



**“PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024 PARA EL HOTEL
PRESIDENTE”**

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

Presentado por

Marco Antonio Alarcon Sanchez

Eduardo Jorge Davalos Nuñez

Jesus Miguel Larrea Casanova

Luis Enrique Levano Lama

Asesor: José Díaz Ismodes

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

Lima, diciembre 2020

Agradezco a mi madre, a mi padre, a mi mujer e hijos por la paciencia de verme lejos y cerca a la vez, por dedicar tiempo para este proyecto que se verá estampado por siempre a través de este documento. Mis plegarias para que, en esta aventura, mis compañeros tengan el éxito que nos merecemos y sigamos venciendo los retos que la vida nos pone en el camino.

Marco Antonio Alarcón Sanchez

Agradezco a la persona que me hizo entender que podía triunfar frente a un reto como este. Esposa mía, este logro es de ambos.

Eduardo Jorge Dávalos Núñez

Agradezco a mis padres y mis hermanos, porque nunca dejaron de confiar en mí y me apoyaron durante toda la maestría. Este logro va para ellos y el futuro de Alessia.

Jesús Miguel Larrea Casanova

A mi madre, quien con su amor, fortaleza e infinito cariño siempre me dio felicidad para seguir adelante; a mi padre, con su especial manera de querer y exigir los retos de la vida, que se sienta orgulloso en el cielo, que voy cumpliendo mis metas. A mi esposa e hijas, quienes con su inmenso amor me demuestran que la vida es más bella, y finalmente a mis hermanos, familia y amigos de quienes tuve la oportunidad de aprender lecciones de vida y saben que cuentan conmigo siempre.

Luis Enrique Lévano Lama

Índice de contenidos

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Definición del problema y objetivo de la investigación.....	3
1. Definición del problema	3
2. Objetivo de la investigación	3
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional.....	4
1. Análisis del macroentorno (Pestel)	4
1.1. Entorno político	4
1.2. Entorno económico	5
1.3. Entorno sociocultural	7
1.4. Entorno tecnológico	7
1.5. Entorno ecológico	8
1.6. Entorno legal.....	9
2. Análisis del microentorno.....	10
2.1. Identificación, evolución y características de la industria	10
2.2. Evaluación de la atractividad de la industria hotelera	12
2.2.1. Amenazas de nuevos competidores.....	12
2.2.2. Rivalidad entre los competidores existentes	13
2.2.3. Poder de negociación de los clientes	14
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores	15
2.2.5. Disponibilidad de sustitutos	16
2.2.6. Evaluación global de la atractividad de la industria.....	17
3. Factores críticos de éxito de la industria	17

4. Diamante de Porter.....	25
5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	29
5.1. Oportunidades	29
5.2. Amenazas	29
5.3. Resultado de la matriz EFE	30
6. Evaluación interna	31
6.1. Modelo de negocio.....	31
6.2. Cadena de valor.....	32
6.3. Matriz VRIO.....	33
6.4. Estructura organizacional	33
6.5. Análisis funcional	34
6.5.1. Infraestructura.....	34
6.5.2. Ventas.....	34
6.5.3. Indicadores claves	35
6.5.4. Análisis de la competencia	36
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	37
1. Plan (misión, visión, objetivos)	37
1.1. Visión	37
1.2. Misión.....	37
1.3. Valores	37
2. Objetivos estratégicos	37
2.1. Objetivos de rentabilidad.....	37
2.2. Objetivos de crecimiento.....	38
2.3. Objetivos de sostenibilidad.....	38
2.4. Identificación de los factores clave del éxito	38
3. Perfil competitivo.....	38
3.1. Matriz de evaluación de los factores internos	39
3.1.1. Fortalezas.....	39
3.1.2. Debilidades	39

3.1.3. Resultados de la matriz EFI.....	40
3.2. Matriz FODA cruzado.....	42
3.3. Estrategias corporativas.....	43
3.3.1. Estrategia genérica	43
3.3.2. Estrategias intensiva	43
4. Alineamiento estratégico	44
Capítulo V. Plan de crisis.....	47
1. Información de la crisis acontecida.....	47
2. Etapa 1: Escenario futuro	49
3. Etapa 2: Configuración de la empresa.....	51
4. Etapa 3: Medidas urgentes.....	54
4.1. Matriz de riesgo	54
4.2. Plan de acciones reactivas	57
4.3. Objetivos postpandemia (sostenibilidad y crecimiento).....	58
Capítulo VI. Estimación de la demanda.....	59
1. Supuestos.....	59
2. Mercado turístico y hotelero.....	59
Capítulo VII. Plan de marketing	61
1. Descripción del servicio	61
2. Objetivos del plan de marketing	61
2.1. Objetivos cuantitativos	61
2.2. Objetivos cualitativos	61
3. Formulación estratégica de marketing	62
4. Estrategia comercial.....	63
4.1. Servicio.....	63
4.2. Servicio esencial	64
4.3. Servicios complementarios	64

5. Presupuesto de marketing	66
Capítulo VIII. Plan de operaciones y tecnología	67
1. Objetivos y estrategias de operaciones y tecnología	67
2. Estrategia de operaciones y tecnología	69
3. Diseño del servicio.....	70
4. Diseño y calidad de los procesos	70
4.1. Diseño de procesos.....	70
4.2. Calidad de procesos.....	71
4.3. Programación de las operaciones	71
4.3.1. Servicio de hospedaje	71
4.3.1.1. Servicio de alimentación.....	71
4.3.1.2. Servicio de eventos.....	71
4.3.2. Servicio de <i>delivery</i>	72
4.3.2.1. Tiempos de salida y entrada.....	72
4.3.2.2. Secuencia de salidas	72
4.3.3. Servicios tecnológicos	72
5. Presupuesto de plan de operaciones	73
Capítulo IX. Plan de gestión humana	74
1. Estructura organizacional	74
2. Objetivos del plan de recursos humanos	75
3. Requerimiento de personal	76
4. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	77
4.1. Planilla.....	77
4.2. Presupuesto de recursos humanos	78
Capítulo X. Plan de sostenibilidad.....	79
1. Gente y mercado	79
2. Huéspedes.....	80

3. Empleados	80
4. Proveedores	80
5. Comunidad	80
6. Medio ambiente	81
Capítulo XI. Plan de finanzas	82
1. Objetivos del plan de finanzas	82
2. Supuestos	82
3. Presupuestos	83
4. Proyecciones	83
5. Flujos de caja	84
6. Análisis financiero	85
6.1. Análisis con plan estratégico	85
Conclusiones y recomendaciones	87
1. Conclusiones	87
2. Recomendaciones	87
Bibliografía	88
Anexos	92

Índice de tablas

Tabla 1.	Indicadores del sector turismo 2003-2017.....	4
Tabla 2.	Entorno político	5
Tabla 3.	Entorno económico	6
Tabla 4.	Entorno sociocultural	7
Tabla 5.	Entorno tecnológico	8
Tabla 6.	Entorno ecológico	9
Tabla 7.	Entorno legal.....	10
Tabla 8.	Amenaza de nuevos competidores	13
Tabla 9.	Rivalidad entre los competidores existentes	14
Tabla 10.	Atractividad ante el poder de los clientes	15
Tabla 11.	Atractividad ante el poder de los proveedores	16
Tabla 12.	Atractividad ante los productos sustitutos	16
Tabla 13.	Atractividad de la industria.....	17
Tabla 14.	Tipo de alojamiento utilizados en el Perú.....	21
Tabla 15.	Motivos de visita al Perú	21
Tabla 16.	Posición del Perú en la competitividad mundial según pilar, 2018- 2019 (puesto entre 141 países)	26
Tabla 17.	Clasificación Matriz EFE: 4 Respuesta es superior al promedio, 3 Respuesta es mayor al promedio, 2 Respuesta es igual al promedio, 1 Respuesta es deficiente..	30
Tabla 18.	Modelo de negocio.....	31
Tabla 19.	Análisis de recursos y capacidades (matriz VRIO).....	33
Tabla 20.	Factores claves de éxito.....	39
Tabla 21.	Factores internos claves de éxito.....	41
Tabla 22.	Matriz FODA cruzado.....	42
Tabla 23.	Identificación de la estrategia genérica	43
Tabla 24.	Identificación de la estrategia intensiva.....	44
Tabla 25.	Estrategias identificadas alineadas a los objetivos estratégicos	45
Tabla 26.	Estrategias identificadas para cada área funcional del Hotel Presidente	46
Tabla 27.	Resumen de resultados obtenidos en los 12 últimos semestres	49
Tabla 28.	Descripción de gastos e ingresos en un escenario de crisis sanitaria	51
Tabla 29.	Descripción de entidades privadas contratadas por el Estado peruano como parte de su política de combate a la pandemia	53
Tabla 30.	Factores a evaluar.....	55

Tabla 31.	Nivel de probabilidad y el nivel de riesgo	55
Tabla 32.	Impactos del riesgo	56
Tabla 33.	Acciones de reducción de impacto.....	57
Tabla 34.	Cálculo de la demanda	60
Tabla 35.	Objetivos estratégicos.....	61
Tabla 36.	Presupuesto de marketing y actividades del plan.....	66
Tabla 37.	Objetivos específicos y metas de corto, mediano y largo plazo del plan de operaciones	67
Tabla 38.	Presupuesto 2020-2025 del plan de operaciones.....	73
Tabla 39.	Objetivos específicos y metas de corto mediano y largo plazo de Hotel Presidente	75
Tabla 40.	Áreas funcionales del Hotel Presidente	77
Tabla 41.	Presupuesto de planilla de personal, Hotel Presidente	77
Tabla 42.	Presupuesto 2020-2025 del plan de operaciones, Hotel Presidente	78
Tabla 43.	Presupuesto 2021-2025 de los planes funcionales, Hotel Presidente	83
Tabla 44.	Estado de resultados con plan estratégico	84
Tabla 45.	Flujos de caja con plan estratégico.....	84
Tabla 46.	Análisis financiero con plan estratégico	85

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de Abell para el sector hotelero.....	11
Gráfico 2.	Perfil del turista extranjero 2017.....	20
Gráfico 3.	Regiones visitadas y motivo de viaje realizada por turista extranjero que se hospedó en establecimientos 4 y 5 estrellas	22
Gráfico 4.	Actividades realizadas y forma de información obtenida realizada por turista extranjero que se hospedó en establecimientos 4 y 5 estrellas.....	22
Gráfico 5.	Regiones visitadas y tipo de actividad realizada por turista extranjero que se hospedó en establecimientos 3 estrellas	23
Gráfico 6.	Turista extranjero que se hospedó en establecimientos 3 estrellas.....	23
Gráfico 7.	Turista extranjero que se hospedó en establecimientos de 1 y 2 estrellas	24
Gráfico 8.	Turista extranjero que se hospedó en establecimientos de 1 y 2 estrellas	24
Gráfico 9.	Grupos estratégicos en el sector	25
Gráfico 10.	Diamante de Porter.....	27
Gráfico 11.	Cadena de valor.....	32
Gráfico 12.	Estructura organizacional	33
Gráfico 13.	Ventas en temporada invernal doméstico-internacional.....	35
Gráfico 14.	Ventas en temporada de verano doméstico-internacional	36
Gráfico 15.	Modelo de gestión de crisis - Almada 2009.....	47
Gráfico 16.	Formato de matriz de riesgos	55
Gráfico 17.	Los cinco niveles del producto.....	62
Gráfico 18.	Esquema propuesto para el plan de recursos humanos.....	74

Índice de anexos

Anexo 1.	Términos de referencia del Mincetur	93
Anexo 2.	Cálculos de la estimación de la demanda utilizando el modelo de pronóstico de series de tiempo con estacionalidad	94

Capítulo I. Introducción

A través del presente documento se busca crear estrategias y definir procedimientos. Se trata de un plan de acción a largo plazo diseñado para lograr los objetivos estratégicos, que se diferencia de otras tácticas inmediatas realizadas previamente con los recursos disponibles.

Este plan estratégico de largo alcance busca ayudar al Hotel Presidente a establecer sus prioridades y atender mejor las necesidades de las partes interesadas. El plan pretende ser flexible y práctico, además de servir como guía para implementar programas, evaluar cómo funcionan estos programas y hacer ajustes cuando sea necesario.

Los autores de la presente investigación reflejaron sus pensamientos, sentimientos, ideas y deseos, para moldearlos junto al propósito, la misión y las regulaciones del Hotel Presidente en un documento integrado. El desarrollo de este plan requirió de mucha investigación, discusión y análisis. Se espera que su implementación sea menos complicada y que sea difundido en toda la organización. Cada unidad dentro de la organización involucrada debe aceptar el plan, acordar su dirección e implementar acciones específicas. Para esto, toda la empresa debe funcionar como un todo, de lo contrario estaría destinada al fracaso.

La planificación estratégica describe como objetivo construir resultados próximos más deseables ya sea por ajuste de los procedimientos actuales o influyendo en el mundo exterior. Esto último podría ser más difícil de lograr.

El resultado esperado es proporcionar una dirección general para la gestión estratégica del negocio o una dirección específica en las áreas:

- Estrategia de marketing
- Recursos humanos
- Estrategias de desarrollo organizacional
- Despliegues de tecnología de información
- Estrategias financieras

Finalmente, se plasma en este documento un conjunto de decisiones y acciones gerenciales que determinarán el desempeño a largo plazo del Hotel Presidente, incluyendo un escaneo ambiental con diagnóstico de la situación del mercado a través del análisis Pestel, encontrando un

macroentorno favorable para el desarrollo del proyecto y con el uso del análisis de las cinco fuerzas de Porter para la atraktividad de la industria hotelera en la ciudad de Lima.

Cabe resaltar que durante toda la planificación y el desarrollo de este documento, la coyuntura actual ha cambiado, presentándose una problemática mundial, la cual obliga a implementar una gestión de crisis, con un plan de continuidad, supervivencia, reacción activa y sostenibilidad con crecimiento, aplicando metodologías que ayuden a superar esta coyuntura y evitar que el Hotel Presidente sucumba ante esta crisis, pero teniendo en cuenta la misión, la visión, y siendo flexibles con los objetivos prepandemia, durante la pandemia y con proyecciones postpandemia.

Capítulo II. Definición del problema y objetivo de la investigación

1. Definición del problema

El Hotel Presidente busca ser la principal opción en su sector, destacando por la calidad en los servicios, el personal calificado capacitado de manera constante, las instalaciones exclusivas con un mantenimiento siempre superior al 98 % que pueda satisfacer y exceder las expectativas de los clientes, de forma que su experiencia sea única e inigualable y elijan al hotel como primera opción en sus próximas visitas.

Se ha encontrado problemas en el diseño de la propuesta de valor, un área de marketing con mucha inversión, pero poco eficiente para sostener una capacidad del hotel por encima del 50 %, y contundencia en definiciones de estrategias que involucren a socios corporativos y afiancen la preferencia del sector turístico con un manejo adecuado de recursos.

Cabe resaltar que, debido a la coyuntura, este problema se agrava, ya que la ocupabilidad puede tender a cero y esto conlleva a un nuevo problema principal, el cual se debe manejar para poder generar planes para salir adelante durante la pandemia, para *a posteriori* atacar los problemas previos a la pandemia y los futuros problemas.

2. Objetivo de la investigación

El objetivo es desarrollar un plan estratégico para la captación de un mayor flujo de clientes tanto del segmento turístico como del segmento corporativo, de manera que se pueda desarrollar la sostenibilidad del hotel en diferentes temporadas, tomando en cuenta la coyuntura actual. Para ello, se plantea generar diferenciación con la competencia existente y planes que trabajen en sinergia para la supervivencia del negocio.

El plan estratégico permitirá a los propietarios del hotel tener una visión amplia y clara de lo que están buscando y cómo esperan lograrlo mediante decisiones acertadas, ágiles y precisas, llevando a cabo una planificación formal.

Además, será una herramienta de gestión administrativa que permitirá el desempeño eficaz y eficiente, poniendo en práctica las estrategias de planeación, buscando superarse a nivel de competitividad en el mercado hotelero durante la pandemia y después de ella.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

1.1. Entorno político

Según José Koechlin, presidente de la Sociedad de Hoteles del Perú (PortalTurismo 2019b), “está comprobado que, con todos los problemas que hay en el mundo, el turismo extranjero no ha disminuido. El público que viaja sigue creciendo, aumenta en cantidad, en gasto y en aporte al PBI. No creo que este problema afecte el futuro del Perú”. Asimismo, Koechlin remarca que los principales problemas que afectan el desarrollo de la industria hotelera en el país siguen siendo las trabas burocráticas del Estado y la falta de infraestructura para el crecimiento del transporte aéreo, lo cual impediría un mayor crecimiento en la llegada de turistas.

Tabla 1. Indicadores del sector turismo 2003-2017

Año	Número de Turista:		Ingreso de Divisas (Mill. US\$)	Egreso de Divisas (Mill. US\$)	Divisas Per cápita		Balance (Saldo)		
	Entrada 1/	Salida 2/			Ingreso (US\$)	Egreso (US\$)	Turistas	Divisas (Mill. US\$)	Per cápita (US\$)
2003	1135 769	1392 469	1023	847	900	608	- 256 700	176	292
2004	1349 959	1635 466	1232	852	913	521	- 285 507	380	392
2005	1570 566	1841 235	1438	969	916	526	- 270 669	469	389
2006	1720 746	1857 083	1775	1047	1032	564	- 136 337	728	468
2007	1916 400	1914 886	2 007	1243	1047	649	1514	764	398
2008	2 057 620	1 913 029	2 396	1432	1164	749	144 591	964	416
2009	2 139 961	1 890 508	2 440	1403	1140	742	249 453	1037	398
2010	2 299 187	2 057 793	2 475	1647	1077	800	241 394	828	276
2011	2 537 803	2 131 899	2 814	1768	1083	829	465 904	1046	254
2012	2 845 623	2 296 131	3 073	1900	1080	827	549 492	1173	253
2013	3 163 639	2 363 879	3 916	2 118	1238	896	799 760	1797	342
2014	3 214 934	2 441 705	3 908	2 119	1215	868	773 229	1788	348
2015	3 455 709	2 594 881	4 140	2 527	1198	974	860 828	1613	224
2016	3 744 461	2 751 357	4 303	2 687	1149	977	993 104	1616	172
2017	4 032 339	2 875 312	4 573	2 916	1134	1,014	1157 027	1657	120

Nota: La información de ingreso de divisas por turismo receptivo y de egreso de divisas por turismo emisor incluye los rubros viajes y transporte de pasajeros, de acuerdo a las recomendaciones internacionales de la Organización Mundial del Turismo.
1/ Turistas internacionales = Turistas extranjeros + Turistas peruanos residentes en el exterior.
2/ Turistas peruanos residentes en el Perú.
Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones.
Banco Central de Reserva del Perú.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2018

Julio Velarde, presidente del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), afirmó que la disolución del Congreso de la República no está impactando, por ahora, la estabilidad económica del país. Lo perjudicial es no saber que pasará en el ámbito nacional (RPP Noticias 2019).

El expresidente Martín Vizcarra declaró el estado de emergencia: “Durante el estado de emergencia se dispone el cierre total de las fronteras, en virtud de lo cual queda suspendido el transporte internacional de pasajeros por medio terrestre, aéreo, marítimo y fluvial” (Diario Gestión 2020). Todo esto fue ocasionado por la aparición del coronavirus.

Asimismo, el exmandatario dictó el Decreto de Urgencia N° 031-2020, cuyo artículo 9 refiere el alojamiento temporal en cuarentena en el marco de la emergencia por Covid-19 (El Peruano 2020).

Tabla 2. Entorno político

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Juicio de experto sobre impacto de la crisis política en el turismo	Relativa estabilidad	Indiferente al incremento en inversión en el sector	Oportunidad	Portal Turismo
Falta de infraestructura para el crecimiento del transporte aéreo	Sin solución al corto o mediano plazo	El sector turismo no puede escalar al siguiente nivel	Amenaza	Portal Turismo
Indicadores del sector turismo 2003 - 2017	Incremento	Estabilidad del sector en el mediano plazo	Oportunidad	INEI
Incertidumbre en el ámbito político nacional	Incremento	Indiferente al incremento en inversión en el sector	Amenaza	RPP Noticias
Declaración del Estado de Emergencia en el Perú	Que se prolongue más de 15 días.	Se sigan cerrando las fronteras, de manera que no habrá circulación de turistas ni personas extranjeras de negocio o corporativos, sabemos que es temporal pero no hasta cuando	Amenaza	Decreto Supremo n° 044-2020-PCM
Alojamiento temporal en cuarentena en el marco de la emergencia por COVID-19	Relativa estabilidad	El segmento del rubro hotelero de 3 y 4 estrellas puede sobrevivir brindando este tipo de servicio al estado peruano.	Oportunidad	Decreto de Urgencia N°031-2020

Fuente: Elaboración propia

1.2. Entorno económico

La tasa de crecimiento anual del PBI nacional disminuyó desde un valor de 9,1 % en el año 2008 hasta 4 % en el 2018 (BCRP 2019b). La expectativa de los analistas económicos es de 3 % y 3,5 % para el crecimiento del PBI para los años 2020 y 2021, respectivamente (BCRP 2019a).

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) informó que la calificadora Fitch Ratings ratificó la situación estable de la economía peruana al mantener la calificación soberana de largo plazo de Perú en ‘BBB+’ (Agencia Peruana de Noticias 2019).

En agosto del 2018, la divisa local se depreció 0,64 % por temores sobre las finanzas de Argentina. En tanto, las monedas de Chile y Colombia se depreciaron 7,25 % y 5,49 %, respectivamente (Diario El Comercio 2018).

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) está en proceso de definir el mecanismo que deberá implementarse en el país para lograr ejecutar el artículo 76 de la Ley N° 30641, que implica la devolución de impuestos a turistas (Diario Gestión 2019b).

Lima ocupa el segundo lugar en ranking ICCA 2016 de industria de las reuniones. El presidente del buró de convenciones manifestó que Lima sigue concentrando el desarrollo de la industria de reuniones, debido a su infraestructura hotelera, calidad de servicios y atractivos (Diario Gestión, 2017).

El dólar está en aumento de manera constante, debido a la aparición del coronavirus y a que las fronteras de diversos países se están cerrando. Según el economista Carlos Parodi: “La única posibilidad que baje es que el mercado interprete el fenómeno del coronavirus como algo temporal (que de hecho lo es) y de manera gradual se retorne a la normalidad y con ello el tipo de cambio baje, pero no sabemos cuándo. Este último escenario es el más probable” (Diario Gestión 2020).

Tabla 3. Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Crecimiento estable del PBI por debajo del 4%	Crecimiento continuo en el mismo rango de tasas	Refuerzo de la macroeconomía del país ante los mercados internacionales	Oportunidad	BCRP
Calificación crediticia del país.	Consolidación y mejora a futuro	Mayor afluencia de turistas de negocios	Oportunidad	Fitch Ratings
Valuación de la moneda	Estable	Mejora en el margen del negocio	Oportunidad	Diario El Comercio
Devolución de impuestos a turistas	A implementarse en el año 2020	Mayor consumo y dinamismo en la economía peruana	Oportunidad	Diario Gestión
Industria de reuniones	Consolidación de Lima como anfitrión de reuniones internacionales	Beneficio para boteles y cadena de proveedores	Oportunidad	Diario Gestión
Tasa de cambio del dólar	En crecimiento, pero temporal debido al coronavirus	Siga en crecimiento hasta que pase la pandemia del coronavirus y de ahí pueda reestablecerse, el detalle es que no sabemos cuanto tiempo tardara	Amenaza	Diario Gestión

Fuente: Elaboración propia

1.3. Entorno sociocultural

Durante los 10 últimos años, la actividad turística en el Perú viene experimentando un desarrollo sostenido, con una tasa promedio de crecimiento anual de llegada de turistas internacionales de 7,7 % (Ferreyros 2017).

El 89,4 % de la población limeña cree que será víctima de inseguridad ciudadana en lo que va del año, pero se nota una disminución en los valores estadísticos de la victimización con respecto a otros años: 2013 - 40,4 %, 2014 - 34,2 %, 2015 - 34,6 %, 2016 - 30,8 %, 2017 - 29,1 %, 2018 - 28,4 % (Municipalidad Metropolitana de Lima 2018).

El director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Adhanom Ghebreyesus, declaró:

La OMS ha evaluado este brote durante los últimos días y estamos profundamente preocupados, tanto por los niveles alarmantes de propagación y gravedad, como por los niveles alarmantes de inacción. Es por ello por lo que hemos decidido decretar el estado de pandemia. (OMS 2020)

Tabla 4. Entorno sociocultural

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Inseguridad ciudadana	Disminución lenta	Sensación de inseguridad por parte de los potenciales turistas	Amenaza	Municipalidad Metropolitana de Lima
Actividad turística en el Perú	Incremento	Mayor afluencia de turistas de negocios	Oportunidad	CALTUR 2017
Aparición del Coronavirus y su evolución a pandemia	Incremento	Disminución de turistas, tomando en cuenta los que ingresaron para el 2018: Sudamérica 2'627,253, Norteamérica 831,534, Europa 653.020, Asia 174,609	Amenaza	INEI

Fuente: Elaboración propia

1.4. Entorno tecnológico

Con relación a la oferta de servicios, los empresarios del sector deberán desarrollar capacidades de gestión que les permitan adaptarse fácilmente a las nuevas formas de producción y de consumo que se concretan a partir del uso de tecnologías innovadoras de la información y comunicación,

que tienen como protagonistas a los *millennials* y a los nativos digitales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] 2016).

