-12%	7%	-12%	-10%	7%
Déficit fiscal	-9,7% PBI	-4,2% PBI	-9,7% PBI	-7,7 % PBI	-4,2% PBI
Inflación	1% a 2%	1,8% a 2,2%	1% a 2%	1% a 2%	1,8% a 2,2%
Tipo de cambio	3,4	3,37 a 3,40	3,4	3,37 a 3,40	3,35
Índice de precios	2,86%	1,90%	2,86%	2,38%	1,90%
Tasa de desempleo	16,30%	6,30%	16,30%	16,30%	6,30%
Entorno sociocultural					
Perfil del huésped	Turistas nacionales de 35 a 64 años	Turistas nacionales y extranjeros de 35 a 64 años	Turistas nacionales de 35 a 64 años		Turistas nacionales y extranjeros de 35 a 64 años
Huelgas	Sí	No	Sí	Sí	No
Entorno tecnológico					
Transformación digital	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Big data</i>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Entorno ecológico					
Turismo sostenible	No	Sí	No	No	Sí
Entorno legal					
Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria	Exoneración del pago a cuenta del impuesto a la renta		Exoneración del pago a cuenta del impuesto a la renta		
Ministerio de Salud y Plan de Vigilancia COVID-19	Sí	No	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 3. Análisis de proveedores y del cliente

Tabla 36. Análisis de proveedores

N°	Categoría	Tipo	Impacto	Frecuencia
1	Alimentos y bebidas	Producto	Alta	Alta
2	Asesoría y consultoría	Servicio	Baja	Baja
3	Diseño y construcción	Servicio	Baja	Baja
4	Equipamiento y maquinaria	Producto	Baja	Baja
5	Imagen corporativa y marketing	Servicio	Alta	Baja
6	Menajes y suministros	Producto	Media	Alta
7	Mobiliario y decoración	Producto	Media	Baja
8	Mantenimiento e instalaciones	Servicio	Alta	Media
9	Revestimientos	Producto	Media	Baja
10	Salud y bienestar	Servicio	Baja	Baja
11	Seguridad	Servicio	Baja	Baja
12	Selección y capacitación	Servicio	Alta	Media
13	Servicios y <i>outsourcing</i>	Servicio	Baja	Baja
14	Tecnología	Servicio	Baja	Baja
15	Textil	Producto	Baja	Baja
16	Servicios generales	Servicio	Media	Media

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 37. Análisis del cliente

Criterios de evaluación		Tipo de clientes			Cliente
		Turista	Agencias de turismo y/o aerolíneas	Corporativos	
Volumen de compra	Clasificación	Baja	Alta	Media	Media
	Puntuación	1	3	2	2
Concentración	Clasificación	Baja	Alta	Medio	Media
	Puntuación	1	3	2	2
Riego de integración hacia atrás	Clasificación	Baja	Media	Baja	Baja
	Puntuación	1	2	1	1,33
Costo de cambio al cliente	Clasificación	Baja	Media	Media	Alta
	Puntuación	1	2	2	1,67
Identificación de la marca	Clasificación	Baja	Media	Alta	Media
	Puntuación	1	2	3	2
Productos sustitutos	Clasificación	Media	Alta	Alta	Alta
	Puntuación	2	3	3	2,67
Poder de negociación del cliente por tipo de cliente	Puntuación	1,17	2,5	2,17	1,94
	Clasificación	Baja	Alta	Media	Medio

Leyenda: Clasificación: Alta = 3; Media = 2; Baja = 1.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 4. Entorno específico y benchmarking

Criterios	Detalle	Kusikuy Boutique Hotel	Sonesta Hotel Cusco	Ramada by Wyndham Costa Del Sol Cusco	El Mercado	Hotel Plaza de Armas Cusco	Andean Wings Boutique Hotel	Casona Corrales	Hotel José Antonio Cusco	Hilton Garden Inn Cusco	Union Hotel Cusco	Quinta San Blas by Ananay Hotels
Funciones	Exteriores	1	0,25	0,75	0,75	0,5	0	0,25	0,25	1	0,5	0,25
	Diferenciación en actividades	1	0,75	0,75	0,75	0,25	0,5	1	0,25	0	0	0
	Comida y bebida	1	1	1	0,75	1	0,75	0,25	1	1	0,5	0
	Aparcamiento	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1
	Transporte al aeropuerto	1	1	1	0	0,75	0,5	0,5	0,25	0	0,75	0,25
	Servicio de recepción	1	1	0,5	0,5	0,75	0,75	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5
	Servicio de limpieza	1	0,75	1	0,5	0,75	0,75	0,25	0,25	0,75	0,75	0,5
	Instalaciones de negocios	1	1	1	0	0,25	0	0	0,5	0,75	0,5	0
	Seguridad	1	1	1	0,75	0,75	0,5	0,25	0	0	0,75	0,5
	Idiomas que Hablan	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5
	Instalaciones <i>wellness</i>	1	0	0,25	0	0,25	0,5	0	0,75	0,75	1	1
	Diferenciación en habitaciones	1	1	1	0,5	0,5	0,75	0,25	0,25	0,5	0,25	0,5
	Servicios diferenciados en general	1	1	0,75	0,25	0,5	0,5	0	0,25	0,75	0,25	0,25
Tecnologías	Cámaras de seguridad	1	1	1	0,75	0,75	0,5	0,25	0	0	0,75	0,5
	Página web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Wifi	1	0,75	0,75	1	0,5	0,5	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75
Clientes	Turistas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Personas mayores y/o discapacidad	0	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5
	Viajero de negocios	1	1	1	0,25	0,25	0,25	0,25	0,5	0,75	0,5	0,25
	Familias	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5
	Parejas	1	1	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5
Criterios <i>booking</i> puntuados	Limpieza	1	1	0,75	1	0,75	0,75	1	1	0,75	0,75	0,75
	Ubicación	1	0,75	0,75	0,75	1	0,75	1	1	0,25	0,5	0,75
	Confort	1	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	1	1	0,75	0,5	0,5
	Instalaciones y servicios	1	1	0,75	0,75	0,5	0,5	1	1	0,75	0,5	0,5
	Relación calidad/precio	1	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75	1	0,75	0,5	0,5	0,5
Total		24	21,25	20,75	15,75	15,5	15,5	13,75	15,25	16,5	15,75	13,25
Los competidores directos: Sonesta Hotel Cusco y Ramada by Windham Los competidores potenciales: Hilton Garden Inn Cusco, El Mercado, Hotel Plaza de Armas Cusco, Andean Wings Hotel, Hotel José Antonio Cusco y Unión Hotel Cusco Mis principales sustitutos: Casona Corrales y Quinta San Blas by Ananay						Se debe aplicar el análisis externo del microentorno a los hoteles categorizados con 4 estrellas, hoteles con denominación boutique y/o que brinde un servicio muy personalizado. La definición del sector se encuentra detallada en el Capítulo III. Para el análisis interno se debe comparar el hotel con sus competidores directos						

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Abell, 2020.

Anexo 5. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 38. Poder de negociación de los proveedores

Criterios de evaluación	Muy poco atractivo	Escala de Likert					Muy atractivo
		1	2	3	4	5	
Concentración de proveedores	Bajo	3					Alto
Volumen de compra	Alto	4					Bajo
Costo de cambio de proveedor	Alto	4					Bajo
Productos/servicios sustitutos	Poco	4					Mucho
Diferenciación en los productos	Alto	3					Bajo
Evaluación promedio	Bajo	3,6					Alto

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2020.

Tabla 39. Poder de negociación del cliente

Criterios de evaluación	Muy poco atractivo	Escala de Likert					Muy atractivo
		1	2	3	4	5	
Concentración de clientes	Bajo	3					Alto
Volumen de compras	Muchos	3					Pocos
Información acerca de la oferta	Alto	1					Bajo
Identificación de la marca	Bajo	2					Alto
Productos sustitutos	Alto	1					Bajo
Evaluación promedio	Bajo	2					Alto

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2020.

Tabla 40. Amenaza de productos sustitutos

Criterios de evaluación	Muy poco atractivo	Escala de Likert					Muy atractivo
		1	2	3	4	5	
Disponibilidad de sustitutos	Alto	1					Bajo
Precio relativo del producto sustituto	Alto	2					Bajo
Nivel percibido de diferenciación del producto	Alto	3					Bajo
Costos de cambio para el cliente	Alto	1					Bajo
Evaluación promedio	Bajo	1,75					Alto

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2020.

Tabla 41. Riesgo de entrada de nuevos competidores

Criterios de evaluación	Muy poco atractivo	Escala de Likert					Muy atractivo
		1	2	3	4	5	
Necesidad de capital	Bajo	4					Alto
Disponibilidad de terrenos y/o inmuebles	Alto	4					Bajo
Economía de escala	Bajo	4					Alto
Acceso a canales de venta	Alto	1					Bajo
Barreras gubernamentales	Bajo	3					Alto
Demanda insatisfecha	Alto	3					Bajo
Evaluación promedio	Bajo	3,16					Alto

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2020.

Tabla 42. Rivalidad entre competidores

Criterios de evaluación	Muy poco atractivo	Escala de Likert					Muy atractivo
		1	2	3	4	5	
Concentración	Alta	1					Bajo
Ritmo de crecimiento de la industria	Bajo	2					Alta
Diferenciación del servicio	Bajo	2					Alto
Grupos empresariales	Mucho	2					Bajo
Costo de cambio del comprador	Alto	2					Bajo
Barreras de salida	Bajo	1					Alto
Evaluación promedio	Bajo	1,66					Alto

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2020.

