



**“PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024 DE LA
CADENA HOTELERA HOME BUSINESS”**

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

Presentado por

Sra. Mirian Natalia Alejo Arango

Srta. Hilda Maryurie Huamancaja Matos

Sra. Giovanna Fatima Manrique Velazco

Sra. Rosa Angelica Manrique Velazco

Sr. Joseph Eddy Piérola Zevallos

Asesor: Profesor Jose Anibal Diaz Ismodes

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

Lima, septiembre 2020

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias, por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores de la Maestría de Administración; en especial, al profesor José Aníbal Díaz Ísmodes por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El presente plan estratégico considera algunas estrategias que el Hotel Home Business deberá seguir para el periodo 2020-2024, con el fin de lograr una adecuada y oportuna reacción ante cambios del mercado, ser competitivo, y asegurar mayor cobertura de mercado al 2024. Se plantea la expansión de la cadena hotelera a otro distrito, específicamente a San Miguel, con un nuevo hotel de 4 estrellas y operado bajo la figura de usufructo. Adicionalmente, se presenta una actualización del modelo de negocio y cadena de valor para lograr la consolidación del sistema, generando valor compartido para la empresa y para la sociedad.

El diagnóstico del entorno permitió conocer las oportunidades y amenazas del negocio hotelero en el Perú, cuyas perspectivas eran buenas a inicios de año (tercer generador de divisas). Sin embargo, en el actual contexto de pandemia por COVID-19, ha sido uno de los sectores más golpeados a nivel mundial debido a la inmovilización social. Será difícil sobrellevar la recesión y crisis mundial económica post COVID-19, pero con la ayuda del gobierno y de los planes sociales implementados, la recuperación debiera ser rápida y llena de nuevas oportunidades.

Las oportunidades para el sector hotelero están dadas con la implementación de sistemas de gestión de calidad, que mejorarán la calidad del servicio a los clientes y brindarán la seguridad esperada, sobre todo en el actual estado de emergencia sanitaria. Esta premisa es especialmente importante para el sector de negocios al que se enfoca la presente investigación porque los clientes están en búsqueda de calidad y seguridad más que precio. El plan estratégico propone la continuidad del negocio con un adecuado manejo de riesgos, proporciona un marco para garantizar que la empresa pueda seguir operando a pesar de las circunstancias difíciles, afectando lo menos posible el normal desarrollo de las actividades, personas, y la reputación del hotel.

La inversión inicial se estima en US\$ 1.183.012, financiado en un 60% con capital propio y 40% con un préstamo bancario, con un Costo de Oportunidad de Capital (COK) del 18,38% y un Costo Medio Ponderado de Capital (WACC)¹ del 12,71%. Considerando los planes propuestos se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) económico de US\$ 1.591.885, y un VAN financiero de US\$ 990.984, así como una Tasa Interno de Retorno (TIR) económica de 61,1%, y una TIR financiera de 59,40%. Con estos resultados y las ratios financieras mostrados, se puede concluir que el plan estratégico es viable.

¹ WACC son las siglas del inglés Weighted Average Cost of Capital.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes y planteamiento del problema	1
2. Objetivos del trabajo de investigación	1
2.1 Objetivo general.....	1
2.2 Objetivos específicos.....	1
3. Justificación.....	2
4. Alcance y estructura.....	2
Capítulo II. Análisis y diagnóstico del entorno	3
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	3
1.1 Factor político.....	3
1.2 Factor económico.....	4
1.3 Factor social.....	5
1.4 Factor tecnológico.....	6
1.5 Factor ecológico.....	7
1.6 Factor legal	10
2. Análisis del microentorno (Modelo Delta).....	11
2.1 Mejor Producto (MP)	11
2.2 Solución Integral para el Cliente (SIC)	12
2.3 Consolidación del Sistema (CS)	12
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	13
4. Conclusiones.....	13
Capítulo III. Análisis de mercados	15
1. Condiciones de los factores	15
2. Condiciones de la demanda	17
3. Sectores afines y auxiliares	18

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	20
5. Conclusiones.....	22
Capítulo IV. Análisis y diagnóstico interno.....	23
1. Estructura organizacional.....	23
2. Análisis Funcional (AMOFHIT)	23
3. Modelo de negocio actual.....	25
4. Cadena de Valor	25
5. Análisis VRIO	25
6. Conclusión.....	26
Capítulo V. Planteamiento estratégico 2020-2024.....	27
1. Problema a resolver periodo.....	27
2. Visión.....	27
3. Misión	27
4. Valores	27
5. Objetivo general.....	28
6. Objetivos estratégicos	28
7. Estrategia competitiva.....	28
8. Análisis FODA	28
9. Análisis y selección de la estrategia.....	29
10. Modelo de Negocio 2020-2024	29
11. Cadena de Valor 2020 - 2024.....	30
11.1 Actividades primarias	30
11.2 Actividades de apoyo.....	31
Capítulo VI. Plan de Marketing	32
1. Objetivos	32
1.1 Objetivo general	32
1.2 Objetivos específicos	32
2. Estrategia de marketing.....	33
2.1 Descripción del servicio	33
2.2 Estrategia de segmentación	33
2.3 Estrategia de posicionamiento	34
3. Marketing mix ampliado	34

3.1 Servicio	35
3.2 Plaza.....	36
3.3 Precio	36
3.4 Promoción.....	38
3.5 Proceso.....	40
3.6 Diseño del entorno físico	40
3.7 Personas	40
3.8 Productividad y calidad.....	41
4. Presupuesto de Marketing	41
Capítulo VII. Plan de Operaciones.....	42
1. Objetivos del Plan de Operaciones	42
1.1 Objetivos generales	42
1.2 Objetivos específicos	42
2. Procesos.....	42
3. Calidad, innovación y desarrollo	43
3.1 Calidad	43
3.2 Innovación y desarrollo.....	44
4. Nueva sede	44
4.1 Diseño de la nueva instalación	44
4.2 Capacidad de la nueva instalación	45
4.3 Actividades preoperativas para el nuevo hotel	46
5. Presupuesto de inversión inicial y presupuestos anual del Plan de Operaciones.....	46
Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos	48
1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos.....	48
1.2 Objetivo general.....	48
1.1 Objetivos específicos	48
2. Estrategias de administración de Recursos Humanos	48
2.1 Reclutamiento, selección de personal y contratación.....	49
2.2 Capacitación y desarrollo de talento	49
2.3 Retención de personal	49
3. Alineamiento de la estructura organizacional.....	50
4. Presupuesto anual de Recursos Humanos	51

Capítulo IX. Plan de Responsabilidad Social	52
1. Modelo de gestión.....	52
2. Objetivos del plan	52
2.1 Objetivos generales	52
2.2 Objetivos específicos	52
3. Estrategias de generación de valor compartido	53
3.1 Generación de bienestar	53
3.2 Cuidado del ambiente.....	54
3.3 Desarrollo de la cadena de valor	54
4. Presupuesto de generación de valor compartido.....	55
Capítulo X. Plan de continuidad de negocio	56
1. Objetivo general.....	56
2. Objetivos específicos	56
3. Alcance y recursos	57
4. Amenazas e impacto en el negocio	57
5. Análisis de riesgos y estrategias	58
6. Mantenimiento, evaluación, revisión y mejora continua del plan	58
Capítulo XI. Plan de finanzas y evaluación financiera	59
1. Objetivo general.....	59
2. Objetivos específicos	59
3. Situación actual.....	59
4. Elaboración de escenarios de evaluación	60
4.1 Escenario sin plan estratégico.....	60
4.2 Escenario con plan estratégico.....	61
5. Plan de inversión y financiamiento.....	62
6. Análisis de sensibilidad.....	63
6.1 Resultados financieros	63
6.2 Ratios financieros	64
Conclusiones y recomendaciones	66
1. Conclusiones.....	66
2. Recomendaciones	67

Bibliografía	68
Anexos	76
Notas biográficas.....	100

Índice de tablas

Tabla 1.	Evolución de la tasa neta de ocupabilidad de los hoteles 5 estrellas a nivel nacional	3
Tabla 2.	Producto Bruto Interno por tipo de gasto (variaciones porcentuales anuales) ...	4
Tabla 3.	Epidemias y brotes de enfermedades infecciosas	8
Tabla 4.	Capacidad hotelera y porcentaje de ocupación	16
Tabla 5.	División Departamento de Lima	19
Tabla 6.	Matriz de Perfil Competitivo	21
Tabla 7.	Objetivos específicos del Plan de Marketing	32
Tabla 8.	Servicios complementarios de Hotel Home Business	35
Tabla 9.	Entrega de servicios	36
Tabla 10.	Cerco tarifario	37
Tabla 11.	Escala de precios por segmento al 2024	38
Tabla 12.	Precios y volumen de venta 2020 al 2024	38
Tabla 13.	Formas de comunicación integradas	39
Tabla 14.	Programas de retención de clientes	39
Tabla 15.	Objetivos específicos del Plan de Operaciones	42
Tabla 16.	Distribución del hotel	46
Tabla 17.	Presupuesto de inversión inicial	47
Tabla 18.	Objetivos específicos del Plan de Recursos Humanos	48
Tabla 19.	Objetivos específicos del Plan de Responsabilidad Social	52
Tabla 20.	Presupuesto próximos cinco años	55
Tabla 21.	Objetivos específicos del Plan de Continuidad de Negocio	56
Tabla 22.	Objetivos específicos del Plan de Finanzas y Evaluación Financiera	59
Tabla 23.	Características de los hoteles	59
Tabla 24.	Análisis de sensibilidad	63
Tabla 25.	Resultados financieros	64
Tabla 26.	Costo de Oportunidad (COK) y cálculo del WACC	64
Tabla 27.	Ratios financieros	65

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Posibles escenarios impacto COVID 19.....	9
Gráfico 2.	Diamante de Porter aplicado al sector servicios – Hoteles de 4 a 5 estrellas...	15
Gráfico 3.	Participación de mercado (sector ejecutivo hotel 5 estrellas)	21
Gráfico 4.	Descripción de la oferta de servicio de estancia de una noche en Home Business	33
Gráfico 5.	Fases operativas	46
Gráfico 6.	Organigrama del hotel	51

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo Delta	77
Anexo 2.	Requisitos mínimos de infraestructura de hoteles por categoría	78
Anexo 3.	Matriz EFE	79
Anexo 4.	Inversión hotelera 2017-2021	80
Anexo 5.	Perfil del turista ejecutivo.....	81
Anexo 6.	Características Lima Centro.....	82
Anexo 7.	Principales cadenas de hoteles en el Perú y sus marcas	82
Anexo 8.	Organigrama de Home Business	82
Anexo 9.	Matriz Amofhit	83
Anexo 10.	Estados financieros.....	84
Anexo 11.	Modelo de negocios	85
Anexo 12.	Cadena de Valor.....	86
Anexo 13.	Matriz VRIO	87
Anexo 14.	Análisis FODA cruzado	88
Anexo 15.	Matriz Rumelt	89
Anexo 16.	Mapa de Procesos.....	89
Anexo 17.	Protocolo de seguridad	90
Anexo 18.	Presupuestos	91
Anexo 19.	Guía de evaluación de riesgos.....	93
Anexo 20.	Estados financieros sin estrategia.....	95
Anexo 21.	Estados financieros con estrategia.....	96
Anexo 22.	Flujo de caja – escenarios	98

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes y planteamiento del problema

Home Business es una cadena de hoteles peruana que brinda un servicio de alojamiento Premium enfocado al sector negocios. Su estrategia es la diferenciación basada en un alto nivel de calidad. En el 2014 inició sus operaciones a nivel nacional, estableciendo sus políticas de precios, calidad y de personal. En el 2015 expandió sus operaciones al mercado internacional, y en el 2017 se realizó una importante inversión en infraestructura y capacitación del personal que permitió la consolidación de la marca al año siguiente, incrementando los precios y mejorando su oferta. A diciembre del 2019, el hotel cuenta con 50 habitaciones en el mercado nacional, con un nivel de ocupación de 86% y 20 habitaciones en el mercado internacional con un nivel de ocupación del 100%.

A pesar del crecimiento sostenido de los últimos seis años y su alta liquidez, Home Business no tiene una adecuada reacción ante los cambios del mercado, lo que limita el crecimiento de sus ventas e inversiones futuras necesarias para incrementar su cobertura de mercado.

2. Objetivos del trabajo de investigación

2.1 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para lograr una adecuada y oportuna reacción ante cambios del mercado, ser competitivo y asegurar mayor cobertura al 2024. Este plan incluye decisiones de inversión y cambios organizacionales orientados a obtener mayor ganancia para los accionistas, de manera sostenible.

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el entorno del sector hotelero en Perú y las principales variables que lo afectan.
- Formular objetivos y estrategias para consolidar e implementar una cadena de hoteles en el mercado nacional.
- Elaborar una propuesta económica-financiera para la implementación del plan estratégico que justifique la inversión a realizar y la continuidad del negocio.

3. Justificación

El gobierno peruano está promoviendo el desarrollo del sector turismo en el país, por lo que los autores de la presente investigación buscan plasmar las herramientas académicas adquiridas en el análisis de la industria de servicios hoteleros, para aportar al crecimiento del sector turismo. Por otro lado, es importante explorar el impacto de otros factores como la pandemia, la estacionalidad en la demanda, y el impacto de la tecnología e innovación en los servicios hoteleros enfocados en el cliente como estrategias diferenciadoras.

4. Alcance y estructura

El presente plan estratégico tiene como objetivo realizar un análisis del sector hotelero durante el periodo 2020 al 2024 dentro del territorio peruano, considerando la estabilidad del mercado a mediano plazo. Cabe señalar que, debido a los últimos acontecimientos, la fecha de corte del presente trabajo es el 30 de marzo de 2020.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico del entorno

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)²

Para realizar el análisis del macroentorno se utilizará la herramienta PESTEL, donde se estudiarán los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. A partir de este análisis se identificarán oportunidades por aprovechar, y amenazas que afectarían la actual propuesta.

1.1 Factor político

- **Inestabilidad política.** Perú cuenta con un ambiente de inestabilidad política creciente desde la toma de poder del expresidente Pedro Pablo Kuczynski en el 2016. Con un Congreso que cuestiona constantemente las decisiones políticas del ejecutivo, llevando al país a una situación de inestabilidad que ha tomado mayor relevancia desde el cierre del Congreso. Esta corriente de inestabilidad política afecta directamente a la inversión, los índices de la Bolsa de Valores de Lima, la demanda interna, y el gasto público. Se vincularon los hechos relevantes de inestabilidad política que ha atravesado el Perú en los últimos años con las variaciones en la tasa de ocupabilidad de los hoteles 5 estrellas; si bien es cierto esta inestabilidad política ha creado incertidumbre en el país, estos hechos no han afectado el nivel de ocupación hotelera a nivel nacional, por lo que se deduce que no hay relación directa (ver tabla 1).

Tabla 1. Evolución de la tasa neta de ocupabilidad de los hoteles 5 estrellas a nivel nacional

TNOH en el mes(%)													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	ANUAL
2015	48,78	56,99	62,16	63,36	67,7	61,73	60,38	67,17	68,74	70,6	65,42	46,71	61,645
2016	46,92	56,54	57,7	62,53	67,28	62,27	60,51	64,06	65,09	67,47	63,23	46,44	60,003
2017	42,75	54,42	58,82	61,79	66,95	64,04	64,02	66,13	64,65	68,27	63,76	49,85	60,454
2018	52,69	54,51	61,41	67,11	67,19	58,34	58,36	64,29	64,79	65,36	66,23	47,69	60,664
2019	46,84	50,95	60,43	61,39	65,91	61,13	63,36	67,97	63,40	65,77	65,73	49,07	60,163
	La elección de Pedro Pablo Kuczynski - Elecciones 2016												
	PPK renuncia al cargo de presidente /Martín Vizcarra asume como presidente												
	Cierre del Congreso												

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Viceministerio de Turismo, 2017.