A pesar del fuerte crecimiento en el Perú, aún existe un bajo nivel de penetración del *e-commerce*, con un 10 %; en comparación con países como Brasil (50 %) o Chile y Argentina (40 %). Mientras el crecimiento anual se mantiene en dos dígitos, solo el 7 % de las empresas con presencia *online* hacen comercio electrónico (Diario Gestión 2018).

En una era parcialmente definida por la inmediatez electrónica, es lógico que las búsquedas por voz sean de alta relevancia. Asimismo, tecnologías como la realidad virtual, la realidad aumentada, el *big data*, el internet de las cosas, entre otras, son utilizadas en hoteles completamente inteligentes para proporcionar una experiencia personalizada (Revfine 2019).

Por último, existen nuevos modelos de negocio basados en plataformas tecnológicas como Airbnb, que está generando una transformación en cómo los viajeros pueden vivir nuevas experiencias durante su estancia en los destinos que visitan (PortalTurismo 2019a).

Tabla 5. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Capacidades de Gestión empresarial.	Incremento en el desarrollo de capacidades.	Implementación de proyectos innovadores.	Oportunidad	PENTUR 2025
E-commerce en el Perú.	Crecimiento a corto plazo del uso de plataformas electrónicas comerciales.	Incremento de canales de venta y reducción en costos de venta.	Oportunidad	Diario Gestión
Nuevas tecnologías.	Incremento en investigación y desarrollo.	Innovación en los modelos de negocio.	Oportunidad	Revfine
Nuevos modelos de negocio.	Aparición de nuevas plataformas.	Necesidad de reinventarse para los modelos de negocio tradicionales.	Oportunidad	Portal Turismo

Fuente: Elaboración propia

1.5. Entorno ecológico

En el Perú, el 37 % de los nuevos consumidores *millennials* afirman haber fortalecido su relación con organizaciones cuyos productos o servicios impactan de manera positiva en el ambiente o la sociedad (Encuesta Deloitte 2019).

Para un 81 % de los turistas, el respeto al medio ambiente influye en su decisión de compra. Por ello, las empresas del sector empiezan a tener operaciones más respetuosas con el medio ambiente. Así lo afirma el estudio Sustainability in travel & tourism, de la consultora internacional GlobalData (Promperú 2019).

La puesta en valor de la biodiversidad constituye una gran oportunidad para el sector privado en el Perú, a través del desarrollo de productos y servicios basados en el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales (Ministerio del Ambiente [Minam] 2017).

Tabla 6. Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Millenials y la ecología.	Incremento de preferencia por proveedores sostenibles.	Actualización de modelos de negocio.	Oportunidad	Deloitte
Decisión de compra de turistas relacionada con el respeto al medio ambiente.	Incremento de preferencia por proveedores con respeto al medio ambiente.	Empresas del sector empiezan a tener operaciones más respetuosas con el medio ambiente.	Oportunidad	Promperu
Puesta en valor de la biodiversidad	Uso de recursos naturales sostenibles en la industria.	Desarrollo de productos y servicios basados en el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.	Oportunidad	MINAM

Fuente: Elaboración propia

1.6. Entorno legal

El titular de datos personales que sea afectado a consecuencia del incumplimiento de la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales, por el titular o por el encargado del banco de datos personales o por terceros, tiene derecho a obtener la indemnización correspondiente, conforme a ley (Zumaeta y Lazo 2011).

En el año 2016, se impuso un total de 496 (450 UIT) sanciones a un total de 349 proveedores ligados al servicio de hospedaje y de servicios turísticos, de los cuales el 32,5 % del total impuesto se encuentran asociadas infracciones ligadas al libro de reclamaciones (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi] 2017).

Gracias a la modificación de la Ley N° 30309, las empresas que gasten en innovación podrán deducir hasta 215 % para pago del IR (Diario Gestión 2019a).

Tabla 7. Entorno legal

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Ley de Protección de datos personales.	Ser más estricta por los problemas de seguridad informática en el presente.	Sensación de seguridad de los potenciales clientes al compartir información.	Oportunidad	LEY N° 29733
Sanciones ligadas al hospedaje.	Reducir por mejora en el uso del libro de reclamaciones.	Mejora en el servicio brindado en la industria del hospedaje.	Amenaza	INDECOPI
Deducción de impuestos	Incremento en la implementación de tecnología en el sector.	Transformación Digital e innovación en procesos, productos y servicios.	Oportunidad	LEY N° 30309

Fuente: Elaboración propia

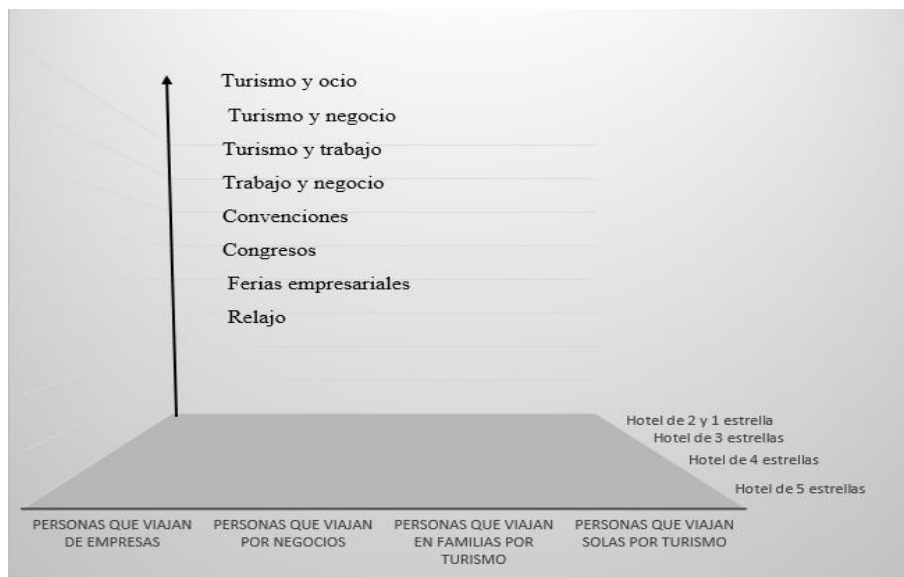
2. Análisis del microentorno

2.1. Identificación, evolución y características de la industria

- En el mercado hotelero existen diversos competidores, pero todos presentan tasas de ocupabilidad similares. Esto nos lleva a observar un equilibrio sin dominio aparente. Se espera que la tasa de crecimiento del sector se eleve, debido a la mejora del entorno global, y que se mantenga por encima del crecimiento del PBI.
- Lima sigue concentrando el desarrollo de la industria de reuniones, debido a su infraestructura hotelera, calidad de servicios y atractivos. José Koechlin, presidente de la Sociedad de Hoteles del Perú, indicó que no solo los hoteles son los principales beneficiarios, ya que primero es la llegada de los conocimientos al tejido social de Lima y a la cadena de proveedores, hecho que se transforma en una verdadera industria de reuniones (Diario Gestión 2017).
- De acuerdo con el Mincetur, el Perú recibió 4,4 millones de turistas internacionales en 2018, un 9,6 % más que el año anterior, y generó una entrada de divisas de US\$ 4.895 millones, un 7 % más que en 2017 (ComexPerú 2019).
- La Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (Apotur) ya advirtió que el 2020 es un año perdido para la actividad turística, debido a los efectos del coronavirus y a las restricciones de viajes (Portal turiweb 2020).

- El modelo de Abell, que indica tres ejes, tecnologías, funciones y clientes:
 - Clientes: el público y sus motivos de viaje, personas que viajan de empresas, personas que viajan por negocios, personas que viajan en familias, personas solas que viajan por turismo.
 - Tecnología: todos los que pueden ofrecer el servicio de hospedaje pero que abarquen a todos los clientes indicados: hoteles de 5, 4 y 3 estrellas.
 - Funciones: las necesidades por las cuales viajan estos clientes; se dividen en turismo y ocio, turismo y negocio, turismo y trabajo, trabajo y negocio. Todos estos buscan convenciones, congresos, ferias empresariales, relajó, entre otras.

Gráfico 1. Modelo de Abell para el sector hotelero



Fuente: Elaboración propia

Cabe agregar que, debido a la coyuntura actual generada por la pandemia, se observa que el modelo de Abell no tendría mucha variación, el público y sus motivos de viaje postpandemia se mantendrían, las funciones (basadas en las necesidades) también se van a mantener, con algunas variaciones en el tema de convenciones, congresos o ferias que probablemente estarán restringidas o limitadas, y en el punto basado en tecnología se mantienen los mismos niveles de servicio de hospedaje, pero seguramente cumpliendo otras normativas basadas en los temas de bioseguridad y que garanticen al cliente que se cumplirá con todos los lineamientos y requisitos para minimizar el contagio de coronavirus.

2.2.Evaluación de la atractividad de la industria hotelera

Se debe tener presente una regla general: cuanto más potente sea la fuerza, mayor presión impondrá a los precios o a los costos, o a ambos, y, por ello, menos atractiva resultará para los participantes. El análisis se realiza desde la perspectiva de las empresas que estén en ella (Magretta 2014).

Asimismo, se debe tomar en cuenta que para los criterios y las ponderaciones colocadas en las siguientes tablas (deberían ser elaboradas bajo la metodología de aproximaciones sucesivas). Se utilizan fuentes secundarias y opinión de los autores de la presente investigación, debido a que conforman la actual gerencia.

También se debe considerar que la coyuntura actual relacionada al coronavirus no entra en el análisis de Porter, debido a que el entorno competitivo afecta a todos los mercados por igual.

2.2.1. Amenazas de nuevos competidores

El capital necesario para realizar inversiones en el sector hotelero es elevado, debido a las demandas de insumos y recursos para su funcionamiento: dimensiones, equipamiento, entre otros, así como la escasez de los terrenos en las zonas que se desea ubicar estratégicamente y que son aledaños a zonas de negocios.

El acceso a proveedores de equipamiento para las habitaciones, alimentos y consumibles, así como el acceso a la tecnología de gestión y comunicaciones, es relativamente fácil para cualquier nuevo interesado en ingresar a este negocio, pero no implica que los precios negociados sean iguales a los de sus clientes de trayectoria, al menos al inicio.

La diferenciación en el servicio es de suma importancia, ya que afecta considerablemente las decisiones de los clientes, más aun en el sector hotelero, donde es algo difícil de lograr al tener costos elevados. La experiencia dentro de esta industria es también de alta importancia para el éxito de los nuevos emprendimientos, motivo por el cual la fidelización y la lealtad es un tema muy relevante.

El crecimiento del Perú a nivel del sector turismo, genera un crecimiento de la demanda, sin embargo, hay que tener presente que la infraestructura del aeropuerto y las pocas rutas de vuelo, no permite que el crecimiento sea a gran escala.

La búsqueda de personal calificado nuevo, con una comunicación bilingüe o trilingüe es limitada.

Tabla 8. Amenaza de nuevos competidores

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	MUY ATRACTIVO	1	2	3	4	5	POCO ATRACTIVO	VALOR
OFERTA DE CAPITAL HUMANO	FACILIDAD DE CONSEGUIR PERSONAL CALIFICADO Y QUE HABLEN MUCHOS IDIOMAS	X					DIFICIL CONSEGUIR PERSONAL CALIFICADO Y QUE HABLEN MUCHOS IDIOMAS	1
COSTOS DE TERRENO/INMUEBLE	BAJO COSTO DE LOS TERRENOS	X					ALTO COSTO DE LOS TERRENOS	1
UBICACIÓN GEOGRAFICA	FACILIDAD PARA UNA UBICACIÓN GEOGRAFICA	X					DIFICULTAD PARA UNA BUENA UBICACIÓN GEOGRAFICA	1
COSTOS DE EQUIPAMIENTO	BAJO COSTO DE EQUIPAMIENTO			X			ALTO COSTO DE EQUIPAMIENTO	3
DESARROLLO DE TECNOLOGIA	BAJO COSTO Y FACILIDAD PARA DESARROLLO DE TECNOLOGIAS					X	ALTO COSTO Y DIFICULTAD PARA DESARROLLO DE TECNOLOGIAS	5
DIFERENCIACION DE LOS SERVICIOS	BAJO COSTO PARA DIFERENCIACION DE SERVICIO					X	ALTO COSTO PARA DIFERENCIACION DE SERVICIOS	5
POLITICAS DE GOBIERNO	BAJO COSTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS		X				ALTO COSTO PARA CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS	2
REQUISITOS DE CAPITAL	BAJO COSTO PARA INICIO DE CAPITAL	X					ALTO COSTO PARA INICIO DE CAPITAL	1
IDENTIFICACION DE LA MARCA	BAJO COSTO PARA GENERAR IDENTIFICACION DE LA MARCA		X				ALTO COSTO PARA GENERAR IDENTIFICACION DE LA MARCA	2
COSTO DE CAMBIO DE RUBRO	BAJO COSTO PARA CAMBIO DE RUBRO					X	ALTO COSTO PARA CAMBIO DE RUBRO	5
FIDELIZACION PARA LOS CLIENTES	BAJO COSTO PARA FIDELIZAR CLIENTES	X					ALTO COSTO PARA FIDELIZAR CLIENTES	1
INFRAESTRUCTURA DEL PAIS	BAJA INFRAESTRUCTURA DEL PAIS	X					ALTA INFRAESTRUCTURA DEL PAIS	1
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES								2.33

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Rivalidad entre los competidores existentes

En el mercado hotelero limeño, la diversidad de competidores es elevada, pero sin presentar, un claro dominador, por lo que la competencia está equilibrada. Se espera que la tasa de crecimiento del sector continúe incrementándose en un 10 % anual sobre la base de la estadística de los últimos años.

Los costos fijos dentro del servicio son los costos principales en el rubro hotelero, los cuales, la mayoría de las veces, son altos para el nivel de servicio prestado, lo cual tiende a ser generalizado con el objetivo de cumplir con los lineamientos establecidos para los hoteles. En el Perú, en especial en Lima, existe mucha variedad de hoteles locales y transnacionales.

Los aumentos de capital en la industria solo se realizan para la renovación de muebles y equipos, en un porcentaje moderado.

Tabla 9. Rivalidad entre los competidores existentes

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	MUY ATRACTIVO	1	2	3	4	5	POCO ATRACTIVO	VALOR
COMPETIDORES CON OCUPACION EQUILIBRADA	POCA DIFERENCIAS DE OCUPACION ENTRE COMPETIDORES	X					ALTA DIFERENCIA DE OCUPACION ENTRE COMPETIDORES	1
CRECIMIENTO RELATIVO DE LA INDUSTRIA	POCO CRECIMIENTO DEL SECTOR HOTELERO				X		ALTO CRECIMIENTO DEL SECTOR HOTELERO	4
COSTOS FIJOS	COSTOS FIJOS BAJOS				X		COSTOS FIJOS ALTOS	4
CARACTERISTICAS DEL SERVICIO	BAJA CALIDAD DE DIFERENCIACION DE SERVICIOS					X	ALTA CALIDAD DE DIFERENCIACION DE SERVICIOS	5
AUMENTOS DEL CAPITAL	AUMENTO DE CAPITAL EN BAJAS CANTIDADES			X			AUMENTO DE CAPITAL EN ALTAS CANTIDADES	3
DIVERSIDAD DE COMPETIDORES	BAJO DIVERSIDAD DE COMPETIDORES			X			ALTO DIVERSIDAD DE COMPETIDORES	3
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES								3.33

Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Poder de negociación de los clientes

Existe una oferta diversificada en el sector. La elección de estas opciones dependerá del motivo que tenga el viaje del cliente (turismo o negocio). Según el análisis realizado, en el Perú se mantiene un crecimiento estable de turistas. Además, el país está visto como un nuevo destino para reuniones internacionales y esto también aumenta el número de personas de negocios. Esto conlleva a que los clientes observen si el hotel está o no está diferenciado, aunque en el tema hotelero existe poca diferenciación (por ese motivo, la calidad del servicio e infraestructura mejora su nivel también sobre la base de las distintas exigencias de los clientes), si cuesta más que otros gastos, el cambiarse a otro hotel y no olvidar, que muchas de las compras que se realizan se dan por un “vendedor”, a quien se le traslada el poder de negociación, ya que cuando son compras por volumen hay más dominio del comprador para el tema de precios. Cabe resaltar que ahora la información es más accesible, así los clientes están más informados y tienen la posibilidad de realizar comparativos *online*.

Tabla 10. Atractividad ante el poder de los clientes

PODER DE LOS CLIENTES	MUY ATRACTIVO	1	2	3	4	5	POCO ATRACTIVO	VALOR
CLIENTES INFORMADOS	FACILIDAD DE MOSTRAR LA INFORMACION DEL HOTEL	X					DIFICULTAD DE MOSTRAR LA INFORMACION DEL HOTEL	1
CONTROL DE PRECIOS EN VENTAS CORPORATIVAS O POR AGENCIAS DE VIAJES	MANEJO DE LOS PRECIOS POR VENTAS EN POCAS CANTIDADES					X	MANEJO DE LOS PRECIOS POR VENTAS EN GRAN CANTIDAD	5
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	POCA DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS EN LIMA (APARTAMENTOS TEMPORALES)	X					GRAN VARIEDAD DE SUSTITUTOS EN LIMA (APARTAMENTOS TEMPORALES)	1
COSTO DE CAMBIO DEL CLIENTE	NO HAY COSTO PARA QUE EL CLIENTE SE CAMBIE A OTRO HOTEL	X					HAY UN COSTO ELEVADO PARA CAMBIARSE A OTRO HOTEL	1
EXISTENCIA DE DIFERENCIACION	EXISTE POCA DIFICULTADES PARA CONSEGUIR DIFERENCIACION					X	EXISTE MUCHA DIFICULTADES PARA CONSEGUIR DIFERENCIACION	5
DOMINIO DEL PRECIO POR UN CLIENTE	BAJO DOMINIO DE PRECIO POR UN SOLO CLIENTE	X					ALTO DOMINIO DE PRECIO POR UN CLIENTE	1
ATRACTIVIDAD ANTE EL PODER DE LOS CLIENTES								2.33

Fuente: Elaboración propia

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

La calidad del servicio es algo muy importante para los clientes, en gran parte debido a la calidad de los productos y servicios de los proveedores. Así, su relación con el sector hotelero va desde insumos para alimentación, mantenimiento del edificio, servicios básicos, equipamiento, consumibles, recursos humanos, entre otros. Por ello, cabe preguntar si es necesario que los productos de los proveedores deban ser diferenciados, de la misma forma sería con los proveedores de servicios.

Al existir muchas opciones de proveedores para el mercado hotelero y dado que no es el *core* de su negocio este rubro, es decir no dependen de la industria hotelera, resulta fácil encontrar sustitutos y el costo de cambiar de proveedor es bajo.

Tabla 11. Atractividad ante el poder de los proveedores

PODER DE LOS CLIENTES	MUY ATRACTIVO	1	2	3	4	5	POCO ATRACTIVO	VALOR
NUMERO DE PROVEEDORES EN EL MERCADO PERUANO	FACILIDAD DE ENCONTRAR PROVEEDORES	X					DIFICULTAD DE ENCONTRAR PROVEEDORES	1
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS DE PRODUCTOS	FACILIDAD CON LA QUE SE PUEDE REEMPLAZAR UN PRODUCTO.	X					DIFICULTAD CON LA QUE SE PUEDE REEMPLAZAR UN PRODUCTO.	1
COSTO DE CAMBIAR DE PROVEEDOR	BAJO COSTO PARA CAMBIAR DE PROVEEDOR	X					ALTO COSTO PARA CAMBIAR DE PROVEEDOR	1
EXISTENCIA DE PRODUCTOS Y PROVEEDORES DE SERVICIOS QUE NOS AYUDEN A LA DIFERENCIACION.	EXISTE POCAS DIFICULTADES PARA CONSEGUIR DIFERENCIACION.					X	EXISTE MUCHAS DIFICULTADES PARA CONSEGUIR DIFERENCIACION.	5
ATRACTIVIDAD ANTE EL PODER DE LOS PROVEEDORES								2

Fuente: Elaboración propia

2.2.5. Disponibilidad de sustitutos

Los clientes que exigen un servicio de alojamiento de calidad no tienen muchas opciones a elegir, ya que un hotel de 3, 4 y 5 estrellas está orientado a cierto segmento del sector turismo y corporativo. En caso del cliente corporativo, no se ha encontrado evidencias de sustitutos (se sabe que en caso de no encontrar disponibilidad de hotel, puede ser que busquen apartamentos, como lo suelen hacer personas diplomáticas) y en caso de personas en mostrador (turistas), sí pueden usar como sustitutos hostels, hostales y alquiler de apartamentos, pero estos clientes no son objeto de esta investigación, debido a que serán complementarios.

Tabla 12. Atractividad ante los productos sustitutos

PODER DE LOS CLIENTES	MUY ATRACTIVO	1	2	3	4	5	POCO ATRACTIVO	VALOR
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS CERCANOS	NO HAY SUSTITUTOS CERCANOS	X					HAY SUSTITUTOS CERCANOS	1
COSTOS DE CAMBIO PARA EL USUARIO	NO HAY COSTO DE CAMBIO	X					SI HAY COSTO DE CAMBIO	5
RENTABILIDAD Y AGRESIVIDAD DEL SUSTITUTO	POCA RENTABILIDAD Y AGRESIVIDAD DEL SUSTITUTOS	X					ALTA RENTABILIDAD Y AGRESIVIDAD DEL SUSTITUTOS	1
PRECIO / VALOR DEL SUSTITUTO Y DIFERENCIACION	EXISTE POCAS RELACION PRECIO / VALOR Y DIFERENCIACION	X					EXISTE MUCHA RELACION PRECIO / VALOR Y DIFERENCIACION	1
ATRACTIVIDAD ANTE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS								1

Fuente: Elaboración propia

2.2.6. Evaluación global de la atractividad de la industria

Se realiza la evaluación de atractividad de la industria sobre la base de cada una de las cinco fuerzas de Porter: La amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores resultaron aproximadamente parcializados; el poder de negociación de los clientes influye medianamente, mientras que la ventaja a favor sobre el poder de negociación de los proveedores y la disponibilidad de sustitutos genera aun más atractividad, por lo que se concluye que el sector hotelero de 3, 4 y 5 estrellas es atractivo.

Tabla 13. Atractividad de la industria

ATRACTIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO	MUY ATRACTIVO	1	2	3	4	5	POCO ATRACTIVO	VALOR
AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES	BAJA		X				ALTO	2.33
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	BAJA			X			ALTO	3.33
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	BAJA		X				ALTO	2.33
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	BAJA		X				ALTO	2
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	BAJA	X					ALTO	1
ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA								2.19

Fuente: Elaboración propia

3. Factores críticos de éxito de la industria

Según lo que se observa de las cinco fuerzas de Porter y de acuerdo con Navas, el examen de las diferencias en los criterios de compra de los clientes entre los segmentos y las formas en que las empresas compiten revela claras diferencias en los factores clave de éxito.

Aquí, luego de hacernos la pregunta ¿qué prefieren los clientes del sector hotelero?, y ¿cómo sobreviven las empresas hoteleras frente a la competencia?

Cabe resaltar que aquí es posible pensar en los clientes y sus necesidades postpandemia, ya que esto generará algunas modificaciones sobre los factores críticos de la industria (agregado a lo obtenido en las fuerzas de Porter):

- Recursos

- Tangibles

Infraestructura: Los clientes esperan contar con un ambiente que pueda brindarles todas las comodidades que ellos requieren. Este es un factor decisivo para la elección de un hotel, el buen servicio es indispensable; sin buenas instalaciones, no se puede tener una buena valoración del hotel. Los hoteles tienen que mantener sus locales con una buena infraestructura, siempre brindando el máximo confort y sin escatimar en gastos para mantener una calidad cercana al 100 %.

Cabe resaltar que, debido a la pandemia, ahora los clientes buscarán hoteles que también les puedan brindar toda la seguridad posible con respecto a bioseguridad, con habitaciones amplias y que garanticen el distanciamiento social entre huéspedes y trabajadores.

Respecto del manejo de los precios para ofertas corporativas, los usuarios tienen una alta sensibilidad al precio, así como poder de negociación por parte de los clientes.

Los hoteles deben de tener altos recursos financieros para poder manejar las ofertas a los clientes corporativos, así como poder sustentar el precio de las habitaciones mediante la inversión en la diferenciación.

Tomando en cuenta que el nuevo cliente postpandemia va a exigir mayor seguridad, con cumplimiento de normas de bioseguridad, con mejor infraestructura y tecnología, entre otras cosas. Todo esto ayudará a la diferenciación y también a poder justificar los precios postpandemia.

- Intangibles

Tecnología: Los usuarios, actualmente, esperan hoteles en los cuales puedan reducir sus tiempos de atención, que puedan tener acceso a cualquier información del hotel y de otras cosas de manera rápida y centralizada, y que, además, puedan hacer consultas y solicitudes sin necesidad de acercarse al *counter* y que le puedan dar recomendaciones de lo que le necesiten, con una atención de 24 horas y para todos los servicios.