Tabla 43. Matriz de evaluación global de las fuerzas de la industria

Fuerzas de Porter	Escala de Likert				
	1	2	3	4	5
Poder de negociación de los proveedores	3,6				
Poder de negociación de los clientes	2				
Amenaza de productos sustitutos	1,75				
Riesgo de entrada de nuevos competidores	3,16				
Rivalidad entre competidores	1,66				
Evaluación promedio	2,43				

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2020.

Leyenda: Para la respectiva elaboración de matrices considerar lo siguiente: 1: Muy poco atractivo; 2: Poco atractivo; 3: Medio atractivo; 4: Atractivo; 5: Muy atractivo.

Anexo 6. Matriz VRIO - Capacidades

CAPACIDADES	FCE	Perspectiva	V	R	I	O	Implicancia estratégica
Habilidad de negociación con proveedores	Alto margen rentabilidad	Financiera	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Excelente manejo de los niveles de bioseguridad	Bioseguridad	Cliente	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Excelente servicio de atención al cliente	Calidad en servicio	Cliente	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Manejo eficiente de la información para captación de clientes	Marketing digital	Cliente	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Servicio personalizado	Prestigio, imagen y trayectoria sostenida	Cliente	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Habilidad para fomentar el talento	Gestión de Recursos Humanos	Procesos internos	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Habilidad para retener el talento	Gestión de Recursos Humanos	Procesos internos	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Excelente gestión e identificación de los patrones de comportamiento del cliente	Sistemas de información	Procesos internos	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal

Leyenda: Valioso (V); Raro (R); Inimitable (I); Organizado (O).

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Barney y Clark, 2020.

Anexo 7. Matriz VRIO - Recursos

RECURSOS	FCE	Perspectiva	V	R	I	O	Implicancia estratégica
Sistema de <i>pricing</i> y reservas	Alto margen rentabilidad	Financiera	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Personal asignado a redes sociales para mantener la comunicación constante con los clientes	Marketing digital	Cliente	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Equipos y suministros de bioseguridad	Bioseguridad	Cliente	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Áreas de esparcimiento y relajación	Calidad en servicio	Cliente	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Canales digitales	<i>E-commerce</i>	Cliente	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Programa de fidelización de clientes	Fidelización del cliente	Cliente	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Insumos y suministros con altos estándares de calidad	Prestigio, imagen y trayectoria sostenida	Cliente	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Hotel ubicado en lugar estratégico de la ciudad	Ubicación estratégica	Cliente	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Mantenimiento constante de la infraestructura y conservación en óptimas condiciones	Mantenimiento de instalaciones	Procesos internos	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal

Leyenda: Valioso (V); Raro (R); Inimitable (I); Organizado (O).

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Barney y Clark, 2020.

Anexo 8. Objetivos estratégicos

TIPO	N°	OBJETIVO	E	M	A	R	CORTO PLAZO Hasta 1 Año	MEDIANO PLAZO 1 a 2 años	LARGO PLAZO 2 a 5 años
CRECIMIENTO	OE1	Incrementar anualmente como mínimo en 10% el nivel de ocupación a partir del 2021	Aumentar porcentaje de ocupación	Porcentaje de TNOH	Se proyecta una recuperación del sector turismo a partir del 2022	Es importante incrementar el ingreso de ventas para salvaguardar los problemas de liquidez	35%	61%	80%
	OE2	Aumentar el reconocimiento de la marca a través de las redes sociales, página web y otros en 5% para el 2021	Aumentar reconocimiento de la marca	Click-through rate (CTR)	Las redes sociales representan un importante canal de imagen	Somos reconocidos a nivel nacional y resulta relevante ser reconocido a nivel internacional	-	5%	2%
RENTABILIDAD	OE3	Obtener un margen operativo mayor o igual al 20% a partir del 2022	Obtener mayores ganancias del hotel a través del margen operativo	Margen operativo	Se proyecta una recuperación del sector turismo a partir del 2022	Mantener una adecuada generación nos va permitir respaldar endeudamiento futuro con entidades financieras	-	20%	31%
	OE4	Obtener un margen EBITDA del 37% a partir del 2022	Obtener mayores ganancias del hotel antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones	EBITDA	Se proyecta una recuperación del sector turismo a partir del 2022	Es sumamente relevante compararnos con la competencia en qué tan eficiente es el hotel en generar beneficios	-	37%	43%
SUPERVIVENCIA	OE5	Optimizar los canales digitales en base a inteligencia artificial a partir del 2021	Optimizar los canales digitales	Tasa de conversión (CRO)	Los turistas utilizan cada vez más los medios tecnológicos para reservar y se avecina un mayor incremento de los canales digitales debido a la pandemia	El empleo de <i>big data</i> para generar contenido en la página web o redes sociales y así atraer clientes para generar el cierre de una compra	2%	2,3%	3,5%
	OE6	Alcanzar excelencia en calidad de atención al huésped por encima del 90%	Alcanzar calidad de atención con los huéspedes	Net Promoted Score	Nivel de satisfacción del turista en el 2018 sobre servicios de alojamiento es en promedio del 81%	Nuestro nivel de satisfacción del cliente en temporada alta ha sido de 85%, directamente proporcional a nuestra ocupación	88%	91%	94%
	OE7	Elaborar el Plan de Responsabilidad Social para que la empresa sea reconocida con certificación ISO 14001 en el 2024	Elaborar el Plan de Responsabilidad Social	ISO 14001	En el 2006 el Mincetur aprobó la política ambiental en el sector turismo para brindar turismo sostenible e incrementar competitividad	El tratamiento de residuos orgánicos forma parte de la filosofía de la compañía para reducir el impacto ambiental	Programa de Adecuación del Manejo Ambiental (PAMA)	Sello de calidad ambiental de Dircetur	ISO 14001 (estándar internacional de gestión ambiental)

Leyenda: Específicos (E), Medibles (M), Razonables (R), Alcanzables (A) y Tiempo (T).

Fuente: Elaboración de propia 2020.

Anexo 9. Matriz FODA

Matriz FODA			Fortalezas		Debilidades		
			F1	F2	D1	D2	
			F1	Medidas de prevención, uso de plataforma Smart para <i>check-in</i> y <i>check-out</i>	D1	Baja liquidez	
			F2	Tratamiento de residuos orgánicos	D2	Falta de infraestructura propia	
			F3	Personal con experiencia y constantemente capacitado	D3	Falta de acreditación internacional	
			F4	Alta calidad de atención en el servicio	D4	Ausencia de un mapa de riesgos	
			F5	Bajo nivel de rotación de personal	D5	Ausencia de planes de continuidad	
			F6	Ubicación estratégica del hotel			
Oportunidades	O1	La variedad cultural de Perú fomenta la creación de paquetes turísticos que se enfocan en brindar nuevas experiencias a los viajeros	Estrategia FO FO1: Desarrollar nuevos servicios integrando la participación directa del personal a fin de que participen e impulsen el desarrollo del hotel (F1, F2, F5, O1, O2, O3) FO2: Implementar protocolos de bioseguridad y asegurar óptimas condiciones de infraestructura (F3, F4, F6, O4) FO3: Desarrollar procesos ágiles en relación con el tratamiento de información para diseñar protocolos de atención personalizados; esto permitirá atender de manera anticipada y eficiente los requerimientos del cliente (F3, F4, O5)			Estrategia DO DO1: Campañas de publicidad y promoción de nuestros servicios (D1, O1, O2, O3) DO2: Plan de crisis y continuidad del negocio (D4, D5, O4) DO3: Implementación de la Norma ISO 9001, 14001 y OHSAS (D3, O2, O5)	
	O2	Programas sociales que impulsan los niveles de competitividad del turismo (recurso humano capacitado)					
	O3	Iniciativa del Estado por impulsar proyectos que respalden el desarrollo de la actividad turística					
	O4	Acceso a programas del Gobierno (Reactiva o FAE-Mype) que permitan garantizar la continuidad de los negocios					
	O5	Implementación herramientas tecnológicas (como el <i>big data</i>) que permitan explotar la información sobre el perfil del cliente					
Amenazas	A1	Inestabilidad política y falta de convergencia de los poderes del Estado que no consideran al sector turismo como una actividad prioritaria	Estrategia FA FA1: Desarrollo de nuevas formas de ofrecer el servicio de hospedaje (F1, F6, A3) FA2: Brindar programas de capacitación enfocados en los nuevos protocolos de bioseguridad frente al COVID-19 (F3, F4, F5 A1, A2) FA3: Establecer tarifas flexibles durante la pandemia (F4, A3, A4, A5)			Estrategia DA DA1: Plan de concientización alineado al correcto uso de los implementos sanitarios para frenar el temor de los clientes de hacer turismo frente al COVID-19 (D1, D4, D5, A1, A2, A3) DA2: Alianzas estratégicas con hoteles de otras ciudades con políticas de alta calidad y acreditaciones internacionales (ISO) que brinden al cliente opciones distintas de realizar turismo en el Perú, con el objetivo de evitar cancelaciones y/o postergaciones (D2, D3, D4, D5, A3, A4, A5)	
	A2	Estancamiento económico y ralentización de la recuperación del sector turismo					
	A3	Durabilidad de la pandemia y cierre de fronteras					
	A4	Huelgas que imposibilitan el normal desarrollo de las actividades turísticas					
	A5	Desastres naturales como lluvias y huaicos					

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Chapman, 2020.