Elaboración: Propia, 2020.

- **Descentralización.** El Plan Nacional de Descentralización tiene como objetivo el desarrollo territorial que asegure la provisión de servicios esenciales de calidad y crear las condiciones

² D'Alessio, 2012.

para el desarrollo potencial productivo de cada una de las regiones. El Índice de Competitividad Regional del Perú es más alto en los departamentos ubicados en la Costa, especialmente aquellos ubicados al sur como Arequipa, Moquegua y Tacna (Presidencia del Consejo de Ministros - Secretaría de Descentralización 2012).

1.2 Factor económico

- **Producto Bruto Interno (PBI).** Para el 2020, el BCRP proyectó un crecimiento favorable de 3%. El Scotiabank rebajó el estimado de 2,4% a 0,3% debido al impacto del COVID-19, y se prevé una recesión en el primer semestre (Redacción Gestión 2020). Los principales factores internos que impulsan el alza del PBI son las exportaciones y la demanda interna (ver tabla 2).

Tabla 2. Producto Bruto Interno por tipo de gasto (variaciones porcentuales anuales)

	2018	2019				Año
		I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	
I. Demanda interna	4,2	1,5	1,8	3,9	2,0	2,3
a. Consumo privado	3,8	3,2	2,5	3,3	3,0	3,0
b. Consumo público	0,8	-2,7	1,8	6,4	3,2	2,4
c. Inversión bruta interna	7,2	-1,8	-0,2	4,7	-1,5	0,3
Inversión bruta fija	4,7	1,1	6,1	5,9	-1,5	2,7
i.Privada	4,2	2,8	5,3	7,1	0,9	4,0
ii.Pública	6,8	-9,6	9,8	1,1	-7,7	-2,1
II. Exportaciones 1/	2,4	3,0	-1,5	0,6	1,3	0,8
Menos:						
III. Importaciones 1/	3,2	-0,6	0,6	2,9	1,8	1,2
IV. PBI	4,0	2,4	1,2	3,2	1,8	2,2

1/ De bienes y servicios no financieros.

Fuente: BCRP, 2020.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF 2019), la inversión privada para el periodo 2020-2022 se vería impulsada por la construcción de grandes proyectos de infraestructura como la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, la línea 2 del Metro de Lima y Callao, los terminales portuarios de Salaverry y Chancay, además del crecimiento moderado en la inversión minera por la culminación de la construcción de grandes proyectos mineros.

- **Turismo.** De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el Perú recibió 4,4 millones de turistas internacionales en 2018, un 10% más que el año anterior, y el mayor número de turistas provino de Chile y Estados Unidos. Según la proyección de enero a agosto de 2019, se ve una variación positiva ascendente de estos países y de otros en América Latina y Europa (DatosTurismo. Sistema de Información Estadística de Turismo s.f.). El sector generó divisas de US\$ 4.895 millones en el 2018, 7% más que en el 2017; en

el 2019 se ubica en la tercera posición como generador de divisas luego de la exportación de productos mineros y agropecuarios, y pesca (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] – Viceministerio de Turismo 2019).

- **Tipo de cambio.** Está íntimamente relacionado con el cambio en los precios, tiene impacto directo en los costos de prestación de servicios y en las tarifas a los clientes, por lo que es importante monitorear de cerca su comportamiento y los factores que influyen en sus variaciones. En el país, según el BCRP, el comportamiento histórico del tipo de cambio de soles a dólares muestra leves variaciones en los últimos años de 3,25 a 3,37, ocasionadas por una reducción en la demanda global, reducción de las exportaciones, y la tensión comercial entre Estados Unidos y China. El tipo de cambio durante el 2020 y el 2021 oscilará entre S/ 3,35 y S/ 3,40, respectivamente (BCRP 2020).

1.3 Factor social

- **Corrupción.** Según el último Índice de Percepción de la Corrupción (IPC 2019) elaborado por Transparencia Internacional (TI), el Perú ocupa la posición 101 de 180 países evaluados (Transparency International 2020). El presidente Vizcarra, en la VIII Cumbre de las Américas, indicó que su impacto representa cerca del 2% del PBI (Vásquez 2019). Márquez (2018), «La corrupción es especialmente nociva para el crecimiento económico porque desalienta la inversión, al dañar la predictibilidad del sistema jurídico [...]. Además, reduce la creación de empleo porque genera incertidumbre jurídica, inestabilidad política e inseguridad pública».
- **Seguridad ciudadana.** El Gremio de Turismo de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) indica que «[...] los hechos delictivos que se vienen produciendo por la inseguridad ciudadana afectan la confianza del turista y la percepción sobre el Perú» (Redacción Perú 21 2019). En el ámbito urbano se ha registrado un incremento de hechos delictivos a nivel nacional, alcanzando el 26,8% a octubre de 2019. La Defensoría del Pueblo (2019) indica que «Pese al esfuerzo del Estado por atender o canalizar las demandas de la población o comunidades, algunos conflictos escalan generando crisis manifestada en movilizaciones, paralizaciones, bloqueo de carreteras y grave alteración del orden, afectando el normal desarrollo de las actividades económicas, y con ellas el turismo»³. Chumpitaz (2019) indica que «Las crisis sociales y políticas que enfrentan Chile y Bolivia no han afectado al turismo peruano, sino por el contrario, se esperan resultados beneficiosos en el corto y largo plazo [...] La crisis política del Perú no fue vista como una amenaza a nivel internacional en términos de turismo.

³ Resultado del estudio realizado del 2018 al 2019 por la Red de Protección al Turista.

“Las noticias de Chile y Bolivia sí han afectado la percepción del turista extranjero por la violencia”, asegura el representante de la APAVIT».

1.4 Factor tecnológico

- **Innovación.** Según CONCYTEC (2016), «[...] el Perú cuenta con un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021, que propone poner estas herramientas al servicio de los objetivos de desarrollo sostenido del país. En Gestión (Redacción Gestión 2019) se indicaba que «Ranking de Competitividad Digital: Perú cae una posición con respecto al año pasado y se ubica en la posición 61 de 63 países analizados. Por su parte, el Ministerio de la Producción (PRODUCE s.f.) indica que «Innovate Perú es el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad del Ministerio de la Producción, que otorga desde fondos para proyectos de innovación, a programas de incentivo a la cultura innovadora y del emprendimiento Turismo tanto en el sector privado como público». Respecto a tecnología para sector hotelero, como se indica en Andina (2017), los hoteles aumentan la inversión en mejorar la seguridad y control de acceso para sus usuarios; cambiando acceso con banda magnética por equipos de proximidad, superando una inversión de US\$ 3,3 millones en los últimos tres años; en cuanto a los dispositivos móviles, son las herramientas más utilizadas para reservar alojamientos, rastrear vuelos, entre otras tareas.
- **Cobertura y conectividad de Internet.** Actualmente, existe un crecimiento de la conectividad a Internet a través de tecnologías existentes como la fibra óptica y otras nuevas como la red 5G que cada vez tienen más relevancia en el país. En este contexto el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC 2010), mediante el Decreto Supremo N°034-2010-MTC, aprobó el reglamento de la ley que busca impulsar el desarrollo, utilización y masificación de la banda ancha en todo el territorio nacional. A pesar de que la Internet es un factor tan importante para el desarrollo del país, existe una brecha tecnológica muy marcada, donde el 70% de la cobertura de Internet está en Lima quedando el resto del país con porcentajes muy bajos, llegando a cero en algunas zonas rurales⁴.

⁴ Hecho que se ha evidenciado en mayor medida por la crisis generada por el COVID-19, por el mayor requerimiento de comunicación a distancia, mayor uso de redes sociales y esfuerzos del gobierno por empezar clases virtuales en el Perú.

1.5 Factor ecológico

El Ministerio del Ambiente (MINAM 2016) indica que «La heterogeneidad de la geografía y las condiciones climáticas convierten al Perú en uno de los diez países con mayor diversidad en el planeta. Las características de diversidad sobre el territorio conducen a que también se encuentre una enorme heterogeneidad cultural». También se indica que, de acuerdo con el análisis realizado por el Banco Mundial, la degradación en el Perú referida a la calidad de vida y la salud, le cuesta al Estado peruano 3,9% del PBI siendo los principales problemas identificados el inadecuado abastecimiento de agua, sanidad e higiene, la contaminación atmosférica urbana, los desastres naturales, la exposición al plomo, la contaminación del aire en locales cerrados, la degradación de la tierra, la deforestación y la inadecuada recolección municipal de desechos [...] En el año 2001, con la aprobación de la Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental, se establece un proceso uniforme para todos los sectores, bajo el concepto de un sistema articulado y preventivo, que comprende los requerimientos, las etapas y los alcances del Estudio del Impacto Ambiental (EIA)»⁵ (MINCETUR 2006).

- **Eventos naturales, antrópicos y desastres.** El Perú es un país expuesto a la ocurrencia de eventos extremos y desastres naturales, debido a factores geológicos y ambientales por ubicarse en el denominado Cinturón de Fuego del Pacífico, lo que resulta en una intensa actividad volcánica y tectónica, causante de sismos y terremotos. Otro factor es el Fenómeno del Niño, que ocurre de manera cíclica y con distintos grados de intensidad, causando intensas lluvias, inundaciones y sequías. Durante el año 2017, se produjeron 7.382 emergencias, el 86% fue ocasionado por fenómenos naturales y el 14% por fenómenos inducidos por la acción humana (INEI 2018).
- **Epidemias.** El Perú ha pasado por epidemias y brotes de enfermedades infecciosas (ver tabla 3) (Moncada 2019; Diario Correo, 2020), enfermedades que han dejado importantes lecciones.

⁵ Primer paso para evaluar y mejorar el sistema ambiental del Perú, siendo el abastecimiento de agua y mejorar la higiene aspectos cruciales para aminorar el impacto de epidemias en la población.

Tabla 3. Epidemias y brotes de enfermedades infecciosas

	Periodo	Enfermedad	Infectados	Muertes	Lecciones
Epidemias	1991	Cólera	300.000	3.000	La 'terapia de rehidratación oral' con las llamadas 'bolsitas salvadoras'. Se profundizaron las campañas de lavarse las manos, no coma en ambulantes, no coma alimentos crudos. El efecto fue que una enfermedad muy extendida como la tifoidea, desapareció en esa década.
	2004 - 2005	La enfermedad de Carrión	11.000	400	Es una enfermedad histórica y cada año se presentaban 200 a 300 casos, en Cusco, Cajamarca, Áncash, porque ahí está el mosquito. El cambio en el clima hizo que el mosquito mutara y se produjo ese gran brote. Los casos descendieron con medidas de control.
	2009 - 2010	Influenza A (H1N1)	10.051	312	Se dispuso un severo control de pasajeros, puesto que los 2 primeros casos fueron importados (de Panamá y Nueva York). Los empleados de los aeropuertos debieron usar mascarillas para la atención al público. Se mejoraron los tratamientos con antivirales.
	2017	El Dengue	76.093	79	Rebote más alto de esta enfermedad endémica en el norte del Perú y en la selva, junto con los desastres del Niño Costero, casi 49.000 casos en Piura.
	2020		5.480	12	Rebote enero y febrero 2020. Data de 5 semanas de comienzo del año.
Brotes	2015	Tuberculosis	30.988	1.162	Enfermedad prehispanica y continúa hasta la fecha. La data mostrada es de ESNPCT - MINSa, solo del año 2015 . Con la Ley de Prevención y Control de la TB en el Perú (Ley N°30287) y la Estrategia Sanitaria Nacional de Prevención y Control de la Tuberculosis (ESNPCT) se han obtenido avances significativos en el control de esta enfermedad.
	2019	Tuberculosis multidrogo resistente (Mdr)	1.200		Se viene incrementando con el índice de pobreza Se necesita invertir para evitar rebotes y atender a las nuevas variedades.
	2019	Síndrome Guillan - Barré	548	6	Brote de Guillain Barre revela grandes problemas en sector salud , de acuerdo con el reporte de la semana número 24 del Centro Nacional de Epidemiología, Control y Prevención de Enfermedades del MINSa.

Fuente: Diario Correo, 2020; Moncada, 2019.

Elaboración: Propia, 2020.

Debido a que la Organización Mundial de la Salud (Arroyo 2020) declaró al COVID-19 como pandemia el 11 de marzo del 2020, se desató una crisis global y permitió recordar otras pandemias que han golpeado al mundo, unas más mortíferas que otras como la peste negra, la viruela, la gripe española, el colera, el Ébola.

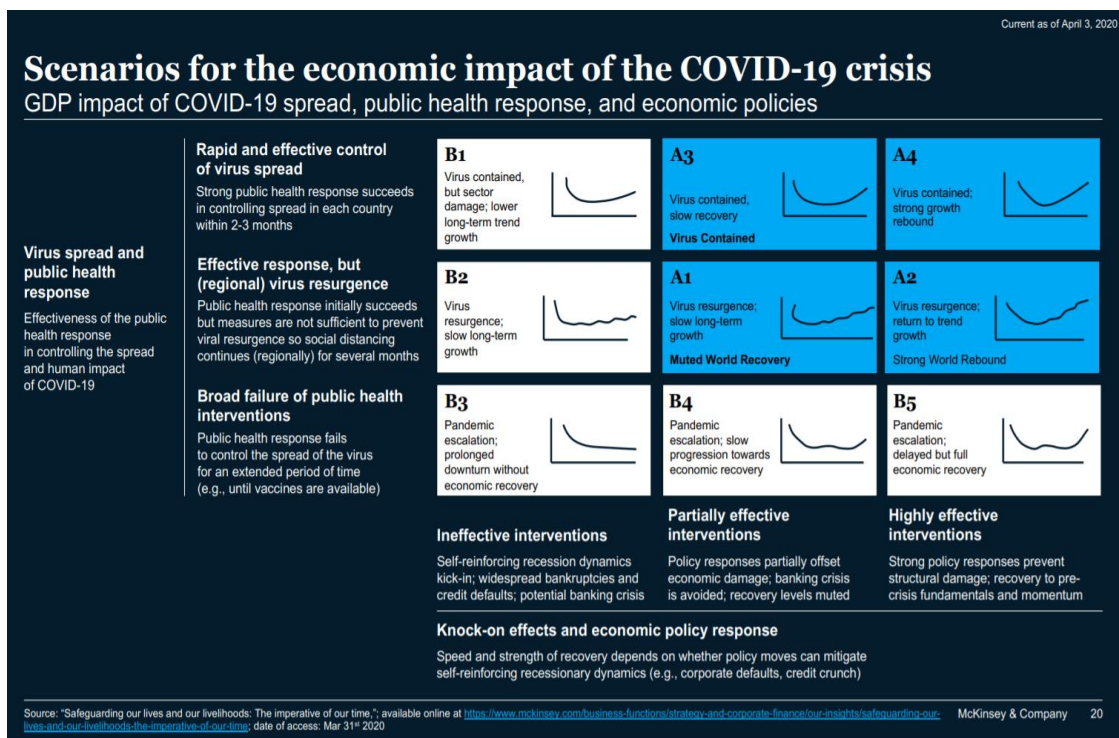
Mckinsey & Company (2020) indican que las políticas de bloqueos y otros esfuerzos para controlar el virus conducirán a la mayor disminución de la actividad económica desde 1933⁶. Alega que para conocer el camino económico y socialmente viable desde que comienza la crisis hasta llegar a la normalidad, se podría comparar esta crisis con los rezagos de una guerra

⁶ Mckinsey & Company indican que nunca en la historia moderna han sugerido que las personas no trabajen y se queden en casa, y que todos mantengan una distancia segura el uno del otro. Pero no se trata del PBI o de la economía; se trata de nuestras vidas y salvaguardar nuestros medios de vida, perspectiva de los autores al 30 de marzo de 2020.

mundial, entonces se pasaría por cinco etapas: resolución, resistencia, retorno, reinversión y reforma.