Los hoteles deben estar en constante búsqueda de tecnologías y no solo para que los usuarios los puedan apreciar o utilizar, sino también tecnologías que ayuden a mejorar la gestión del hotel, buscando minimizar errores y facilitando la labor del personal. Esto, además, será un factor importante para el futuro postpandemia, ya que, por motivos de bioseguridad, se buscará tener el mínimo contacto posible, así como la búsqueda de tecnologías que ayuden al distanciamiento social y al mecanismo de limpieza.

Fidelización a los clientes: Esto es muy importante; hay que tener presente que la información que de boca a boca muchas veces puede ser la más destructiva, pero a la vez la más productiva, pues es más fácil mantener a un cliente que captar un cliente nuevo, pero, a la vez, ese cliente que es fidelizado y es recurrente puede atraer muchos nuevos clientes. Es por eso que los clientes esperan más de parte del hotel; les gusta ser reconocidos y sentirse especiales. Esto es muy importante, ya que al tratar de fidelizar y buscar hacer especial a los clientes, en especial a los recurrentes, con apoyo de la tecnología es posible, ya que se puede grabar los gustos, las peticiones, las rutinas, de manera que se pueda ofrecer directamente lo que el cliente quiere, brindándole una atención personalizada.

- Capacidades

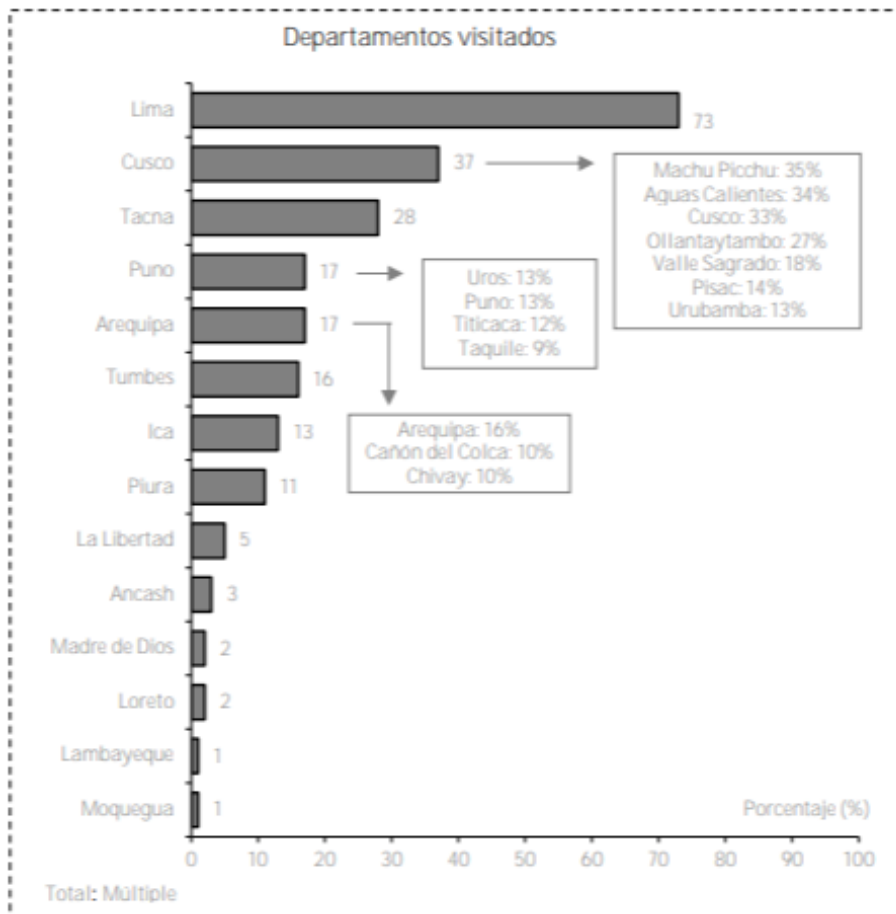
- Calidad en la atención y los diversos servicios brindados. El cliente vincula la calidad no solo del hotel, sino también del entorno; es decir, no solo el hotel ofrece calidad, sino también el lugar donde se ubica goza de una calidad similar, con un capital humano que satisface sus expectativas.
- Capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes. Los clientes desean percibir que todo está diseñado y pensado para ellos, es decir, se requiere llegar de forma más personal al cliente.

Los hoteles necesitan poder implementar un I+D para poner en práctica dichas adaptaciones para ir mejorando los servicios prestados y también ofrecer nuevos servicios que estén acomodados a las necesidades de los clientes.

Por otro lado, las capacidades que se van a requerir postpandemia serán de suma importancia, ya que, debido a la búsqueda del menor contacto posible, se requerirá personal con mejor capacitación, con una calidad de atención muy empática, con mucha paciencia, con una gran capacidad de gestión emocional, entre otras que requieran los clientes.

A continuación se analizan los grupos estratégicos, sobre la base de la calidad, que es de alta a baja, diversificada en los hoteles de 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas versus el motivo de viaje que va entre ocio y negocio.

Gráfico 2. Perfil del turista extranjero 2017



Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Tipo de alojamiento utilizados en el Perú

Tipo de alojamiento	%
Hotel de 4 o 5 Estrellas	25
Hotel / Hostal 1 o 2 estrellas	33
Hotel / Hostal 3 estrellas	29
Casa de familiares / amigos	16
Albergue / Hostal	11
Camping	6
Casa / Departamento rentado / alquilado	5
Pension familiar	1
Total multiple	

Fuente: Elaboración propia

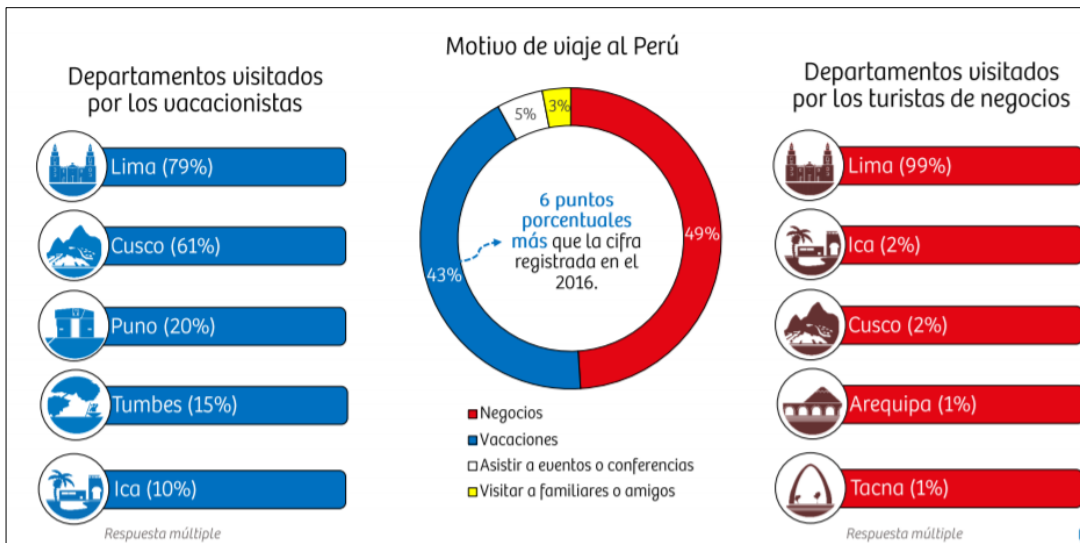
Tabla 15. Motivos de visita al Perú

Vacaciones, recreacion u ocio
Negocios, comision de trabajo / Compras para Negocio
Visitar a familiares o amigos
Salud
Asistir a seminarios, conferencias, convenciones o congresos.
Educacion
Misiones / Trabajo religioso / voluntariado
Total 100%

Fuente: Elaboración propia

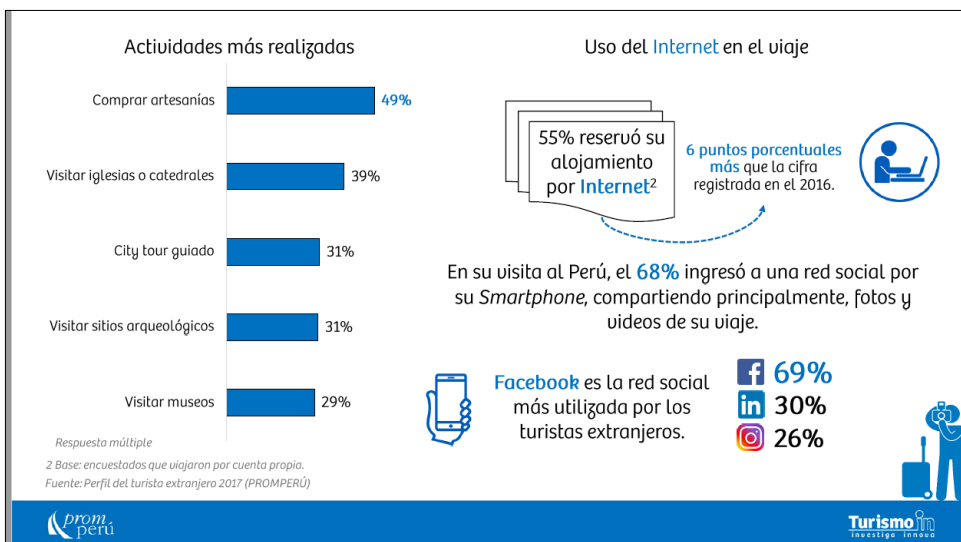
De acuerdo con Promperú (2017), se registra lo siguiente respecto del turista extranjero en los establecimientos de hospedaje del Perú:

Gráfico 3. Regiones visitadas y motivo de viaje realizada por turista extranjero que se hospedó en establecimientos 4 y 5 estrellas



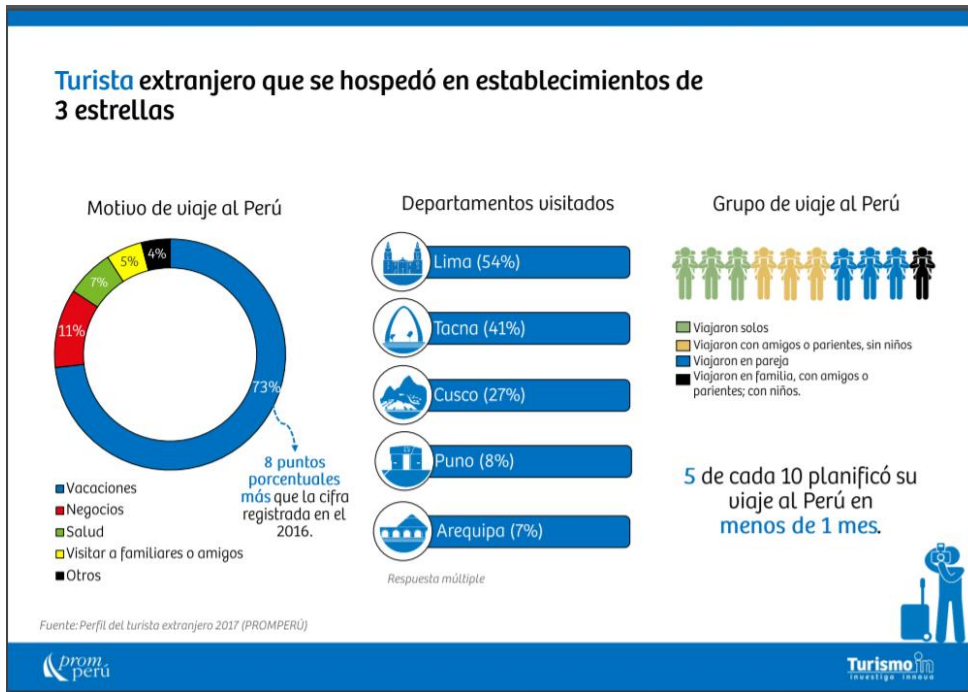
Fuente: Promperú 2017

Gráfico 4. Actividades realizadas y forma de información obtenida realizada por turista extranjero que se hospedó en establecimientos 4 y 5 estrellas



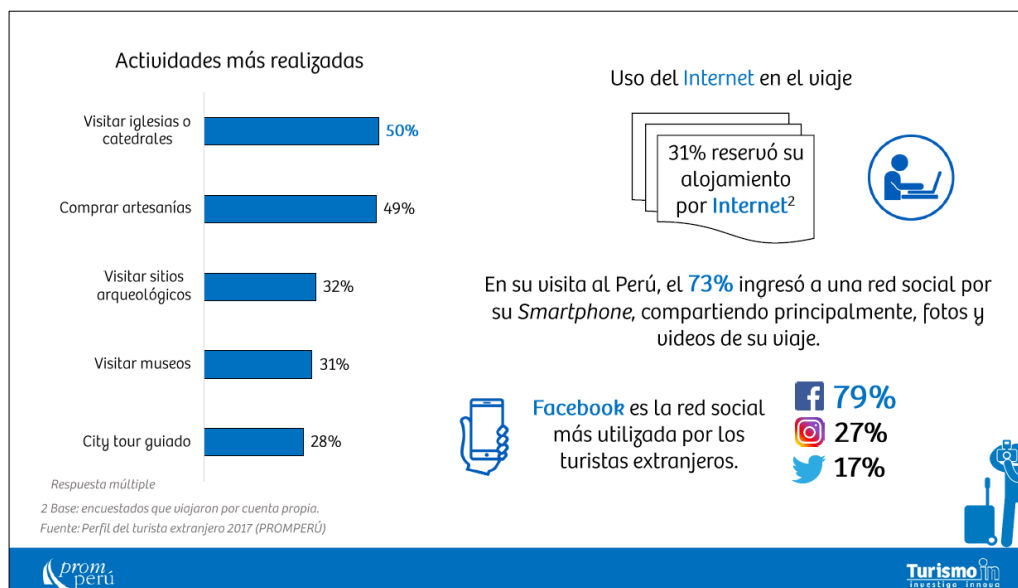
Fuente: Promperú 2017

Gráfico 5. Regiones visitadas y tipo de actividad realizada por turista extranjero que se hospedó en establecimientos 3 estrellas



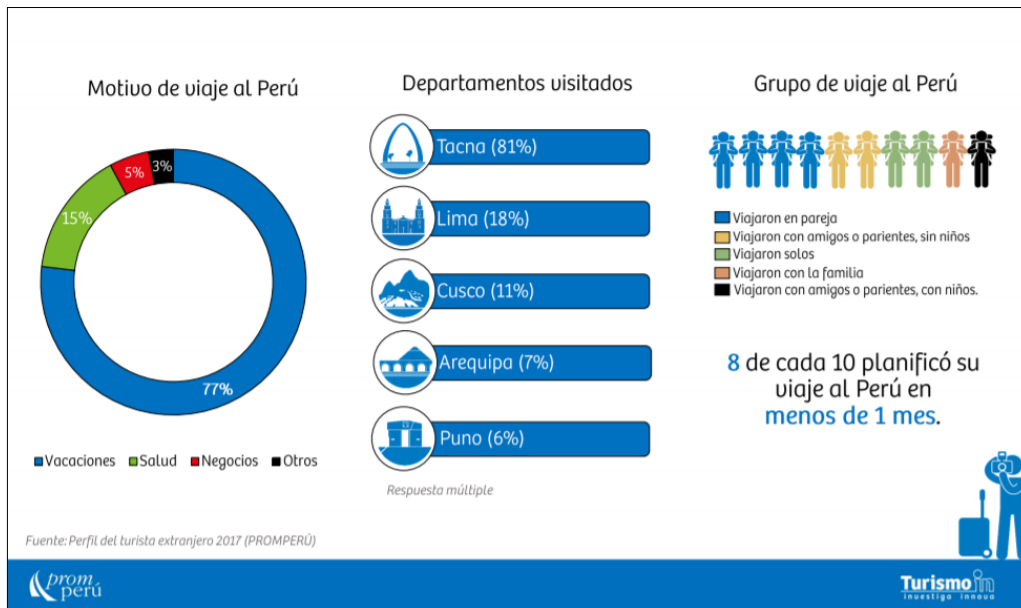
Fuente: Promperú 2017

Gráfico 6. Turista extranjero que se hospedó en establecimientos 3 estrellas



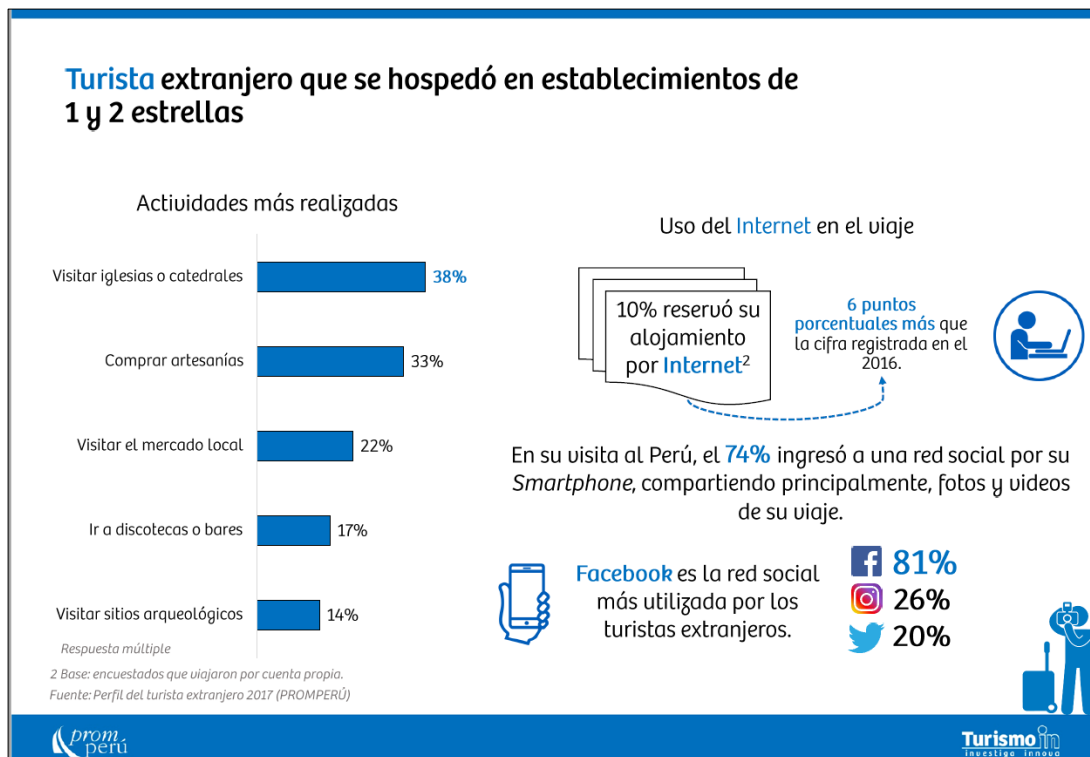
Fuente: Promperú 2017

Gráfico 7. Turista extranjero que se hospedó en establecimientos de 1 y 2 estrellas



Fuente: Promperú 2017

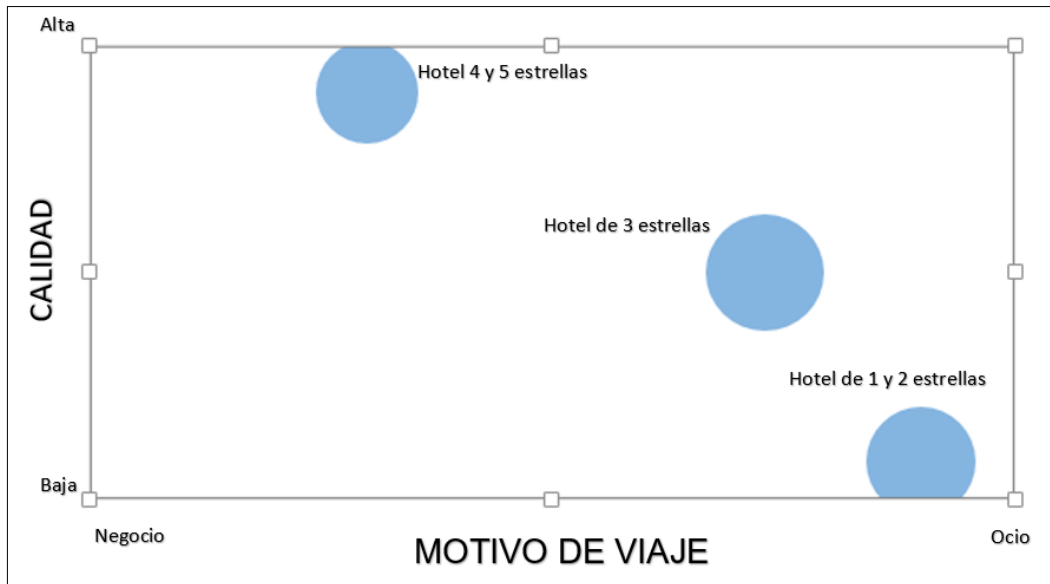
Gráfico 8. Turista extranjero que se hospedó en establecimientos de 1 y 2 estrellas



Fuente: Elaboración propia

Según estos datos, se halló los siguientes grupos estratégicos:

Gráfico 9. Grupos estratégicos en el sector



Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que, debido a la pandemia, el sector turismo se ha visto afectado en todo el mundo, generando una caída que afecta a todos los grupos estratégicos, pero, a nivel calidad, se van a mantener, ya que, para una mejor infraestructura, mejor personal, mejor cuidado en el hotel, mejoras de tecnología, entre otras, requerirán una mayor inversión, a la cual tendrá mayor acceso los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas. Los motivos de viaje, como se indicó en el modelo de Abell, se van a mantener.

4. Diamante de Porter

La coyuntura actual, ocasionada por la aparición del Covid-19, afectó al sector turismo, sector hotelero, a las aerolíneas, entre otros, a nivel mundial. Por ello, para el diamante de Porter, se tomará datos prepandemia y servirán para la situación postpandemia, debido a que el hotel tendrá que demostrar que es una empresa competitiva, según las nuevas necesidades del nuevo consumidor postpandemia.

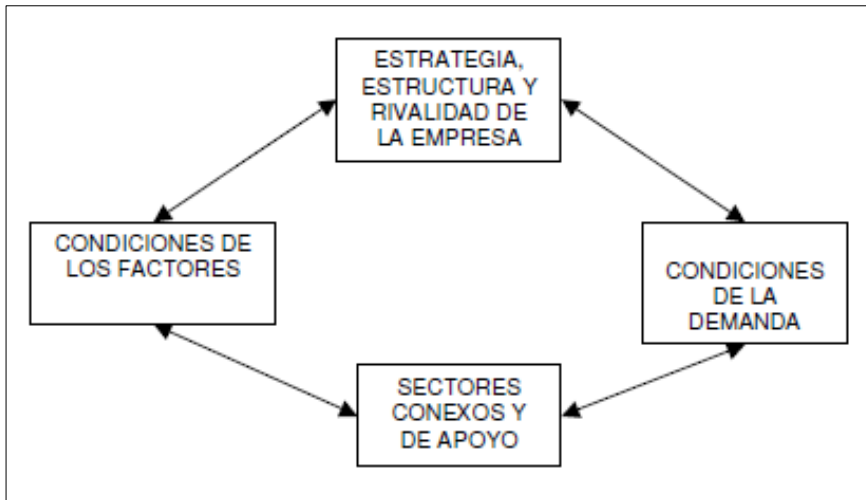
Según reportes del World Economic Forum, el Perú ha retrocedido 2 puestos en el año 2019 respecto del nivel de competitividad, ubicándose en la posición 65 de 141 a nivel mundial y en el sexto lugar de 18 países a nivel de Latinoamérica.

Tabla 16. Posición del Perú en la competitividad mundial según pilar, 2018- 2019 (puesto entre 141 países)

Pilar	2018	2019	
1. Institucional	90	94	↓
2. Infraestructura	85	88	↓
3. Adopción de TICs	94	98	↓
4. Estabilidad Macroeconómica	1	1	=
5. Salud	32	19	↑
6. Habilidades	83	81	↑
7. Mercado de productos	50	56	↓
8. Mercado laboral	72	77	↓
9. Sistema financiero	63	67	↓
10. Tamaño del mercado	49	49	=
11. Dinamismo de negocios	92	97	↓
12. Capacidad para innovar	89	90	↓

***: Corresponde al 2019
Fuente: The World Economic Forum
Elaboración: IEES – S.N.I.

Gráfico 10. Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia

- Condición de los factores

La tasa de desempleo ha aumentado y la inversión a nivel educación y a nivel de capacitación de las empresas ha sido baja años atrás, pero se observa que, con las inversiones a nivel de educación por parte de la empresa privada, ha ido en aumento, y con la regulación de las acreditaciones para las universidades se pretende elevar la calidad de los profesionales en el Perú.

La posibilidad de conseguir productos necesarios para el buen funcionamiento del hotel, debido a que muchos productores de insumos se encuentran en Lima y, en el caso de perecibles, se tiene facilidad de acceso a productores en todo el Perú, además de los grandes mercados de productores en Lima.

A nivel de marca país, Lima ocupa el segundo puesto como lugar para reuniones de empresas. Es vista como un lugar ideal para que las empresas puedan venir a hacer negocios y el patrimonio turístico, sus costumbres y tradiciones son la base necesaria para desarrollar turismo en el Perú.