Anexo 10. Selección de estrategias específicas: factores determinantes

N°	Estrategias específicas	Escenario 1	Escenario 2	Selección
E1	Desarrollar nuevos servicios integrando la participación directa del personal a fin de que participe e impulse el desarrollo del hotel	Sí	Sí	Sí
E2	Implementar protocolos de bioseguridad y asegurar óptimas condiciones de infraestructura	Sí	Sí	Sí
E3	Plan de crisis y continuidad de negocio	Sí	Sí	Sí
E4	Implementación de la Norma ISO 9001, 14001 y OHSAS	Sí	Sí	Sí
E5	Desarrollo de nuevas formas de ofrecer el servicio de hospedaje	Sí	Sí	Sí
E6	Establecer tarifas flexibles durante la pandemia	Sí	Sí	Sí
E7	Alianzas estratégicas con hoteles de otras ciudades con políticas de alta calidad y acreditaciones internacionales (ISO) que brinden al cliente opciones distintas de realizar turismo en el Perú. El objetivo de evitar cancelaciones y/o postergaciones	Sí	Sí	Sí
E8	Desarrollar procesos ágiles en relación al tratamiento de información para diseñar protocolos de atención personalizados; estos permitirán atender de manera anticipada y eficiente los requerimientos del cliente	Sí	No	No
E9	Plan de concientización alineado al correcto uso de los implementos sanitarios para frenar el temor de los clientes de hacer turismo frente a la COVID-19	No	Sí	No
E10	Campañas de publicidad y promoción de nuestros servicios	No	No	No

Fuente: Elaboración propia, 2020.

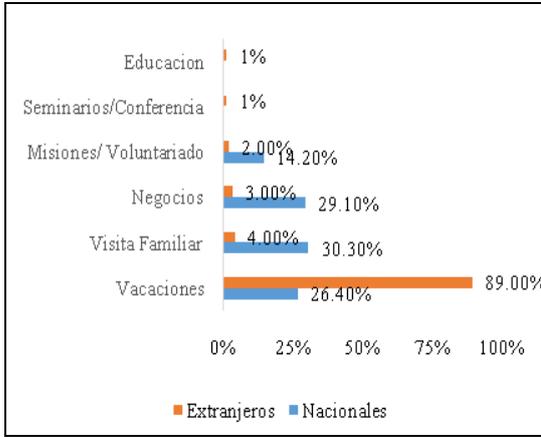
Anexo 11. Planilla durante el plan de continuidad

N°	Puesto	N° de personal	Salario actual (S/)	Total salario (S/)	Personal activo	Personal con suspensión perfecta	Nuevo salario
1	Gerente general	1	7.000	7.000	1	0	5.950
2	Administración y Finanzas	1	5.000	5.000	1	0	4.250
3	Operaciones	1	3.000	3.000	1	0	2.550
4	Marketing y Ventas	1	3.000	3.000	1	0	2.550
5	Jefe de Recursos Humanos	1	2.500	2.500	1	0	2.125
6	Jefe de servicios generales	1	2.500	2.500	1	0	2.125
7	<i>Master chef</i>	1	2.500	2.500	1	0	2.125
8	Analista de tecnologías de la información	1	2.000	2.000	1	0	1.700
9	Asistente de Marketing y Ventas	1	1.600	1.600	0	1	0
10	Asistente de Recursos Humanos	1	1.600	1.600	0	1	0
11	Tesorería	1	1.600	1.600	1	0	1.360
12	<i>Bartender</i>	1	1.200	1.200	0	1	0
13	Asistente de almacén	1	930	930	1	0	791
14	Administrador	2	930	1.860	1	1	791
15	Botón	2	930	1.860	1	1	791
16	<i>Housekeeping</i>	2	930	1.860	1	1	791
17	Mozo	4	930	3.720	0	4	0
18	Ayudante de cocina	2	1.000	2.000	0	2	0
19	Personal de seguridad	2	930	1.860	1	1	791
20	Operario de áreas comunes	1	930	930	1	0	791
21	Masajista	1	930	930	0	1	0
TOTAL		29	41.940	49.450	15	14	29.478

Fuente: Elaboración propia, 2020.

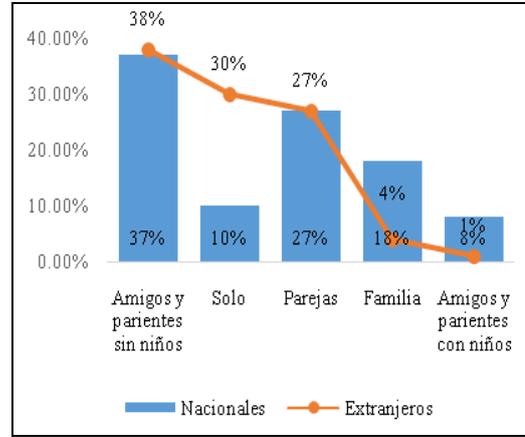
Anexo 12. Aspectos previos al viaje del turista nacional y extranjero

Gráfico 21. Motivo de viaje



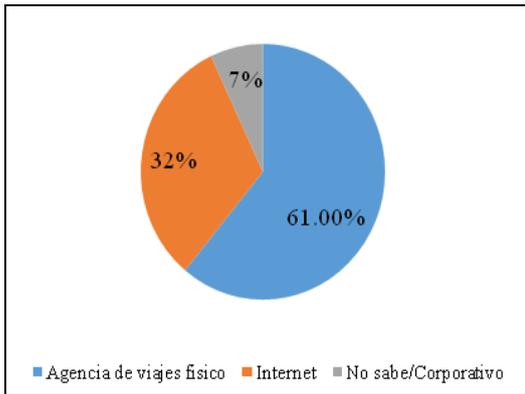
Fuente: Elaboración propia sobre la base de PromPerú, 2020.

Gráfico 23. Grupo de viaje



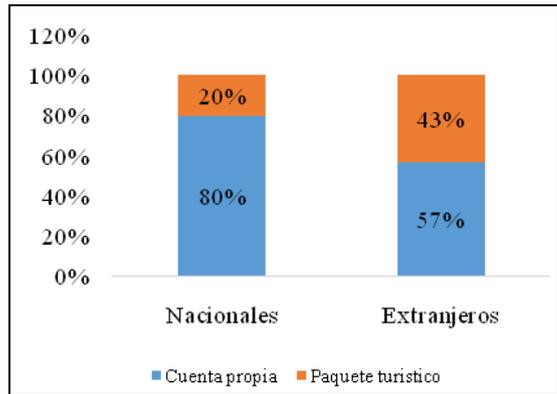
Fuente: Elaboración propia sobre la base de PromPerú, 2020.

Gráfico 22. Paquete turístico



Fuente: Elaboración propia sobre la base de PromPerú, 2020.

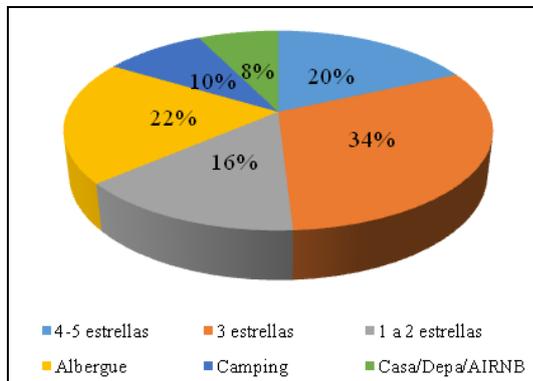
Gráfico 24. Modalidad de viaje



Fuente: Elaboración propia sobre la base de PromPerú, 2020.

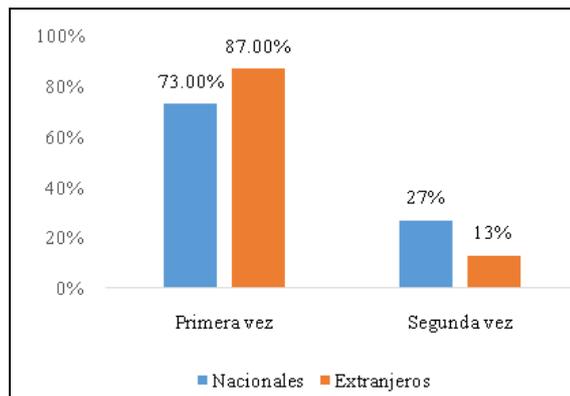
Anexo 13. Datos de interés del turista nacional y extranjero durante su estancia

Gráfico 25. Hospedaje de extranjeros



Fuente: Elaboración propia sobre la base de PromPerú, 2020.

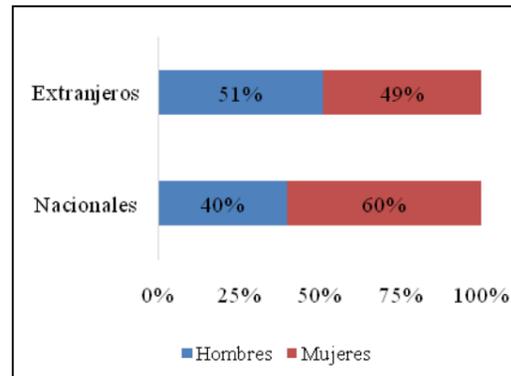
Gráfico 26. Visitó el Cusco antes



Fuente: Elaboración propia sobre la base de PromPerú, 2020.