Smit *et al.* (2020) describe el impacto de COVID-19 en la economía mundial a lo largo de dos dimensiones (ver gráfico 1), donde los escenarios (A1-A4) son optimistas, donde la propagación de la pandemia se controla eventualmente y se evita daño económico estructural catastrófico; a diferencia de los escenarios más extremos (B1-B5)⁷, donde se presenta un daño estructural causado por la propagación del virus durante todo un año (debido a falta de vacunas, falta de políticas para evitar abastecimiento, desempleo y crisis financiera), con una recuperación mucho más lenta, incluso después de contener el virus. En este escenario más oscuro podrían pasar más de dos años antes de que el PBI llegue a su nivel anterior.

Gráfico 1. Posibles escenarios impacto COVID-19



Fuente: Smit *et al.*, 2020.

En cuanto a las perspectivas del futuro, los sectores se verán afectados en diferentes grados; aún se está aprendiendo qué sucede durante un bloqueo como el implementado en China, Italia, Europa y Estados Unidos: la actividad económica cae bruscamente; se estima que no se dará el 40 y el 50% del gasto discrecional del consumidor (reducción de alrededor del 10% en el PBI), y aumentará el ahorro preventivo. Algunos sectores, como aviación, turismo y

⁷ No se puede excluir la posibilidad de un "cisne negro, de cisnes negros". Se concluye que puede existir un escenario peor que los sugeridos en el gráfico 1.

hotelería, verán una pérdida drástica de la demanda. Sobre el impacto del coronavirus en el sector hotelero, el Instituto Peruano de Economía (IPE 2020), indica: «Frente a esta situación, fuentes del sector afirman que, si bien la actividad hotelera fue favorable en enero y febrero, la pausa de marzo generaría que al final del trimestre se registre una caída de aproximadamente 10% de sus ganancias respecto al mismo trimestre del año pasado. La recuperación del sector dependerá del tiempo de duración de las restricciones. Así, el turista interno y corporativo serían los primeros en mostrar señales de mejoría».

1.6 Factor legal

El Estado Peruano posee un marco regulatorio para impulsar el crecimiento y desarrollo del país. A continuación, se presentarán las normas legales más importantes para el sector turismo.

- **Ley de Promoción de la Inversión Extranjera.** Aprobada mediante Decreto Legislativo N°662 (Presidencia de la República 1991), el Estado promueve y garantiza la inversión extranjera efectuada en el territorio peruano, teniendo los mismos derechos y obligaciones que los inversionistas y empresas nacionales.
- **Ley General de Turismo.** Ley N°29408 (Congreso de la República 2009) y su respectivo reglamento aprobado mediante el Decreto Supremo N°001-2015-MINCETUR (MINCETUR 2015). Tiene por objeto promover, incentivar y regular el desarrollo sostenible de la actividad turística a nivel nacional, regional y local, en coordinación con los distintos actores vinculados al sector e incluyendo a la actividad artesanal.
- **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.** En septiembre de 2018 se emitieron normas que impulsan mejoras en la eficiencia del Estado, gestión de la inversión pública, entre otros, a fin de desarrollar políticas públicas en beneficio de la población, preservando la responsabilidad y sostenibilidad fiscal (Secretaría de Gestión Pública [SGP] - Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] s.f.).
- **Política Nacional de Competitividad.** El país cuenta por primera vez con una Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP) (MEF 2018) que establece la ruta que el país requiere transitar para impulsar y consolidar el crecimiento económico de mediano y largo plazo, generando así mejores servicios públicos para reducir la pobreza, aumentar los ingresos e incrementar sostenidamente el bienestar de todos los peruanos, fomentando el desarrollo del turismo social y la implantación de estrategias para la facilitación turística, inversión y promoción del turismo interno y receptivo.

2. Análisis del microentorno (Modelo Delta)

Para realizar el análisis del microentorno se podría utilizar el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter que se centra en alcanzar una ventaja con el producto. Sin embargo, se utilizará el modelo Delta propuesto por Hax y Wilde (2003) (ver anexo 1), donde el cliente se encuentra en el centro de la atención y es la base de la estrategia de la empresa. En este modelo la clave es atraer, satisfacer y retener al cliente; la relación y vínculo con el cliente, independientemente del producto que es lo más importante, tomando a la competencia como aliado para identificar las necesidades del cliente y dar valor a través del servicio.

Las cuatro contribuciones del modelo Delta son el triángulo, los procesos de adaptación, las mediciones agregadas y mediciones detalladas (retroalimentación). Se realizará el análisis microentorno con el triángulo sugerido por el modelo Delta, que presenta tres vértices: mejor producto (MP), solución integral para el cliente (SIC) y consolidación del sistema (CS). A continuación, se muestra la estrategia actual del sector hotelero:

2.1 Mejor Producto (MP)

En el primer vértice se define el tipo de estrategia, que puede ser liderazgo en costos o diferenciación; muchas empresas se quedan en este vértice definiendo su estrategia y no ofrecen mayor valor. La desventaja de mantenerse solo con esta estrategia es que generan un vínculo mínimo con el cliente, volviéndose vulnerables frente a la competencia y a los cambios sociales y tecnológicos, pudiendo llegar a la imitación o guerra de precios.

- **Liderazgo en costos.** Estrategia de costo bajo, que ofrece un servicio a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. En el Decreto Supremo N°001-2015-MINCETUR (MINCETUR 2015), que aprueba el reglamento de establecimientos de hospedaje y donde se establecen las disposiciones para su clasificación, categorización, operación y supervisión (ver anexo 2). Los hoteles de 1 y 2 estrellas ofrecen un servicio estándar de alojamiento y están enfocados en captar mayor masa de clientes, que son atraídos por las características inherentes del servicio y por sus bajas tarifas. Aquí también se considera a Airbnb, que es un sistema económico en el que se comparten e intercambian servicios de alojamiento entre particulares a través de plataformas digitales. En Perú funciona desde el 2015 y actualmente cuenta con más de 4.000 alojamientos registrados.

- **Diferenciación.** Los hoteles que aplican la estrategia de diferenciación son los de 3 a 5 estrellas, que buscan ofrecer servicios con características únicas que hagan más placentera la estancia del cliente. Su enfoque es el negocio, su sector y sus competidores, y buscan diferenciarse por el servicio que ofrecen a sus visitantes.

2.2 Solución Integral para el Cliente (SIC)

En el vértice de solución total del cliente, Hax y Wilde (2003) manifiestan que las empresas deben enfocarse en entender y crear una relación íntima con el cliente; una vinculación que le permita enfocar sus estrategias para lograr su satisfacción y fidelización, en lugar de ofrecer servicios uniformes y aislados. Los hoteles de 4 y 5 estrellas han empezado a dirigirse a segmentos específicos, ofreciendo un servicio acorde a sus necesidades.

En el caso del segmento ejecutivo, su propuesta de valor está centrada principalmente en hombres de negocio, atendiendo sus necesidades particulares, por lo que suelen ubicarse en distritos empresariales como Miraflores, San Isidro y Surco. La oferta es personalizada y los servicios son específicos. Couilload (2017) indica que estos hoteles deben contar con las siguientes características: ubicación clave, mucho confort, buena conectividad, y sala de reuniones, que son las características mínimas que debe tener todo hotel que quiera enfocarse a este segmento. El conocimiento del cliente es un aspecto crítico dentro del sector hotelero y, por tanto, cada vez se hace más necesaria una gestión adecuada del mismo.

2.3 Consolidación del Sistema (CS)

El último vértice es un sistema cerrado de mayor alcance. Hax y Wilde (2003) lo definen como un sistema donde hay un vínculo más fuerte con el cliente ya que la empresa incorpora en su análisis a todos los actores importantes que conforman la cadena y contribuyen a la creación de valor económico para el cliente en particular. Los que son exitosos en alcanzar esta posición dominan el factor mercado, lo que no solo les asegura barreras de salida frente a los clientes, sino también barreras de entrada frente a los competidores.

En Europa se aprecia que el vértice de consolidación de sistema está madurando hace años, como por ejemplo, la división comercial de El Corte Inglés, se han añadido empresas como Creación y Renovación de Hoteles (CRH) o el grupo valenciano Gestión y Desarrollo del Ocio (GDO), que se han vinculado para formar alianzas estratégicas con el rubro hotelero (Hosteltur 2001). Los

autores de la presente investigación consideran que los hoteles que tienen presencia en Perú aún no alcanzan la consolidación del sistema, donde se generen relaciones con los clientes y con empresas complementarias que son parte fundamental del servicio final, y donde hay una relación natural y recíproca que beneficia a todos los actores.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE (David 2008) (ver anexo 3) genera una lista de las más importantes oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y de las amenazas que deben evitarse o controlarse, usando como base el análisis del macro y microentorno para luego cuantificar los resultados.

Este análisis indica una puntuación ponderada total para la empresa, que va de 1 hasta 4; donde 4 es la más alta calificación, que indica que responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en el sector; y 1 es la puntuación más baja que indica que no está aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. En el anexo 3 aprecia la puntuación ponderada total que fue 2,04, lo que muestra que sus esfuerzos para aprovechar oportunidades son insuficientes, y que están neutralizando las amenazas de manera ineficiente.

4. Conclusiones

El presente capítulo, el macroentorno (PESTEL) y el microentorno (Modelo Delta), enfocan su análisis en las necesidades del cliente como centro del negocio. Este diagnóstico del entorno es fundamental para conocer las oportunidades y amenazas que tendría el negocio.

La inestabilidad política, la corrupción e inseguridad ciudadana, son los indicadores que más daño hacen a la imagen del Perú, generando incertidumbre debido a constantes cambios de líderes, disputas entre Legislativo y Ejecutivo, y malversaciones, así como el incremento de hechos delictivos y conflictos sociales, pero no presentan influencia directa en el sector turismo, que venía creciendo al margen de estos. La principal fortaleza del Perú, y que los inversionistas valoran, es el buen manejo de la economía que brinda estabilidad (mínima variación del tipo de cambio y ligero incremento de PBI antes de la pandemia). El gobierno peruano ha generado leyes, decretos, programas y presupuestos para incentivar la inversión extranjera, el turismo interno y externo, y para mejorar la tecnología en comunicación y descentralización de las regiones; esfuerzos loables que han alentado proyectos de inversión.

El Perú cuenta con una gran riqueza natural y cultural que el gobierno ha tratado de difundir al mundo, impulsando su conservación. Sin embargo, debido a los factores externos, geológicos y ambientales que no se pueden controlar, el país está propenso a desastres naturales frecuentes como inundaciones y terremotos, y ahora la pandemia, factores que afectan a los negocios, sobre todo el turismo que es el tercer sector generador de divisas. La presencia del COVID-19 ha paralizado no solo al Perú sino al mundo entero, marcará la historia porque luego de la inmovilización social vendrán épocas de recesión y crisis económica mundial.

Siguiendo el modelo Delta, para subsistir a nuevas épocas hay que enfocarse en la consolidación del sistema, formar alianzas estratégicas con proveedores y otros competidores, y enfocarse en los nuevos requerimientos de los clientes (mayor seguridad inmunológica y espacios privados).

Capítulo III. Análisis de mercado

El modelo Delta, desarrollado en el capítulo II, analiza el vértice por diferenciación en los hoteles 4 y 5 estrellas - segmento ejecutivo. Para una mejor comprensión del sector, así como de su competitividad, se utilizó el modelo de Diamante de la Ventaja Competitiva de Porter que plantea cuatro atributos. A continuación, se presenta el modelo:

Gráfico 2. Diamante de Porter aplicado al sector servicios – Hoteles de 4 a 5 estrellas



Fuente: Porter, 2009.

1. Condiciones de los factores

Porter (2009) afirma que este atributo se refiere a los factores más importantes de la producción, como disponibilidad de recursos humanos, materia prima, infraestructura, capacidad operativa y tecnología, los cuales implican inversión y especialización enfocadas a las necesidades particulares de un sector.

En el sector hotelero, uno de los factores más importantes son los recursos humanos porque marca la diferencia en el servicio que el cliente recibe. Si bien la disponibilidad del personal no es un problema, la rotación puede convertirse en una amenaza, ya que el Perú es uno de los países con mayor tasa de rotación de personal de la región Sudamérica. En Lima el sector servicios tiene un índice de rotación de 5,1% (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] 2016).

La materia prima está directamente relacionada con insumos perecederos, semiperecederos y no perecederos, así como los suministros, y materiales diversos. El Perú cuenta con recursos para encontrar proveedores de materia prima como, por ejemplo, el directorio de la Sociedad de Hoteles del Perú, ferias como Exphotel que se lleva a cabo una vez al año, y portales web que agrupan a algunas empresas proveedoras.

Respecto a infraestructura, según MINCETUR (2016), de 2017 al 2021, la inversión hotelera en Perú ascenderá a US\$ 1.141 millones y, a nivel Lima, US\$ 874,7 millones (ver anexo 4), de los cuales US\$ 214 millones estarán concentrados en hoteles de 5 estrellas, US\$ 353 millones en proyectos de 4 estrellas, y US\$ 77,7 millones en hoteles de 3 estrellas. Se proyecta la ejecución de 62 nuevos hoteles de importantes cadenas hoteleras, de los cuales 35 estarán en Lima, entre los distritos más solicitados para hoteles de 4 y 5 estrellas están San Isidro, Miraflores y Surco. Según la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI PERÚ 2019) los precios de terrenos oscilan entre S/ 2.164,77 y S/ 8.831,18, siendo San Isidro el distrito con el precio por metro cuadrado más alto. Los distritos con precios en un punto medio son Lima y San Miguel con un precio promedio de S/ 5.113 por metro cuadrado.

Con relación a la capacidad hotelera, el número de establecimientos u hoteles que hay en Lima de las categorías de 4 y 5 estrellas son 60 en total, que están distribuidos en 39 establecimientos de 4 estrellas y 21 hoteles de 5 estrellas. Esta cantidad de establecimientos genera una capacidad hotelera de 3.609 habitaciones para los hoteles 4 estrellas, y 3.757 habitaciones para los hoteles 5 estrellas (MINCETUR - Viceministerio de Turismo 2017). La Tasa de Neta de Ocupación de Habitaciones en el mes (TNOH) para los hoteles 4 estrellas es en promedio 58%, y para los hoteles 5 estrellas es de 63% (ver tabla 4). La tarifa promedio para los hoteles categoría 5 estrellas de Lima es de US\$ 236 en septiembre 2017 (último dato disponible), versus US\$ 208 en el 2016 (MINCETUR 2019). En el caso de hoteles de 4 estrellas, el precio promedio es de US\$ 121.