Respecto de la ubicación y el terreno, el hotel está situado en un distrito cercano a toda la zona de negocios de Lima, así como a los puntos más representativos de la capital, zonas turísticas, playas y el aeropuerto.

En cuanto a la infraestructura, a nivel de Lima (zona urbana) tiene un gran desarrollo y a nivel hotelero cuenta con muy buenas infraestructuras: A nivel de las zonas no urbanas y de provincia, la inversión pública en infraestructura (por ejemplo, los aeropuertos) es baja, pero hay que tener presente que la ubicación está en Lima.

A nivel de recursos tecnológicos y todo lo está relacionado a I+D, sabemos que es bajo en el Perú y no se realizan grandes inversiones que ayuden a este desarrollo, aquí el apoyo y la manera de incentivar del gobierno mediante la deducción de impuesto para los proyectos de innovación.

- Condición de la demanda

El Perú está en diversos acuerdos que fomentan la inversión extranjera, miembro de la zona de libre comercio pactada a nivel andino por la Comunidad Andina de Naciones, acuerdo con Chile para libre comercio, la ley de Preferencia Comercial Andina (ATPA) con el mercado norteamericano, el sistema general preferencial andino con la Unión Europea, incorporación como miembro del foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC), entre otros, lo cual genera una mayor demanda por el Perú.

- Sectores conexos y de apoyo

La infraestructura del aeropuerto debe mejorar y existen un gran problema con el sistema transporte y las tecnologías de la información, pero en el 2019 se realizaron los lineamientos por partes del Estado para la gestión a implementar en el sector de transporte y comunicación en el periodo 2019-2021, en el cual se busca mejorar todas estas falencias.

- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

A nivel de empresas observamos que los hoteles que tienen 4 y 5 estrellas, en su gran mayoría, son hoteles que pertenecen a cadenas hoteleras, lo que indica que el Perú es un lugar atractivo para este negocio, cumpliendo con los estándares de calidad mediante buenas prácticas empresariales y con alta infraestructura, lo que genera una alta competencia entre los hoteles, reduciendo la informalidad en este rubro y provocando que los niveles de diferenciación sean difíciles de encontrar.

5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Se debe tener presente que para los criterios y las ponderaciones colocadas en las siguientes tablas (elaboradas con la metodología de aproximaciones sucesivas) al ser un trabajo de investigación, se está utilizando fuentes secundarias y opinión de los integrantes del grupo, la actual gerencia.

5.1.Oportunidades

- O1: Ubicación de Lima como uno de los primeros puestos en la industria de reuniones
- O2: Ingreso de nuevas tecnologías (*big data*, inteligencia artificial, realidad aumentada, entre otras)
- O3: Deducción de impuestos para empresas que implementen proyectos de innovación
- O4: Alta sensibilidad de los clientes a la fidelización
- O5: Alta sensibilidad a la capacidad de adaptación a las valoraciones de los clientes
- O6: Baja diferenciación entre los hoteles
- O7: No haber sustitutos del servicio de hotel en el cliente corporativo

5.2.Amenazas

- A1: Falta de infraestructura para el crecimiento del transporte aéreo
- A2: Inseguridad ciudadana y sensación de víctimas por parte de potenciales clientes
- A3: Sanciones ligadas al hospedaje registradas en el Indecopi
- A5: Alta inversión requerida para conseguir la diferenciación
- A6: Sensibilidad al precio por parte del cliente.

5.3.Resultado de la matriz EFE

Tabla 17. Clasificación Matriz EFE: 4 Respuesta es superior al promedio, 3 Respuesta es mayor al promedio, 2 Respuesta es igual al promedio, 1 Respuesta es deficiente

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Ubicación en uno de los mejores distritos de Lima como uno de los primeros puestos en la industria de reuniones	10%	4	0.4
Ingreso de nuevas tecnologías (Big Data, Inteligencia Artificial, realidad aumentada, entre otras)	15%	2	0.3
Alta sensibilidad de los clientes a la fidelización	10%	4	0.4
Alta sensibilidad a la capacidad de adaptación a las valoraciones de los clientes	10%	4	0.4
Baja diferenciación entre los hoteles	10%	2	0.2
Deducción de impuestos para empresas que implementen proyectos de innovación.	15%	2	0.3
No haber sustitutos en el cliente corporativo	10%	2	0.2
AMENAZAS			
Falta de infraestructura para el crecimiento del transporte aéreo	2%	2	0.04
Alta inversión requerida para conseguir la diferenciación	7%	2	0.14
Inseguridad ciudadana y sensación de victimas por parte de potenciales clientes	2%	2	0.04
Sensibilidad al precio por parte del cliente	7%	3	0.21
Sanciones ligadas al hospedaje registradas en INDECOPI.	2%	2	0.04
TOTAL	100%		2.67

Fuente: Elaboración propia

6. Evaluación interna

6.1. Modelo de negocio

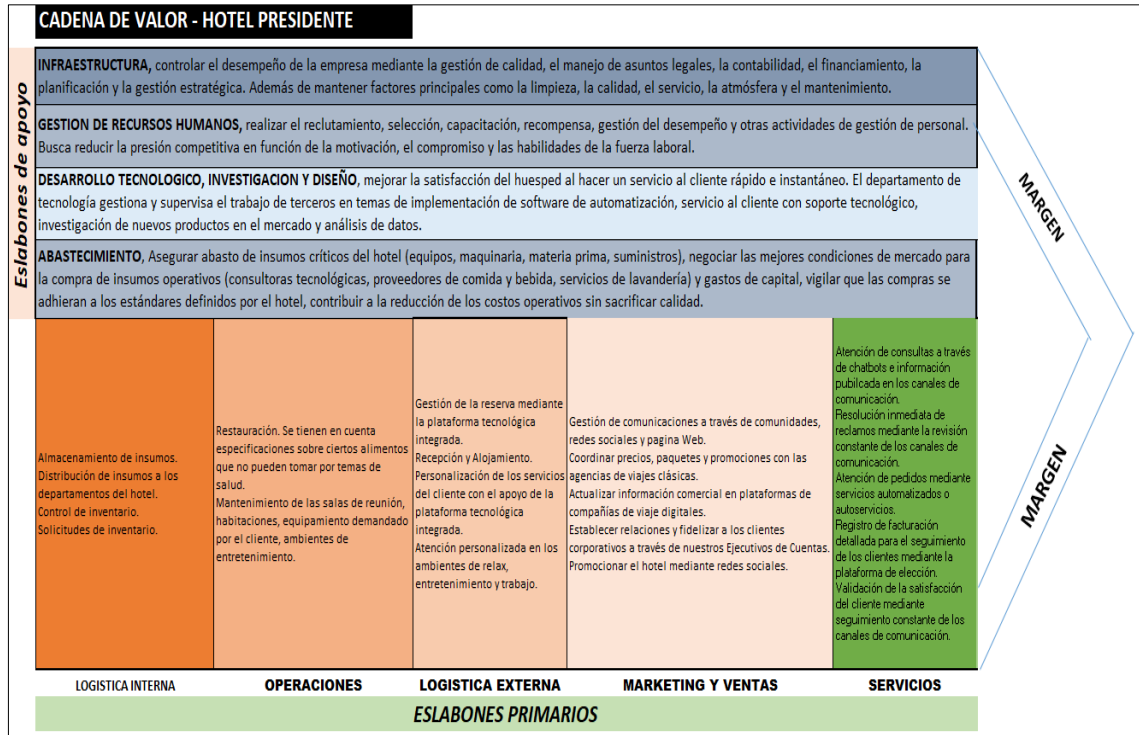
Tabla 11. Modelo de negocio

MODELO DE NEGOCIO - HOTEL PRESIDENTE				
SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	CLIENTE
Consultoras tecnológicas	Monitoreo y seguimiento de consultoras tecnológicas en la implementación de plataforma integrada	Ambientes confortables para el mejor relax y descanso	Asistencia personal ara turistas	Segmentacion por motivo de viaje:
Agencias de viajes clásica	Selección de talento para gestionar los proyectos de implementación tecnológica	Ambientes de trabajo con buena infraestructura para clientes corporativos	Asistencia personal exclusiva para clientes corporativos	Negocio (corporativo)
Proveedores de alimentos y bebidas	Capacitación constante de personal hotelero	Plataforma tecnológica integrada para mejorar la experiencia del turista	Autoservicio y servicios automatizados	Ocio (Turismo)
Proveedores de capacitación de personal	Gestión permanente de los procesos de capacidad adaptativa potenciada por el área de calidad	Plataforma tecnológica integrada para facilitar e control de gastos del cliente corporativo	Comunidades en línea	
	Mantenimiento constante a toda la infraestructura del hotel	Servicio personalizado Tiempos cortos de espera		
	RECURSOS CLAVES	Buena ubicación geográfica y con cercanía a sitios religiosos, turísticos y galerías de ventas de productos peruanos	CANALES	
	Infraestructura de TI	Uso de la domótica para simplificar los procesos a los usuarios	Agencias de viaje clásicas	
	Infraestructura hotelera		Compañías digitales de viaje	
	Talento humano capacitado		Página web como canal de venta	
			Redes sociales	
			Ejecutivos de cuentas claves	
ESTRUCTURA DE COSTOS		ESTRUCTURA DE INGRESOS		
Mantenimiento de infraestructura		Ingreso de cuota por noche de estadia		
Proveedores de alimentos y bebidas		Ingreso de cuota por alquiler de ambientes		
Gastos de personal (Planilla, capacitaciones)		Ingreso por consumo de alimentos y bebidas		
Servicio de consultoría		Ingreso por los servicios adicionales		

Fuente: Elaboración propia

6.2. Cadena de valor

Gráfico 11. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

6.3. Matriz VRIO

Tabla 19. Análisis de recursos y capacidades (matriz VRIO)

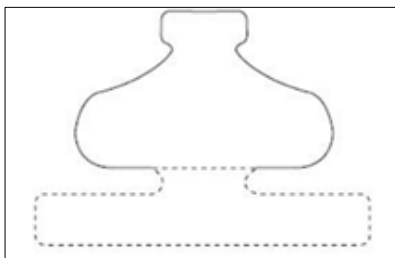
RECURSOS	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADOS	IMPLICACION COMPETITIVA
RECURSOS					
Ubicación estratégica, de fácil acceso, cercano a puntos turísticos y mercados de productos peruanos	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Capital humano capacitado y motivado	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Infraestructura del hotel moderna calida y atractiva	SI	NO			Paridad competitiva
Identificación de la Marca y fidelización	SI	SI	NO		Ventaja competitiva por explotar
Limpieza y calidad de los ambientes	SI	NO			Paridad competitiva
Recursos financiera e inversión de capital	SI	NO			Paridad competitiva
Alianzas com empresas corporativas y canales indirectos para la promoción del servicio	SI	NO			Paridad competitiva
I+D	SI	SI	NO		Ventaja competitiva por explotar
Domotica hotelera	SI	SI	NO		Ventaja competitiva por explotar
CAPACIDADES					
Capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes	SI	SI	NO		Ventaja competitiva por explotar
Capacidad de respuesta al cliente	SI	NO			Paridad competitiva
Capacidad de gestión operativa con servicios y atención de alta calidad	SI	SI	NO		Ventaja competitiva por explotar

Fuente: Elaboración propia

6.4. Estructura organizacional

Planteamos la estructura innovadora:

Gráfico 12. Estructura organizacional



Fuente: Basado en Mintzberg 1979. Elaboración propia 2020

Predomina el *staff* de apoyo, y la coordinación se realiza por adaptación mutua, la cual sucede en toda la organización y a todos los niveles teniendo como vehículo la comunicación informal para el avance de la organización. Existe descentralización de modo selectivo, y la agrupación es por equipos funcionales, de tal forma que sea posible encarar entornos complejos y dinámicos, con compromiso e integración. Hoy se utilizan sistemas de información.

6.5. Análisis funcional

6.5.1. Infraestructura

El Hotel Presidente busca ser la principal opción en este sector, destacando no solamente por la calidad en los servicios y el personal calificado, constantemente capacitado, con instalaciones exclusivas, con un mantenimiento siempre superior al 98 %, que puedan satisfacer y ofrecer más de lo que los clientes esperan, recibiendo una experiencia única e inigualable, de manera que elijan al hotel como primera opción en sus próximas visitas, sobre la base del marketing para impulsar las ventas y siempre de la mano de las ventas anticipadas, para tratar de ocupar casi toda la capacidad del hotel y siempre manejando el precio diferente a los demás del mercado, para marcar la diferencia y un precio justo por todo lo que el Hotel Presidente ofrece.

6.5.2. Ventas

Se busca aprovechar las condiciones del mercado. Se usa la venta anticipada dejando casi el 50 % para ventas en mostrador y a nivel internacional casi el 25 %, lo cual da buenos resultados, ya que la ocupación era óptima.

El hotel mantiene la política de precios a pesar de las situaciones complejas (entrada de los hoteles de bajo costo) considerando que se tiene un nivel de calidad alto, apostando por aquellos clientes fidelizados.

Se tiene una alta dependencia de las ventas anticipadas con las agencias de viaje, en las que no es posible imponer el precio sino que se debe aceptar las condiciones que ajustan al precio de compra.

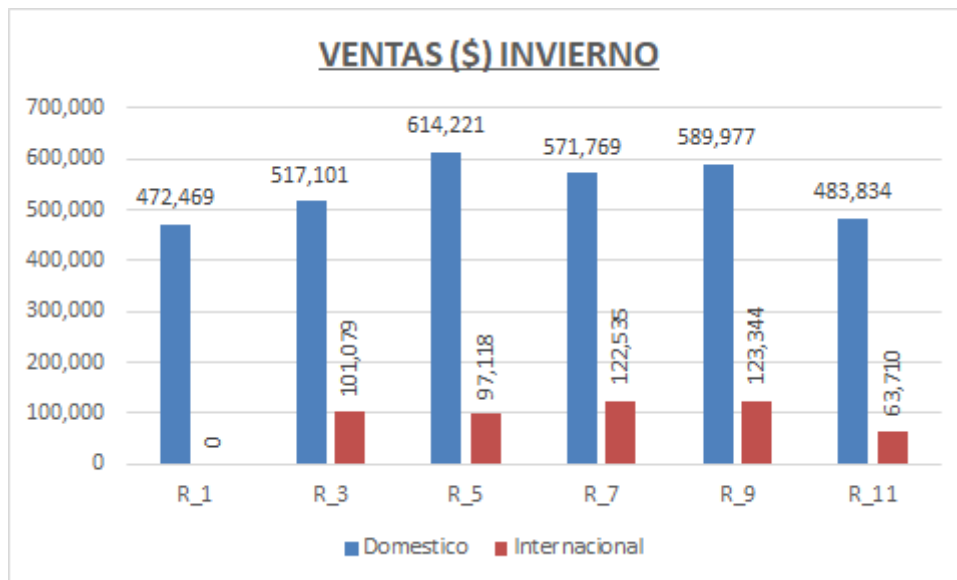
6.5.3. Indicadores claves

Tabla 18. Indicadores claves

Retorno del capital empleado, ROCE % (anual)	9.04	8.70	9.12	8.37	6.17	3.65
Ratio beneficio bruto -% (6 meses)	73.75	81.31	78.79	80.52	75.07	78.07
Ratio beneficio neto -% (6 meses)	8.24	30.86	8.98	28.37	-22.15	22.01
Apalancamiento, %	0.99	0.96	0.86	0.77	0.72	0.70
Rotación de activos (anual)	0.21	0.21	0.21	0.20	0.19	0.16
Tasa de prima específica a la empresa -% (6 meses)	1.91	2.26	2.76	2.75	3.00	3.25
Número de acciones	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Ratio pago de dividendos -% (6 meses)	0.00	2.58	31.22	0.00	-16.49	25.51
Ganancias por acción, € (6 meses)	0.57	3.87	0.64	3.36	-1.21	1.96
Valor de mercado de las acciones, €	77.83	81.43	81.35	78.61	59.49	36.82
P/E (12 meses consecutivos)	17.54	18.32	18.03	19.65	27.70	49.26
Retorno total para el accionista %, este período	-2.13	4.76	0.15	-3.37	-24.06	-37.26
Retorno total acumulado para el accionista %, pa.	14.76	13.45	11.90	10.28	6.65	2.16
Ocupación hotel -% (doméstico)	49.60	72.61	50.50	66.87	38.66	39.13
Ocupación hotel -% (internacional)	55.29	99.50	38.42	85.44	18.41	66.40
Tarifa promedio ponderado de la habitación (doméstico)	116.45	124.37	118.00	129.86	126.41	157.66
Tarifa promedio ponderado de la habitación (internacional)	123.12	134.24	118.91	140.78	128.20	156.13
Beneficio bruto por habitación, €	7,878.10	14,572.80	8,028.90	13,625.40	5,872.40	9,934.00
Beneficio neto por habitación, €	880.50	5,530.90	915.20	4,800.20	-1,732.30	2,800.20

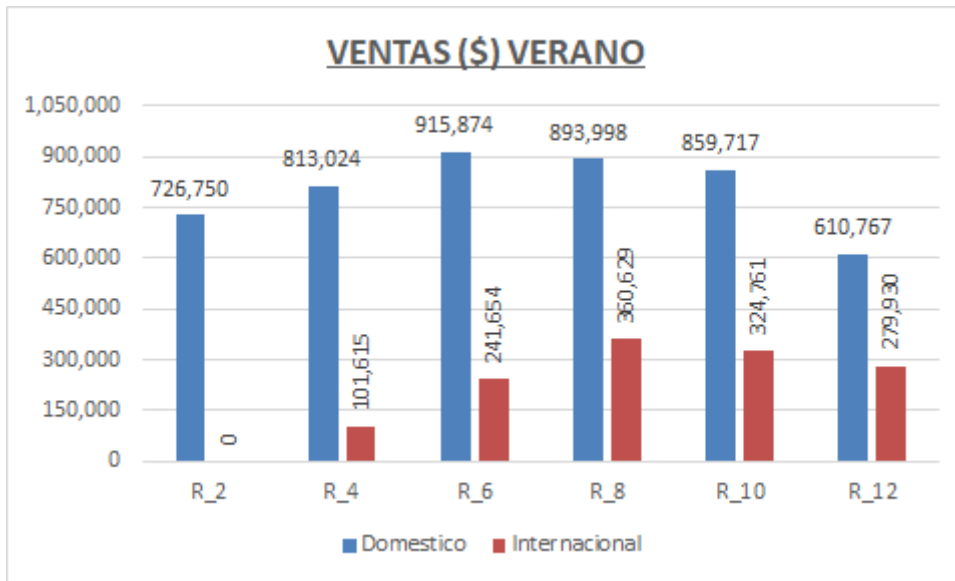
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Ventas en temporada invernal doméstico-internacional



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Ventas en temporada de verano doméstico-internacional



Fuente: Elaboración propia

6.5.4. Análisis de la competencia

Se observó que muchos acudieron a bajar los precios cuando las condiciones del mercado no eran óptimas, aunque esto no asegure buenos resultados.

Se dio una tendencia a la baja de los precios de venta en mostrador. Asimismo, se apalancaron bien las ventas anticipadas.

El Hotel Presidente, actuando como una empresa de alta calidad que impone precio, no pudo conseguir que las ventas en mostrador sean del todo favorables, teniendo consecuencias en las últimas temporadas.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Plan (misión, visión, objetivos)

1.1. Visión

Llegar a ser el hotel tecnológico líder en el mercado peruano, gracias a nuestras mejoras, a nuestro personal, a nuestros nuevo y antiguos clientes y al apoyo de nuestros accionistas.

1.2. Misión

Brindar una estadía única a nuestros clientes del segmento turístico y corporativo mediante la empatía, la sonrisa, el buen trato, la solidaridad, buscando crecer en la cuota del mercado peruano e internacional, a través de una gestión de alta calidad en hospedaje, con un servicio diferenciado, con gran capacidad de adaptación sobre la base de la valoración de nuestros clientes, con un talento humano comprometido y capacitado de manera constante, innovando en nuestro pilar principal con nuevas tecnologías que no encontrará en otros hoteles y ayuden a facilitar la vida de nuestros clientes, con los aportes de nuestros accionistas, quienes nos respaldan financieramente y saben que serán beneficiados con nuestro crecimiento. Todo con el fin de que nuestros clientes, accionistas y personal se sienta orgulloso del Hotel Presidente.

1.3. Valores

Calidad en todo lo que hacemos (económico-pragmático), proactividad para cada situación creando e innovando soluciones, pasión por nuestro trabajo (emocional), respeto para todas las personas, honestidad en todas nuestras acciones (éticos), confianza dentro de toda nuestra organización.

2. Objetivos estratégicos

2.1. Objetivos de rentabilidad

- Alcanzar un periodo de recuperación del capital invertido de máximo de 10 años desde el inicio de las operaciones (OE1)

- Obtener un retorno total acumulado para el accionista de 10 % anual a partir del tercer año y lograr subirlo a 15 % a partir del quinto año (OE2).

2.2.Objetivos de crecimiento

- Alcanzar una tasa de ocupabilidad del hotel mínimo del 70 % durante todo el año (OE3)
- Desarrollar nuevos productos y programas dentro de la organización (OE4)
- Tener la calidad del hotel en un 95 % el primer año, subiendo 2 % anual, hasta llegar al tercer año y sostener la calidad en 99 % o más (OE5)

2.3.Objetivos de sostenibilidad

- Obtener un nivel de satisfacción de los huéspedes de mínimo el 70 % el primer año, aumentado 5 % anual y logrando obtener 90 % desde el quinto año hacia adelante (OE6)
- Obtener un nivel de satisfacción de las empresas que usan los servicios del hotel de mínimo del 70 % el primer año, aumentado 5 % anual y logrando obtener 90 % desde el quinto año hacia adelante (OE7)
- Obtener un nivel de clima laboral mínimo del 70 % el primer año, logrando subir 5 % anual hasta llegar a 85 % desde el quinto año hacia adelante (OE8)

2.4.Identificación de los factores clave del éxito

- Ubicación del hotel, cercano a zonas turísticas y centros comerciales
- Personal capacitado y empático con el cliente
- Limpieza del hotel, de los cuartos y todas las instalaciones
- Confort para el cliente de nivel alto
- Buena infraestructura del hotel con ambientes necesarios para los clientes
- Relación calidad precio que justifique que lo que el cliente paga sea lo que quiere recibir
- Altas tecnologías usadas en el hotel para simplificar y agilizar las interacciones del hotel con el cliente

3. Perfil competitivo

La evaluación de los factores claves de éxito frente a los hoteles que se consideran la principal competencia en la zona de influencia del proyecto se presenta en la matriz de perfil competitivo.

El resultado tiene un puntaje de 9,20, el cual se encuentra por encima del punto medio entre los cinco hoteles evaluados, lo que indica que presentará competitividad en el mercado.

Tabla 20. Factores claves de éxito

Factores claves para el éxito	Ponderado	Inuside Lima Miraflores		Hyatt Centric San Isidro Lima		Swiissotel Lima		Alof Lima Miraflores		Presidente	
		4*		5*		5*		4*		4*	
		C	Pun.	C	Pun.	C	Pun.	C	Pun.	C	Pun.
Con personal calificado, empático, preocupado por el cliente	15%	9.3	1.4	9.4	1.4	9.3	1.4	9.4	1.4	9.3	1.4
Infraestructura y servicios (sala de reuniones, centro de negocios), con restaurant, piscina, gimnasio (según el nivel del hotel).	10%	9.4	0.9	9.4	0.9	9.3	0.9	9.4	0.9	9.3	0.9
Limpieza del hotel, de los cuartos, de las áreas comunes	15%	9.7	1.5	9.6	1.4	9.6	1.4	9.6	1.4	9.6	1.4
Confort para el cliente, con un nivel de calidad alto	15%	9.4	1.4	9.6	1.4	9.6	1.4	9.5	1.4	9.4	1.4
Ubicación, cercano a centros comerciales, a distritos turísticos y aledaño a las zonas financieras de Lima	15%	9.4	1.4	9.3	1.4	8.9	1.3	9.4	1.4	9.3	1.4
Relación entre la calidad y el precio, que se justifique lo que se paga por lo que el cliente espera recibir	10%	8.7	0.9	8.7	0.9	8.5	0.9	8.7	0.9	8.5	0.9
Tecnologías en el hotel, como wifi (una muy buena conectividad), sistema electrónicos que sirven para interactuar con el cliente, comunicación en las sala de reuniones, etc.	20%	9	1.8	9.2	1.8	9.5	1.9	9.2	1.8	9	1.8
TOTAL	100%	9.3		9.3		9.2		9.3		9.2	

Fuente: Elaboración propia 2019

3.1. Matriz de evaluación de los factores internos

3.1.1. Fortalezas

- F1: La ubicación del hotel, de fácil acceso, cercano a puntos turísticos y mercados de productores peruanos
- F2: Capital humano capacidad y motivado
- F3: Identificación de la marca y la fidelización
- F4: Desarrollo de I+D
- F5: Domótica hotelera
- F6: Capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes
- F7: Capacidad de gestión operativa con servicios y atención de alta calidad

3.1.2. Debilidades

- D1: Actualmente, los centros empresariales más grandes de la ciudad se encuentran ubicados en los distritos de San Isidro y Surco, distritos en los cuales hay gran variedad de hoteles.