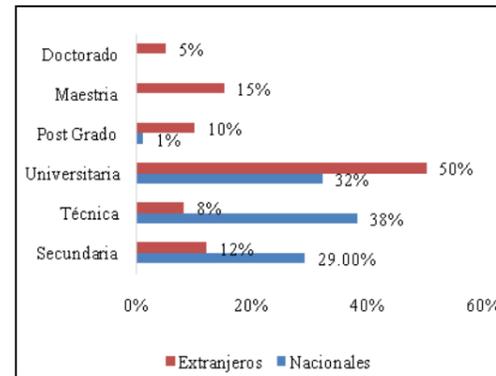
Anexo 14. Aspectos demográficos y socioeconómicos del turismo nacional y extranjero

Gráfico 27. Género



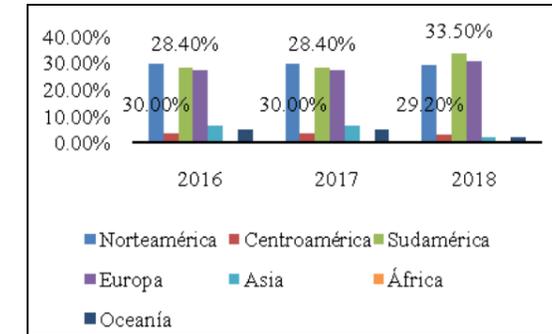
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 30. Grado de instrucción



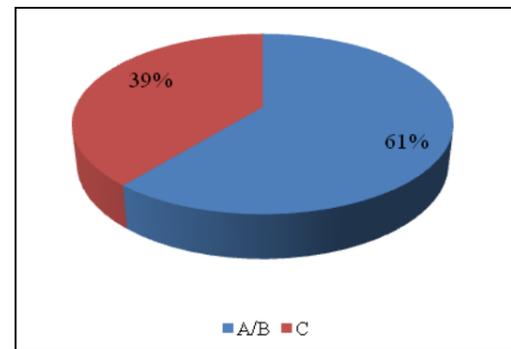
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 33. Procedencia de turistas extranjeros al Cusco



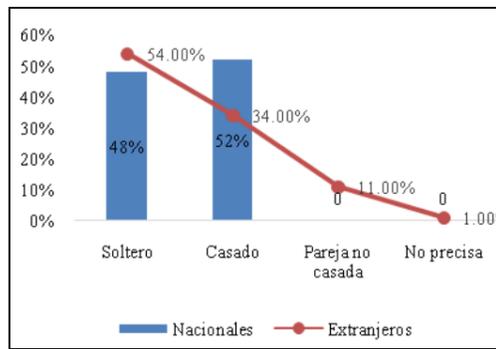
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 28. Nivel socioeconómico nacional



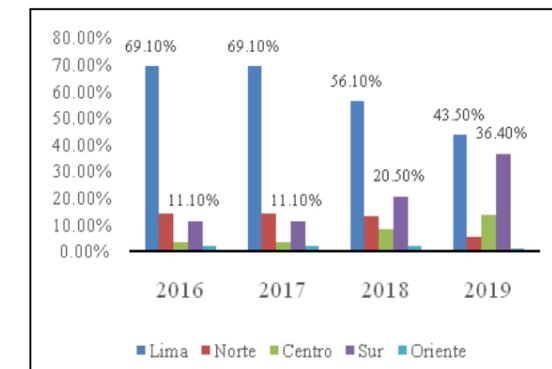
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 31. Estado civil



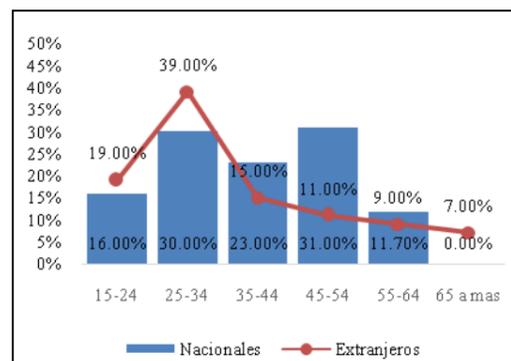
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 34. Procedencia de turistas nacionales al Cusco



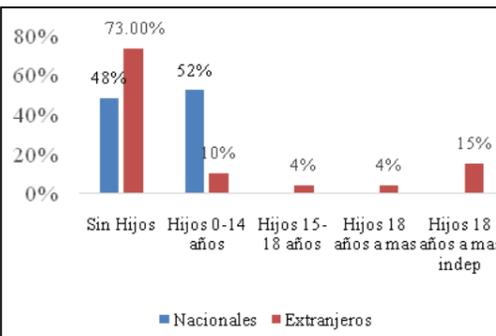
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 29. Edad



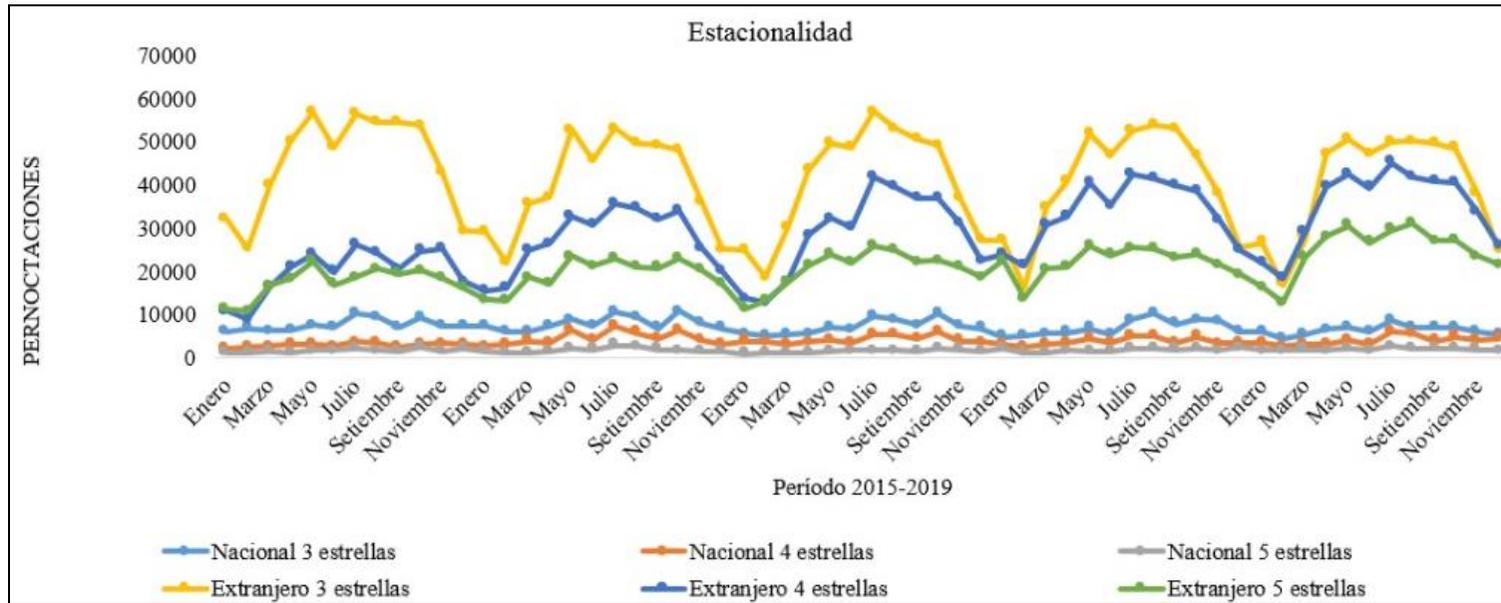
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 32. Tenencia de hijos



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 15. Estacionalidad del Cusco



Fuente: Elaboración propia, 2020.