Tabla 4. Capacidad hotelera y porcentaje de ocupación

Capacidad Hotelera y Porcentaje de Ocupación	PROMEDIO 2019(Enero-Setiembre)	
	Hotel 4 estrellas	Hotel 5 estrellas
Oferta		
Número de establecimiento	39	21
Número de habitaciones	3609	3757
Número de plazas-cama	6358	6764
Indicadores		
TNOH en el mes(%)	58	63
TNOC en el mes(%)	49	48
Promedio de permanencia(días)	2	2
Nacionales(días)	2	2
Extranjeros(días)	2	2
Total de arribos en el mes	43712	42824
Nacionales	13184	6917
Extranjeros	30528	35907
Total pernотaciones mes	93964	98788
Nacionales(días)	20926	11243
Extranjeros(días)	73038	87544
Total empleo en el mes	2240	3874

Fuente: MINCETUR, 2019.

Finalmente, la disponibilidad de la tecnología es un factor imprescindible para el sector hotelero porque les permite estar a la vanguardia y aprovechar las ventajas del sector. Fue el caso de SiteMinder⁸, que reforzó su posición en América Latina y amplió su cartera de clientes tras firmar una alianza con el grupo hotelero peruano Casa Andina en el 2019 (Portal de Turismo 2019); tras esta alianza, Casa Andina ha incrementado sus reservas en 25%. Otro caso de éxito es el de Marriot International, la primera cadena hotelera en ofrecer el aplicativo mobile check-in, que permite a los huéspedes realizar su check-in desde su teléfono móvil y que Marriot unió a una campaña de marketing viral con un video, con más de 4 millones de reproducciones en YouTube.

2. Condiciones de la demanda

Porter (2009) afirma que este atributo permite a las empresas alcanzar su ventaja competitiva a través de la demanda interna, porque da a conocer la composición y carácter del mercado. Ahora, los compradores están más informados y exigentes, dan una imagen más clara de sus necesidades y presionan a las empresas a alcanzar altos niveles de calidad e innovar con mayor rapidez.

La demanda se asocia con el ingreso de turistas. Según PROMPERU-Turismo in (2018), el Perú recibió a 4,4 millones de turistas, de los cuales 15% pertenece al segmento ejecutivo. Las regiones más visitadas de este segmento son Lima, Cusco, Arequipa, Ica, Tacna. Lima representa un 98% como destino de turistas extranjeros enfocados al segmento de negocios. En el 2019, el crecimiento de la demanda no fue el esperado por la crisis política y social que afectó a Chile, Bolivia, Colombia y Argentina. En el 2020, el cierre de fronteras y la cuarentena a causa de la crisis por la pandemia del Coronavirus durante el primer trimestre del año provocaron un golpe muy grande para el sector hotelero y, como es una actividad muy sensible al contexto externo, su reactivación tomará tiempo. Volver a los niveles de demanda esperados dependen del tiempo que duren las restricciones y la reactivación de la economía mundial.

Según Porter (2009) es importante analizar el perfil del consumidor. En el anexo 5 se presentan las principales características del público objetivo (extranjero, segmento ejecutivo) para conocer al cliente, y evaluar los clúster y aplicación de estrategias para aumentar su satisfacción. Según PROMPERÚ (2019) el 71% de turistas de negocios viajan solos, se alojan principalmente en hoteles de 4 y 5 estrellas; tienen poder de decisión en la elección de su hospedaje, y sus mayores gastos (excluyendo alojamiento) son en restaurantes o alimentación (26%), traslados internos

⁸ SiteMinder es una plataforma de servicios en la nube líder para el sector hotelero. Ofrece soluciones para la plataforma de distribución en línea, reservas directas a través de la web, dispositivos móviles, redes sociales, fijación de precios, entre otros, es aplicable tanto a establecimientos independientes como a grupos empresariales a nivel mundial.

(12%), y compras (7%). De las actividades realizadas por los turistas, el 86% de turistas de negocios realiza compras, principalmente artesanías y licores; el 69% realiza actividades culturales como visita a la ciudad, a parques y plazuelas, catedrales o museos, y un 28% realiza actividades de diversión, como ir a centros comerciales o discotecas.

Respecto a las tendencias que están revolucionando el sector hotelero para generar valor agregado al servicio habitual, son la tecnología como elemento facilitador del debate, discusión, redes de negocio entre otros, y big data que permite elaborar un perfil de comportamiento y hábitos de viaje de los asistentes a reuniones y eventos, es muy útil para personalizar productos y servicios para hoteles y otras empresas turísticas (García 2019).

3. Sectores afines y auxiliares

Porter (2009) indica que «Los proveedores y usuarios finales situados cerca unos de otros pueden sacar provecho de líneas de comunicación cortas, de un flujo de información rápido y constante intercambio de ideas e innovaciones» porque, en conjunto, generan sinergia para mayor desarrollo. Por ejemplo, al formarse una zona industrial, necesitan nuevas vías de acceso, suministros de servicios especializados como luz trifásica y redes de información, además de otros servicios para las personas que laboran en éstas zonas industriales, originando los clúster.

Porter (2009) define a los clústeres como «[...] un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí»; para identificarlas es necesario comenzar por una gran empresa o empresas similares, además de los sectores que pasan por canales similares o en función de otros nexos de relación correspondiente a la oferta.

Analizando las variables relevantes en base al perfil de los consumidores descrito en condiciones de la demanda y que forman parte de los clústeres del sector turismo, se concluye lo siguiente:

- Lima es la ciudad con mayor cantidad de arribos de turistas de negocio del Perú.
- Lima centro es el distrito con mayor cantidad de alta (creación) de empresas (39%) y concentración de principales actividades comerciales, seguido de Lima Este y Lima Norte con 21% cada una (ver tabla 5).

Tabla 5. División Departamento de Lima

	ÁREAS	DISTRITOS	N° empresas de alta 2019	% variación altas empresas 2019 versus 2018	Principales características
1	SUR	Chorrillos, San Juan de Miraflores, Vilal María del Triunfo, Villa El Salvador, Lurín y Pachacamac, Punta Hermosa, Pucusana, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar.	13%	9,2%	Existen grandes áreas agrícolas, presencia de zona ecológica (Pantanos de Villa), Presencia de casas de verano frente al mar.
2	NORTE	Ancón, Puente Piedra, Santa Rosa, Carabaylo, Comas, Los Olivos, Independencia, San Martín de Porres.	21%	11,0%	Cuenta con la Av. Panamericana, que conecta el área metropolitana con el norte y el sur del país. Algunos de los locales industriales han sido transformados en centros comerciales.
3	ESTE	San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Cienequilla, Ate Vitarte, La Molina, Chaclacayo, Lurigancho, El Agustino.	21%	5,0%	Las industrias se ubican a lo largo de la Carretera Central y de la Carretera Ramiro Priale.
4	CENTRO	Cercado, San Luis, Breña, La Victoria, Rímac, Lince, San Miguel, Jesús María, Barranco, Miraflores, Santiago de Surco, San Borja, Surquillo, San Isidro, Magdalena del Mar, Pueblo Libre.	39%	11,3%	Los principales negocios están concentrados en el eje del Cercado de Lima a Miraflores (Paseo de la República), y en el eje de San Isidro a La Molina (Av. Javier Prado).

Fuente: Protransporte, 2005; INEI, 2019a, 2014.

Elaboración: Propia, 2020.

- Analizando los 16 distritos de Lima Centro (ver anexo 6), se tiene lo siguiente:
 - Transporte, acceso y vías rápidas. 13 distritos cuentan con vías rápidas excepto San Luis, Magdalena y Pueblo Libre.
 - Nivel Socioeconómico (NSE) AB. Lima Moderna (Miraflores, Surco, San Borja, San Isidro) cuentan con un 79%, seguido por Lince, Jesús María, San Miguel, Magdalena del Mar, y Pueblo Libre con un 74%.
 - Centros comerciales para compras. Los distritos que cuentan con más de dos centros comerciales son San Borja, Santiago de Surco, y San Miguel.
 - Cultura. Los distritos con mayor cantidad de lugares turísticos son Cercado de Lima, Miraflores, Barranco y San Miguel.
 - Seguridad Ciudadana. Los distritos con mayor cantidad de denuncias por inseguridad son Surco y Cercado de Lima, y los que tienen menor cantidad de denuncias son San Miguel, Pueblo Libre y Jesús María.
 - Distritos con proyectos de inversión futura. Cercado de Lima y Miraflores.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Porter (2009) menciona que este atributo está relacionado con el modo cómo se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la competencia interna y externa. Los sistemas de gestión, los modos de dirección, los objetivos a alcanzar de las empresas son los que definen la ventaja competitiva. Asimismo, afirma que la presencia de rivales es un estímulo poderoso para la creación porque ejerce presión para la mejora constante y persistencia de la ventaja competitiva.

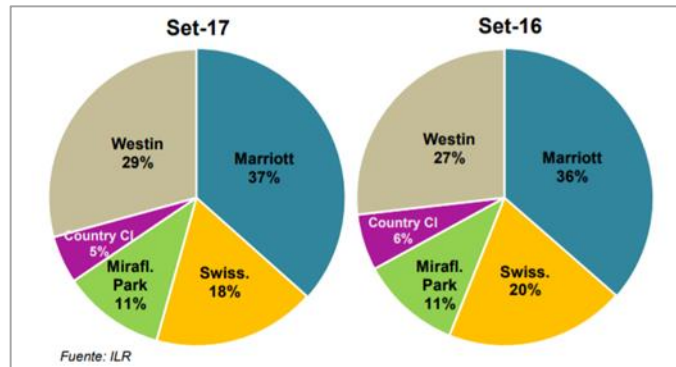
Las estrategias de los hoteles de 4 y 5 estrellas se basan en la diferenciación desarrollada según segmento de mercado y en base al perfil de consumidor, razón por la cual los grandes grupos hoteleros en el Perú han posicionado sus cadenas en diferentes segmentos. En Lima, existen grandes cadenas con hoteles de 4 y 5 estrellas como la cadena Marriott International, que poseen hoteles de 5 estrellas como Westin y JW Marriot y, a la vez, hoteles de 4 estrellas como Sheraton, Coutyard by Marriot Miraflores, y Aloft Lima Miraflores. La cadena de hoteles Hilton está posicionada como un hotel de 5 estrellas, pero a la vez posee 2 hoteles Double Tree y Hampton Inn, hoteles de 4 estrellas, entre otras cadenas que actualmente existen en Lima (ver anexo 7).

Los hoteles de 4 y 5 estrellas tienen estructuras caracterizadas por tareas operativas rutinarias, con responsabilidades y calificaciones altamente especializadas, además de una jerarquía de autoridad claramente definida. Es el caso de Casa Andina y JW Marriot: ambos poseen un directorio y una estructura organizacional liderada por el gerente general que apoya la gestión en directores o gerentes de áreas como Administración y Finanzas, Comercial y Marketing, Gestión Humana, Operaciones (Nessus Hoteles Perú S.A. 2019).

Finalmente, los rivales o competidores obligan a las empresas a mejorar, por ello es importante conocerlos para luego centrar la estrategia en reducir costos, mejorar la calidad y el servicio, o simplemente crear nuevos productos y servicios según sea el caso, o hacer lo necesario para mejorar la ventaja competitiva o, simplemente, sostenerla en el tiempo. JW Marriot cuenta con la mayor participación de mercado en el segmento de 5 estrellas, alcanzando un 37% de cuota a septiembre 2017. Cabe mencionar que JW Marriott Hotel Lima se especializa en brindar servicios hoteleros al sector corporativo, teniendo aproximadamente un 57% de sus clientes viajeros corporativos al cierre del 2017; luego sigue el Hotel Westin con una participación del 29%, y el Swiss Hotel con 18% (Apoyo & Asociados 2018) (ver gráfico 3), Finalmente, para conocer la situación del mercado hotelero en el segmento 4 estrellas, con presencia en el sector ejecutivo, se

elaboró la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) (David 2008) analizándose siete factores críticos de éxito en una muestra de los tres hoteles 4 estrellas más representativos de Lima (ver tabla 6).

Gráfico 3. Participación de mercado (sector ejecutivo hotel 5 estrellas)



Fuente: Apoyo & Asociados, 2018.

Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Peso	CASA ANDINA SELECT MIRAFLORES		COURTYARD BY MARRIOTT		EL PRADO DOUBLE TREE BY HILTON	
		Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación
Ubicación estratégica	0,20	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Número de habitaciones	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Tecnología, I+D	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Tarifa promedio por noche	0,11	4	0,44	1	0,11	2	0,22
Respaldo de marca internacional	0,25	2	0,5	4	1	3	0,75
Portafolio de servicios - segmento negocios	0,18	2	0,36	3	0,54	4	0,72
Calificación Tripadvisor	0,16	4	0,64	4	0,64	3	0,48
Total	1,00		2,91		3,19		3,07

La validación fue realizada por María Torres, especialista que labora en una de las más importantes cadenas hoteleras del Perú.

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2020.

Al analizar la MPC, se obtuvieron datos importantes de la competencia: los tres hoteles se encuentran en el mismo distrito (Miraflores); el hotel que cuenta con la principal fortaleza del precio no obtiene la calificación final más alta; al contrario, el hotel con precio más elevado obtuvo la mejor calificación por parte del cliente ya que, al mismo tiempo, cuenta con el respaldo de una marca internacional. El hotel que cuenta con el mayor puntaje en el portafolio de servicios

cuenta con la menor calificación de Tripadvisor, mostrando que la infraestructura no es determinante para el cliente de este segmento ya que los hoteles comparados cuentan con los mismos estándares. En líneas generales, los resultados muestran que los tres hoteles cuentan con valores totales mayores a 2,9; eso quiere decir que cuentan con muy buen posicionamiento en el segmento al que están dirigidos.

5. Conclusiones

De acuerdo con el análisis realizado, se concluye que las empresas del sector hotelero deben prestar atención a la rotación del personal por los altos índices que tiene el sector en Perú. Asimismo, se muestra un alto poder de negociación con proveedores debido a las distintas opciones disponibles en el mercado.

Lima representa un 98% como destino de turistas extranjeros enfocados al segmento de negocios y concentra el 77% de las inversiones hoteleras del país. Lima Centro presenta la mayor cantidad de creación de empresas. Por otro lado, el perfil de turistas de negocios muestra que los ejecutivos tienden a ser más independientes con tendencia al uso de la tecnología como elemento facilitador. Actualmente, los hoteles están aprovechando dicha tecnología como el uso del Big Data (SiteMinder) y aplicativos móviles. Otra característica importante del perfil del consumidor son las actividades colaterales que realizan, como visitas a centros comerciales y actividades culturales. El porcentaje más alto de la oferta hotelera en el Perú se encuentra en Lima, donde el 10% está concentrado en hoteles de 4 y 5 estrellas. Por otro lado, se evidencia que, en los hoteles de 5 estrellas los competidores son grandes cadenas internacionales y que cuentan con importante participación de mercado (Marriott 37% y Westin 29%), ubicados principalmente en los distritos de San Isidro y Miraflores, complicando el ingreso de nuevos competidores por la alta inversión que se requiere. Adicionalmente, estas cadenas están abarcando otros segmentos de mercado como Casa Andina con hoteles de 3 estrellas.

Es importante identificar las sinergias con los clientes, siendo las más relevantes la ubicación estratégica, la mayor concentración de demanda, y la creación de nuevos negocios. Después del análisis del clúster realizado, San Miguel se muestra como un distrito atractivo ya que San Isidro y Miraflores están saturados por la sobreoferta hotelera y los altos precios de terrenos y alquileres, y por las facilidades de transporte y acceso a vías rápidas, centros comerciales y culturales. Además, el bajo índice de inseguridad ciudadana coloca al distrito como un destino atractivo para la implementación de un hotel de 4 estrellas dirigido al segmento de negocios.