- D2: Falta de experiencia en la implementación de tecnología innovadora.
- D3: Magdalena se considera una zona de nivel socioeconómico medio, con riesgo de seguridad ciudadana de nivel bajo y la ubicación del hotel en una zona de tráfico y ruido.
- D4: Se brinda capacitación y preparación del personal, mas no el desarrollo de este como fomento sostenibilidad laboral.

3.1.3. Resultados de la matriz EFI

Se debe tener presente que para los criterios y las ponderaciones colocadas en las siguientes tablas (elaboradas con la metodología de aproximaciones sucesivas) al ser un trabajo de investigación, se está utilizando fuentes secundarias y opinión de los integrantes del grupo a razón que somos la actual Gerencia.

Para evaluar las principales fortalezas y debilidades del hotel, se desarrolló la matriz de evaluación de factores internos, la cual muestra como resultado una puntuación de 2,8, lo que indica que el negocio cuenta con una posición interna fuerte.

Tabla 19. Factores internos claves de éxito

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
La ubicación del hotel, de fácil acceso, cercano a puntos turísticos y mercados de productores peruanos.	12%	4	0.48
Capital humano capacidad y motivado	12%	4	0.48
Identificación de la marca y la fidelización	10%	3	0.3
Domotica hotelera	9%	3	0.3
Desarrollo de I+D	9%	3	0.3
Capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes	11%	3	0.3
Capacidad de gestión operativa con servicios y atención de alta calidad	11%	3	0.3
DEBILIDADES			
Actualmente los centros empresariales más grandes de la ciudad se encuentran ubicados en los distritos de San Isidro y Surco, los cuales se encuentran atendidos por una oferta de hoteles.	9%	1	0.09
Falta de experiencia en la implementación de tecnología innovadora	9%	1	0.09
Magdalena se considera una zona de nivel socioeconómico medio, con cierto riesgo de seguridad ciudadana y la ubicación específica del hotel con tráfico y ruido.	4%	2	0.08
Se brinda capacitación y preparación del personal, más no el desarrollo del mismo como fomento sostenibilidad laboral.	4%	2	0.08
TOTAL	100%		2.8

Fuente: Fuente: Elaboración propia 2019

3.2. Matriz FODA cruzado

Tabla 20. Matriz FODA cruzado

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<p>F1. La ubicación del hotel, de fácil acceso, cercano a puntos turísticos y mercados de productores peruanos.</p> <p>F2. Capital humano capacidad y motivado.</p> <p>F3. Identificación de la marca y la fidelización</p> <p>F4. Desarrollo de I+D</p> <p>F5. Domótica hotelera</p> <p>F6. Capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes</p> <p>F7. Capacidad de gestión operativa con servicios y atención de alta calidad</p>		<p>D1. Actualmente los centros empresariales más grandes de la ciudad se encuentran ubicados en los distritos de San Isidro y Surco, los cuales se encuentran atendidos por una oferta de hoteles.</p> <p>D2. Falta de experiencia en la implementación de tecnología innovadora.</p> <p>D3. Magdalena se considera una zona de nivel socioeconómico medio, con cierto riesgo de seguridad ciudadana y la ubicación específica del hotel con tráfico y ruido.</p> <p>D4. Se brinda capacitación y preparación del personal, más no el desarrollo del mismo como fomento sostenibilidad laboral.</p>	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
<p>O1. Ubicación de Lima como uno de los primeros puestos en la industria de reuniones.</p> <p>O2. Ingreso de nuevas tecnologías (Big Data, Inteligencia Artificial, realidad aumentada, entre otras)</p> <p>O3. Deducción de impuestos para empresas que implementen proyectos de innovación.</p> <p>O4. Alta sensibilidad de los clientes a la fidelización</p> <p>O5. Alta sensibilidad a la capacidad de adaptación a las valoraciones de los clientes</p> <p>O6. Baja diferenciación entre los hoteles.</p> <p>O7. No haber sustitutos del servicio de hotel en el cliente corporativo</p>	<p>Mediante el desarrollo de I+D y la aplicación de la domótica hotelera, se busca mejorar todos los sistemas del hotel, a nivel usuario aplicaciones, realidad aumentada, entre otros, y también a nivel de la organización, para agilizar nuestros procesos internos, aplicando tecnología para diferenciamos de los demás hoteles mediante el desarrollo de nuevos servicios (F4, F5, O2, O3, O6)</p> <p>Aprovecharemos la marca, el nombre del hotel, la experiencia de los clientes ya hospedados, aprovechando la alta sensibilidad a la capacidad de adaptación de las valoraciones de los clientes, de manera que puedan sentir que son únicos y que el hotel trabaja netamente para cada uno de ellos y sus necesidades brindando servicios mejorados de manera constante (F2, F3, F6, F7, O4, O5)</p> <p>Aprovechar la ubicación del hotel y la nueva visión que se tiene sobre Lima y la industria de reuniones, de manera que se buscara captar más clientes y hacer notar todos nuestros servicios y la capacidad en la gestión operativa por parte de nosotros (F1, F7, O1)</p>	<p>Contratación de empresas de consultoría tecnológica para implementación de proyectos tecnológicos innovadores (D2, O2, O3, O6)</p> <p>Implementar un plan de desarrollo de personal para los empleados del hotel (D4, O4, O5, O6)</p> <p>Intensificación de la publicidad, resaltando el nombre del hotel, mostrando que no solo el hotel brinda infraestructura y calidad, sino también el lugar donde se ubica goza de una infraestructura y calidad similar.(D1, D3, O1, O2, O5, O6)</p>	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
<p>A1. Falta de infraestructura para el crecimiento del transporte aéreo.</p> <p>A2. Inseguridad ciudadana y sensación de víctimas por parte de potenciales clientes.</p> <p>A3. Sanciones ligadas al hospedaje registradas en INDECOP.</p> <p>A4. Alta inversión requerida para conseguir la diferenciación</p> <p>A5. Sensibilidad al precio por parte del cliente</p>	<p>Mediante la tecnología y los socios estratégicos, desarrollar aplicaciones que puedan orientar a los clientes, brindarles seguridad y conseguir movilidad de confianza para los clientes al momento de circular por la ciudad (A2, A4, F4, F7)</p> <p>Tener una estrategia de precios por canales y clientes, de manera que se justifique lo que se paga por lo que el cliente espera recibir (A4, A5, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7)</p> <p>Potenciar el modelo de negocio orientado al comercio digital, tanto para el cliente, como información, reservaciones, reuniones, entre otras; y también para la parte organizativa, de manera que también se potencie el uso de canales digitales de comunicación y tener acceso de manera rápida a toda la información necesaria para mitigar riesgo de sanciones (A1, A3, F4, F7)</p>	<p>Utilizar financiamiento bancario para la ejecución del proyecto y el capital de trabajo (A4, A5, D1, D2, D4)</p> <p>Enfocarnos en la diferenciación y no caer en competencia por precios (A2, A3, A4, A5, D1, D2, D3, D4)</p>	

Fuente: Elaboración propia

3.3.Estrategias corporativas

3.3.1. Estrategia genérica

Según el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el sector es atractivo, con una puntuación de 2,19. Pero el detalle es que no se tiene dominio absoluto sobre las 5 fuerzas de Porter; no se tiene un panorama amplio, sino un panorama limitado. En contraposición con la ventaja competitiva, se observa que los factores de éxito del sector, así como lo que el cliente de ese objetivo limitado necesita, motivo por el cual no es posible tener los costos más bajos, debido a que el sector hotelero tiene poca diferenciación, por lo que la ventaja competitiva está en la diferenciación.

Por ello, la estrategia genérica es el enfoque de diferenciación.

Tabla 21. Identificación de la estrategia genérica

		Ventaja competitiva	
		Costo más bajo	Diferenciación
Panorama competitivo	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Estrategias intensiva

Se desarrolla de acuerdo con Ansoff. Luego de revisar el análisis de segmentación, así como los grupos estratégicos, se conoce el mercado objetivo, en este caso el mismo que se tenía, hoteles orientado al sector corporativo. Luego de revisar las fortalezas y debilidades, así como observar los factores críticos de éxito del sector y siguiendo con la estrategia genérica, se observam que es necesario desarrollar nuevos servicios. Se debe tener presente que los clientes de los hoteles tienden a aburrirse de lo mismo, esto es algo que los obliga a probar o buscar diferentes hoteles. El tema es que la diferenciación a nivel del sector hotelero es muy baja, motivo por el cual es importante reinventarse, desarrollar el I+D, buscar nuevos servicios o productos, o mejorando los servicios ya brindados, añadiéndoles nuevas características tanto al principal como a los complementarios. Por ello, se adopta la estrategia de crecimiento, desarrollo de producto.

Tabla 22. Identificación de la estrategia intensiva

		Servicios	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetracion de mercado	Desarrollo de producto
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificacion

Fuente: Elaboración propia

4. Alineamiento estratégico

Se realiza la evaluación de las estrategias y objetivos, con el fin de determinar cuáles son las más relevantes para realizar el plan estratégico. Finalmente, sobre la base de la valoración realizada, se han seleccionado las siguientes estrategias, que permitirán crear valor para el negocio y mantener una ventaja competitiva (Sallenave 1994):

- Mediante el desarrollo de I+D y la aplicación de la domótica hotelera, se busca mejorar todos los sistemas del hotel, a nivel usuario aplicaciones, realidad aumentada, entre otros, y también a nivel de la organización, para agilizar los procesos internos, aplicando tecnología para diferenciarse de los demás hoteles mediante el desarrollo de nuevos servicios
- Contratación de empresas de consultoría tecnológica para implementación de proyectos tecnológicos innovadores
- Implementar un plan de desarrollo de personal para los empleados del hotel
- Mediante la tecnología y los socios estratégicos, desarrollar aplicaciones que puedan orientar a los clientes, brindarles seguridad y conseguir movilidad de confianza para los clientes al momento de circular por la ciudad
- Potenciar el modelo de negocio orientado al comercio digital, tanto para el cliente como para información, reservaciones, reuniones, entre otras, y también para la parte organizativa, de manera que también se potencie el uso de canales digitales de comunicación y tener acceso de manera rápida a toda la información necesaria para mitigar el riesgo de sanciones.

Tabla 23. Estrategias identificadas alineadas a los objetivos estratégicos

ESTRATEGIA	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	TOTAL
Mediante el desarrollo de I+D y la aplicación de la domótica hotelera, se busca mejorar todos los sistemas del hotel, a nivel usuario aplicaciones, realidad aumentada, entre otros, y también a nivel de la organización, para agilizar nuestros procesos internos, aplicando tecnología para diferenciarnos de los demás hoteles mediante el desarrollo de nuevos servicios (F4, F5, O2, O3, O6)				X	X	X	X		4
Contratación de empresas de consultoría tecnológica para implementación de proyectos tecnológicos innovadores (D2, O2, O3, O6)				X	X	X	X		4
Implementar un plan de desarrollo de personal para los empleados del hotel (D4, O4, O5, O6)					X	X	X	X	4
Mediante la tecnología y los socios estratégicos, desarrollar aplicaciones que puedan orientar a los clientes, brindarles seguridad y conseguir movilidad de confianza para los clientes al momento de circular por la ciudad (A2, A4, F4, F7)				X	X	X	X		4
Potenciar el modelo de negocio orientado al comercio digital, tanto para el cliente, como información, reservaciones, reuniones, entre otras; y también para la parte organizativa, de manera que también se potencie el uso de canales digitales de comunicación y tener acceso de manera rápida a toda la información necesaria para mitigar riesgo de sanciones (A1, A3, F4, F7)	X	X	X	X					4
Aprovecharemos la marca, el nombre del hotel, la experiencia de los clientes ya hospedados, aprovechando la alta sensibilidad a la capacidad de adaptación de las valoraciones de los clientes, de manera que puedan sentir que son únicos y que el hotel trabaja netamente para cada uno de ellos y sus necesidades brindando servicios mejorados de manera constante (F2, F3, F6, F7, O4, O5)						X	X	X	3
Utilizar financiamiento bancario para la ejecución del proyecto y el capital de trabajo (A4, A5, D1, D2, D4)					X	X	X		3
Aprovechar la ubicación del hotel y la nueva visión que se tiene sobre Lima y la industria de reuniones, de manera que se buscare captar más clientes y hacer notar todos nuestros servicios y la capacidad en la gestión operativa por parte de nosotros (F1, F7, O1)	X	X	X						3
Intensificación de la publicidad, resaltando el nombre del hotel, mostrando que no solo el hotel brinda infraestructura y calidad, sino también el lugar donde se ubica goza de una infraestructura y calidad similar. (D1, D3, O1, O2, O5, O6)	X	X	X						3
Tener una estrategia de precios por canales y clientes, de manera que se justifique lo que se paga por lo que el cliente espera recibir (A4, A5, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7)	X	X	X						3
Enfocarnos en la diferenciación y no caer en competencia por precios (A2, A3, A4, A5, D1, D2, D3, D4)				X					1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Estrategias identificadas para cada área funcional del Hotel Presidente

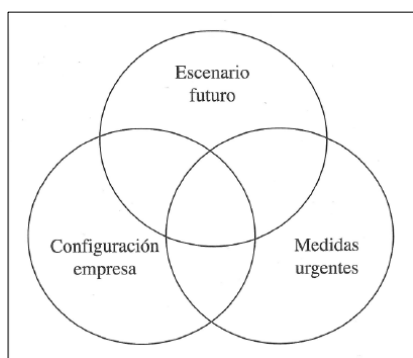
ESTRATEGIA	RRHH	MARKETING	OPERACIONES	FINANZAS
Mediante el desarrollo de I+D y la aplicación de la domótica hotelera, se busca mejorar todos los sistemas del hotel, a nivel usuario aplicaciones, realidad aumentada, entre otros, y también a nivel de la organización, para agilizar nuestros procesos internos, aplicando tecnología para diferenciarnos de los demás hoteles mediante el desarrollo de nuevos servicios (F4, F5, O2, O3, O6)	X	X		X
Contratación de empresas de consultoría tecnológica para implementación de proyectos tecnológicos innovadores (D2, O2, O3, O6)			X	X
Implementar un plan de desarrollo de personal para los empleados del hotel (D4, O4, O5, O6)	X			X
Mediante la tecnología y los socios estratégicos, desarrollar aplicaciones que puedan orientar a los clientes, brindarles seguridad y conseguir movilidad de confianza para los clientes al momento de circular por la ciudad (A2, A4, F4, F7)	X	X	X	X
Potenciar el modelo de negocio orientado al comercio digital, tanto para el cliente, como información, reservaciones, reuniones, entre otras; y también para la parte organizativa, de manera que también se potencie el uso de canales digitales de comunicación y tener acceso de manera rápida a toda la información necesaria para mitigar riesgo de sanciones (A1, A3, F4, F7)		X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V. Plan de crisis

Debido a la coyuntura actual, se tuvo que pensar en alternativas para poder sobresalir. Por eso se toma como base el modelo de gestión de crisis propuesto por Almada (2009), que incorpora fases como propuesta de gestión (luego de realizar una selección y recolección de información).

Gráfico 15. Modelo de gestión de crisis - Almada 2009



Fuente: Elaboración propia

1. Información de la crisis acontecida

- Mediante el Decreto Supremo N° 008-2020-SA, de fecha 11 de marzo de 2020, se declara la emergencia sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y se dictan medidas de prevención y control del Covid-19.
- A través del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, de fecha 15 de marzo de 2020, se declara el estado de emergencia nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del brote del Covid-19.
- Por medio del Decreto de Urgencia N° 031-2020, de fecha 23 de marzo de 2020, se autorizó al Mincetur, de manera excepcional, para que durante el Año Fiscal 2020, a requerimiento y a favor del Ministerio de Salud (Minsa), efectúe las contrataciones para la adquisición de bienes y servicios para el alojamiento temporal en cuarentena y la alimentación completa diaria por un plazo máximo de 14 días de los ciudadanos peruanos que retornen del extranjero durante la vigencia de la emergencia sanitaria a nivel nacional declarada por el Decreto Supremo N° 008-2020-SA. Las contrataciones podrán solicitarlas hasta por un plazo máximo de 60 días calendario contados a partir de la vigencia de la presente norma.

- A través del Oficio N° 644-2020-SG/MINSA, de fecha 24 de marzo de 2020, el secretario general del Minsa requiere al Mincetur la contratación del servicio de alojamiento y alimentación temporal en cuarentena para los ciudadanos peruanos que lleguen del extranjero en el marco de la emergencia por Covid-19.
- Por medio del Oficio N° 656-2020-SG/MINSA de fecha 25 de marzo de 2020, el secretario general del MINSA requiere al Mincetur la contratación del servicio de alojamiento y alimentación temporal en cuarentena para los ciudadanos peruanos que lleguen del extranjero en el marco de la emergencia por Covid-19.
- En atención al requerimiento efectuado por el Viceministerio de Turismo, validado por el Memorándum N° 324-2020-MINCTUR/VMT y Memorándum N° 325-2020-MINCETUR/VMT, y de conformidad con el artículo 26 del Decreto de Urgencia N° 035-2020, se autorizó, mediante la Resolución Ministerial N° 069-2020-MINCETUR, de fecha 29 de marzo de 2020, la incorporación de mayores fondos públicos en el presupuesto institucional del Mincetur por la suma de S/ 8.400.000,00, con la finalidad de cubrir el costo de alojamiento y alimentación de los peruanos considerados en el Decreto de Urgencia N° 031-2020.
- Mediante el Decreto de Urgencia N° 033-2020, se otorgó el subsidio para el pago de planilla de empleadores del sector privado orientado a la preservación del empleo
- A través del Oficio N° 672-2020-SG/MINSA, de fecha 28 de marzo de 2020, el secretario general del Minsa requiere al Mincetur la contratación del servicio de alojamiento y alimentación temporal en cuarentena para los ciudadanos peruanos que lleguen del extranjero en el marco de la emergencia por Covid-19.
- La Apotur ya advirtió que el 2020 es un año perdido para la actividad turística, debido a los efectos del coronavirus y a las restricciones de viajes (Portal turiweb 2020).
- El Decreto de Urgencia N° 038-2020, con fecha 14 de abril del 2020, establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el Covid-19 y otras medidas.
- La Resolución Ministerial N° 080-2020-MINCETUR, de fecha 7 de mayo del 2020, refiere el protocolo sanitario sectorial ante el Covid-19 para hoteles categorizados.
- El Decreto de Urgencia N° 043-2020, Decreto N° 046-2020, dicta medidas extraordinarias con la finalidad de adquirir bienes y servicios necesarios para el alojamiento en cuarentena y alimentación de las personas que deban desplazarse dentro del país a consecuencia de la declaración del estado de emergencia nacional por el Covid-19.

- La Resolución Ministerial 239-2020-MINSA, de fecha 28 de abril del 2020, refiere los lineamientos para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición al Covid-19.
- Tibusay Monsalve, asesora de Sociedad Hoteles del Perú, indica: “Para el caso del viajero que quiere venir al Perú, puede venir con tranquilidad porque nuestros hoteles han seguido abiertos durante la pandemia, y ya tenemos más de 100 días aplicando los protocolos de bioseguridad” (Perú21 2020). También señala que el turista que venga va a ser un nuevo turista: si antes era tecnológico e investigaba, ahora será mucho más cuidadoso. Se espera reactivar primero el turismo de *millennials* y el de lujo. Los vuelos internacionales permitirán una mayor recuperación. En ese sentido, otro viajero que se espera apenas abran las fronteras es el corporativo, los ejecutivos que vienen a cerrar negocios en el país.
- El Decreto de Urgencia N° 076-2020 estipula medidas financieras para la reconversión del sector turismo.
- Inestabilidad política, debido a problemas con el expresidente Vizcarra y sus colaboradores presidenciales.

2. Etapa 1: Escenario futuro

Es necesario conocer cuál será la situación de la empresa en el futuro. Tomando en cuenta el historial durante el funcionamiento del hotel en un escenario normal, se tienen los siguientes datos de los últimos 12 semestres:

Tabla 25. Resumen de resultados obtenidos en los 12 últimos semestres

Tarifas de las habitaciones, €												
Reservadas hoy	105	115	115	125	125	130	120	140	120	140	140	180
Reservas, temporada pasada	99.96	91.22	95.8	105.44	111	111.81	126.84	112.06	123.29	113.01	0	134.97
Reservas, hace dos temporadas	99.22	98.4	99.23	99.99	101.7	106.5	108.05	120.42	113.73	133.42	113.98	0
Tarifa promedio por habitación	101.65	100.8	103.02	109.7	112.15	116.15	116.45	124.37	118	129.86	126.41	157.66
Ventas de habitaciones, noches												
Reservadas hoy	1,736	2,340	1,619	2,311	1,777	2,785	1,965	2,478	1,880	2,620	1,828	1,952
Reservas, temporada pasada	1,747	3,000	1,900	2,600	1,700	2,000	945	2,410	1,000	2,000	0	1,922
Reservas, hace dos temporadas	1,165	1,870	1,500	2,500	2,000	3,100	2,000	2,300	2,120	2,000	2,000	0
Ventas totales para esta temporada	4,648	7,210	5,019	7,411	5,477	7,885	4,910	7,188	5,000	6,620	3,828	3,874
Ingresos por cada habitación disponible, €	9,449	14,535	10,342	16,260	12,284	16,652	10,396	16,255	10,727	15,631	8,797	11,105

Capacidad												
Habitaciones	50	50	50	50	50	55	55	55	55	55	55	55
Noches	9000	9000	9000	9000	9000	9900	9900	9900	9900	9900	9900	9900
Nuevas habitaciones para el próximo período	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
Total ventas este período, noches												
Noches	4648	7210	5019	7411	5477	7885	4910	7188	5000	6620	3828	3874
Ocupación -%	51.64	80.11	55.77	82.35	60.86	79.65	49.6	72.61	50.5	66.87	38.66	39.13
Reservaciones para la ronda 2												
Noches	4.870	3.400	5.100	3.700	5.100	2.945	4.710	3.120	4.000	2.000	1.922	3.770
Ocupación -%	54	38	57	41	52	30	48	32	40	20	19	38.08
Reservaciones para la ronda 3												
Noches	1500	2500	2000	3100	2000	2300	2120	2000	2000	0	2200	3000
Ocupación -%	17	28	22	34	20	23	21	20	20	0	22	30

Ingresos por ventas este período, €	472469	726750	517101	813024	614221	915874	571769	893998	589977	859717	483834	610767
Gastos de personal	98340	165101	131152	132912	115460	118843	136304	158711	98877	163962	101192	158332
Coste directo	35162	53866	37813	49552	36204	50730	31678	46001	31626	42461	24224	24624
Mantenimiento	50000	20000	25000	45000	10000	48500	10000	48500	7250	48500	32430	25000
Administración	48210	45514	46746	47444	45235	46581	47353	51576	49723	53484	50441	51312
Marketing	40000	10000	40000	20000	30000	12500	50000	20000	50000	20000	50000	30000
Pago de alquiler	62500	62500	62500	62500	62500	62500	62500	62500	62500	62500	62500	62500
Esfuerzos de reducción de costes	8.000	12.000	8.000	8.000	12.000	8.000	8.000	4.000	8.000	4.000	8.000	6.000
EBITDA	130.258	357.769	165.890	447.616	302.822	568.220	225.934	502.710	282.000	464.809	155.047	252999
Depreciación	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
EBIT	80.258	307.769	115.890	397.616	252.822	513.220	170.934	447.710	227.000	409.809	100.047	197.999

Fuente: Elaboración propia

Debido al problema actual, ocasionado por la pandemia del Covid-19, en este escenario ocurre lo siguiente:

- Fronteras cerradas
- No hay ingreso de turistas extranjeros
- Cerrados los viajes interprovinciales
- No hay turismo nacional
- Prohibición de eventos o reuniones evitando aglomeración de personas

Todo ello genera cero ingresos para el hotel, pero con los gastos de personal, mantenimiento del hotel, entre otros, por un periodo de entre seis meses a un año; tomando la última temporada, se tendría el siguiente escenario:

Tabla 26. Descripción de gastos e ingresos en un escenario de crisis sanitaria

Ingresos por ventas este período, €	0
Gastos de personal	
Permanentes	117,000
Temporales	0
Costes directos	36,789
Otros gastos operativos	
Administración	74,476
Marketing	0
Pagos de alquiler	96,875
Despidos y contratación	0
Capacitación del personal	0
Esfuerzos de reducción de costes	0
Mantenimiento	30000
Total gastos	355,140

Fuente: Elaboración propia

3. Etapa 2: Configuración de la empresa

Dada la situación actual, no hay posibilidad de que el hotel pueda sobrevivir. Se debe tener en cuenta que esperar un periodo de 6 meses a un año, asumiendo los gastos mínimos para no perjudicar al personal ni la infraestructura y calidad (salario del personal, mantenimiento del hotel), sin tener ingreso económico alguno, no es factible.

El hotel necesita del turismo para poder seguir adelante; en esta coyuntura no hay turismo. Dentro de las alternativas que hay para sobrevivir como hotel, una es aprovechar la categoría del hotel y ampararse en las contrataciones que realiza el Estado para las personas que vienen del extranjero y deben hacer cuarentena:

- Decreto de Urgencia N° 014-2019 – Ley de Presupuesto para el Año Fiscal 2020
- Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, aprobado a través del Decreto Supremo N° 082-2019-EF

- Decreto de Urgencia N° 031-202-Decreto de Urgencia que dicta medidas complementarias para reforzar los sistemas de prevención, control vigilancia y respuesta sanitaria para la atención de la emergencia producida por el Covid -19.