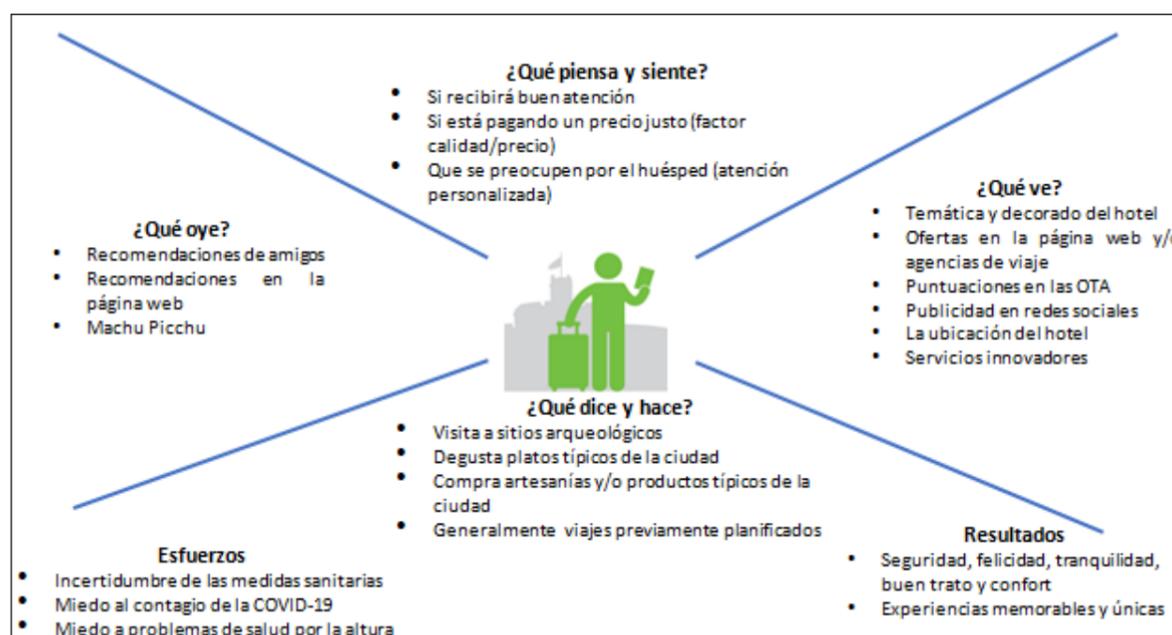
Anexo 16. Market share

Año				NACIONAL			EXTRANJERO			CORPORATIVO (CONVENIO GOBIERNO, MINAS)			Noches vendidas total	Porcentaje de TNOH TOTAL	Porcentaje de mercado
	Nacional	Extranjero	Total	Porcentaje de TNOH	Noches	Porcentaje de mercado	Porcentaje de TNOH	Noches	Porcentaje de mercado	Porcentaje de TNOH	Noches				
2020 ALTA	1.514	0	1.514	2%	183	12,1%	0%	0	0%	25%	2.281	2.464	27%	12,1%	
2020 BAJA	15.964	47.938	63.902	8%	730	4,6%	25%	2.281	4,8%	10%	913	3.924	43%	9,3%	
TOTAL 2020	17.478	47.938	65.416	5%	913	8,3%	13%	2.281	2,4%	18%	3.194	6.388	35%	10,7%	
2021 ALTA	18.009	73.126	91.135	14%	1.278	7,1%	30%	2.738	3,7%	10%	913	4.015	54%	10,8%	
2021 BAJA	14.072	73.736	87.808	10%	913	6,5%	25%	2.281	3,1%	10%	913	3.194	45%	9,6%	
TOTAL 2021	32.081	146.862	178.943	12%	2.190	6,8%	28%	5.019	3,4%	10%	1.825	9.034	50%	10,2%	
2022 ALTA	25.213	102.376	127.589	18%	1.643	6,5%	40%	3.650	3,6%	10%	913	5.293	68%	10,1%	
2022 BAJA	19.701	103.230	122.931	14%	1.278	6,5%	30%	2.738	2,7%	10%	913	4.015	54%	9,1%	
TOTAL 2022	44.913	205.606	250.520	16%	2.920	6,5%	35%	6.388	3,1%	10%	1.825	11.133	61%	9,6%	
2023 ALTA	35.298	143.326	178.624	20%	1.825	5,2%	50%	4.563	3,2%	10%	913	6.388	80%	8,4%	
2023 BAJA	35.298	144.522	179.820	16%	1.460	4,1%	40%	3.650	2,5%	10%	913	5.110	66%	6,7%	
TOTAL 2023	70.595	287.849	358.444	18%	3.285	4,7%	45%	8.213	2,9%	10%	1.825	13.323	73%	7,5%	
2024 ALTA	49.417	200.657	250.074	22%	2.008	4,1%	55%	5.019	2,5%	10%	913	7.026	87%	6,6%	
2024 BAJA	38.614	202.331	240.945	18%	1.643	4,3%	45%	4.106	2%	10%	913	5.749	73%	6,3%	
TOTAL 2024	88.030	402.988	491.019	20%	3.650	4,2%	50%	9.125	2,3%	10%	1.825	14.600	80%	6,4%	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

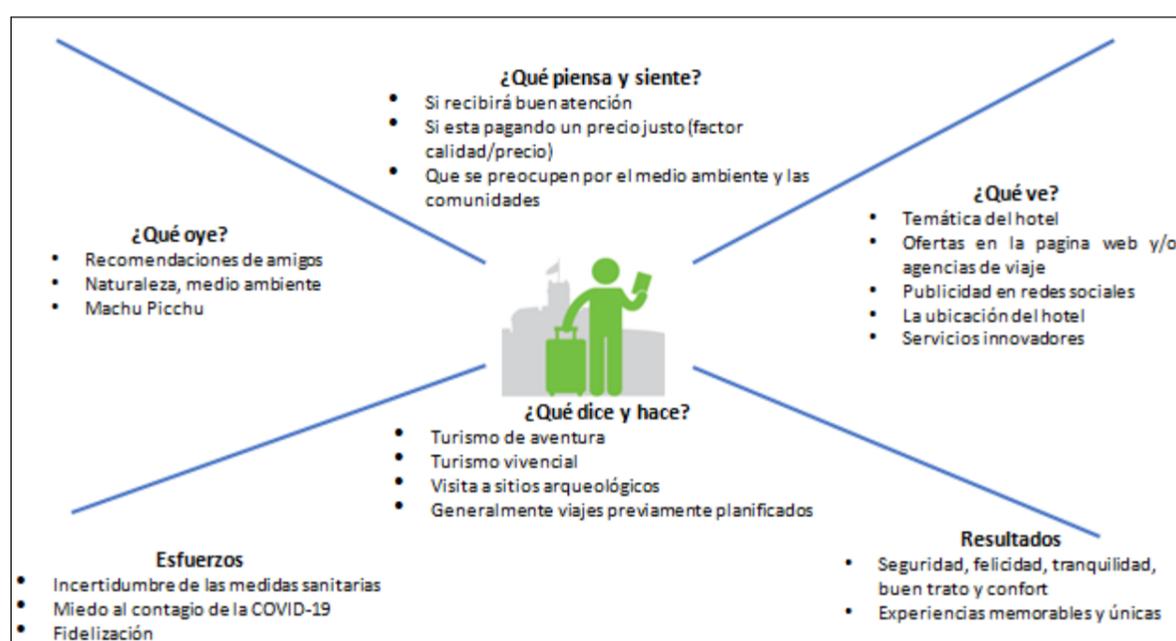
Anexo 17. Mapa de empatía

Gráfico 35. No cliente del primer nivel



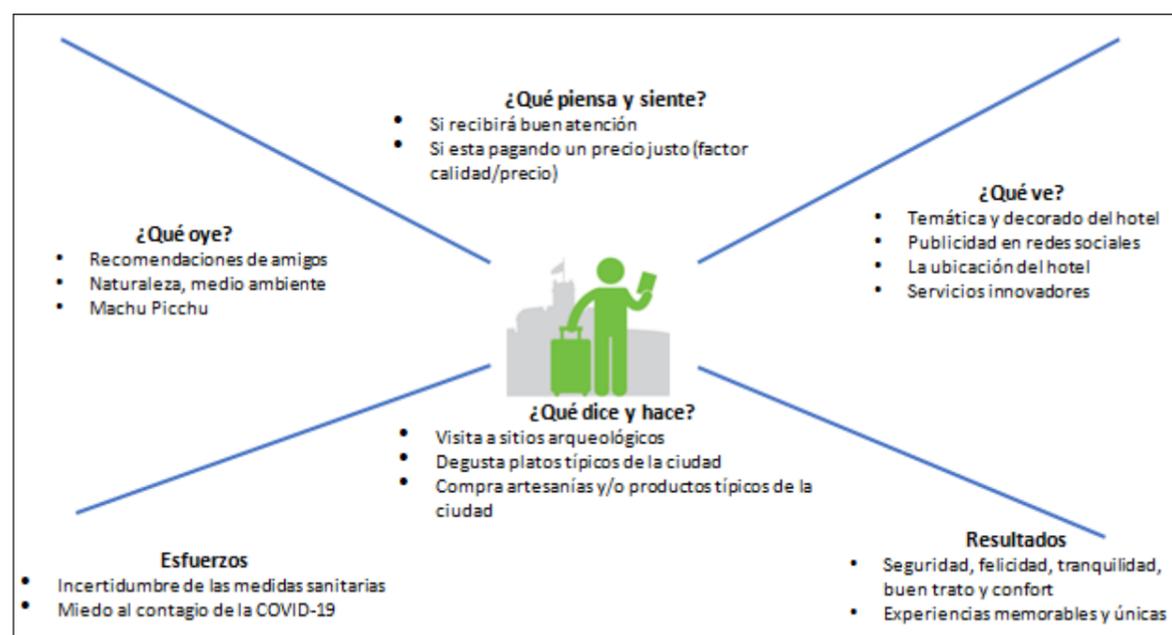
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 36. No cliente del segundo nivel



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 37. No cliente del tercer nivel



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 18. Presupuesto de Marketing

2020-2024	Presupuesto de Marketing				
	2020	2021	2022	2023	2024
Marketing directo					
<i>Merchandising</i>	US\$ 1000	US\$ 2.000	US\$ 2.500	US\$ 2.500	US\$ 3.000
<i>Emailing - Mailchimp</i>	-	US\$ 2.400	US\$ 2.400	US\$ 2.400	US\$ 2.400
<i>Marketing digital: redes sociales y Google Ads</i>	US\$ 2.400	US\$ 7.400	US\$ 8.200	US\$ 9.200	US\$ 11.800
Regalos, sorteos, premios (fidelización)	US\$ 4.000	US\$ 15.000	US\$ 15.000	US\$ 15.000	US\$ 20.000
Desarrollo tecnológico					
<i>Hosting, actualización de página web y chatbot</i>	US\$ 2.400	US\$ 7.400	US\$ 2.400	US\$ 2.400	US\$ 2.400
Desarrollo, mejoras y actualización de app	US\$ 1.000	US\$ 10.000	US\$ 10.000	US\$ 10.000	US\$ 10.000
Sistemas de distribución global (GDS) Sabre Spotlight	US\$ 2.400	-	-	-	-
Publicidad					
<i>Storytelling</i>	-	US\$ 1.000	US\$ 2.000	US\$ 2.000	US\$ 2.500
<i>Campañas de branding</i>	-	US\$ 45.000	US\$ 50.000	US\$ 60.000	US\$ 60.000
Publicidad tradicional: revistas, periódicos, radio	US\$ 1.000	US\$ 1.000	US\$ 1.000	US\$ 1000	US\$ 1.000
<i>Influencers</i>	-	US\$ 3.000	US\$ 4.000	US\$ 5.000	US\$ 6.000
Viajes de familiarización (segmento turístico)	-	US\$ 8.000	US\$ 10.000	US\$ 12.000	US\$ 15.000
Campañas de responsabilidad social	US\$ 5.000	US\$ 6.000	US\$ 7.000	US\$ 8.000	US\$ 9.000
Ventas					
Comisión OTA	10% de ventas	10% de ventas	10% de ventas	10% de ventas	10% de ventas
Visitas para el segmento corporativo	US\$ 1.500	US\$ 1.500	US\$ 1.500	US\$ 1.500	US\$ 1.500
Relaciones públicas					
Cenas Instituciones públicas privadas (Canatur, PromPerú)	-	US\$ 3.000	US\$ 3.000	US\$ 3.000	US\$ 3.000
Ferias, eventos, activaciones	-	US\$ 4.000	US\$ 4.000	US\$ 5.000	US\$ 6.000
TOTAL	US\$ 20.700	US\$ 116.700	US\$ 123.000	US\$ 139.000	US\$ 153.600