Capítulo IV. Análisis y diagnóstico interno

1. Estructura organizacional

La estructura de la organización, según Mintzberg (1999), son todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo la coordinación de estas. También concluye que la estructura de las organizaciones no depende de factores de contingencia sino de su estrategia.

Home Business se encuentra en la etapa de crecimiento, que funciona con mecanismos de coordinación y supervisión directa, donde todas las decisiones importantes están centralizadas en el gerente general que tiene un ámbito de control amplio, y ejerce centralización vertical y horizontal. La actual estructura está representada en el organigrama plasmado en el anexo 8.

2. Análisis Funcional (AMOFHIT)

Este análisis permite tener una visión global del hotel y de los procesos que intervienen en la prestación del servicio, así como analizar en detalle las actividades, identificar las fortalezas y debilidades por área, para tener un diagnóstico real de la situación (ver anexo 9). Lo primero en realizar es elegir una estructura que permita alcanzar de forma efectiva los objetivos empresariales. Según Gómez *et al.* (2016), existen tres tipos de estructura organizativa:

- **Burocrática.** Estructura con forma piramidal, cuenta con una línea jerárquica con muchos niveles de dirección, utiliza el enfoque de control de arriba hacia abajo.
- **Plana.** Cuenta con pocos niveles de dirección y tiene enfoque de dirección descentralizada. Funciona bien en entornos que cambian rápidamente porque fomenta la participación de los empleados.
- **Sin fronteras.** Permite crear relaciones con los clientes, proveedores, competidores para beneficio mutuo o fomentar la cooperación para romper las fronteras.

En el caso de Home Business tiene una organización burocrática, con una línea jerárquica bien marcada hacia la gerencia general y cuatro áreas de dirección que son:

- **Administración y gerencia.** Área liderada por la Gerencia General, apoyada por las gerencias de Finanzas y Contabilidad, Marketing y Ventas, Operaciones y Recursos Humanos. Todos ellos brindan el soporte necesario para gestionar la estrategia de la empresa y el cumplimiento

de los objetivos empresariales. Se resaltan las fortalezas de este equipo, que se han mantenido firmes con el cumplimiento de la estrategia planteada por diferenciación a pesar de las adversidades y condiciones de mercado. Sin embargo, tienen una oportunidad de mejora respecto a los riesgos que toman ya que son conservadores con las nuevas inversiones, así como en innovación y tecnología. Finalmente, es necesario mejorar las métricas de los objetivos y metas para evaluar la efectividad de la estrategia de la empresa.

- **Marketing y Ventas.** La actividad principal de esta área es asegurar los ingresos que la empresa necesita para alcanzar los objetivos empresariales. Sus actividades se orientan al diseño de estrategias de ventas anticipadas y en mostrador. Entre las fortalezas del área se rescata la capacidad para colocar ventas anticipadas a través de agencia, así como identificar oportunidades de venta; adicionalmente, cuenta con una política de precios sólida. La debilidad del área es que no cuenta con un adecuado estudio de mercado, así como servicios de postventa alineados a un plan de marketing acorde con las condiciones de mercado.
- **Operaciones.** Área que se ocupa de asegurar la correcta prestación del servicio (abastecimiento, limpieza, mantenimiento de infraestructura, remodelaciones, etcétera). Se apoya en los gerentes de hotel nacionales como internacionales. Las fortalezas del área cuentan con un importante abanico de proveedores, infraestructura en buen estado, y búsqueda constante de ahorros. Actualmente tienen una baja rotación de personal, consolidando un servicio de buena calidad por contar con personal experimentado. Las oportunidades de mejora se presentan en la gestión eficiente de insumos e inventarios, que permitirá importantes ahorros y reducción del costo de operación, siempre cuidando que no se afecte la calidad del servicio por lo que amerita la implementación de un sistema de aseguramiento de calidad.
- **Finanzas y Contabilidad.** El área está a cargo de la contabilidad además de las finanzas, básicamente se encarga del registro diario de ingresos y gastos de la empresa para la elaboración de reportes financieros mensuales, que luego sirven a la gerencia para alinear acciones a corto y mediano plazo y alcanzar los objetivos estratégicos. La fortaleza identificada en el área es buen manejo del flujo de efectivo y el respaldo financiero con el que cuentan en este momento, que se refleja en los estados financieros presentados en el anexo 10. El estado consolidado de resultados refleja una utilidad neta de € 1.011.123 al cierre de las operaciones 2019, lo cual representa un retorno sobre la inversión (ROCE) de 13,29%. Tiene una oportunidad en la implementación de manejo de presupuestos anuales.
- **Recursos Humanos.** Esta área se encarga de proveer el personal requerido y necesario para la ejecución del servicio. Adicionalmente, se encarga de la capacitación y desarrollo de personal para mejorar la retención y disminuir la rotación de personal. La fortaleza del área

se da por la baja rotación de personal a pesar de la fuga de talentos que ocurre frecuentemente en el sector, y monitorea constantemente el clima laboral en el nivel de estrés del personal. El área tiene una oportunidad de mejora en el manejo del personal temporal ya que en esos casos sí hay un importante movimiento por la variación de la demanda y es necesario controlar la rotación allí también.

3. Modelo de negocio actual

Osterwalder y Pigneur (2010) describen el concepto de modelo de negocios como la base sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor, deben ser expresados en un lenguaje común y fácilmente comprensible que permita el desarrollo de nuevas alternativas estratégicas. El modelo de negocios de Home Business contempla nueve módulos básicos: segmento de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, y estructura de costos (ver anexo 11).

4. Cadena de Valor

Porter (2013) brinda una herramienta para analizar las fuentes de la ventaja competitiva denominada cadena de valor, donde se examinan las actividades que se realizan y como interactúan entre ellas. Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias (intervienen en la creación del producto, venta y transferencia del bien), y de apoyo (brindan soporte a las primarias y cadena entera).

Home Business tiene como actividades primarias Marketing y ventas, canales, logística de entrada, operaciones, y servicio postventa. Por otro lado, las actividades de apoyo están relacionadas con administración y gerencia, recursos humano y operaciones que brindan soporte para obtener el margen del servicio esperado (ver anexo 12).

5. Análisis VRIO

De acuerdo con Barney y Hesterly (2015) el análisis VRIO es una herramienta que busca conocer los recursos y las capacidades con los que cuenta una empresa para poder determinar cuál o cuáles podrían ser útiles para el desarrollo de una ventaja competitiva. El modelo VRIO califica los recursos y capacidades de la empresa como Valiosos (V), Raros (R), Inimitables (I) y si son

aprovechados por la Organización (O). Es importante mencionar que cuando un recurso cumple con las cuatro características será contado como una ventaja competitiva para la empresa.

De la matriz VRIO de Home Business, se concluye que el hotel tiene ventajas competitivas sostenibles en gestión de infraestructura, talento y capacitación; cuenta con dos ventajas temporales en las que debe trabajar para mantenerlas en el tiempo, y seis oportunidades de mejora relacionadas a planeación, calidad, I+D, comercialización y postventa (ver anexo 13).

6. Conclusión

Home Business es un hotel 5 estrellas con una estructura burocrática, donde las decisiones se concentran en la Gerencia General que ejerce amplio control sobre las áreas de apoyo de Contabilidad y Finanzas, Marketing y Ventas, Recursos Humanos y Operaciones.

La cadena de valor está estructurada para una empresa de servicios, comenzando sus actividades con marketing y ventas, ya que es el primer contacto con el cliente y a través de los canales de venta, así como las actividades de entrada ya que se ofrece un servicio de alojamiento. Adicionalmente, posee un servicio de postventa básico.

En el modelo de negocios, la propuesta de valor se basa en brindar un servicio de alojamiento premium orientado al segmento ejecutivo, que puede verse afectado por algunas desventajas competitivas identificadas en el análisis VRIO. Además, se deberían monitorear las ventajas temporales para convertirlas en sostenibles y asegurarse que no desaparezcan en el tiempo. Finalmente, el hotel cuenta con tres ventajas competitivas sostenibles con relación a infraestructura, talento, y capacitación de personal que deben ser aprovechadas para mantener su posicionamiento en el mercado.

Capítulo V. Planteamiento estratégico 2020-2024

1. Problema a resolver

El problema que enfrenta actualmente el hotel es que no tiene una adecuada reacción ante los cambios del mercado, limitando el crecimiento de las ventas e inversiones futuras necesarias para incrementar su cobertura de mercado y continuar siendo competitivos; además de contar con una estructura organizacional poco dinámica que limita y frena las decisiones estratégicas para su expansión.

2. Visión

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente visión para la empresa: “Ser una cadena de hoteles peruana líder y reconocida internacionalmente por brindar una experiencia inolvidable para nuestros huéspedes del sector de negocios, mediante la innovación, servicio personalizado y sostenible en el tiempo, posicionados como la mejor opción de alojamiento ejecutivo en Lima”.

3. Misión

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente misión para la empresa: “Somos una compañía hotelera peruana que brinda servicio de alojamiento Premium al sector de negocios, gracias a nuestro variado portafolio de servicios y eventos corporativos. Estamos orientados a la satisfacción de nuestros clientes mediante la atención personalizada y de calidad con colaboradores altamente calificados y comprometidos con la organización, respetando a la sociedad, el medio ambiente y generando valor a los inversionistas”.

4. Valores

Los autores de la presente investigación proponen los siguientes valores para la empresa: Integridad; honestidad; orientación al servicio al cliente; trabajo en equipo, y compromiso.

5. Objetivo general

Lograr que Home Business sea un negocio rentable, sostenible y dinámico que enfrente los cambios actuales de mercado, logrando un alto grado de satisfacción de los clientes y los colaboradores, con foco en la eficiencia operativa y poniendo al cliente como centro de la estrategia.

6. Objetivos estratégicos

Están definidos en tres grandes rubros: rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

- **Rentabilidad**
 - Lograr una rentabilidad superior al 20% a partir del 2021.
- **Crecimiento**
 - Mantener una tasa de ocupación promedio de los hoteles de 50% a partir de enero de 2021.
 - Duplicar la capacidad instalada para mejorar la cobertura de mercado.
- **Sostenibilidad**
 - Implementar indicadores de gestión con un cumplimiento esperado del 80%.
 - Implementar un plan de continuidad del negocio.

7. Estrategia competitiva

Para definir la estrategia competitiva de Home Business se consideró la propuesta de valor de ofrecer un servicio de alojamiento premium basado en un servicio personalizado con altos estándares de calidad, infraestructura adecuada, y personal capacitado, ventajas identificadas en la matriz VRIO. Así, se mantiene la estrategia con enfoque en diferenciación, ofreciendo un servicio de alojamiento específico para el segmento de negocios con ubicación estratégica en el distrito de San Miguel, según lo revisado en el capítulo III. Los servicios que ofrece la empresa buscan crear experiencias auténticas superando las necesidades del cliente y estando a la vanguardia de las tendencias actuales de mercado para lograr su satisfacción y preferencia.

8. Análisis FODA⁹

En el anexo 14 se presenta el análisis FODA cruzado.

⁹ D'Alessio, 2012; David, 2008.

9. Análisis y selección de la estrategia

Para la selección de la estrategia se utilizó la matriz de Rumelt (D'Alessio 2012, David 2008) (ver anexo 15). Se agruparon todas las estrategias del análisis FODA cruzado en estrategias genéricas (P= penetración, DP= desarrollo de productos, DM= desarrollo de mercado, CP= costos y productividad, D=diversificación), se consolidaron algunas afines y, finalmente, para denegar o aceptar, se evaluó la consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja competitiva de cada una de ellas, dando como resultado siete estrategias a considerar:

- Mejorar el portafolio de servicios para el segmento ejecutivo, aprovechando la ubicación estratégica en Lima y el personal altamente capacitado.
- Implementar el área de I&D para desarrollar innovaciones y herramientas tecnológicas orientadas al segmento ejecutivo para fortalecer el servicio, garantizar la seguridad, mejorar canales de comunicación, y fidelizar a los clientes.
- Incrementar la cuota de mercado, ampliando la cobertura en otros distritos que cuenten con clúster adecuados al segmento ejecutivo, como San Miguel y el Centro de Lima utilizando contratos de usufructo.
- Implementar un plan de marketing, que incluya un estudio de mercado orientado a las últimas tendencias del perfil ejecutivo, así como rediseño del servicio de postventa.
- Implementar un plan estratégico con una nueva estructura organizacional, que permita gestionar el cambio de manera rápida y eficaz, con una adecuada gestión de indicadores, así como un plan de continuidad del negocio.
- Implementar un sistema de gestión de calidad que permita mejorar el servicio y gestionar de manera adecuada los eventos externos y desastres naturales, minimizando el impacto en el negocio y asegurando la continuidad de este.
- Crear alianzas estratégicas con los actores involucrados en la prestación de servicio para lograr una adecuada consolidación del sistema.

10. Modelo de Negocio 2020-2024¹⁰

Para el modelo de negocio que regirá a partir del 2020 se ha incorporado el trato directo con empresas corporativas, siendo la segmentación final agencias de viajes, empresas corporativas, turistas transeúntes, y clientes corporativos. Para ello se incorporarán a los canales que ya se

¹⁰ Osterwalder y Pigneur, 2010.

manejan nuevas tecnologías para interactuar con los clientes ejecutivos y empresas corporativas como plataformas digitales a través de reservas en website, redes sociales y ventas corporativas. La propuesta de valor es “Brindar un servicio de alojamiento premium, ofreciendo un servicio personalizado con altos estándares de calidad”, debido a que se cuenta con personal altamente calificado e instalaciones constantemente renovadas; además, de la implementación de las áreas de innovación y aseguramiento de la calidad (áreas determinantes para garantizar la seguridad e inocuidad de las instalaciones y servicios que brindan). La nueva propuesta de valor se logrará gracias al trabajo conjunto con los socios claves como proveedores, agencias de viaje, entidades privadas y del Estado como la Sociedad Nacional de Hoteles del Perú (SNHP), MINCETUR, PROMPERU y CENTUR (ver anexo 11).

11. Cadena de Valor 2020-2024¹¹

A la cadena de valor actual se incrementó una actividad de apoyo de Desarrollo Tecnológico; además de iniciativas en las actividades de apoyo y primarias, detalladas a continuación:

11.1 Actividades primarias

Al ser una empresa de servicios, las actividades primarias comienzan con la comunicación de la presentación del hotel y de servicios a los clientes. En la actividad de Marketing y Ventas se realizará publicidad, promoción, impulso y gestión de ventas; ya que sin esta actividad no tendrían clientes. Esta comunicación se realiza a través de la segunda actividad, Canales, llegando a los clientes a través de agencias, mostrador, reservas directas, ventas corporativas, y alianzas estratégicas con los clientes.

El servicio empezará en la actividad de Logística de entrada, con la recepción de los clientes, e ingreso de materiales necesarios como menaje, equipos y demás necesidades para brindar los servicios de hospedaje, almacenaje de equipajes e implementos de los clientes, cochera, servicio de restaurante, salas de capacitación, y ambientes “we work”; todo lo necesario para en la actividad de Operaciones, que es el servicio en sí, para generar una experiencia inolvidable que quede en la memoria del cliente, puesto que el servicio se concluye una vez otorgado, prevaleciendo la sensación de la experiencia vivida. Culmina con la actividad de servicio postventa, donde se recibe el feedback del servicio a través de sistemas de medición, satisfacción y retroalimentación de oportunidades, haciendo a los clientes partícipes de nuevas oportunidades

¹¹ Porter, 2013.

de mejora, además de atención eficiente de sus reclamos y su respectivo seguimiento, actividad de enmienda y medición.