En virtud de ello, los establecimientos que cumplen con estas condiciones corresponderían a los establecimientos de hospedaje categorizados con 3, 4 o 5 estrellas o aquellos equivalentes, condiciones que se precisan en los Anexos del Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, que a su vez recogen lo indicado en la Norma Técnica A.030- Hospedaje, aprobada por el Ministerio de Vivienda.

En ese orden de ideas, el referido informe describe las características del Servicio de Alojamiento y Alimentación (desayuno, almuerzo y cena) y el cumplimiento de estas características en el marco del Reglamento de Establecimientos de Hospedaje y la categorización de estos (3, 4 o 5 estrellas, o aquellos equivalentes).

De esta manera, el hotel se adecúa a los términos de referencia (ver anexo 1) que envía el Estado para la contratación de los servicios en los hoteles, tomando en cuenta que ya se han realizado contrataciones:

Tabla 29. Descripción de entidades privadas contratadas por el Estado peruano como parte de su política de combate a la pandemia

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD DE DÍAS	CANTIDAD DE PERSONAS ALOJADAS	PRECIO TOTAL
1	Servicio de alojamiento y alimentación para 131 personas por 14 días	INVERSIONES NACIONAL DE TURISMO SA	S/ 230.39	14	131	S/ 422,535.26
2	Servicio de alojamiento y alimentación para 39 personas por 14 días	LUOXO SAC	S/ 200.00	14	39	S/ 109,200.00
3	Servicio de alojamiento y alimentación para 119 personas por 14 días	CORPORACIÓN HOTELERA LIMA SAC	S/ 200.00	14	119	S/ 333,200.00
4	Servicio de alojamiento y alimentación para 44 personas por 14 días	EMSETUR COLON S.A.C	S/ 160.00	14	44	S/ 98,560.00
5	Servicio de alojamiento y alimentación para 238 personas por 11 días	CORPORACIÓN EL GOLF S.A.	S/ 200.00	11	238	S/ 523,600.00
6	Servicio de alojamiento y alimentación para 70 personas por 10 días y 186 personas por 11 días	NESSUS HOTELES PERU SA	S/ 206.21	10	70	S/ 566,252.66
				11	186	
7	Servicio de alojamiento y alimentación para 62 personas por 12 días	FIGTUR S.A.	S/ 200.00	12	62	S/ 148,800.00
8	Servicio de alojamiento y alimentación para 28 personas por 12 días	LUOXO SAC	S/ 200.00	12	28	S/ 67,200.00
9	Servicio de alojamiento y alimentación para 143 personas por 14 días	EDIFICIOS Y CONST. SANTA PATRICIA S.A.	S/ 200.00	14	143	S/ 400,400.00
10	Servicio de alojamiento y alimentación para 72 personas por 14 días	SHOPPING CENTER S.A	S/ 200.00	14	72	S/ 201,600.00
11	Servicio de alojamiento y alimentación para 50 personas por 14 días	THUNDERBIRD HOTELES LAS AMERICAS S.A.	S/ 200.00	14	50	S/ 140,000.00
12	Servicio de alojamiento y alimentación para 52 personas por 14 días	THUNDERBIRD HOTELES LAS AMERICAS S.A.	S/ 200.00	14	52	S/ 145,600.00
13	Servicio de alojamiento y alimentación para 95 personas por 14 días	INVERSIONES ALDANA SAC	S/ 200.00	14	95	S/ 266,000.00
14	Servicio de alojamiento y alimentación para 37 personas por 14 días	CORPORACIÓN EL GOLF SA	S/ 200.00	14	37	S/ 103,600.00
15	Servicio de alojamiento y alimentación para 50 personas por 14 días	EMP SERVIC TURISTICOS COLON SAC	S/ 160.00	14	50	S/ 112,000.00
16	Servicio de alojamiento y alimentación para 50 personas por 14 días	HOTEL EL TAMBO SAC	S/ 200.00	14	50	S/ 140,000.00
17	Servicio de alojamiento y alimentación para 69 personas por 14 días	INVERSIONES ALDANA SAC	S/ 200.00	14	69	S/ 193,200.00
18	Servicio de alojamiento y alimentación para 100 personas por 14 días	INVERSIONES BRADE S.A	S/ 200.00	14	100	S/ 280,000.00
19	Servicio de alojamiento y alimentación para 120 personas por 14 días	MIRAFLORES DE TURISMO SAC	S/ 200.00	14	120	S/ 336,000.00
20	Servicio de alojamiento y alimentación para 100 personas por 14 días	MARAGOGI SAC	S/ 200.00	14	100	S/ 280,000.00
TOTAL S/						S/ 4,867,747.92

Fuente: Elaboración propia

4. Etapa 3: Medidas urgentes

Frente a esta coyuntura, es necesario cambiar variar costumbres y procedimientos realizados en el hotel, por ejemplo, el spa, la piscina, la comida en el restaurant y el gimnasio son algunas de las zonas que no estarán habilitadas. Asimismo, se deben modificar los procedimientos de limpieza y de atención.

Se tendrá que aplicar un plan de supervivencia de 12 meses, seguido de un plan de sostenibilidad y crecimiento de 36 meses. Se toma como punto de inicio el 16 de marzo del 2020, y un año para sobrevivir hasta el 16 de marzo del 2021. De ahí empieza el plan de sostenibilidad y crecimiento, el cual estará enfocado en los planes funcionales.

Tomando en cuenta que se realizó un análisis Pestel y una verificación de eventos para la gestión de crisis, es posible realizar los siguientes análisis para el plan de continuidad:

4.1.Matriz de riesgo

Se trata de identificar cuáles son los tres principales factores que serán evaluados sobre los impactos de esta pandemia:

- Humano: Es importante saber qué tanto puede afectar esta pandemia el tema humano, debido a que el capital humano es un factor determinante en el funcionamiento del hotel
- Negocio: La pandemia perjudica directamente al negocio, ya que, al no haber vuelos internacionales, congresos, entre otros, el *core* se ve afectado.
- Infraestructura: El tema de la infraestructura de un hotel es algo de mucha inversión, motivo por el cual es un punto determinante para el negocio, ya que cualquier tema relacionado con bioseguridad, de modificaciones de distanciamiento, mejoras de tecnología entre otros, se verán reflejados en la infraestructura del hotel.

Tabla 30. Factores a evaluar

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 o modificación en ella
	2	Probabilidad media de daño a la infraestructura o modificaciones en ella
	1	Probabilidad baja de daño a la infraestructura o modificaciones en ella
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

Se debe analizar, como siguiente paso, el nivel de probabilidad y el nivel de riesgo:

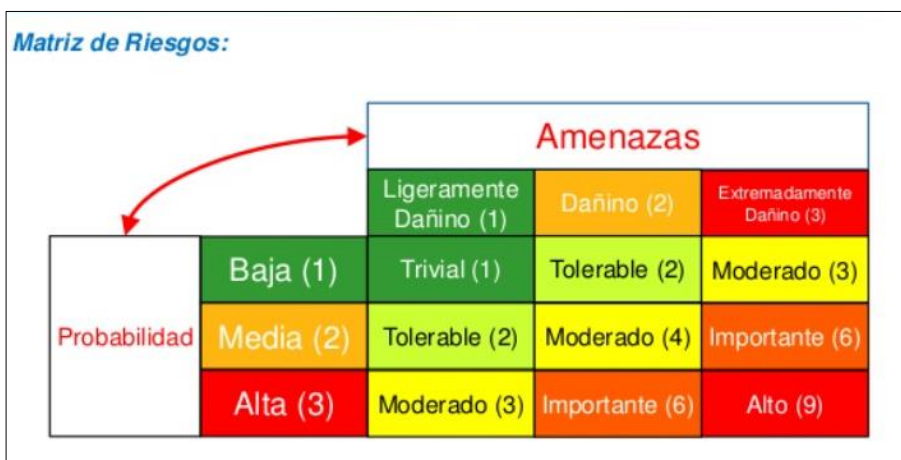
Tabla 31. Nivel de probabilidad y el nivel de riesgo

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

Nivel	Parámetros
Alto	≥ 18 , Controlar
Medio	$9 < y < 18$, Prevenir
Bajo	≤ 9 , se acepta

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16. Formato de matriz de riesgos



Fuente: Elaboración propia

Anteriormente, en el análisis del escenario futuro, se sabía lo siguiente:

- Fronteras cerradas
- No hay ingreso de turistas extranjeros
- Cerrados los viajes interprovinciales
- No hay turismo nacional
- Prohibición de eventos o reuniones evitando aglomeración de personas

Tomando en cuenta que será un año para supervivencia, sobre lo cual el Estado peruano ha establecido etapas para la reactivación de los negocios, se considerará los siguientes eventos:

- Problemas políticos que pueden llevar a inestabilidad
- Cierre de fronteras, lo que limita a los viajes internacionales
- Inmovilización nacional, es decir, no viajes interprovinciales
- Llegada del virus Covid-19: pandemia
- Prohibición de eventos, para evitar aglomeraciones de personas
- Limitación de funcionamiento de negocios (restaurantes, saunas, gimnasios, spa, entre otros)

Se evalúa el impacto e identificación del nivel de riesgo:

Tabla 27. Impactos del riesgo

Evento	Impacto				Probabilidad	Resultado	Nivel de Riesgo
	Humano	A la propiedad	Al Negocio	Impacto Total			
Inestabilidad Política	0	0	3	3	1	3	Baja
Cierre de fronteras	0	1	3	4	1	4	Bajo
Inmovilización nacional	0	1	3	4	2	8	Bajo
Pandemia Covid-19	3	3	3	9	2	18	Medio
Prohibición de eventos	0	1	2	3	2	6	Bajo
Limitación de funcionamiento de negocios	0	1	2	3	2	6	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Ahora se verifican las acciones para la reducción del impacto en el negocio por efectos de la pandemia:

- Disminución de hospedaje de huéspedes
- Cancelación de las reservas de ventas anticipadas
- Retraso en el pago de las deudas
- Retraso en el pago de la planilla
- Problemas de bioseguridad y riesgos de contagio del personal

- Disminución de la liquidez del hotel
- Limitación en el funcionamiento de todos los ambientes del hotel

Tabla 33. Acciones de reducción de impacto

Impacto en el negocio	Recursos humanos	Marketing	Operaciones	Finanzas	Sostenibilidad
Disminución de hospedaje de huéspedes		X			X
Cancelación de reservas de ventas anticipadas					X
Retrasado en el pago de nuestras deudas			X	X	
Retrasado en el pago de nuestra planilla	X			X	
Problemas de bioseguridad y riesgos de contagio de nuestro personal	X				
Disminución de la liquidez del hotel	X		X	X	X
Limitación en el funcionamiento de todos los ambientes del hotel	X	X		X	X

Fuente: Elaboración propia

4.2. Plan de acciones reactivas

Será centrado en los cinco planes funcionales:

a) Recursos humanos

- Implementar protocolos de bioseguridad en todo el hotel
- Identificar personal necesario para la continuidad administrativa del hotel
- Generar acuerdos con personal ejecutivo para la reducción temporal de su salario
- Aplicar suspensión perfecta a personal que no es necesario en estos momentos
- Capacitación en temas de cuidado y bioseguridad a todo el personal que seguirá laborando durante la pandemia

b) Marketing

- Hacer propaganda interna, velando por el cuidado especial a los huéspedes que se quedaron en el hotel y que no pudieron regresar a su lugar de origen, así como a huéspedes temporales que llegan por el convenio con el Mincetur u otras modalidades
- Implementar marketing para el impulso de la comida por *delivery* y el servicio de lavandería

c) Operaciones

- Reducir gastos, ocasionados por la cancelación de ventas anticipadas y por la disminución de la demanda, así como gastos de mantenimiento, marketing y capacitación

- Limitación en el funcionamiento de negocios, por las áreas de restaurant, sauna, gimnasio, spa, piscina, sala de reuniones, lo que generara disminución en gastos, debido a que permanecerán cerradas
- Funcionamiento del área de cocina, para los huéspedes que se quedaron debido a la inmovilización, así como los huéspedes de convenios con el Mincetur u otras modalidades
- Funcionamiento del área de cocina y del restaurant para *delivery*, a partir de la eliminación de restricciones dadas por el Estado
- Funcionamiento del área de lavandería, para los huéspedes que se quedaron debido a la inmovilización, así como los huéspedes de convenios con el Mincetur u otras modalidades
- Funcionamiento del área de lavandería, como mecanismo de fuente de ingreso para público externo

d) Finanzas

- Mantener la liquidez y pagos correspondientes, mediante el acceso al programa Reactiva Perú

e) Sostenibilidad

- Se ofrecerá servicio de hospedaje para el personal de salud que no presente sintomatología relacionados al Covid-19 y que cuente con diagnóstico negativo
- Se dará servicio de restaurante para huéspedes y *delivery*
- Se dará servicio de lavandería para huéspedes y clientes externos
- Se buscará convenios o alianzas con clientes corporativos, embajadas, gobiernos regionales, entre otros, para la captación de huéspedes temporales

4.3. Objetivos postpandemia (sostenibilidad y crecimiento)

- Reducir de la deuda heredada de años previos a la implementación del presente plan estratégico
- Alcanzar una tasa de ocupabilidad del hotel del 63 % para el primer año luego del período de sostenibilidad
- Perseguir la innovación orientada al desarrollo de nuevos productos digitales que busquen el bienestar del cliente
- Mantener el estándar de calidad del hotel en un 95 %
- Obtener un nivel de satisfacción de los huéspedes y *partners* de mínimo el 70 %
- Obtener un nivel de clima laboral mínimo del 70 %

Capítulo VI. Estimación de la demanda

1. Supuestos

- Dado que la pandemia del Covid-19 es un caso atípico que afecta la economía en todos los niveles que lo componen, no siendo ajeno el sector hotelero, se desarrolló un plan de emergencia de contingencia para enfrentar esta adversidad y evitar el cierre del negocio.
- Se tomará un año para superar los efectos de la pandemia y que el incremento del turismo sea progresivo en ese lapso hasta llegar a su normalidad.
- Por lo anterior, se aísla su efecto en las siguientes proyecciones de la demanda, no figura la caída y se calcula en circunstancias normales.
- El comportamiento histórico de las ventas de habitaciones del hotel está influenciado por las temporadas alta y baja, el precio de compra fijado por las agencias que aseguran la compra adelantada hasta por dos temporadas y el precio de mostrador fijado por el hotel.

2. Mercado turístico y hotelero

Como se observa en la elaboración del Pestel, el sector turismo en el Perú ha mantenido un crecimiento sostenible a pesar de las condiciones adversas que puedan haber ocurrido globalmente, y en lo referente a las ciudades con mayor acogida de congresos que se han brindado en América Latina, Lima ocupó el segundo lugar en el ranking ICCA del año 2019.

De lo mencionado se evidencia que hay una tasa promedio de crecimiento del 7,7 % anual de turistas, por lo que se considera que seguirá en crecimiento (el último año fue de 9,6 %), en especial por temas de negocio (teniendo en cuenta que la ciudad de Lima está concentrado el desarrollo de la industria de reuniones), lo que muestra un panorama prometedor para continuar las actividades comerciales.

Con relación al periodo histórico referenciado (6 años), el hospedaje del mercado hotelero tenía un comportamiento semestral definido por temporadas altas y bajas. Así, en temporada baja, la demanda representaba en promedio un 45 % de la oferta, mientras que en temporada alta alcanzaba un promedio de 63 %.

Bajo este contexto, se heredaron las operaciones del Hotel Presidente con una capacidad de 50 habitaciones, es decir, 18 mil noches de hospedaje anuales. Debido a las condiciones favorables

de demanda del mercado, se decidió, a mediados del tercer año, aumentar la capacidad en 5 habitaciones (simples y dobles), lo que generó 1.800 noches de hospedaje adicionales. El efecto de las temporadas alta y baja condicionaban e influían las expectativas de los niveles de ocupabilidad del hotel, así en las temporadas bajas (invierno) se obtuvo en promedio un 54 % de ocupabilidad, y en temporada altas (verano) un promedio de ocupabilidad de 76 %.

En líneas generales, los niveles de cuota de ocupabilidad frente a la demanda del mercado en promedio han sido del 12 %.

El efecto de las temporadas altas y bajas en el comportamiento de la demanda hizo que sean fluctuantes estos niveles de ocupabilidad, por lo que se eligió utilizar el modelo de pronóstico de series de tiempo con estacionalidad para esta proyección, que se presenta a continuación:

Tabla 34. Cálculo de la demanda

Año	Sin Estrategia	Con Estrategia
2,021	12,904	13,162
2,022	13,059	13,320
2,023	13,214	13,478
2,024	13,369	13,897
2,025	13,524	14,058

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VII. Plan de marketing

1. Descripción del servicio

El servicio de hospedaje que brinda el Hotel Presidente destaca por elevar su calidad en el trato del usuario, de tal forma que su estadía sea tan diferenciada que no dude en elegirlo en una próxima visita. Tiene claro el concepto de que el servicio se equilibra con el trato del personal, así como con las innovaciones tecnológicas que faciliten al huésped su interacción desde la selección previa a su estadía y dentro del hotel con los diferentes ambientes en los que puede desplazarse.

2. Objetivos del plan de marketing

2.1. Objetivos cuantitativos

Luego de los análisis desarrollados en los capítulos anteriores, se presentan:

Tabla 35. Objetivos estratégicos

Objetivo	CP	MP	LP
Calidad del Hotel	95.00%	97.00%	99.00%
Satisfacción del Cliente y Empresas	70.00%	88.00%	90.00%
Aumentar visitas de los canales digitales	15.00%	40.00%	45.00%
Incremento de ventas con las Agencias	0.00%	8.00%	8.00%
Incremento de ventas en canales propios	0.00%	15.00%	20.00%
Clima Laboral	70.00%	80.00%	85.00%
Retorno Acumulado para el Accionista	1.00%	3.00%	4.00%

Fuente: Elaboración propia

2.2. Objetivos cualitativos

- Lograr que el Hotel Presidente sea el líder de los hoteles tecnológicos
- Elevar los niveles de gestión de calidad en hospedaje
- Hacer que el nivel de satisfacción del cliente sea reconocido en diferentes plataformas de información hotelera
- Fidelizar la marca Hotel Presidente en los clientes

3. Formulación estratégica de marketing

De acuerdo con el análisis y los objetivos planteados, se toma la estrategia de productos por diferenciación y el método de innovación de servicios bajo nuevas ofertas de lanzamiento, siguiendo el estudio de Kotler y Keller (2016). Con estas estrategias se apunta a agregarle un mayor valor al servicio actual.

Con ambas estrategias se debe tener claro cada uno de los cinco niveles del producto y que estos se vean reflejados en la jerarquía de valor para el cliente. De esta forma, los estándares de calidad han demostrado que el hotel tiene los primeros tres niveles controlados, y con la estrategia se podrá elevarlos más. Además, se dará mayor atención al desarrollo de los niveles de producto ampliado y producto potencial.

Gráfico 17. Los cinco niveles del producto



Fuente: P. Kotler

Para el producto ampliado se busca superar las expectativas del cliente con la diferenciación, y para el producto potencial las mejoras y transformaciones que se irá consiguiendo con la innovación continua para satisfacer más al cliente y distinguirlas de la competencia en un mediano plazo.

- Estrategia de diferenciación

El mercado hotelero tiene estándares similares, por ello se debe conseguir un mejor diferenciador con desarrollos tecnológicos, así se mejorarán los siguientes servicios:

- Facilidad del pedido

- Entrega
 - Instalación
 - Capacitación a clientes
 - Asesoría a clientes
- Estrategia de innovación continua

El hotel debe desarrollar sus propios nuevos productos (crecimiento orgánico), para ello se contratará empresas tecnológicas de I+D y de ser necesario usar el *crowdsourcing* que tendrán el reto de mejorar productos existentes o desarrollar nuevos proyectos de servicio que sean novedosos e innovadores.

Se implementará el sistema de encuestas de satisfacción al cliente, lo cual servirá para descubrir necesidades que quizás se esté obviando, saber a grandes rasgos qué están ofreciendo otros hoteles que no se está considerando y si los servicios cubren sus expectativas.

El riesgo de implementarlos afectará financieramente en el corto plazo, pero el éxito de ello le dará al hotel una mejor imagen, una ventaja competitiva sostenida y mejoras económicas.

Para ello, se debe cubrir las cinco características de la innovación:

- Ventaja relativa
- Compatibilidad
- Complejidad
- Divisibilidad
- Comunicabilidad

Las mejoras para el hotel son el sistema de información, las aplicaciones a nivel usuario, la realidad aumentada y los procesos internos de gestión.

4. Estrategia comercial

4.1. Servicio

El servicio consiste en brindar el hospedaje más confortable para los clientes, desde el recibimiento al hotel, su estadía en la habitación, la mejor disposición para que acceda a las áreas

recreativas, disfrute la variedad gastronómica del restaurant y, para los clientes corporativos, se cuenta con salas de conferencia con el mejor equipamiento.

Al ser necesario conocer el flujo de prestación de servicio, se clasifican usando la técnica de la flor del servicio (Lovelock 1997), que consigue agrupar los servicios complementarios en ocho grandes grupos (denominados pétalos) que contribuyen al servicio esencial, con el fin de poder conseguir que el cliente encuentre en el hotel un servicio diferenciado en comparación con la competencia.

A continuación, se describe la composición de esta flor de servicio aplicada para el Hotel Presidente:

4.2.Servicio esencial

El cliente tendrá la opción de realizar su reserva del servicio de hospedaje a través de los canales de venta como las agencias, la plataforma digital y el mostrador, las mismas que podrán ser reservadas con anticipación o el mismo día de su estadía (siempre que se cuente con la disponibilidad de cuartos).

El servicio básico radica en la atención al cliente desde la bienvenida, servicio de botones, alimentación de cortesía, servicio de limpieza, productos de aseo personal, servicios de comunicaciones y manejo de espacios.

Las salas de conferencia estarán habilitadas con *laptops*, una pantalla led de 60 pulgadas, una pizarra táctil interactiva, un proyector, un podio y un micrófono; como servicio adicional, puede contar con impresión de información y *coffee break*. El acceso a la sala se dará inclusive 30 minutos anticipados para pruebas de conexiones remotas si fuera necesario.

El *check in* es a partir de las 12:00 p.m. y culmina a las 10:00 a.m. del día siguiente.

4.3.Servicios complementarios

Agrupados en ocho grupos, los denominados pétalos se complementan entre sí; a su vez por sus características individuales pueden agruparse bajo dos criterios que son:

- Facilitación: Información, reservas, facturación, pago

- Mejora: Consulta, hospitalidad, cuidado, excepciones

Información general: El cliente podrá tener acceso a la información del hotel a través de las redes sociales, el personal en mostrador, la central telefónica, las cartillas informativas físicas y digitales, así como un sistema de orientación virtual en cada habitación. Además, se les informará de los horarios de acceso de las áreas comunes, opción de caja fuerte, restaurant, gimnasio, sauna, bar y las salas de conferencia.

Una vez en el hotel, se le brindará una breve explicación del uso de una plataforma para la elección de alimentos de tipo desayuno, almuerzo, cena o piqueos. Cada habitación cuenta con un frigobar, el cual tendrá un sistema para el registro automático del consumo al cierre de su visita.

Reservas: Las reservaciones podrán ser anticipadas vía los canales de venta directa, agencias o en el mismo mostrador, así como en las fuentes de canales secundarias como Booking, Despegar, Tripadvisor, Trivago, y vía telefónica.

Una vez pagada la reserva, tendrá opción de utilizar el sistema de cancelación de reserva con 24 horas de anticipación, caso contrario se penalizará con el pago de un día completo por derecho de ocupabilidad.

Facturación: El cliente podrá tener acceso al detalle de cada servicio utilizado durante su estadía de manera *online*. Asimismo, en la prefacturación se da la opción de que la factura detalle cada uno de estos servicios o sea solamente por el concepto de consumo. El documento a emitir puede ser factura o boleta, según sea requerido. La facturación es electrónica y llegará automáticamente al correo del cliente.

Pago servicios contratados: Tendrá opción de pago al contado en mostrador o tarjeta de crédito por la reserva y servicios adicionales contratados. Se aceptan todas las tarjetas de crédito, pues se cuenta con POS especiales.

Consultas: El cliente puede encontrar la mejor orientación, recomendaciones, alternativas y consejos para que tome una decisión acertada, por ello importante que el personal esté siempre capacitado ante este tipo de situaciones y responda a la altura de las expectativas del cliente. Vale resaltar que se cuenta con personal bilingüe para atender a clientes extranjeros y que la comunicación sea más fluida.

Hospitalidad: Es una de las principales consideraciones en la misión de servicio por el cliente, se trabaja con el personal de forma periódica en temas de atención y trato directo estandarizados en cualquiera de las áreas del interior del hotel, también se maneja opciones de comida internacional en la carta del restaurant.