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 19. Descripción del mapa de procesos

P1	Necesidad y expectativa del cliente
	<p>El hotel ofrece a los turistas un ambiente acogedor, seguro, moderno, con ambientes temáticos y con instalaciones inteligentes en las habitaciones y en las áreas comunes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensores de movimiento para prender y apagar la luz, para abrir y cerrar la llave del agua en el lavadero e inodoro • Sensores para abrir y cerrar las puertas (en algunos casos, puertas corredizas) • Todos los implementos de la habitación (televisor, persianas, luces y regulación de temperatura) funcionan la app y pueden ser manejados desde el celular del cliente <p>Estas características que ofrece el hotel están publicadas en la página web, redes sociales y son distribuidos a las distintas agencias de viaje que cuentan con tarifas competitivas acordes al servicio brindado; finalmente, el cliente puede seleccionar una de nuestras cincuenta habitaciones. El hotel se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, cerca de la Plaza de Armas y está rodeado de restaurantes turísticos</p>
P2	Canales de ventas
	<p>Los canales principales de venta son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viajes asociadas a Kusikuy Boutique Hotel • OTA: TripAdvisor, Booking, Expedia, Trivago, Kayak • Página web del hotel y asesor de ventas para servicios corporativos, ventas <i>front office</i> y por teléfono • Redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram
P3	Reservas
	<p>Para una mejor comodidad y variedad de opciones para el cliente, las reservas se pueden realizar mediante los canales de venta que tienen las siguientes características: pueden ser con fecha abierta, con y sin penalidades por cancelaciones y con una anticipación de 1 año; una vez confirmada la reserva el potencial huésped es registrado en la base de datos del hotel, luego se le enviará la confirmación de la reserva vía correo electrónico; las reservas se pueden realizar las 24 horas del día. La cancelación de la reserva se realiza con 48 horas de anticipación</p>
P4	Auto check-in
	<p>Con el fin de eliminar el tiempo de espera en la recepción, el huésped tiene la facilidad de descargar la app del hotel. Dentro de la app el cliente solo tendrá que ingresar su DNI o número de pasaporte para visualizar la información que brindó cuando realizó la reserva (número de vuelo, acompañantes, días de estadía, número de habitación, ubicación, entre otros). Seguidamente, el cliente revisa la información para modificar o validar, y, una vez validada la información, se le enviará un código QR a su celular. Con la app de geolocalización el hotel tendrá la facilidad de estimar el tiempo y hora de llega del huésped al <i>hall</i> de recepción, donde será recibido por el administrador o el personal de bienvenida, quien, mediante un lector (aparato electrónico), leerán el código QR del cliente para automáticamente generar el <i>check-in</i>. Información relevante: la validación de la información se podrá realizar 48 horas antes del hospedaje. Antes de ingresar al <i>hall</i> de la recepción, el huésped pasa por un protocolo de bioseguridad y desinfección (que tendrá vigencia según la disposición gubernamental). En el <i>hall</i> de recepción hay un ambiente para tomar bebidas calientes (como filtrantes) y probar <i>snacks</i></p>
P5	Hospedaje
	<p>Finalizado el <i>auto check-in</i>, el botón se encargará de transportar el equipaje y acompañará al huésped a su habitación. La llave de acceso a la habitación está vinculada con la app del cliente y el código QR es la llave para poder administrar los atributos inteligentes que cuenta la habitación. El botón resolverá cualquier duda del cliente con respecto a la administración y el uso de los atributos inteligentes de la habitación</p>
P6	Servicio de limpieza
	<p>El personal de <i>housekeeping</i> tiene un itinerario la limpieza diaria de las habitaciones y áreas comunes que comienza en la mañana, sigue durante la tarde y termina en la noche. Se realizará el cambio de sábanas, toallas, jabones, champú y otros utensilios de limpieza. Se ordenarán las prendas de vestir que se encuentren desordenadas, se priorizará la limpieza del inodoro, lavadero y espejos. Durante la limpieza se mantendrán abiertas las ventanas para una mejor ventilación de la habitación. El personal de <i>housekeeping</i> es responsable de la lavandería de prendas blancas y adicionales de la habitación. El huésped puede solicitar por la app el servicio de lavandería y tendrá un costo por prenda. Finalmente, el encargado de la limpieza recogerá los residuos sólidos y los desperdicios de la habitación y las áreas comunes (según política del hotel, serán clasificados para el reciclaje)</p>
P7	Servicio de restaurante
	<p>El restaurante estará habilitado desde las 4:00 a. m. para los huéspedes que tengan visitas a las reservas arqueológicas. El desayuno estará disponible hasta las 10:00 a. m., el almuerzo de 12:00 a 3:00 p. m. y la cena de 6:00 a 10:00 p. m. Adicionalmente, el huésped puede solicitar el servicio de <i>room service</i> que consiste en solicitar los diferentes platos y bebidas descritas en la carta del restaurante para que sean llevados a su habitación</p>
P8	Realidad virtual
	<p>Son actividades creativas y novedosas para el huésped. Se ubican en el primer piso en un ambiente acondicionado con los implementos (visores y sonido). Este servicio podrá ser solicitado por el huésped a cualquier hora y según disponibilidad de los equipos. Como introducción se realiza un paseo de 360° del hotel sin costo. A solicitud del huésped, se brinda el servicio de realidad virtual que consiste en tours virtuales a distintos centros arqueológicos del Cusco y del Perú. La finalidad es otorgar al huésped experiencias que no se encontraban dentro de sus planes de viaje. El costo es de US\$ 20 por persona</p>
P9	Sala de eventos
	<p>El hotel cuenta con tres salas de eventos: Coricancha, Templo del Sol y Machu Picchu. La primera es para reuniones hasta de diez personas, la segunda tiene una capacidad máxima de treinta personas y la tercera tiene un aforo de cincuenta personas. Se utilizan principalmente para adaptaciones de minimuseo (museo itinerante), talleres de aprendizaje, reuniones, presentaciones de proyectos, conferencias y pequeñas ferias</p>
P10	Spa y gimnasio
	<p>Disponibles para los huéspedes, pueden ser usados en la mañana, tarde y noche hasta las 10:00 p. m. Asimismo, se cuenta con un ambiente para sauna, relajación y con sillas de automasajes que funcionan de manera eléctrica</p>
P11	Turismo vivencial
	<p>Se ofrecerá el servicio de turismo vivencial con las comunidades de la ciudad del Cusco para fomentar el intercambio cultural, promoviendo el contacto con culturas vivas, la interacción del poblador local con el viajero, costumbres, festividades y actividades cotidianas</p>
P12	Atención de reclamos
	<p>El administrador del hotel es el encargado de recibir y solucionar inmediatamente las quejas y reclamos del huésped. Estos se ingresan a una base de datos, son procesados y analizados para la elaboración de los planes de acción que permitirán la mejora de procesos y mantener la calidad del servicio.</p>
P12	Auto check-out
	<p>La app envía una alerta al cliente con 1 hora de anticipación para que pueda realizar su <i>check-out</i>, una vez que el cliente lo confirma automáticamente le llegará su facturación del servicio y sus adicionales (que pueden ser cancelados con cualquier medio de pago), el administrador valida la operación y el botón traslada el equipaje y acompaña al huésped a su vehículo de partida hacia el aeropuerto o terminal terrestre</p>
P13	Satisfacción del cliente
	<p>Se envía una encuesta de satisfacción para que los huéspedes califiquen los servicios brindados en el hotel durante su estadía. La encuesta sirve de <i>input</i> para generar los planes de acción y mejorar los procesos que tienen como objetivo incrementar los niveles de calidad de servicio</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 20. Descripción de puestos, salarios y número de personal