11.2 Actividades de apoyo

Se contará con cuatro actividades de apoyo, que brindarán soporte en las distintas etapas de las actividades primarias, empezando por la actividad de Administración y Gerencia, que tiene la responsabilidad de proveer los recursos financieros para el resto de actividades. Además del lineamiento de la estrategia, se incluye una central de riesgo para hacer el análisis financiero de los nuevos clientes corporativos. La actividad de Recursos humanos tiene la importante tarea de mantener o superar el excelente servicio brindado hasta la fecha en cuanto a contratación, reclutamiento, capacitación del personal y actividades de retención. Se incluye la evaluación de desempeño y objetivos, reforzando campañas para mejorar el clima organizacional, además de generar sinergia con los proveedores para la capacitación del personal. La actividad de Operaciones brindará el soporte para continuar manteniendo en excelente condición la infraestructura, remodelación, abastecimiento de insumos, materiales y equipos para la ejecución del resto de actividades; adicionalmente, al ser una empresa enfocada en la sostenibilidad, deberá realizar una exhaustiva evaluación de proveedores, administración de compras y servicios de terceros que, en lo posible, se encuentren en su área de influencia, manteniendo en todo nivel los estándares de seguridad y calidad de sus servicios.

La nueva actividad de Desarrollo Tecnológico incluye al área de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) que estará presente en todas las actividades de la empresa en un marco de gestión de calidad, para brindar soporte técnico, mantenimiento de redes, reducir tiempos de respuesta e incrementar la eficiencia en la atención a los clientes, brindando soluciones innovadoras, optimizando los servicios de información y telecomunicaciones, y asegurando la disponibilidad e integridad de los sistemas de información y operativos de la empresa (ver la nueva cadena de valor en el anexo 12).

Capítulo VI. Plan de Marketing

Para el desarrollo del presente capítulo se utilizará información relevante de los capítulos II y III sobre perfil del turista ejecutivo, competidores, estrategias de las empresas del sector, y clústeres.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Generar la rentabilidad esperada del hotel a través del incremento de participación de mercado y lograr la sostenibilidad en el tiempo del negocio, poniendo a los clientes como centro de sus estrategias, implementadas gracias al profundo conocimiento de sus necesidades, mantenimiento de su lealtad y enfoque por diferenciación que garantiza la satisfacción de sus necesidades.

1.2 Objetivos específicos

Tabla 7. Objetivos específicos del Plan de Marketing

Estrategia	Objetivo	Indicador	Fórmula
Rentabilidad	Incrementar las ventas en un 10% anual desde 2022.	Porcentaje de incremento de ventas anuales.	Ventas del año presente entre ventas del año anterior.
Sostenibilidad	Reducir 10% los tiempos de atención de reclamos.	Días de respuesta de solución al cliente.	Días de respuesta promedio anual.
	Mantener el posicionamiento del hotel durante el 2020 a través de recordación de la marca.	Top of mind (encuesta de recordación de marca) realizado anualmente.	Encuesta anual.
Sostenibilidad y crecimiento	Mantener una ocupación promedio anual de 50% a partir del año 2021.	Porcentaje de ocupación anual.	Número de habitaciones ocupadas versus total de habitaciones disponibles.
	Brindar al hotel un valor agregado por medio de implementación de medidas de seguridad y herramientas tecnológicas.	Posicionar el servicio premium por sus altos estándares de servicio.	Calificación Tripadvisor por encima de 4.
		Implementar al término del 2020, el sistema de gestión de calidad.	Implementación de estándares de calidad en todos los procesos del hotel.

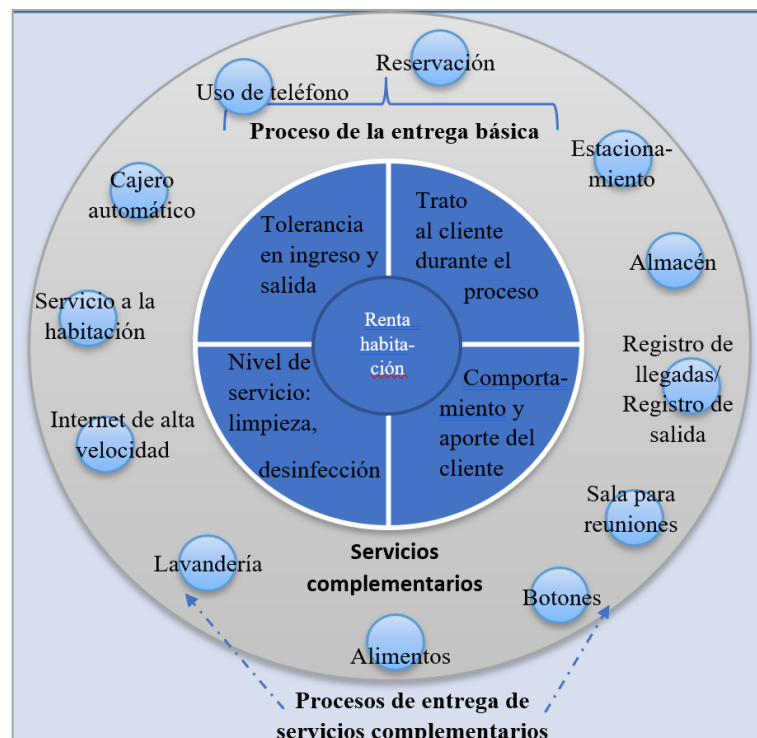
Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Estrategia de marketing¹²

2.1 Descripción del servicio

Home Business brinda un servicio de alojamiento premium enfocado al sector negocios. En el gráfico 4 se muestra la integración de los productos básicos, servicios complementarios y su proceso de entrega con la expectativa de que los clientes perciban un valor mayor de lo que cuesta brindar el servicio.

Gráfico 4. Descripción de la oferta de servicio de estancia de una noche en Home Business



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.
Elaboración: Propia, 2020.

2.2 Estrategia de segmentación

El mercado de turismo de negocios es reducido respecto al mercado de recreación; el de negocios está definido por un precio básico, con un solo propósito del viaje, dividido entre los segmentos de negocios, convenciones y recreación aunque es el segmento más estable. El segmento de turismo/recreación es sensible al precio; por ello, la propuesta se enfocará en el segmento de negocios, detallando su perfil y preferencias (ver anexo 5).

¹² Lovelock y Wirtz, 2009.

2.3 Estrategia de posicionamiento

Durante el 2019, el hotel en el Perú brindó buenas utilidades, presentó un buen porcentaje de ocupación, y se encuentra por empezar su etapa de madurez; sin embargo, su porcentaje de participación es bajo debido a la presencia de las grandes cadenas internacionales de hoteles, necesitando reforzar la lealtad de los actuales clientes para mantenerlos y buscar penetrar a nuevos mercados, incrementando la cartera de productos y su participación.

En busca de la excelencia operacional y en marco de la eficiencia solicitada por el hotel, se ha tomado la decisión de cerrar el hotel en el exterior, por considerarse no estratégico, efectuándose a inicios del 2020. Esta decisión determina el nuevo foco de Home Business de seguir creciendo a nivel nacional. Home Business, actual marca del hotel 5 estrellas, seguirá siendo la principal y respaldará la submarca Home Business Sweet para los siguientes proyectos de línea de hoteles de 4 estrellas con precios más competitivos, buena infraestructura y excelente servicio. Para enero del 2021, en el distrito de San Miguel, se ha previsto la apertura de un hotel Home Business Sweet de 45 habitaciones, con atributos muy interesantes para los ejecutivos de negocios que desean ubicarse cerca al aeropuerto, centros empresariales, comerciales, y culturales del Centro de Lima.

Debido al cierre de fronteras por la pandemia, las actividades fueron suspendidas desde la quincena de marzo de 2020. Según el análisis de la pandemia realizado en el capítulo II, en un escenario conservador se ha previsto iniciar actividades desde septiembre del 2020. Durante este periodo de tiempo los esfuerzos estarán orientados a remodelar sus instalaciones e implementar los protocolos de seguridad necesarios para garantizar la salud de los clientes y colaboradores, además de continuar con la comunicación con los clientes.

3. Marketing mix ampliado

En un ambiente tan competitivo como el del sector hotelero, es necesario generar diversas estrategias para brindar un servicio diferencial que genere confianza y mejore el bienestar de los clientes. A continuación, se describirán los elementos claves que permitirán lograr los objetivos propuestos.

3.1 Servicio

El servicio esencial es el alojamiento dirigido a turistas de negocios descritos en el gráfico 4. En la tabla 8 se detallan los servicios complementarios de facilitación y de mejora de la empresa¹³.

Tabla 8. Servicios complementarios de Hotel Home Business

De facilitación (necesarios para brindar el servicio)		De mejora (añaden valor al cliente)	
Información	Que se anticipa a las necesidades de los clientes como tutoriales didácticos para el uso de la plataforma web. Información rápida, oportuna y precisa de horarios, precios e instrucciones de uso; también de documentación ya hecha como confirmaciones de reservas y facturas.	Consulta	Asesoría técnica para brindar la venta de soluciones a sus variadas necesidades, brindando paquetes específicos para ellos. Servicio personal multilingüe. Servicio atención al cliente, brindando consejos sobre mejores rutas, servicios cercanos de restaurantes, actividades culturales, tiendas de ropa y sitios turísticos. Otros servicios como traductores.
Toma de pedidos	Realización en forma rápida de reservas y registros de habitaciones y servicios adicionales como comedor y salas de reunión. Solicitudes especiales.	Hospitalidad	Brindar seguridad, con área de recepción descongestionada y con distanciamiento debido. Comodidad en ambientes, brindar desayuno o fiambre para viaje como lonchera nutritivas, venta de souvenir o recuerdos y licores locales.
Facturación	Eficiente: se envía por correo una vez realizado el abono que puede hacerse vía transferencia bancaria, pago con tarjeta de crédito o débito. Envío periódico de estados de cuenta a empresas corporativas. Transparente: muestra el detalle de los servicios cobrados en la factura al tomar el servicio y previo al pago.	Cuidado	Implementación de programa de seguridad, limpieza y desinfección. Brindar bufets en pequeñas porciones ya servidas en pequeños pocillos con tapas de acrílico. Privacidad en información de los clientes, servicios de taxis seguros y no muy costosos. Valet parking, guarda ropa, guarda equipaje, custodia de elementos de valor y espacios de almacenamiento.
Pago	Facilidades para realizar el pago con tarjetas de crédito, débito, transferencias interbancarias, antes o posterior al servicio. También autoservicio, es decir, pagos en línea a través de tarjetas de crédito. Especial énfasis en salvaguardar las transacciones de pago, brindando tranquilidad al cliente en sus pagos en línea. Evaluación para otorgar línea de crédito a clientes corporativos.	Excepciones	Plan de contingencia para prevenir y brindar solución rápida a los clientes ante circunstancias como restricciones de alimentos, cuidado de niños, necesidades médicas, costumbres religiosas o asistencia especial por discapacidades personales. Soluciones ante problemas como fallas de un equipo (ascensor) o demoras. Ayuda a cliente que haya sufrido un accidente o emergencia médica. Préstamo de útiles como adaptadores universales o cargadores de celular. Manejo correcto de reclamos, sugerencias y elogios. Reembolsos, compensación por deficiencias en el servicio y oferta de servicios gratuitos por compensación.

Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.

Elaboración: Propia, 2020.

Adicionalmente al servicio de alojamiento se incursionará en nuevos servicios como alquiler de salas de reuniones para ejecutivos y servicio de alimentación para brindar almuerzos corporativos, y desayunos de lanzamiento. Todos los ambientes están ventilados, debidamente equipados,

¹³ Se utiliza el criterio de Lovelock y Wirtz (2009) que caracterizan al servicio en tres niveles: servicio esencial, servicios complementarios de facilitación, y servicios complementarios de mejora.

respetando el aforo y protocolo de medidas de seguridad, para resguardar la salud de los asistentes y los colaboradores.

3.2 Plaza

Los clientes buscan comodidad al momento de adquirir un servicio, que les permita ahorrar tiempo y esfuerzo, y realizar la reserva o absolución de sus problemas en lugares y horarios flexibles. En la tabla 9 se muestra la oferta de valor de los servicios por donde fluye la información para los clientes, desarrolladas paulatinamente por el departamento de Tecnología, I&D.

Tabla 9. Entrega de servicios

Canal de venta		Implicancia	Atractivo
Venta directa	Páginas web	Sitio web con sistema de reservaciones expres (menos <i>clicks</i>), incluye promociones e incentivos en línea. Funcional para clientes directos e intermediarios. Adicionalmente, los clientes podrán tener vista 3D de las habitaciones, ver detalle de los servicios, cotizar y adquirir el servicio de forma segura.	Se actualiza la disponibilidad de información según calendario. Navegación rápida y sencilla. Puede visualizar opiniones y valoración de los huéspedes.
	Central telefónica	Atención telefónica las 24 horas al día, a cargo de personal capacitado y bilingüe.	Brindará información relevante de los servicios y realizará reservaciones
	E-mail	Envío de mensajes personalizados a cargo del área de ventas. Direccionamiento de consultas de la página web.	Personalización de contexto para persona que recibirá la información.
	Aplicación móvil	Aplicativo donde los visitantes podrán realizar reservas, visualizar galería de fotos, navegar virtualmente por las habitaciones disponibles, visualizar promociones y comunicarse con servicio al cliente. Opción de compartir contenido por redes sociales.	Cliente cuenta con acceso a servicios, se le puede notificar a su número celular alguna oportunidad y actualizar la información en tiempo real
	Venta corporativa	Ejecutivo de ventas que contactará directamente a los clientes Pareto para ofrecer nuestros servicios, realizar reservas y seguimiento de sus cuentas en cuanto a pagos, reembolsos y promociones.	Negociación directa con encargado de viajes y eventos de las empresas. También con empresas de servicios que organizan eventos y trabajan con empresas.
Venta secundaria	Agencias de viajes	Con presencia a nivel nacionales e internacional, cuya distribución estará ligada al canal tradicional. Además, de presencia en las principales agencias on line como Booking, Despegar, Expedia y Tripadvisor.	A las agencias se les brinda un 10% de descuento, sobre precio de venta mostrador, con libertad de establecer precio de venta a sus clientes.
GDS	Sistemas globales de distribución	Solución tecnológica que permite analizar data como tarifas de forma dinámica, aplicable para agencias de viajes (intermediarios) y empresas. Los principales son Amadeus, Galileo/Apoyo, Worldspan, y Sabre.	Software que ayuda a una mejor comprensión del mercado hotelero, proyección de demanda futura, precios con acceso de datos a agencias de viajes.

Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.

Elaboración: Propia, 2020.

3.3 Precio

Las estrategias para disminuir costos monetarios y no monetarios, y para incrementar el valor percibido por clientes, contemplan:

- **Extensión de servicio.** Rediseñar la estructura de atención al cliente para que sea más segura, rápida, amable y eficiente según protocolo de seguridad para ambos hoteles, brindando una capacitación cuidadosa de empleados y automatizar la mayor cantidad de tareas.
- **Calidad.** Disminuir costos sensoriales desagradables del servicio, creando ambientes visualmente más atractivos, reduciendo el ruido, instalando equipos cómodos y guardando la seguridad requerida, según el protocolo de seguridad.
- **Tecnología.** Trabajar con el área de desarrollo para implementar y reducir tiempos en realizar compra de servicio, entrega y visualización de beneficios en la página web.
- **Programa fidelidad.** Sugerir al cliente que reduzca los costos monetarios asociados, incluyendo descuentos de socios y proveedores, como tarifas corporativas y estacionamiento, o actividades en línea que antes debiera ser personal.