Cuidado: El hotel cuenta con seguridad brindada las 24 horas en portería y dentro de las instalaciones con personal de seguridad calificado que tendrá el mínimo de interacción con los huéspedes para no interrumpir su comodidad. Asimismo, el traslado de equipaje está a cargo de un botones, y se cuenta con una bóveda para objetos de valor que se requiera proteger de manera especial. Para aquellos clientes que opten por el traslado del aeropuerto al hotel de manera directa, se enviará movilidad exclusiva para una mayor seguridad, asimismo el retorno al aeropuerto está disponible. También se tendrá una tarifa preferente para los clientes al contar con los servicios de movilidad a fin de brindarles una seguridad de traslado a los puntos de destino externos que deseen visitar.

Excepciones: A pedido de clientes con algún tipo de enfermedad como diabetes o alergias, se puede realizar modificaciones en los platos de la carta. Los reclamos y reembolsos por alguna circunstancia sucedida serán atendidos lo más rápido posible para dar solución y tranquilidad al cliente.

5. Presupuesto de marketing

La asignación del presupuesto de marketing, según los planes establecidos tendrá la siguiente distribución de acuerdo con las actividades:

Tabla 36. Presupuesto de marketing y actividades del plan

Objetivo	CP	MP	LP
Presupuesto Asignado	100,000	220,000	300,000
Actividades del Plan de Marketing			
1	Reuniones con Agencias para negociar pre ventas.		
2	Contratación de Publicidad vía Programática.		
3	Visitas a Empresas de todo rubro (potenciar el cliente corporativo)		
4	Realizar encuestas de satisfacción al cliente.		
5	Potenciar nuestras redes sociales.		
6	Artículos de merchandising.		
7	Sociedad con agencias turísticas.		
8	Eventos de relanzamiento del Hotel Presidente post pandemia.		
9	Impulsamiento de las sub unidades del negocio en los diferentes canales de ventas.		
10	Eventos especiales por aniversario del Hotel Presidente.		

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VIII. Plan de operaciones y tecnología

1. Objetivos y estrategias de operaciones y tecnología

El Covid-19 y las medidas de prevención para enfrentarlo están representando un momento complicado para el sector turístico y hotelero. En ese sentido, el plan de operaciones del Hotel Presidente busca implementar las estrategias que le permitan reducir el impacto de esta situación, acorde a los objetivos de supervivencia con acciones reactivas para el primer año, y posteriormente con acciones orientadas a la búsqueda de sostenibilidad y posible crecimiento para los próximos tres años.

Se empleará una estrategia operativa de eficiencia, es decir, el uso de todos los recursos de cada una de las áreas funcionales alcanzará un nivel de eficiencia superior al actual, a fin de que todos estén alineados a conseguir los objetivos específicos del Hotel Presidente. Esto implica la mejora de los procesos con planes de acción, donde cada área debe cumplir con sus objetivos y, a su vez, en conjunto alcanzar el cumplimiento global. La dotación de los recursos para conseguirlo debe ponerse de manifiesto.

Así, en la siguiente tabla se especifica cada uno de los objetivos, se establecen los indicadores de medición y se definen las metas a corto, mediano y largo plazo:

Tabla 37. Objetivos específicos y metas de corto, mediano y largo plazo del plan de operaciones

Objetivo Específico	Indicador	Metas		
		CP	MP	LP
Cumplir con las medidas preventivas sanitarias definidas por el MINSA	Vigilancia Sanitaria	Conforme	Conforme	Conforme
Cumplir con el protocolo sanitario para delivery definido por PRODUCE	Vigilancia Sanitaria	Conforme	Conforme	Conforme
Optimizar recursos buscando eficiencias	ROIC	10%	13%	15%
Generar confianza en nuestros clientes a través de la tecnología	% Venta X Innovaciones	-	35%	40%
Garantizar la estabilidad en el mercado a través de los servicios actuales	Participación de Mercado	-	3%	3%

Fuente: Elaboración propia

- Cumplir con las medidas preventivas sanitarias definidas por el Minsa
- Como parte de la iniciativa Apoyo Solidario y sobre la base del Decreto de Urgencia N° 031-2020, Artículo 9 “Alojamiento temporal en cuarentena en el marco de la emergencia por

- COVID-19”, se debe cumplir de manera cabal con todos los requerimientos y las medidas de sanidad mandadas por el Minsa
- Optimizar las medidas preventivas sanitarias del “Protocolo Sanitario Sectorial ante el COVID 19 para hostales categorizados y establecimientos de hospedaje no clasificados ni categorizados con constancia de declaración jurada” aprobado por la Resolución Ministerial N° 122-2020-MINCETUR, y que es de aplicación complementaria al Documento Técnico aprobado por la Resolución Ministerial N° 448-2020-MINSA
- Cumplir con el protocolo sanitario para delivery definido por el Ministerio de la Producción (Produce)
- Como parte de la fase 1 de reanudación de actividades y sobre la base de la Resolución Ministerial N° 163-2020-PRODUCE, se debe cumplir de manera cabal con todos los requerimientos y las medidas de sanidad mandadas por el Produce
 - Optimizar las medidas preventivas sanitarias del “Protocolo Sanitario de Operación ante el COVID19 del sector producción para el inicio gradual e incremental de actividades, de la fase 1 de la “Reanudación de Actividades”, en materia de servicio de entrega a domicilio (*delivery*) por terceros para las actividades: (i) Restaurantes y afines autorizados para entrega a domicilio y/o recojo en local, y (ii) Comercio Electrónico de bienes para el hogar y afines”, y que es de aplicación complementaria al Documento Técnico aprobado por la Resolución Ministerial N° 448-2020-MINSA.
- Optimizar recursos buscando eficiencias
- Para conseguir la eficiencia operacional reformularemos la estructura de procesos relacionado con el ERP existente con la finalidad de optimizar la conexión de los principales. Deben estar sincronizados superando duplicidades existentes y con una integración en conjunto
 - Optimizar el uso de los recursos a través de la gestión de palancas del ratio de eficiencia con foco en los gastos de venta, generales y administrativos, que es un importante costo de no producción presentado en un estado de resultados
 - Maximizar el uso del costo de servir balanceando la propuesta de valor al cliente y la presencia en nuevos canales sobre la base de una estrategia integrada (omnicanalidad)
 - Medición de ratios de cumplimientos en cada uno de los procesos internos de la empresa, con el respectivo seguimiento, identificación de posibles errores a corregir y las acciones de mejora a tomar a corto, mediano y largo plazo
- Generar confianza en nuestros clientes a través de la tecnología

- Implementar plataformas que permitan una interacción sin contacto entre el Hotel Presidente y sus huéspedes. Desde la búsqueda de opciones de hospedaje hasta el *check out* respectivo.
 - Desarrollar las capacidades en los equipos que permita explotar los ecosistemas digitales y de analítica avanzada sobre la base de talento altamente competitivo
 - Generar y desplegar herramientas de marketing digital que permitan incrementar la demanda en el consumidor final y desarrollar servicios digitales
 - Concretar la planificación realizada en el presente, convirtiendo las iniciativas en proyectos de investigación y de desarrollo
- Garantizar la estabilidad en el mercado a través de los servicios actuales
 - Optimizar los procesos y ejecución de las estrategias de precio soportado en nuevas herramientas de automatización y analítica avanzada buscando un balance de volumen y rentabilidad
 - Estratificar a los clientes frecuentes para tener identificado su perfil de preferencias
 - Incrementar la cobertura y el *ticket* promedio para fortalecer los canales directos con herramientas como geo analítica

2. Estrategia de operaciones y tecnología

- Creación de ecosistemas: Desarrollo de un ecosistema digital a partir de la herramienta de gestión hotelera que brinde productos/servicios propios o de terceros a través de alianzas comerciales que ayuden a generar la sensación de confianza
- Servicios basados en información
 - Entrenamiento y consultoría
 - Reportería para la gestión de negocios
 - Manejos de inventario
- Propuestas de valor acorde a necesidades: Uso de analítica avanzada para mejorar propuesta de valor actual maximizando el retorno en cada cliente, todo como parte de la innovación de productos
- Tecnología e infraestructura
 - Tecnología en la nube que permite continuamente recopilar y procesar datos automatizados

- Analítica avanzada
- Capacidad de desarrollar análisis robustos y escalables que se pueden adaptar a nuevos casos de uso
- Desarrollo de modelos de *pricing* para potenciar la propuesta de valor y *revenue management*
- Socios comerciales: Aliados estratégicos proveedores de servicios digitales que complementen la propuesta de valor

3. Diseño del servicio

El servicio consiste en la aplicación de las modernas tendencias de brindar servicios. En primera instancia, buscando automatizar al máximo los procesos operativos del día a día, buscando que la interacción sea totalmente *contactless*, con la finalidad de conseguir el objetivo estratégico de generar confianza en los clientes, en esta coyuntura de pandemia. El diseño del servicio se realiza como se detalla a continuación:

- Flujo del servicio: El servicio de hospedaje se ofrecerá exclusivamente en las instalaciones del hotel.
- Flujo de información y promoción: La comunicación entre el cliente interno y la empresa es clave. La información será gestionada directamente entre el huésped y el hotel, a través de distintos canales.
 - Canal de venta directo: La página web del hotel, Facebook, WhatsApp, recepción del hotel.
 - Canal de venta corto: Booking, Despegar, Expedia, Tripadvisor, Trivago.
 - Canal de venta largo: Travel Group Perú, AVG Lima, NM Viajes, Tour in Perú, Viajes Falabella, Costamar Travel.

4. Diseño y calidad de los procesos

4.1. Diseño de procesos

La búsqueda de reducir los problemas o incidencias durante la prestación de servicios junto a su constante evaluación conlleva a ser flexibles y adaptarse a la necesidad de cambios en todos los niveles, es decir, aprender y desaprender procesos con miras a enfrentar situaciones extremas como la coyuntura actual, y mejorar los servicios en función a las tendencias tecnológicas del momento. Como se hace mención en el plan de marketing de la técnica de la flor de servicio,

estos procesos se agrupan en el criterio de mejora que toma a consulta, hospitalidad, cuidado y excepciones.

Los procesos operativos son necesarios para el óptimo funcionamiento y conseguir la satisfacción de los huéspedes.

4.2. Calidad de procesos

Los servicios hoteleros tienen una particularidad, que es depender directamente del recurso humano y tecnológico. Por ello, la calidad entre la prestación de un servicio y otro varía.

El sistema de calidad debe desarrollarse en función del servicio y características del cliente (Mincetur 2013). Como se mencionó anteriormente, parte de la eficiencia operacional estará enfocada en reformular la estructura de procesos relacionado con el *enterprise resource planning* (ERP por sus siglas en inglés) existente con la finalidad de conseguir la estandarización y optimización de todos los procesos de manera continua, fomentar el negocio y mantener costos bajos teniendo en cuenta la calidad en todos los servicios del hotel.

4.3. Programación de las operaciones

4.3.1. Servicio de hospedaje

Las operaciones correspondientes al servicio de hospedaje se describen a continuación:

4.3.1.1. Servicio de alimentación

El hotel contará con una cocina que contará con un bar para restaurantes, bares, preparaciones de bocadillos ligeros, salas de reuniones, salones y terrazas. El entorno está ubicado en el primer piso y definirá el horario comercial en la carta de presentación del huésped.

4.3.1.2. Servicio de eventos

De acuerdo con los requerimientos de cada evento, estos eventos serán planificados desde el sector empresarial. El personal de mantenimiento (supervisor de servicio y mantenimiento, asistente de mantenimiento) preparará el equipo multimedia para la sala de acuerdo con el tamaño

y diseño especificados; si se asigna un *coffee break*, la coordinación será entre el servicio de alimentos y el gerente de alimentos.

4.3.2. Servicio de *delivery*

Las operaciones correspondientes al servicio de *delivery* se describen claramente a continuación:

4.3.2.1. Tiempos de salida y entrada

El método de envíos y recojos será a través de motocicletas. Inicialmente, con un total de 4 unidades para realizar las entregas. Con horarios de atención entre las 11:00 a.m., y las 09:00 p.m. Cada unidad demorará un tiempo de 20 minutos en hacer la entrega/recojo y volver al hotel, considerando unaholgura de 5 minutos por demora de tráfico o algún inconveniente.

4.3.2.2. Secuencia de salidas

Las salidas de las unidades deben ser secuenciales y sincronizadas, considerando salidas en parejas para que el área de cobertura sea mayor. La segunda pareja saldría con un retraso de 10 minutos con respecto al grupo anterior. Con esta planificación se concluye que cada unidad podría tener un máximo de 25 salidas, la última es a las 08:30 p.m., estimando su llegada al local a las 09:00 p.m. De esta forma se podría manejar un orden para buscar eficiencia. La idea de tomar esta forma de trabajo es mostrar un proceso de envío/recojo continuo.

4.3.3. Servicios tecnológicos

Estos servicios están direccionados a mejorar la experiencia de los clientes en las instalaciones a través de servicios que les permitan acceder a los diferentes medios de entretenimiento, información actualizada y data de interés. Estos son algunos servicios tecnológicos:

- Kioskos digitales
- Medidas de seguridad con reconocimiento de voz
- Pagos vía electrónica
- Servicios de nube

5. Presupuesto de plan de operaciones

El presupuesto definido sería el siguiente:

Tabla 38. Presupuesto 2020-2025 del plan de operaciones

N°	Presupuesto	2020	2021	2022	2023	2024
1	Costes Directos	130,000	220,000	340,000	306,200	300,000
2	Mantenimiento	80,000	180,000	244,320	244,320	244,320
3	Esfuerzos de reducción de costes (I+D)	50,000	50,000	30,000	30,000	50,000
4	Licencias / Permisos	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
5	Implementos para bioseguridad x Covid	90,000	30,000			
Presupuesto Total Operaciones y Tecnología		360,000	490,000	624,320	590,520	604,320

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IX. Plan de gestión humana

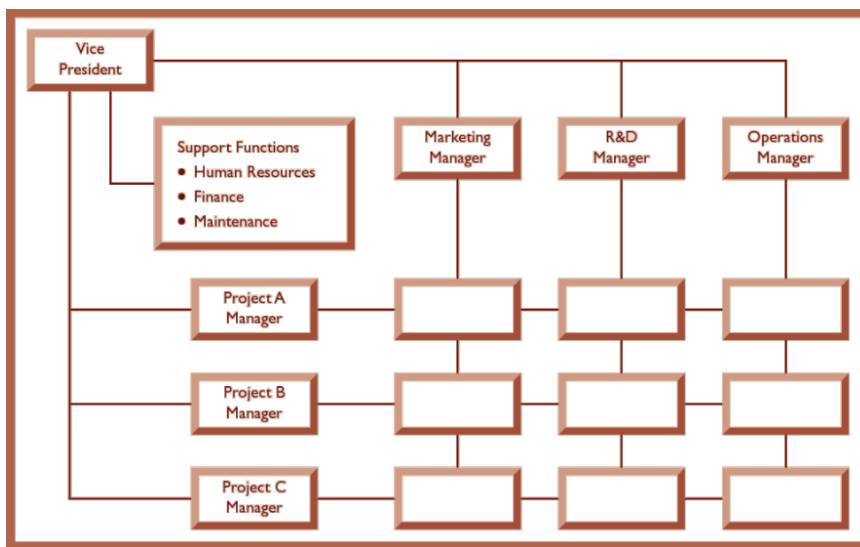
1. Estructura organizacional

Considerando la clasificación de Mintzberg, la estructura organizacional que mantiene el Hotel Presidente es adhocrática, moldeando la cultura de la empresa, lo que le permite amoldarse con rapidez y flexibilidad a un entorno cambiante y complejo. Para esto se necesita reducir los niveles jerárquicos, disponiendo de equipos multidisciplinarios a cargo de procesos nucleares. Se busca mantener un enfoque concentrado en la capacidad de innovación, generando una atmósfera de aprendizaje en toda la empresa.

Las características sugeridas para los principales componentes de la estructura organizativa son las siguientes:

- Equipos de trabajo
- Reuniones trimestrales de personal inusualmente libre
- Pocas barreras entre departamentos tradicionales

Gráfico 18. Esquema propuesto para el plan de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

2. Objetivos del plan de recursos humanos

La fuerza laboral, las personas, son el eje de la organización. Mediante este plan, el Hotel Presidente define la forma de responder a sus necesidades durante el desafío que el mundo está enfrentando en la actualidad. El hotel busca enfocarse en tres factores principales: qué trabajo es crítico, quién lo realiza y dónde.

Tabla 39. Objetivos específicos y metas de corto mediano y largo plazo de Hotel Presidente

Objetivo	Indicador	Metas		
		CP	MP	LP
Sensibilizar y Capacitar respecto al COVID-19	Vigilancia Sanitaria	Conforme	Conforme	Conforme
Monitorear estado de salud de los colaboradores	Vigilancia Sanitaria	Conforme	Conforme	Conforme
Encontrar el personal adecuado y desarrollar su base de habilidades.	Índice de Rotación dentro de la organización por mejora.	-	5%	10%
Definir una estructura organizacional que impulse la productividad.	Número de Proyectos presentados	-	12	14
Desarrollar una coordinación y comunicación efectiva dentro de la organización.	Índice de Personal satisfecho	85%	90%	95%
Adoptar desarrollos éticos y sociales más amplios.	Índice de Clima Laboral	75%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia

- Sensibilizar y capacitar con respecto al Covid-19: Brindar charlas de capacitación de primer nivel sobre conceptos y lineamientos para la sensibilización sobre la prevención del contagio del Covid-19 en el lugar de trabajo, como parte de las medidas preventivas tomadas para minimizar el riesgo de contagio entre los empleados, clientes y proveedores.
- Monitorear estado de salud de los colaboradores: Promover el uso de la aplicación de monitoreo generada para que los colaboradores puedan registrar mediante preguntas su estado físico y emocional, con el objetivo de esbozar estrategias cada vez más asertivas para combatir el coronavirus.
- Encontrar el personal adecuado y desarrollar su base de habilidades: Ayudar a las personas a adquirir nuevas habilidades tales como el pensamiento y análisis crítico para fomentar la investigación dentro de la organización y, además, para permitirle a los empleados seguir siendo relevantes en el mercado laboral.
- Definir una estructura organizacional que impulse la productividad: Generar estructuras y prácticas organizativas para nutrir las habilidades del personal y maximizar el retorno de la inversión en capital humano. Reconocer las estructuras óptimas que deben existir para una amplia gama de entornos de trabajo.
- Desarrollar una coordinación y comunicación efectiva dentro de la organización: Garantizar que el personal contratado, por sus habilidades para ayudar a lograr objetivos corporativos

más amplios, reciba un marco que los ayude a tener éxito. Fomentar una estructura que logre la mejor comunicación dentro y entre los departamentos que conforman el negocio.

- Adoptar desarrollos éticos y sociales más amplios: Enfrentar cambios que afectan a importantes cuestiones éticas y sociales mediante el fomento de los valores, el pensamiento estratégico y una implementación práctica a medida que las tecnologías revolucionen el mundo del trabajo.

3. Requerimiento de personal

La necesidad de fuerza laboral actual está siendo interrumpida temporalmente, y como decisión para manejar esta circunstancia, el hotel se acoge al Decreto Supremo N° 011-2020-TR tanto para la implementación del trabajo remoto en los casos que sea aplicable, como para la suspensión perfecta durante el tiempo del estado de emergencia, si la reducción de personal se hace necesaria. Debe quedar claro que no se sabe cuánto durará el estado de emergencia, y que se ha analizado exhaustivamente las posibles implicancias negativas en el largo plazo.

Hace falta resaltar también que parte del plan incluye potenciar ciertas áreas y contratar personal para nuevas posiciones sobre la base de los pronósticos de estabilización que se tiene estimados en el mediano plazo. Este plan es un documento vivo que podrá ser actualizado de acuerdo con los acontecimientos que deriven de la actual pandemia.

En primer lugar, la organización hotelera está formada por 36 personas distribuidas en 6 áreas funcionales. El hotel tiene 55 habitaciones, por lo tanto, el índice de empleados por habitación es de 0,66. Según el estándar (0,60-0,9) comúnmente utilizado en la industria hotelera de 4 estrellas, este valor representa un valor conservador, como describe Scheel (2010). Las actividades de cada área funcional se describen a continuación:

Tabla 40. Áreas funcionales del Hotel Presidente

	2020	2021-2024
Gerencia General		
Gerente General	1	1
Asistente de Gerencia	-	1
Total	1	2
Alimentos y Bebidas		
Jefe de Alimentos y Bebidas	1	1
Cocinero	2	2
Barman	-	1
Meseros	2	2
Cajero	-	1
Total	5	7
Tecnología de la Información		
Jefe de informática y Telecomunicaciones	1	1
Analista de Investigación	-	1
Total	1	2

	2020	2021-2024
Habitaciones		
Jefe de Operaciones	1	1
Ama de Llaves	2	3
Recepcionista	2	3
Auditor Nocturno	1	1
Auxiliar de Limpieza	1	2
Total	7	10
Administración y RRHH		
Jefe de Administración y RRHH	1	1
Contador	1	1
Logística	1	1
Asistente de RRHH	1	1
Total	4	4

	2020	2021-2024
Ventas y Marketing		
Gerente de Ventas y Marketing	1	1
Ejecutivo de Ventas	-	2
Total	1	3
Servicios y Mantenimiento		
Jefe de Servicios y Mantenimiento	1	1
Asistente de Mantenimiento	1	1
Asistente de Seguridad	1	2
Terapeuta	-	1
Supervisor de Lavandería	1	1
Auxiliar de Lavandería	1	1
Recepcionista de Garaje	-	1
Total	5	8

Fuente: Elaboración propia

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

4.1. Planilla

Como una decisión voluntaria de unión y apoyo al Hotel Presidente y a sus colaboradores, se definió la aceptación de la reducción de los salarios de los cargos ejecutivos de la empresa hasta el mes de diciembre del 2020, dado el difícil momento que se atraviesa por el Covid-19. Con esta medida se evitaría la terminación colectiva de los contratos de trabajo que conlleven a la pérdida de puestos de trabajo y remuneraciones.

Tabla 41. Presupuesto de planilla de personal, Hotel Presidente

Variables Por Considerar	
Salario Bruto	100%
Gratificaciones	16.67%
Vacaciones	8.33%
CTS	9.72%
Essalud 9%	11.25%
Pago Total	146%

Gerencia General	2020			2021-2024		
	Cantidad	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Cantidad	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Gerente General	1	9,000.00	157,647.60	1	15,000.00	262,746.00
Asistente de Gerencia	0	1,500.00	0.00	1	2,500.00	43,791.00
Gerencia General	1	10,500.00	157,647.60	2	17,500.00	306,537.00
Jefe de Alimentos y Bebidas	1	5,000.00	87,582.00	1	5,000.00	87,582.00
Cocinero	2	2,000.00	70,065.60	2	2,000.00	70,065.60
Barman	0	2,000.00	0.00	1	2,000.00	35,032.80
Meseros	2	1,600.00	56,052.48	2	1,600.00	56,052.48
Cajero	0	1,200.00	0.00	1	1,200.00	21,019.68
Alimentos y Bebidas	5	11,800.00	213,700.08	7	11,800.00	269,752.56
Jefe de informática y Telecomunicaciones	1	4,800.00	84,078.72	1	8,000.00	140,131.20
Analista de Investigación	0	2,400.00	0.00	1	4,000.00	70,065.60
Tecnología de la Información	1	7,200.00	84,078.72	2	12,000.00	210,196.80
Jefe de Operaciones	1	3,600.00	63,059.04	1	6,000.00	105,098.40
Ama de Llaves	2	1,400.00	49,045.92	3	1,400.00	73,568.88
Recepcionista	2	1,500.00	52,549.20	3	1,500.00	78,823.80
Auditor Nocturno	1	2,000.00	35,032.80	1	2,000.00	35,032.80
Auxiliar de Limpieza	1	1,200.00	21,019.68	2	1,200.00	42,039.36
Habitaciones	7	9,700.00	220,706.64	10	12,100.00	334,563.24
Jefe de Administración y RRHH	1	4,800.00	84,078.72	1	8,000.00	140,131.20
Contador	1	3,000.00	52,549.20	1	5,000.00	87,582.00
Logística	1	1,800.00	31,529.52	1	3,000.00	52,549.20
Asistente de RRHH	1	1,500.00	26,274.60	1	2,500.00	43,791.00
Administración y RRHH	4	11,100.00	194,432.04	4	18,500.00	324,053.40
Gerente de Ventas y Marketing	1	6,000.00	105,098.40	1	10,000.00	175,164.00
Ejecutivo de Ventas	0	2,400.00	0.00	2	4,000.00	140,131.20
Ventas y Marketing	1	8,400.00	105,098.40	3	14,000.00	315,295.20
Jefe de Servicios y Mantenimiento	1	3,000.00	52,549.20	1	5,000.00	87,582.00
Asistente de Mantenimiento	1	1,400.00	24,522.96	1	1,400.00	24,522.96
Asistente de Seguridad	1	1,400.00	24,522.96	2	1,400.00	49,045.92
Terapista	0	1,500.00	0.00	1	1,500.00	26,274.60
Supervisor de Lavandería	1	2,000.00	35,032.80	1	2,000.00	35,032.80
Auxiliar de Lavandería	1	1,500.00	26,274.60	1	1,500.00	26,274.60
Recepcionista de Garaje	0	1,500.00	0.00	1	1,500.00	26,274.60
Servicios y Mantenimiento	5	12,300.00	162,902.52	8	14,300.00	275,007.48
Total de Empleados	24	71,000.00	1,138,566.00	36	100,200.00	2,035,405.68

Fuente: Elaboración propia

4.2. Presupuesto de recursos humanos

Tabla 42. Presupuesto 2020-2025 del plan de operaciones, Hotel Presidente

N°	Presupuesto	2020	2021	2022	2023	2024
1	Capacitaciones	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
2	Outsourcing reclutamiento			25,000	25,000	25,000
3	Reuniones trimestrales			30,000	30,000	30,000
	Actividades RRHH	50,000	50,000	105,000	105,000	105,000
	Planilla del Personal	1,138,566	2,035,406	2,035,406	2,035,406	2,035,406
	Presupuesto Total RRHH	1,188,566	2,085,406	2,140,406	2,140,406	2,140,406

Fuente: Elaboración propia

Capítulo X. Plan de sostenibilidad

El Hotel Presidente es responsable por el efecto que tiene sobre la calidad del hábitat y el medio ambiente. Con el Perú en el segundo lugar del ranking ICCA de industria de las reuniones, el hotel juega un papel en la calidad de vida sostenible en el país. En términos generales, el Hotel Presidente reconoce que la vitalidad del medio ambiente y el entorno social son esenciales para la vitalidad de la organización.