N°	Puesto	Descripción del puesto	N° de personal	Salario (S/)	Total salario (S/)
1	Gerente general	Ser responsable de la administración, funcionamiento y control general del hotel. Mantener los altos niveles de calidad de servicio en el hotel. Diseñar la dirección estratégica del hotel y asegurar su cumplimiento. Implementar y fortalecer la cultura organizacional	1	7.000	7.000
2	Administración y Finanzas	Controlar y gestionar las operaciones financieras, contables y elaboración de los estados financieros. Elaborar el presupuesto anual. Distribuir los recursos hacia las diferentes áreas. Cumplir con los objetivos de ventas. Asegurar la rentabilidad del hotel. Asegurar que los procedimientos administrativos se encuentren dentro del marco normativo y regulatorio local y nacional. Aprobar las órdenes de compra de suministros y fortalecer las relaciones con los proveedores	1	5.000	5.000
3	Operaciones	Supervisar las actividades de las áreas a su cargo. Diseñar los procesos para cada servicio y asegurar su cumplimiento. Asegurar a la capacidad operativa para el óptimo funcionamiento del hotel. Mantener las plataformas tecnológicas para asegurar el funcionamiento de los canales de ventas	1	3.000	3.000
4	Marketing y Ventas	Elaborar, aprobar y desarrollar el Plan de Marketing. Aprobar las tarifas y promociones ofrecidas al público. Aprobar el plan de fidelización del cliente. Innovar el diseño de la página web. Encargarse de de la gestión de alianzas estratégicas con las agencias de viaje y turismo. Elaborar acciones para el desarrollo de la marca. Impulsar las ventas a través de las redes sociales. Coordinar la creación de eventos. Desarrollar nuevos productos y servicios que ofrecerá el hotel	1	3.000	3.000
5	Jefe de Recursos Humanos	Encargarse del proceso de contratación de personal. Aprobar el perfil del puesto. Elaborar un plan de línea de carrera y fomentar el desarrollo profesional. Elaborar el plan de incentivos y promociones. Aprobar el plan de capacitación anual. Fortalecer la cultura organizacional. Fomentar el buen clima laboral y la integración entre los empleados	1	2.500	2.500
6	Jefe de servicios generales	Elaborar un cronograma anual de mantenimiento de la infraestructura y equipos del hotel. Encargarse del cumplimiento de los protocolos de seguridad e higiene. Asegurar que los ambientes comunes se encuentren disponibles las 24 horas. Evaluar situaciones de riesgo en los ambientes del hotel. Asegurar el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad	1	2.500	2.500
7	Master chef	Encargarse del diseño y preparar el menú y los platos a la carta. Elaborar la carta y menú para cada semana. Pronosticar eficientemente el requerimiento de insumos para el restaurante. Utilizar eficientemente los insumos	1	2.500	2.500
8	Analista de tecnologías de la información	Manejar la base datos. Hacer proyecciones de ventas. Desarrollar <i>business intelligence</i> . Manejar la app y gestionar el servicio de realidad virtual	1	2.000	2.000
9	Asistente de Marketing y Ventas	Apoyar en la elaboración del Plan de Marketing y Ventas. Apoyar en las estrategias para impulsar las ventas. Apoyar en el estudio para fidelización de clientes. Elaborar las tarifas y promociones que ofrecerá el hotel. Llevar un control adecuado de las boletas y facturas emitidas	1	1.600	1.600
10	Asistente de Recursos Humanos	Apoya en el proceso de selección. Apoya en la elaboración del perfil de puestos, plan de incentivos y línea de carrera. Recibir los reclamos y sugerencias de los empleados. Coordinar el día de integración institucional. Elaborar el plan de capacitación anual. Gestionar el pago de planillas	1	1.600	1.600
11	Tesorería	Encargarse de llevar el registro contable. Gestionar el pago de impuestos y declaraciones tributarias	1	1.600	1.600
12	Bartender	Encargarse de la preparación de bebidas para clientes del bar y para el huésped	1	1.200	1.200
13	Asistente de almacén	Recibir los insumos y materiales necesarios para el funcionamiento del hotel. Llevar el control de la rotación de materiales y reportar el stock	1	930	930
14	Administrador	Encargarse de dar la bienvenida y despedida al huésped. Gestionar los requerimientos solicitados por el huésped. Administrar las reservas y cancelaciones. Recibir y dar seguimiento a los reclamos. Brindar información de los atributos y de los atractivos turísticos. Elaborar la factura o boleta de gastos incurridos por el huésped del hotel y referencias turísticas	2	930	1.860
15	Botón	Recibir al huésped, asistir en el traslado del equipaje. Guiar y orientar al huésped dentro del hotel	2	930	1.860
16	Housekeeping	Encargarse de la limpieza total de la habitación y de las áreas comunes. Encargarse del recambio de sábanas, almohadas, toallas y útiles de limpieza. Encargarse del lavado, planchado y secado de ropa y prendas en general. Recolectar de residuos para su clasificación	2	930	1.860
17	Mozo	Encargarse de la atención en el restaurante y servicio a la habitación	4	930	3.720
18	Ayudante de cocina	Dar soporte en los requerimientos solicitados por el chef. Mantener la limpieza en el ambiente de cocina	2	1.000	2.000
19	Personal de seguridad	Asegurar la integridad física del cliente y los empleados dentro y en los alrededores del hotel. Controlar el ingreso y salida de materiales y equipos. Controlar la temperatura en el ingreso al hotel	2	930	1.860
20	Operario de áreas comunes	Encargarse de mantenimiento de las áreas comunes y reparaciones en general	1	930	930
21	Masajista	Encargarse de la atención en el spa	1	930	930
TOTAL			29	41.940	49.450
El número de trabajadores por habitación es 0,58					

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 21. Estado de situación financiera y de resultados 2019

Tabla 44. Estado de situación financiera 2019

ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	US\$ 710	11%
Efectivo y equivalentes de efectivo	US\$ 512	8%
Cuentas por cobrar comerciales	US\$ 198	3%
ACTIVO NO CORRIENTE	US\$ 5.550	89%
Propiedad, planta y equipo	US\$ 5.550	89%
TOTAL ACTIVOS	US\$ 6.260	100%
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	US\$ 57	1%
Cuentas por pagar comerciales	US\$ 57	1%
PASIVO NO CORRIENTE	US\$ 1.740	28%
Préstamos a largo plazo	US\$ 1.740	28%
TOTAL PASIVO	US\$ 1.797	29%
PATRIMONIO		
Capital social	US\$ 1.665	27%
Ganancias acumuladas	US\$ 2.417	39%
Beneficio neto del período	US\$ 381	6%
TOTAL PATRIMONIO	US\$ 4.463	71%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	US\$ 6.260	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 45. Estado de resultados 2019

Días	366	
Capacidad de habitaciones anual	50	
Número de noches capacidad anual	18.300	
Ocupación	72%	
Temporada escenario	Normal	
INGRESOS TOTALES	US\$ 1.559 K	100%
COSTOS DE VENTAS	- US\$ 290 K	-19%
UTILIDAD BRUTA	US\$ 1.269 K	81%
GASTOS OPERATIVOS	- US\$ 644 K	-41%
UTILIDAD OPERATIVA	US\$ 625 K	40%
GASTOS FINANCIEROS	- US\$ 69 K	-4%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	US\$ 556 K	36%
Participación de utilidades	US\$ K	0%
Impuestos directos	- US\$ 147 K	-9%
UTILIDAD NETA	US\$ 409 K	26%
EBITDA	US\$ 725 K	46%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 22. Indicadores financieros y estado de situación financiera

Tabla 46. Indicadores financieros

INDICADORES	2019	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	US\$ 1.559 K	US\$ 760 K	US\$ 1.306 K	US\$ 1.871 K	US\$ 2.200 K	US\$ 2.458 K
Porcentaje de variación de ventas 2019	100%	49%	84%	120%	141%	158%
Variación de ventas		- US\$ 799 K	US\$ 546 K	US\$ 565 K	US\$ 258 K	US\$ 258 K
Porcentaje de variación de ventas		-51%	72%	43%	18%	12%
Tarifa promedio	119	123	153	191	189	134
Porcentaje de ocupación	72%	37%	50%	58%	69%	78%
RevPAR	85	45	77	111	131	104
Utilidad bruta	US\$ 1.269 K	US\$ 331 K	US\$ 694 K	US\$ 1.167 K	US\$ 1.451 K	US\$ 1.669 K
Margen bruto	81%	44%	53%	62%	66%	68%
Utilidad operativa	US\$ 625 K	- US\$ 40 K	US\$ 118 K	US\$ 430 K	US\$ 560 K	US\$ 763 K
Margen operativo	40%	-5%	9%	23%	25%	31%
Utilidad neta	US\$ 409 K	- US\$ 157 K	US\$ 8 K	US\$ 276 K	US\$ 326 K	US\$ 489 K
Margen neto	26%	-21%	1%	15%	15%	20%
EBITDA	US\$ 725 K	US\$ 237 K	US\$ 482 K	US\$ 808 K	US\$ 953 K	US\$ 1.171 K
Margen EBITDA	46%	31%	37%	43%	43%	48%
Cash flow	US\$ 509 K	US\$ 120 K	US\$ 372 K	US\$ 654 K	US\$ 719 K	US\$ 898 K
Margen cash flow	33%	16%	28%	35%	33%	37%
Capital de trabajo	US\$ 653 K	US\$ 614 K	US\$ 203 K	US\$ 258 K	US\$ 491 K	US\$ 904 K
Apalancamiento	0,40	0,49	0,41	0,31	0,25	0,19
Grado de propiedad	71%	67%	71%	76%	80%	84%
Deuda financiera bruta	US\$ 1.740 K	US\$ 2.081 K	US\$ 1.715 K	US\$ 1.267 K	US\$ 931 K	US\$ 641 K
Parte corriente	US\$ 49 K	US\$ 366 K	US\$ 448 K	US\$ 336 K	US\$ 271 K	US\$ 290 K
Deuda largo plazo	US\$ 1.691 K	US\$ 1.715 K	US\$ 1.267 K	US\$ 931 K	US\$ 660 K	US\$ 352 K
Deuda financiera bruta / EBITDA	2,4	8,8	3,6	1,6	1	0,5
Deuda financiera bruta / cash flow	3,4	17,3	4,6	1,9	1,3	0,7

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 47. Estado de situación financiera