Finalmente, para asegurar el filtro de clientes que se desea obtener y mantener, se han diseñado cercos tarifarios detallados en la tabla 10.

Tabla 10. Cerco tarifario

Relacionado al producto	Producto	Localización, comodidad y mobiliario con estilo diferenciado.
	Cortesía	Desayuno incluido, recojo en aeropuerto, trámite de seguro médico.
	Nivel de servicio	Lista de espera prioritaria, mostrador de registro sin fila.
Características de la transacción	Momento de reserva	Menor precio por compra por adelantado. Pago después del uso del servicio.
	Lugar de reserva	Tarifas clientes nacionales menores a quienes compran del extranjero. Tarifas especiales clientes corporativos.
	Flexibilidad de uso	Penalización por cancelar o cambio de fechas (no incluye 2020). Tarifas de reserva no reembolsables.
Características del consumo	Tiempo o duración del uso	A partir de dos noches puede obtener un descuento. Paquetes especiales por fin de semana.
	Lugar de consumo	Depende del lugar del habitación (vista) y estancia (local)
Características del comprador	Frecuencia o volumen de consumo	Trato preferencial a clientes de programa de lealtad, por su frecuencia de uso.
	Membresía de grupo	Afiliación con grupos de clientes por empresas, extendiendo el beneficio a sus familiares.
	Tamaño de grupo de clientes	Descuentos grupales, generalmente eventos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La determinación de la escala de precios se basa en la estructura de precios que manejan las principales cadenas hoteleras que son variables según el segmento de cliente, cantidad de venta, estacionalidad y tiempo de compra anticipada. En tabla 11 se muestra el cálculo de precios de venta por segmento de clientes, nivel de estrellas de los establecimientos y localización.

Tabla 11. Escala de precios por segmento al 2024

Cálculo precio promedio actual por hotel	Segmento cliente	Participación	Precio (US\$)	Precio de venta (US\$)
Home Business	Corporativo	40%	118,06	146,34
	Ejecutivo	30%	129,87	
	Mostrador	30%	200,51	
Hotel San Miguel	Corporativo	35%	80,48	103,28
	Ejecutivo	27%	88,53	
	Mostrador	38%	134,76	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los precios de venta son estables en el tiempo; sin embargo, debido a la crisis generada por la pandemia COVID-19, se considera el cierre del local desde marzo hasta agosto de 2020, el último trimestre del año se espera una leve recuperación de precios¹⁴ para captar a los turistas ejecutivos que empiezan a viajar por temas de negocios. Para el año 2021 se establecen tarifas introductorias para nuevo hotel en San Miguel. En la tabla 12 se muestran precios, número de noches vendidas y porcentaje de ocupación de actual hotel nacional y del nuevo hotel en San Miguel.

Tabla 12. Precios y volumen de venta 2020 al 2024

		2020	2021	2022	2023	2024
Hotel Nacional	Tarifa promedio US\$	137	110	121	133	146
	Nº noches vendidas	2.793	6.501	7.801	9.362	11.234
	% ocupación	16	36	43	52	62
Hotel San Miguel	Tarifa promedio US\$	-	100	100	100	103
	Nº noches vendidas	-	4.087	8.800	10.560	12.672
	% ocupación	-	25	54	65	78

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.4 Promoción

Se utilizarán diversas formas de comunicación integradas para llegar a los clientes, según se presenta en la tabla 13. La publicidad hace que la empresa se mantenga vigente en la mente de los consumidores, incluso en los seis meses de cierre por la crisis generada por el COVID-19 se brindarán anuncios a los clientes, con mensajes publicitarios para cuando regresen¹⁵.

Las tarifas se negocian con los jefes de quienes se hospedan o áreas corporativas (organizadores de eventos y agencias de eventos), pero los clientes cuentan con dos o hasta tres opciones de hoteles, con los que negocian precios. Los viajeros de negocios cuentan con cierta libertad de

¹⁴ En línea con declaración de Carlos Canales, presidente de la Cámara Nacional de Turismo de Perú (Canatur), la estrategia para último trimestre tiene como fortaleza precios por debajo del 50% y que calculan que el cierre de las fronteras internacionales y aeropuertos culminará en julio de este año.

¹⁵ Según Lovelock y Wirtz (2009), el costo por publicidad, ventas y marketing (componente de costos fijos) eran alrededor, por norma en la industria hotelera, de US\$ 750 por habitación al año.

elegir dónde quedarse entre las opciones que brindaba su empresa. Generalmente no conocen las tarifas, escogiendo hotel por ciertas preferencias como cercanía al aeropuerto o al lugar de trabajo. Por ello, es importante realizar programas de lealtad para garantizar que escojan hotel y regresen a tomar el servicio. Los programas para retención de clientes se detallan en la tabla 14.

Tabla 13. Formas de comunicación integradas

Comunicaciones personales	Publicidad	Promoción de ventas	Publicity y Relaciones públicas	Materiales instructivos	Diseño corporativo
Ejecutivo de ventas	Anuncios en publicidad de eventos	Descuentos	Notas de prensa	Página web	Firma "Home Business"
Área de servicio de atención al cliente	Marketing online	Reembolsos por volumen	Patrocinio	software interactivo	Decoración interiores formal y sofisticada
Venta telefónica (telemarketing)	Correo directo a empresarios		Exhibiciones, ferias comerciales	Manuales, como protocolo de seguridad	Uniformes personalizados con colores representativos de la empresa
Referencias personales entre clientes			Cobertura en medios, por actividades de ayuda social		
Capacitación a clientes			Eventos especiales		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 14. Programas de retención de clientes

Programas de lealtad	Se utilizarán los puntos Bonus	Sistema de recompensa para premiar la frecuencia de visita de los clientes y como herramienta de información que provee de data como preferencias, dirección y teléfono; haciendo posible la relación de uno a uno.
	Cuponera de descuento	Convenios con restaurantes, cafés, librerías y otras empresas que quieran promocionarse y que cuenten con tiendas cercanas al hotel.
	Venta de productos de proveedores	Puede adquirir productos asociados como: vinos, renta de automóviles, flores, paquetes Parque de las leyendas. Considerar que nuestros proveedores nos brindan convenios y productos promocionales para este fin.
	Venta de souvenirs	En instalaciones del hotel que, además de obtener un recuerdo, apoyan a instituciones de reinserción social.
Programa huésped frecuente	Programa de recompensa	Por cierta cantidad de visitas se le subirá de nivel, brindando un cupo en las mejores habitaciones del hotel al mismo precio del servicio que siempre utilizó.
	Extensión al huésped	Una estancia gratuita para el usuario o programa de visita a centros culturales, convenio con municipalidades.
	Extensión familiar	Se le otorga la tarifa corporativa por un fin de semana, para viajes familiares.
Club corporativo	Prioridad de atención	Número especial de atención para prioridad en atención. Reservas más rápido porque se tendrá información registrada de sus preferencias.
	Horario flexible	Salida una a dos horas más tarde del check out.
	Lonchera nutritiva	Servicios exclusivos como lonchera de refrigerios, cuando no puedan tomar desayuno por salidas antes del horario de restaurante.
Servicio de atención al cliente	Exhaustiva capacitación	En procedimientos, en especial de recuperación de servicios, en caso de que las cosas salgan mal. Extensión de protocolos a nuevos locales.
	Cliente insatisfecho	Carta de compromiso de mejor habitación (suite) para su siguiente instancia, si es que brinda detalladamente las razones de insatisfacción, para implementar acciones correctivas.
	Atención reclamo	Cliente puede ponerse en contacto con el equipo de servicio al cliente, luego de retirarse del hotel, para presentar su queja, esto nos genera mayor cercanía y le asegura que nos enteremos de los problemas.
	Postventa	Llamadas posteriores a la visita, para preguntar sobre su experiencia y si cubrió sus expectativas.
Inclusión del cliente	Buzón de sugerencias	Brindaremos una cena como premio a las cinco propuestas de mejora implementadas en el año. Así los clientes sabrán que sus ideas serán escuchadas y formarán interés genuino por la mejora de la empresa.
	Ejecución de sus propuestas	Llamadas de agradecimiento para decirles que se han implementado sus sugerencias. Esto genera que sean parte de la mejora continua de nuestra empresa y fomenta su lealtad.
	Sostenibilidad	Al hacerlo participe de nuestras políticas de cuidado medioambiente, sostenibilidad y seguridad, hacen que forme parte importante en el desarrollo de nuestro hotel.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.5 Proceso

Los procesos son fundamentales porque inciden directamente en la experiencia de los clientes. El detalle de los procesos y sus indicadores se detallan en el capítulo del Plan de Operaciones.

3.6 Diseño del entorno físico

El entorno donde se brindará el servicio mejora la experiencia de compra de los clientes y es una gran oportunidad para diferenciar el servicio, generando el posicionamiento en la mente de los clientes, y se realizará por tres medios:

- **Crear mensajes.** En la parte de promoción se detalla la comunicación del diseño corporativo.
- **Llama la atención.** El hotel en San Miguel será el único de su estilo en la zona, por lo que puede capturar a los turistas ejecutivos que trabajan con empresas en Lima Norte, Lima Este y Callao. Además, está estratégicamente ubicado por su cercanía al Aeropuerto y a Lima moderna por la Vía Costanera (ver anexo 6).
- **Crea afecto.** Para mejorar la experiencia de los clientes se contará con ambientes funcionales, modernos, acogedores y acondicionados para ejecutivos, que estén en armonía con la iluminación diferenciada por área, aclimatación y temperatura adecuada, con fondo de música clásica que varía según el área del hotel, aroma a lavanda que tiene efectos relajantes y ayuda a crear sensación de seguridad y comodidad¹⁶; así como el uso de espejos para brindar aspecto impecable, con equipamiento que brinde seguridad, confortabilidad y privacidad de cada huésped. También se realizarán campañas de ayuda social y cuidado del medio ambiente, haciéndole partícipe de ejecución de buenas acciones hacia la sociedad y al planeta.

3.7 Personas

Los clientes satisfechos son una consecuencia de los empleados satisfechos, y ambos tienen una visión de la información que se complementa, motivo por el cual se reforzará la motivación, capacitación, estandarización y traslado de conocimientos y experiencia a todo el personal. Mayor detalle se presenta en el plan de Recursos Humanos.

¹⁶ Fragancia de lavanda presenta aroma herbáceo y está categorizada en la aromaterapia como calmante, estabilizadora y tranquilizante.

3.8 Productividad y calidad

Se tiene especial enfoque en mejorar la productividad, por lo que se han implementado la medición por indicadores. Para garantizar la calidad de los servicios se adicionó el área de aseguramiento de calidad y área de Investigación, Innovación y Desarrollo. Adicionalmente, en la página web se muestra protocolo de seguridad que alberga a gran parte de las actividades y certificación ISO 9001 para mostrar las garantías que presentan los hoteles de esta marca. Mayor detalle se presenta en el plan de Operaciones.

4. Presupuesto de Marketing

La estimación de gastos se muestra en el anexo 18.

Capítulo VII. Plan de Operaciones

El presente plan de Operaciones ayudará a materializar la propuesta de valor del hotel durante la prestación del servicio.

1. Objetivos del Plan de Operaciones

1.1 Objetivos generales

Proveer los recursos necesarios de forma oportuna, y mejorar los procesos de operación enfocados en incrementar la productividad y calidad del servicio, para lograr la satisfacción del cliente y alcanzar la rentabilidad esperada por los accionistas.

1.2 Objetivos específicos

Tabla 15. Objetivos específicos del Plan de Operaciones

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos del plan de operaciones	Indicador	Fórmulas
Crecimiento	Duplicar la capacidad instalada.	Variación porcentual de número de camas disponibles.	Número de camas disponibles con relación al año anterior.
	Implementar en el año 2020 y fortalecer en el 2021, el área de Innovación, Desarrollo y Calidad.	Implementación del sistema de gestión de calidad.	% cumplimiento del sistema de gestión de calidad.
Rentabilidad	Optimizar recursos para reducir los costos operativos del área al margen inferior de lo presupuestado.	% de variación de los costos operativos en relación con los presupuestados.	Costo operativo entre el presupuesto para el mismo periodo expresado en porcentaje.
Sostenibilidad	Implementar indicadores de gestión de calidad y satisfacción del cliente interno.	Nivel de satisfacción del cliente interno.	Número de incidentes de calidad y seguridad reportados mensualmente.
	Disminuir el número de ocurrencias / reclamos de los clientes	Número de quejas recibidas por mes.	Número de quejas recibidas mensuales en relación al mes anterior.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Procesos

El actual hotel de 5 estrellas está situado en Lima moderna y el nuevo hotel de 4 estrellas, según el análisis de clúster realizado, estaría situado en el distrito de San Miguel debido las facilidades de transporte, acceso a vías rápidas para traslados a aeropuerto y otros distritos, cercano a centros comerciales y culturales; además del bajo índice de inseguridad ciudadana y cercanía a la

concentración de principales actividades comerciales. Estará orientado al sector negocios y estará enfocado en generar una experiencia inolvidable para los clientes.

Los principales procesos del hotel se pueden observar en el mapa de procesos mostrado en el anexo 16, y se describen a continuación:

- Procesos de Marketing y Ventas, que se encargarán de conseguir los clientes y mantenerlos mediante las estrategias descritas en el plan de Marketing.
- Proceso de entrada al hotel, recepción del cliente en la parte exterior del hotel o cochera, y acompañarlo hasta el hall de recepción.
- Proceso de seguridad, consistirá en acatar el protocolo de seguridad para evitar el contagio y propagación del COVID-19 según protocolo del anexo 17.
- Proceso de check in, protocolo de bienvenida, verificación de conformidad de reservas y registro del ingreso de huéspedes.
- Proceso de atención al cliente, incluye los procesos de acceso a la habitación, servicio de limpieza, atención en recepción, servicio de alimentación, servicio de salas de eventos, servicio de lavandería, servicio de gimnasio, servicio de transporte.
- Proceso de check out, registro de salida del huésped, facturación y protocolo de despedida.
- Proceso de servicio de postventa, que busca la fidelización del huésped y su participación con propuestas de mejora a nuestros procesos e instalaciones

En el año 2020 el hotel permanecerá cerrado hasta septiembre, mes en que reabrirá; previamente se implementarán los protocolos de seguridad para la llegada y estadía de los huéspedes.

3. Calidad, innovación y desarrollo

Como parte de la estrategia de la empresa, durante el año 2020 se planea crear el área Calidad, Innovación y Desarrollo para fortalecer y mejorar el servicio, así como los canales de comunicación y fidelización de clientes, para minimizar el impacto de eventos externos y desastres naturales asegurando la continuidad del negocio.

3.1 Calidad

La implantación del sistema de Gestión de Calidad ISO9001 en el hotel se realizará en el año 2020, y permitirá mejorar la efectividad de los procesos, reducir costos, aumentar la satisfacción

de los clientes, lograr mejoras continuas, potenciar la innovación, gestionar los riesgos, proteger la marca y la reputación del hotel asegurando la continuidad del negocio. Los procesos serán integrados a un sistema de soluciones innovadoras y a modernas tecnologías que permitirán una mejor aceptación por parte de los clientes.