El plan se basa en la idea que la calidad y la sostenibilidad están unidas. La ciudad y su comunidad siempre serán parte de la experiencia del huésped. Por lo tanto, el hotel trabajará para la gestión sostenible de la calidad del medio ambiente.

Para la preparación y comunicación de este plan, el compromiso es garantizar y mejorar de forma continua y sistemática la calidad y durabilidad, sobre la base de los siguientes pilares:

- Gente y mercado
- Comunidad
- Medio ambiente

1. Gente y mercado

La empresa está al tanto de las innumerables formas en que une a las personas, las empresas y los productos, y es responsable de cómo sucede esto. Por ello, se compromete a vincular a los huéspedes, personal y proveedores de manera sostenible.

Esto quiere decir que la empresa cumple con las leyes y regulaciones, es respetuosa con los humanos en toda su diversidad. Asimismo, se espera que se respeten las reglas comerciales. Para garantizar la calidad e integridad de los productos y servicios, el Hotel Presidente tiene dos códigos esenciales: el código de compras responsables y el código ambiental. Para esto se debe garantizar el cumplimiento de los códigos y comunicarlo a todos los interesados.

Además, se debe promover la conciencia de sostenibilidad entre los huéspedes, el personal y los proveedores.

2. Huéspedes

Los empleados buscan ayudar y contribuir a que la visita de los huéspedes sea lo más personal y memorable posible, que puedan conocer Lima de una manera distinta, buscando optimizar la sensación de los huéspedes en cuanto al esplendor histórico y cultural que la ciudad tiene para ofrecer. Las habitaciones están equipadas para satisfacer todas las necesidades de confort de los huéspedes, además se cumplirán los deseos “verdes” de los huéspedes y, cuando sea posible, serán alentados a elegir alternativas más sostenibles. La sostenibilidad siempre será una consideración en las ofertas y recomendaciones a los huéspedes.

3. Empleados

Se considera que un personal satisfecho y con conocimiento es un requisito previo para un huésped satisfecho. Por lo tanto, el hotel se compromete a ser un ambiente inspirador, saludable y seguro tanto para los huéspedes como para el personal. Además, el hotel pretende convertirse en un empleador “preferido” en Lima y en el sector hotelero peruano.

4. Proveedores

Hotel Presidente debe ser sinónimo de políticas sostenibles y de alta calidad. Por lo tanto, se selecciona cuidadosamente a los proveedores dando preferencia aquellos que compartan un compromiso similar con la sostenibilidad.

Se requiere que los proveedores cumplan con el código de conducta y también que respeten el código del proveedor. Cuando sea necesario se dialogará con los proveedores para garantizar la calidad y crear cadenas de producción sostenibles.

5. Comunidad

Dado que es una empresa privada, se comprenden y comparten las preocupaciones de muchos residentes de Lima con respecto al flujo cada vez mayor de turistas que visitan la ciudad. Se exploran las formas de contribuir al turismo sostenible en la ciudad. La idea principal es que las instituciones involucradas en el turismo deben ser una adición interesante y permanente para la ciudad y sus residentes. En el marco de ser un buen vecino, surge el cuestionamiento de qué se puede hacer por la ciudad.

6. Medio ambiente

El hotel tiene la intención de reducir su huella ambiental, por ello se formulan objetivos de mejora mientras los huéspedes, empleados y la comunidad se benefician de las iniciativas. Siempre se buscará el equilibrio perfecto entre la innovación sostenible y el fomento de la cultura del hotel.

Se medirá y gestionará el impacto ambiental. A continuación, se enumeran algunas iniciativas que se espera llevar a cabo en el futuro cercano:

- Mejorar la forma en que se monitorea, registra y compara el uso y el costo de la energía y el agua
- Encontrar nuevas formas de mejorar la reducción de residuos
- Fomentar la capacitación del personal, ya que contribuye al logro de los objetivos de sostenibilidad
- Implementar innovaciones que puedan reducir la huella ambiental del hotel
- Instalación de sensores de luz que se activan ante el movimiento en los pasillos y baños
- Reemplazar las bombillas con bombillas LED
- Introducir materiales de limpieza ecológicos o con etiqueta ecológica
- Acuerdos con proveedores sobre envases retornables

El presupuesto de este plan se encuentra dentro del plan de operaciones, donde se considera dentro de los ítems de costes directos y mantenimiento.

Capítulo XI. Plan de finanzas

Mediante este proceso se busca estimar las necesidades futuras del negocio en términos de inversión requerida, recursos para generar fondos y administración eficiente de estos fondos.

Este plan financiero para los próximos cinco años incluye la planificación de la cantidad de capital e inversión requerida para que el Hotel Presidente lleve a cabo sus operaciones de manera fluida considerando la estrategia planteada para la crisis mundial actual. Determinando las fuentes de fondos tanto interna como externamente.

Se busca identificar los potenciales riesgos y problemas con todas las estimaciones, organizar los fondos de acuerdo con las necesidades del negocio en el momento adecuado, planificar y ejecutar el desarrollo a largo plazo que desempeña un papel vital en la supervivencia, sostenibilidad, y potencial crecimiento del negocio, ayudar a preparar la empresa para cualquier deficiencia y riesgo.

1. Objetivos del plan de finanzas

- Estimación del capital total requerido: Determinar la inversión real, el capital requerido, el cual depende de factores como el requisito de publicidad, activos fijos y gastos de operación.
- Determinación de las fuentes, disponibilidad y oportunidad de los fondos: La cantidad requerida de fondos debe estar disponible en el momento adecuado, de acuerdo con las necesidades del negocio.
- Determinación de la estructura del capital empresarial: La composición de la deuda externa o interna total con el capital del accionista.
- Evitar el exceso de generación de fondos: El exceso de fondos es solo un activo inactivo de un negocio que no puede generar ningún ingreso para el negocio, pero tiene su propio costo.

2. Supuestos

- El análisis de flujo de caja incremental se realizará haciendo una proyección de los resultados con plan estratégico.
- El período de evaluación del plan estratégico es de 5 años, tomando el 2020 como año cero.
- No se considera liquidación ni perpetuidad para al cierre del año 5.
- Los estados financieros se expresan en soles.

- Se asume una tasa de impuesto a la renta de 35 %.
- Se hereda deuda de la gestión anterior, por lo que la estructura de capital está dividida en 43 % que corresponde a préstamo de acreedores y 57 % de aporte de accionistas.
- No se pagarán utilidades, ya que serán reinvertidas al 100 % a fin de fortalecer la capacidad operativa del hotel.
- Se considera el VAN, así como los TIR económico y financiero como criterios de evaluación.
- Se consideran rubros comerciales que no son necesariamente la razón de ser del negocio, pero buscan la supervivencia y sostenibilidad del Hotel Presidente.
- Para la proyección de ventas se está considerando una ocupación del 30 % en los 2 primeros años, 50 % en los años 3 y 4, 63 % en el año 5.

3. Presupuestos

Se elaboraron los presupuestos para cada uno de los planes funcionales propuestos, el resumen de estos presupuestos por cada año se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 43. Presupuesto 2021-2025 de los planes funcionales, Hotel Presidente

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto Marketing	100,000	100,000	220,000	220,000	300,000
Presupuesto Administrativos	1,188,566	2,085,406	2,140,406	2,140,406	2,140,406
Presupuesto Operativos	360,000	490,000	624,320	590,520	604,320
TOTAL	1,648,566	2,675,406	2,984,726	2,950,926	3,044,726

Fuente: Elaboración propia

4. Proyecciones

Sobre la base de las estrategias definidas para la supervivencia y sostenibilidad del Hotel Presidente, así como las estimaciones respecto de sus resultados financieros, se ha elaborado el estado de resultados proyectado de la empresa para el período 2021-2025.

Cabe mencionar que lo mostrado se basa en el plan estratégico preparado.

- Proyección de estado de resultados con plan estratégico

Tabla 44. Estado de resultados con plan estratégico

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	929,775	1,806,750	4,516,875	4,516,875	5,691,263
Restaurante	255,500	511,000	766,500	766,500	1,022,000
Lavandería	73,000	120,000	240,000	240,000	240,000
Costo de Ventas	-100,000	-100,000	-220,000	-220,000	-300,000
Utilidad Bruta	1,158,275	2,337,750	5,303,375	5,303,375	6,653,263
Gastos Operativos					
- Gastos Administrativos	-1,188,566	-2,085,406	-2,140,406	-2,140,406	-2,140,406
- Gastos Operativos	-360,000	-490,000	-624,320	-590,520	-604,320
- Depreciación	-217,800	-217,800	-217,800	-217,800	-217,800
Utilidad Operativa	-608,091	-455,456	2,320,849	2,354,649	3,690,737
Gastos Financieros	-125,685	-101,884	-77,432	-52,314	-26,509
Utilidad Antes de IR	-733,776	-557,339	2,243,417	2,302,336	3,664,228
Impuesto a la Renta	0	0	-673,025	-690,701	-1,099,268
Utilidad Neta	-733,776	-557,339	1,570,392	1,611,635	2,564,959

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta proyección, se ha obtenido el flujo de caja económico en cada caso, producto de la diferencia entre el EBITDA y el impuesto a la renta de cada año.

5. Flujos de caja

Luego del análisis respectivo, y sobre la base de los datos obtenidos de los estados de resultados, se obtiene los siguientes flujos de caja económico y financiero del escenario con plan estratégico:

- Flujos de caja con plan estratégico

Tabla 45. Flujos de caja con plan estratégico

Resumen	0	1	2	3	4	5
FCE	-6,103,848	-390,291	-237,656	1,777,055	4,536,690	2,735,976
FCF	-1,500,000	-1,350,120	-1,204,625	802,750	2,565,268	1,746,394

Fuente: Elaboración propia

6. Análisis financiero

Con el fin de procesar los resultados para realizar el análisis financiero, se cuenta con los siguientes datos:

- Beta del sector desapalancado (Damodaran): 0,89
- TCEA: 4 %
- Impuesto a la renta: 30 %
- Tasa de libre riesgo: 3,32 %
- Rentabilidad de mercado: 6,05 %
- Riesgo país: 1,48 %

6.1. Análisis con plan estratégico

Tabla 46. Análisis financiero con plan estratégico

Resumen	0	1	2	3	4	5
Deuda	4,603,848	3,731,999	2,836,348	1,916,246	971,025	0
Patrimonio	6,103,848	5,370,072	4,812,733	6,383,125	7,994,760	10,559,720
Total	10,707,697	9,102,072	7,649,082	8,299,371	8,965,786	10,559,720
%Deuda	43%	41%	37%	23%	11%	0%
%Patrimonio	57%	59%	63%	77%	89%	100%

Kd	3%	3%	3%	3%	3%
----	----	----	----	----	----

Beta Proyec	1.32	1.26	1.08	0.97	0.89
COK	8%	8%	8%	7%	7%

WACC	6%	6%	7%	7%	7%
------	----	----	----	----	----

WACC 3.22%

Resumen	0	1	2	3	4	5
FCE	-6,103,848	-390,291	-237,656	1,777,055	4,536,690	2,735,976
FCF	-1,500,000	-1,350,120	-1,204,625	802,750	2,565,268	1,746,394

TIR E	7.7%
VAN E	\$128,157

TIR F	7.4%
VAN F	\$16,518

Fuente: Elaboración propia

Considerando los resultados mostrados:

- Los resultados del análisis financiero se ven impactados de manera positiva con la implementación de un plan estratégico.
- VAN económico de S/ 128.157,00 para una TIR económica de 7,7 %.

- VAN financiero de S/ 16.518,00 para una TIR financiera de 7,4 %.
- El plan estratégico permite sobrellevar esta etapa de crisis mundial y sostenerse en el tiempo hasta la futura estabilización, por lo que se recomienda su implementación.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Guiado por este plan estratégico, el Hotel Presidente se esforzará por cultivar la innovación al servicio de sus huéspedes, la excelencia inclusiva, el bienestar y la sostenibilidad.
- Al señalar el camino para que el Hotel Presidente logre los objetivos identificados anteriormente, este plan representa la convergencia de las aspiraciones de la empresa y el imperativo de superar los límites de la creatividad y la imaginación.
- Estas metas establecen una visión de cinco años para la empresa. Durante este tiempo, se identificarán pasos de acción adicionales como parte del pensamiento estratégico institucional en curso, especialmente en el proceso de desarrollar agendas de acción anuales, así como en una revisión formal en el punto medio de tres años.
- En el corazón de este trabajo se encuentra el compromiso continuo con los valores de la innovación y la sostenibilidad que animan la misión, con los valores específicos de la pasión por el trabajo, el respeto para todas las personas, la honestidad en todas las acciones y la confianza dentro de toda la organización.

2. Recomendaciones

- Las sociedades estratégicas con empresas consultoras que generen el interés e involucramiento de la empresa con la innovación, y los proveedores con cadenas de valor sostenibles deben ser el foco de los esfuerzos del Hotel Presidente para la consecución de los objetivos planteados.
- La gerencia de Recursos Humanos debe fomentar las capacitaciones internas y externas del personal en busca del incremento en el uso de herramientas que les permitan producir de manera eficiente buscando impactos positivos en la organización.
- Los proyectos que realice el Hotel Presidente deben estar estrechamente relacionados con sus objetivos estratégicos, y deben comprender puntos de control que permitan confirmar los beneficios obtenidos en el tiempo y el cumplimiento de los indicadores definidos para su correspondiente medición.
- Potenciar el fomento de los valores de la empresa y ser consecuente con ellos en cada acción, programa o proyecto en el que se involucre el hotel, le permitirá generar motivación e involucramiento de cada uno de los empleados de la organización, lo que conllevará mayor productividad, compromiso y, por ende, satisfacción de los clientes.

Bibliografía

Abell, Dereck (1980). *Defining the business*.

Raez, Ernesto y Dourojeanni, Marc (2016). “Los principales problemas ambientales políticamente relevantes en el Perú”. En: *Actualidad Ambiental*. Disponible en: <<https://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2016/02/Principales-pol%C3%ADticas-ambientales-prioritariamente-relevantes-en-el-Per%C3%BA.pdf>>.

Agencia Peruana de Noticias (2019). *Fitch ratifica calificación crediticia de Perú en BBB+ con perspectiva estable*.

Almada (2009). *Marketing de crisis*.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019). *Encuesta de Expectativas Macroeconómicas*.

BCRP (2019). *Producto Bruto Interno y otros indicadores - PBI (variación porcentual)*.

Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [Confiep] (2019). *Turismo en Perú*. Disponible en: <<https://www.confiep.org.pe/noticias/economia/turismo-en-peru/>>.

David, Fred (2003). *Conceptos de administración estratégica*.

Diario El Comercio (2018). “El sol peruano es la moneda que menos cayó entre economías emergentes”.

Diario El Peruano (2002). “Ley que modifica la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobre tiempo”.

Diario Gestión (2019). “Arribos a hospedajes crecerían 8.1% este año, impulsados por Juegos Panamericanos”.

Diario Gestión (2018). “Avance del comercio electrónico hotelero en el Perú”.

Diario Gestión (2019). “Empresas que gasten en innovación podrán deducir hasta 215% para pago del IR”.

Diario Gestión (2017). “Lima ocupa segundo lugar en Ranking ICCA 2016 de Industria de Las Reuniones”.

Diario Gestión (2019). “Mecanismo para exonerar de impuestos a turistas extranjeros estaría listo en tres meses”.

Diario Perú21 (2019). “¡Atención! Cinco oportunidades para desarrollar una ‘empresa verde’ en el Perú”.

- Ferreyros, Eduardo (2017). *Plan Nacional de Calidad Turística del Perú - CALTUR 2017 – 2025*.
- García, Salvador (2011). *Dirección por valores*.
- Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2015). *La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*.
- Gustavo Specht (s.f.). *Plan de continuidad de Negocio (BCP)*.
- Hesterly, Barney y Hesterly, William (2005). *Strategic management and competitive advantage*.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi] (2017). *Estado de la Protección de los Consumidores en el Perú*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). *Estadística de Seguridad Ciudadana*.
- INEI (2018). *INDICADORES DEL SECTOR TURISMO, 2003-2017*.
- Kotler y Keller (2016). *Dirección de Marketing*.
- Lovelock, Christopher H. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*.
- Magretta, J. (2014). *Para Entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*.
- Ministerio del Ambiente [Minam] (2017). “Los negocios verdes ponen en relieve la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales”. En: *Minam*. Disponible en: <<http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/minam-los-negocios-verdes-ponen-en-relieve-la-conservacion-y-el-uso-sostenible-de-los-recursos-naturales/>>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2005). *RESOLUCION MINISTERIAL N.º 195-2006-MINCETUR-DM - Política Ambiental del Sector Turismo*.
- Mincetur (2016a). *Medición económica del Turismo*.
- Mincetur (2016b). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*.
- Mincetur (2019a). “Arribo, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje”. En: *Mincetur*. Disponible en: <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>>.
- Mincetur (2019b). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo*.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019). *Plan Nacional de Competitividad y Productividad*.

Mintzberg (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*.

Municipalidad Metropolitana de Lima (2018). *Plan Regional de Seguridad Ciudadana de Lima Metropolitana*.

Osterwalder, Alexander (2011). *Generación de modelos de negocios*.

Palma Rodríguez, Carla (2011). “Como construir una matriz de riesgo operativo”. *Ciencias Políticas*, vol. 29, núm. 1, p. 201.

PortalTurismo (2019a). “Expertos analizan impacto de Airbnb en el sector hotelero de Lima”. Disponible en: <<https://portaldeturismo.pe/noticia/expertos-analizan-impacto-de-airbnb-en-el-sector-hotelero-de-lima/>>.

PortalTurismo (2019b). “SHP: crisis política aún no afecta el turismo y las inversiones hoteleras”. Disponible en: <<https://portaldeturismo.pe/noticia/shp-crisis-politica-aun-no-afecta-el-turismo-y-las-inversiones-hoteleras/>>.

Porter, Michael (2017). *Ser competitivo*. 9ª ed. Harvard.

Promperú (2019a). “La sostenibilidad en el turismo”. *Boletín N. ° 62*. Disponible en: <https://www.promperu.gob.pe/turismoin/Boletines/2019/oct/2_la_sostenibilidad_en_el_turismo.html>.

Promperú (2019b). “Inteligencia artificial en las startups de turismo”. Disponible en: <https://www.promperu.gob.pe/turismoin/Boletines/2019/jun/0_inteligencia_artificial_en_las_startups_de_turismo.html>.

Promperú (2019c). *La robótica llegó al turismo*. Disponible en: <https://www.promperu.gob.pe/turismoin/Boletines/2019/ago/2_la_robotica_llego_al_turismo.html>.

Promperú (2019d). *La sostenibilidad en el turismo*. Disponible en: <https://www.promperu.gob.pe/turismoin/boletines/2019/oct/2_la_sostenibilidad_en_el_turismo.html>.

Revfine (2019). “Hotel Technology Trends: 11 Upcoming Innovations”.

RPP Noticias (2019a). “BCR: Disolución del Congreso por ahora no afecta la estabilidad económica del país”. En: *RPP*. Disponible en: <<https://rpp.pe/economia/economia/disolucion-del-congreso-adelanto-de-elecciones-bcr-disolucion-del-congreso-por-ahora-no-afecta-la-estabilidad-economica-del-pais-julio-velarde-noticia-1223719>>.

RPP Noticias (2019b). “Disolución del Congreso: CONFIEP pide al Tribunal Constitucional decidir de una vez por el bien del país”. En: *RPP*. Disponible en:

<<https://rpp.pe/economia/economia/disolucion-del-congreso-confiep-pide-al-tribunal-constitucional-decidir-de-una-vez-por-el-bien-del-pais-maria-isabel-leon-noticia-1223680>>.

Tinoco, Oscar (2003). “Los Impactos del Turismo en el Perú”. *Industrial Data – Revistas UNMSM*.

Vega, Emilio (2009). “Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico con punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones”. *Journal of Business*. Universidad del Pacífico.

Zumaeta, Cesar y Lazo, Alda (2011). *Ley de protección de datos personales*.

Anexos

Anexo 1. Términos de referencia del Mincetur

Descripción del servicio: Se requiere la contratación del servicio de alojamiento y alimentación para los ciudadanos peruanos que retornen del extranjero durante la vigencia de la emergencia sanitaria a nivel nacional por el Covid-19, de acuerdo con el siguiente detalle:

a) Servicio de alojamiento: Se requiere el servicio de alojamiento, para un total de hasta 119 personas.

- Ubicación: Lima Metropolitana o Callao
- Cantidad de huéspedes: hasta 119 personas
- Cantidad de días: 14 días por huésped, como máximo.

Nota: El servicio de alojamiento utilizado será pagado a precios unitarios, debido a la cantidad de huéspedes alojados y noches utilizadas.

b) Servicios de alimentación:

- Desayunos: se solicita sea brindado bajo las siguientes consideraciones: Como mínimo el desayuno será tipo americano. Servicio en habitación (Room Service)
- Almuerzos: Se requiere el servicio de almuerzos ejecutivos incluyendo entrada, plato de fondo, postre y bebida. Servicio en habitación (Room Service)
- Cenas: Se requiere el servicio de cena ejecutivos incluyendo entrada, plato de fondo y bebida. Servicio en habitación (Room Service)

Nota: El servicio de alimentación estará incluido en el costo por día de cada huésped. El servicio de alimentación se dará implementando buenas prácticas de salubridad en base a las orientaciones dada por la autoridad de salud. El servicio de alimentación incluirá almuerzo y cena del día de ingreso del huésped y desayuno y almuerzo el día de salida del huésped, los días adicionales incluirán las tres comidas por día.

Requisitos del proveedor

El proveedor deberá contar con:

- Establecimiento de hospedaje ubicado en Lima Metropolitana o Callao.
- Infraestructura adecuada para poder implementar los “Procedimientos para la prevención y atención ante posibles casos de COVID-19, para prestadores de servicios turísticos” diseñados por el sector salud.

Anexo 2. Cálculos de la estimación de la demanda utilizando el modelo de pronóstico de series de tiempo con estacionalidad

Mercado total

	R_1	R_2	R_3	R_4	R_5	R_6	R_7	R_8	R_9	R_10	R_11	R_12
Mercado total, noches	Este Invierno	Este verano	Este Invierno	Este verano	Este Invierno	Este verano	Este Invierno	Este verano	Este Invierno	Este verano	Este Invierno	Este verano
Demanda del mercado	40,051	56,235	41,085	56,232	43,013	62,911	44,985	63,548	42,422	62,969	43,462	60,676
Oferta del mercado	81,000	87,300	98,100	98,100	98,100	99,000	99,000	99,000	99,000	99,000	99,000	99,000
Demanda /Oferta =	49.4%	64.4%	41.9%	57.3%	43.8%	63.5%	45.4%	64.2%	42.9%	63.6%	43.9%	61.3%

Ventas de habitaciones

Ventas de habitaciones, noches	R_1	R_2	R_3	R_4	R_5	R_6	R_7	R_8	R_9	R_10	R_11	R_12
Reservadas hoy	1,736	2,340	1,619	2,311	1,777	2,785	1,965	2,478	1,880	2,620	2,296	2,310
Reservas, temporada pasada	1,747	3,000	1,900	2,600	1,700	2,000	945	2,410	1,000	2,000	1,829	1,840
Reservas, hace dos temporadas	1,165	1,870	1,500	2,500	2,000	3,100	2,000	2,300	2,120	2,000	2,230	2,244
Ventas totales para esta temporada	4,648	7,210	5,019	7,411	5,477	7,885	4,910	7,188	5,000	6,620	6,355	6,394

Proyección con Modelo de Pronóstico de Serie de tiempo con Estacionalidad

R_13	R_14	R_15	R_16	R_17	R_18	R_19	R_20	R_21	R_22
2,324	2,338	2,352	2,366	2,380	2,394	2,408	2,422	2,436	2,450
1,851	1,863	1,874	1,885	1,896	1,907	1,918	1,929	1,941	1,952
2,258	2,271	2,285	2,298	2,312	2,325	2,339	2,353	2,366	2,380
6,433	6,471	6,510	6,549	6,588	6,626	6,665	6,704	6,743	6,781

Proyección de la demanda de hospedaje anual