	2020		2021		2022		2023		2024	
ACTIVOS										
ACTIVO CORRIENTE	US\$ 658 K	10%	US\$ 279 K	5%	US\$ 417 K	7%	US\$ 770 K	13%	US\$ 1.259 K	20%
Efectivo y equivalentes de efectivo	US\$ 570 K	9%	US\$ 242 K	4%	US\$ 372 K	6%	US\$ 715 K	12%	US\$ 1.198 K	19%
Cuentas por cobrar comerciales	US\$ 88 K	1%	US\$ 37 K	1%	US\$ 45 K	1%	US\$ 55 K	1%	US\$ 61 K	1%
ACTIVO NO CORRIENTE	US\$ 5.773 K	90%	US\$ 5.826 K	95%	US\$ 5.599 K	93%	US\$ 5.356 K	87%	US\$ 5.099 K	80%
Propiedad, planta y equipo	US\$ 5.773 K	90%	US\$ 5.826 K	95%	US\$ 5.599 K	93%	US\$ 5.356 K	87%	US\$ 5.099 K	80%
TOTAL ACTIVOS	US\$ 6.431 K	100%	US\$ 6.105 K	100%	US\$ 6.016 K	100%	US\$ 6.126 K	100%	US\$ 6.358 K	100%
PASIVO										
PASIVO CORRIENTE	US\$ 44 K	0%	US\$ 75 K	0%	US\$ 159 K	0%	US\$ 279 K	0%	US\$ 355 K	0%
Cuentas por pagar comerciales	US\$ K	0%	-	0%	US\$ K	0%	US\$ K	0%	US\$ K	0%
Remuneraciones	US\$ K									
Impuestos y participaciones	US\$ 44 K		US\$ 75 K		US\$ 159 K		US\$ 279 K		US\$ 355 K	
PASIVO NO CORRIENTE	US\$ 2.081 K	32%	US\$ 1.715 K	28%	US\$ 1.267 K	21%	US\$ 931 K	15%	US\$ 641 K	10%
Préstamos a largo plazo	US\$ 2.081 K	32%	US\$ 1.715 K	28%	US\$ 1.267 K	21%	US\$ 931 K	15%	US\$ 641 K	10%
TOTAL PASIVO	US\$ 2.125 K	33%	US\$ 1.790 K	29%	US\$ 1.426 K	24%	US\$ 1.210 K	20%	US\$ 996 K	16%
PATRIMONIO										
Capital social	US\$ 1.665 K	26%	US\$ 1.665 K	27%	US\$ 1.665 K	28%	US\$ 1.665 K	27%	US\$ 1.665 K	26%
Ganancias acumuladas	US\$ 2.798 K	44%	US\$ 2.641 K	43%	US\$ 2.649 K	44%	US\$ 2.924 K	48%	US\$ 3.251 K	51%
Beneficio neto del período	- US\$ 157 K	-2%	US\$ 8 K	0%	US\$ 276 K	5%	US\$ 326 K	5%	US\$ 445 K	7%
TOTAL PATRIMONIO	US\$ 4.306 K	67%	US\$ 4.314 K	71%	US\$ 4.590 K	76%	US\$ 4.916 K	80%	US\$ 5.361 K	84%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	US\$ 6.431 K	100%	US\$ 6.105 K	100%	US\$ 6.016 K	100%	US\$ 6.126 K	100%	US\$ 6.358 K	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 23. Estado de resultados y estado de flujo de efectivo

Tabla 48. Estado de resultados

	2020		2021		2022		2023		2024	
Días	366		366		366		366		366	
Capacidad de habitaciones anual	600		600		600		600		600	
Número de noches capacidad anual	18.300		18.300		18.300		18.300		18.300	
Ocupación	37%		50%		58%		69%		78%	
Temporada escenario	Baja+COVID-19		COVID-19+ Baja + Alta		Baja+ Alta		Baja+ Alta		Baja+ Alta	
		%		%		%		%		%
Ingresos totales	US\$ 760 K	100%	US\$ 1.306 K	100%	US\$ 1.871 K	100%	US\$ 2.200 K	100%	US\$ 2.458 K	100%
Costo de ventas	- US\$ 429 K	-56%	- US\$ 612 K	-47%	- US\$ 704 K	-38%	- US\$ 749 K	-34%	- US\$ 788 K	-32%
Utilidad bruta	US\$ 331 K	44%	US\$ 694 K	53%	US\$ 1.167 K	62%	US\$ 1.451 K	66%	US\$ 1.669 K	68%
Gastos operativos	- US\$ 371 K	-49%	- US\$ 576 K	-44%	- US\$ 738 K	-39%	- US\$ 891 K	-40%	- US\$ 906 K	-37%
Utilidad operativa	- US\$ 40 K	-5%	US\$ 118 K	9%	US\$ 430 K	23%	US\$ 560 K	25%	US\$ 763 K	31%
Gastos financieros	- US\$ 117 K	-15%	- US\$ 110 K	-8%	- US\$ 92 K	-5%	- US\$ 73 K	-3%	- US\$ 54 K	-2%
Utilidad antes de impuestos	- US\$ 157 K	-21%	US\$ 8 K	1%	US\$ 338 K	18%	US\$ 487 K	22%	US\$ 709 K	29%
Participación de utilidades	US\$ K	0%	US\$ K	0%	- US\$ 9 K	-1%	- US\$ 24 K	-1%	- US\$ 33 K	-1%
Impuestos directos	US\$ K	0%	US\$ K	0%	- US\$ 53 K	-3%	- US\$ 136 K	-6%	- US\$ 186 K	-8%
Utilidad neta	- US\$ 157 K	-21%	US\$ 8 K	1%	US\$ 276 K	15%	US\$ 326 K	15%	US\$ 489 K	20%
EBITDA	US\$ 237 K	31%	US\$ 482 K	37%	US\$ 808 K	43%	US\$ 953 K	43%	US\$ 1.171 K	48%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 49. Estado de flujo de efectivo

	2020	2021	2022	2023	2024
Días	366	366	366	366	366
Capacidad de habitaciones anual	600	600	600	600	600
Número de noches capacidad anual	18.300	18.300	18.300	18.300	18.300
Ocupación	37%	50%	58%	69%	78%
Temporada escenario	Baja + COVID-19	COVID-19 + Baja + Alta	Baja + Alta	Baja + Alta	Baja + Alta
Aumento (disminución) del flujo de actividades de operación por variaciones netas de activos y pasivos:					
Cuentas por cobrar comerciales	US\$ 870 K	US\$ 1.356 K	US\$ 1.864 K	US\$ 2.190 K	US\$ 2.452 K
Cuentas por pagar comerciales	- US\$ 409 K	- US\$ 637 K	- US\$ 846 K	- US\$ 1.030 K	- US\$ 1.113 K
Remuneraciones	- US\$ 171 K	- US\$ 187 K	- US\$ 217 K	- US\$ 217 K	- US\$ 217 K
Participaciones por pagar	US\$ K	US\$ K	US\$ K	- US\$ 9 K	- US\$ 24 K
Impuesto a la renta	US\$ K	US\$ K	US\$ K	- US\$ 53 K	- US\$ 136 K
IGV	US\$ 85 K	US\$ 92 K	US\$ 105 K	US\$ 108 K	US\$ 121 K
Pago impuesto IGV	- US\$ 75 K	- US\$ 92 K	- US\$ 111 K	- US\$ 108 K	- US\$ 120 K
Efectivo neto provisto por las actividades de operación	US\$ 300 K	US\$ 531 K	US\$ 794 K	US\$ 881 K	US\$ 962 K
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
Pagos por compra de equipos	- US\$ 500 K	- US\$ 417 K	- US\$ 151 K	- US\$ 151 K	- US\$ 151 K
Efectivo neto aplicado a las actividades de inversión	- US\$ 500 K	- US\$ 417 K	- US\$ 151 K	- US\$ 151 K	- US\$ 151 K
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	- US\$ 200 K	US\$ 114 K	US\$ 644 K	US\$ 730 K	US\$ 811 K
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
Préstamos obtenidos de entidades financieras	US\$ 390 K	US\$ K	US\$ K	US\$ K	US\$ K
Efectivo neto aplicado a las actividades de financiamiento	US\$ 258 K	- US\$ 443 K	- US\$ 513 K	- US\$ 388 K	- US\$ 328 K
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	US\$ 58 K	- US\$ 329 K	US\$ 131 K	US\$ 343 K	US\$ 483 K
Saldo de efectivo y equivalente de efectivo al inicio del año	US\$ 512 K	US\$ 570 K	US\$ 242 K	US\$ 372 K	US\$ 715 K
Saldo de efectivo y equivalente de efectivo al final del año	US\$ 570 K	US\$ 242 K	US\$ 372 K	US\$ 715 K	US\$ 1.198 K

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Nota biográfica

Carlos Eduardo Ramírez De La Rosa

Ingeniero industrial por la Universidad Ricardo Palma. Tiene estudios especializados en análisis de estados financieros y flujo de caja en la Pontificia Universidad Católica del Perú, así como estudios en análisis de riesgos del negocio y riesgos financieros en Andes Risk. Cuenta con más de doce años de experiencia en el banco BBVA, donde se desempeñó como analista *senior* de riesgos y ejecutivo de Banca Empresa y Corporativa. Actualmente es gerente general adjunto en Oltursa, empresa de transporte interprovincial de pasajeros por carretera, liderando las áreas de Contabilidad, Logística, Recursos Humanos y Tecnología de Información.

Miguel Segundo Timoteo Vilchez

Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones por la Universidad Nacional de Piura. Ha realizado estudios especializados en Ingeniería Electrónica Aplicada a Equipos Médicos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Gestión Pública y Contrataciones con el Estado. Tiene más de ocho años de experiencia profesional en instituciones públicas y privadas prestando servicios de mantenimiento y supervisión de equipamiento en general y más de cuatro años como especialista en equipamiento hospitalario en el sector público. Se desempeña como cargo de supervisor de equipos clínicos y no clínicos de la empresa Currie & Brown Sucursal del Perú en el Proyecto APP Gestión del Instituto Nacional de Salud del Niño - San Borja.

Reiser Erwin Vásquez Gil

Licenciado en Administración y Negocios Globales por la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con un diploma internacional en Gestión de Proyectos por la Universidad ESAN y cursos especializados en gestión de procesos e implementación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001 por la SGS. Actualmente se desempeña en el área de Planeamiento y Desarrollo en el Banco de la Nación realizando actividades de planeamiento estratégico, monitoreo y control del sistema de gestión de calidad y gestión de procesos. Cuenta con más de cinco años de experiencia en puestos de analista y auditor.

Fares Yunis Moreno

Licenciado en Ciencias Marítimas Navales por la Escuela Naval del Perú y licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad de Piura. Como ingeniero naval, a lo largo de sus once años de servicio en la Marina de Guerra del Perú, ha trabajado en diferentes unidades en el área de Ingeniería. Actualmente presta servicios como jefe del departamento de Ingeniería de la BAP Palacios (FM-56).