3.2 Innovación y desarrollo

Esta área busca innovar generando nuevas ideas y mejoras en todas las actividades de la empresa, para atender satisfactoria y eficientemente a los clientes, para así diferenciarse de la competencia. Entre los principales desarrollos que se realizarán e implementarán en el periodo 2021-2024 están:

- **Sistemas biométricos.** En las habitaciones se instalarán sistemas biométricos como el uso de la huella dactilar para liberar a los huéspedes de cargar las llaves o tarjetas para ingresar a sus habitaciones; también podrán utilizarse para pagar cualquier servicio que los huéspedes utilicen. Los sistemas biométricos pueden representar un ahorro importante y puede mejorar la seguridad de los hoteles, pues gracias a características como la huella dactilar se garantizará que nadie que no esté autorizado ingrese a las habitaciones e instalaciones del lugar.
- **Reservas móviles.** Creación de una aplicación (app) que permita a los clientes hacer reservaciones, navegar virtualmente por las habitaciones que se encuentren disponibles, hacer check in, acceder a una llave electrónica para ir directo a la habitación y no pasar por recepción, conocer noticias, promociones, e incluso comunicarse con servicio al cliente para resolver cualquier inquietud como ofrecer geolocalización, conocer las opciones de transporte disponible en la ciudad antes de haber arribado, galería de fotos y la opción de compartir contenido por redes sociales.

4. Nueva sede

4.1 Diseño de la nueva instalación

El nuevo hotel será de 4 estrellas, cumplirá con los requisitos establecidos en la reglamentación para la clasificación y categorización de hoteles según MINCETUR (2015). El nuevo hotel estaría situado en el distrito de San Miguel y su remodelación iniciará en el año 2020, tendrá un periodo de duración de 6 meses. El hotel se edificará en un área de 350 m² y estará situado cerca al centro comercial Plaza San Miguel. No se prevé adquirir el inmueble, se utilizará la figura de usufructo con una retribución del 10% los dos primeros años y 15% a partir del tercer año para el propietario

del inmueble; es decir, el porcentaje indicado del ingreso de todas las ventas desde el año 2021 hasta el año 2024 será retribuido al propietario del bien usufructuado.

El hotel constará de 45 habitaciones entre simples, dobles y suites, un bar, un restaurante café, zona de lavandería, salones de eventos, salones de reuniones y gimnasio. Todas las instalaciones contarán con facilidades para discapacitados, además de disponibilidad de Wifi las 24 horas al día en todos los ambientes. En la sede San Miguel, el hotel tendrá cinco pisos, con dos ascensores (uno para los clientes y otro para los empleados), un sótano. La distribución será la siguiente:

- **Sótano.** Se contará con 13 estacionamientos, además de las oficinas administrativas, área de servicio (comedor, vestuarios y servicios higiénicos del personal), un almacén central, el cuarto de máquinas y el área de mantenimiento
- **Piso 1.** Acceso principal al hotel por el lobby y área de recepción. En este mismo piso se encontrará el bar, el restaurante café que tendrá una propuesta de platos ligeros y rápidos. Contará con un área de servicio solo para los trabajadores donde se encuentra el depósito de maletas, tóxico y almacenaje. En el exterior del hotel se tendrá un espacio o isla donde el personal de transporte podrá dejar a los huéspedes y su equipaje sin afectar el libre tránsito de transeúntes y vehículos.
- **Piso 2.** En el segundo piso se encontrará las salas de eventos (dos salas para un máximo de 20 personas y una sala para 40 personas). Las separaciones portátiles permitirán unir las para respetar el distanciamiento social si fuera necesario de acuerdo al evento, cada sala contará con sus propios equipos audiovisuales. En este piso se contará con dos servicios higiénicos además de un depósito donde se encontrará mobiliario de apoyo como sillas, mesas, entre otros. Adicionalmente, este piso contará con pequeñas salas de reuniones para los clientes que deseen trabajar desde ahí.
- **Piso 3 a 5.** A partir del piso 3 hasta el piso 5 se instalarán las habitaciones. Cada habitación cuenta con un baño propio, una caja de seguridad y un closet. Las habitaciones dobles tendrán camas Queen y la habitación simple tendrán una cama King.

4.2 Capacidad de la nueva instalación

La capacidad del nuevo hotel será de un total de 45 habitaciones de las cuales 33 serán habitaciones individuales, entre Simples, Junior y Suite, además de 12 habitaciones dobles. Las categorías de las habitaciones están determinadas por las dimensiones y la estructura interna que poseen. El número de habitaciones, tamaño y su distribución será como sigue:

Tabla 16. Distribución del hotel

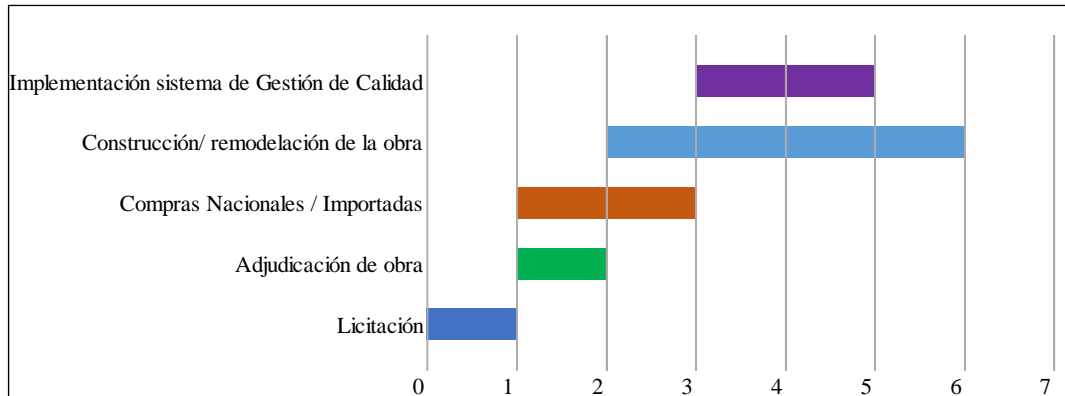
DISTRIBUCIÓN DEL HOTEL		Área construida (m ²)	Área de cada habitación (m ²) /Número de			
			Dobles 18	Simples 14	Junior 26	Suite 30
Sótano	Estacionamientos/Administración/Área de servicios	350				
PISO 1	Lobby/recepción/bar/restaurante café	325				
PISO 2	Sala de eventos/sala de reuniones	263				
PISO 3	Superior Dobles/Superior Simple/Superior Junior Suite/Superior Suite	262	4	8	3	0
PISO 4	Superior Dobles/Superior Simple/Superior Junior Suite/Superior Suite	262	4	8	3	0
PISO 5	Superior Dobles/Superior Simple/Superior Junior Suite/Superior Suite/Gimnasio	326	4	4	3	4
Área construida (m²) / Remodelada total		1.788	12	20	9	4
Número de habitaciones		45	12	20	9	4
Área de terreno (m²)		350				

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.3 Actividades preoperativas para el nuevo hotel

Las actividades preoperativas del nuevo hotel en San Miguel tendrán una duración de seis meses y constará de cinco fases como se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico 5. Fases operativas



Fuente: Elaboración propia, 2020.

5. Presupuesto de inversión inicial y presupuestos anual del Plan de Operaciones

La inversión inicial para la apertura del hotel en San Miguel será de US\$ 1.183.012,25, comprende el costo de remodelación del hotel, el mobiliario, equipos, los costos preoperativos como permisos, consultores, arquitectos, y licencias según se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 17. Presupuesto de inversión inicial

Inversion inicial, año 2020	m²	US\$/m²	US\$
Costo de construcción, remodelación, preoperativos	1788	500	917.000
Mobiliarios y equipos			266.012
			1.183.012

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Finalmente, en el anexo 18 se presenta el presupuesto para el mencionado plan de operaciones en los próximos cinco años.

Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos

Este plan contempla los objetivos del plan, estrategias a seguir, la estructura del hotel, y el presupuesto necesario para obtener los resultados esperados.

1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

1.1 Objetivo general

Proveer a la operación colaboradores capacitados y con alto desempeño y motivación para garantizar la satisfacción total de los clientes.

1.2 Objetivos específicos

Tabla 18. Objetivos específicos del Plan de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Objetivo	Indicador	Fórmula
Crecimiento y sostenibilidad	Reclutar personal de acuerdo a los perfiles y competencias en máximo 10 días.	Tiempo de reposición igual o menor a 10 días.	Número de días entre la fecha de solicitud de personal y la fecha de inicio de actividades del nuevo colaborador.
Crecimiento y sostenibilidad	Mantener el índice de rotación anual menor al 3%.	Índice de rotación de personal menor a 3%.	Número de desvinculaciones en un mes entre el promedio de colaboradores del mismo mes.
Crecimiento y sostenibilidad	Mantener el 100% de colaboradores capacitados.	Porcentaje de colaboradores capacitados en relación al total de la planilla.	Número de colaboradores capacitados entre el promedio de colaboradores del mismo mes.
Rentabilidad	Lograr índices de productividad por encima del mercado.	Cantidad de ingreso generado por cada colaborador.	Ventas totales del mes dividido entre el promedio de colaboradores de ese mes.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Estrategias de administración de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos contempla acciones continuas que tienen por objetivo el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico. Estas acciones involucran: reclutamiento, selección y contratación, capacitación y desarrollo de talento, y retención de personal considerando políticas adecuadas para facilitar la implementación de la estrategia.

2.1 Reclutamiento, selección de personal y contratación

El hotel necesita convertirse en un negocio flexible y de fácil adaptabilidad por lo que en los perfiles a seleccionar se tomarán en cuenta competencias orientadas a resultados, trabajo en equipo, agilidad en aprendizaje e innovación y orientación a servicio al cliente, comunicación efectiva y solución de problemas para poder actuar rápidamente ante solicitudes de los clientes.

Los procesos de reclutamiento se realizarán por medio de convocatorias internas para dar oportunidad de tener línea de carrera a los propios trabajadores, y convocatorias externas con la ayuda de publicaciones de perfiles en portales on line, y bolsas de trabajo de las Municipalidades y del Ministerio de Trabajo. La selección de personal y contratación final se realizará tomando en cuenta las competencias seleccionadas en el perfil del puesto, priorizando a los postulantes de convocatorias internas y luego a colaboradores que vivan en la zona de influencia del hotel

2.2 Capacitación y desarrollo de talento

La capacitación se ejecutará mediante planes de entrenamiento de acuerdo al perfil del puesto, tendrán duración anual y deben enfocarse en fomentar la creatividad e innovación constante, con énfasis en atención al cliente. Los planes de entrenamiento considerarán una capacitación inicial que incluye un paquete de incorporación y de bienvenida al inicio de las labores, con inducciones básicas de gestión administrativa interna, seguridad y gestión de calidad para reducir riesgos relacionadas. Posteriormente, en coordinación con los jefes inmediatos, y de acuerdo a las competencias del candidato y los requerimientos del puesto, se programarán capacitaciones complementarias que se reflejarán en los planes anuales y que se elaborarán con la finalidad de concretar el crecimiento y desarrollo de talento humano mejorando la retención. Se buscará concretar alianzas estratégicas con proveedores, universidades, institutos e instituciones del Estado para lograr ejecutar los planes de capacitación anual y desarrollar las habilidades y competencias necesarias en los colaboradores para su crecimiento profesional y personal facilitando la toma de decisiones oportunas a todo nivel.

2.3 Retención de personal

La retención de personal tiene impacto directo en los índices de rotación de personal esperados, por lo que es indispensable tener un plan de retención de personal. La estrategia del hotel en este sentido se enfocará en crear oportunidades de desarrollo con líneas de carrera que todos conozcan

a través de las convocatorias internas. Por otro lado, se considera necesaria la creación de un área de calidad, I+D para trabajar en el sistema de gestión de calidad que asegure la continuidad de negocio y el avance tecnológico que esperan los clientes, y para lograr que los millennials y centennials se sientan cómodos por contar con un buen nivel de tecnología para cumplir con sus tareas diarias. Es necesario trabajar en un sistema de reconocimiento y beneficios basado en resultados de productividad, lo cual aumentará la satisfacción de los colaboradores al generar sentimientos de igualdad y motivación de grupo. Por último, las actividades de integración son indispensables, siendo la actividad de fin de año la actividad central y organizada con muchos meses de anticipación con la participación de los colaboradores y sus familias, se realizará en las instalaciones del hotel y sin presupuesto adicional, ya que todos colaboran y ejecutan las tareas de las actividades planteadas.

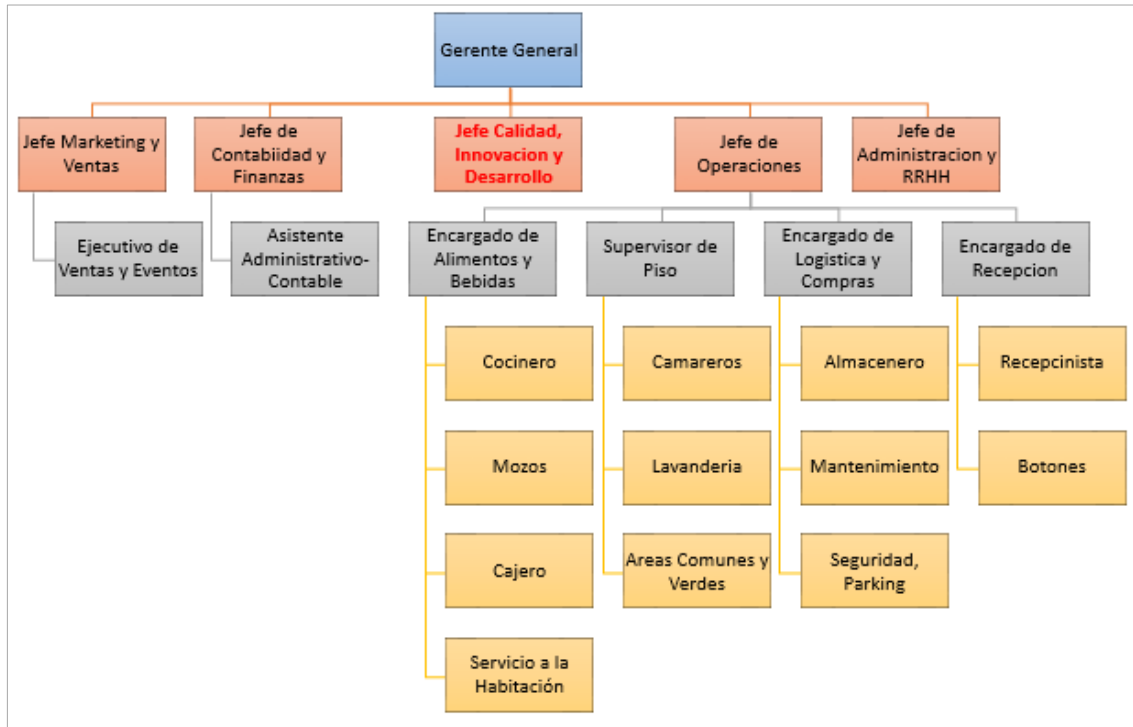
3. Alineamiento de la estructura organizacional

El hotel cuenta actualmente con una estructura burocrática como se explica en el análisis interno del capítulo II y se muestra en el anexo 8, se caracteriza por tener una estructura piramidal con control total de la gerencia general. Una de las estrategias de este plan es adecuar la estructura organizacional del hotel, que permita enfrentar rápidamente y con suficiente flexibilidad los cambios del sector; por ello, se propone un cambio de estructura para pasar de una estructura burocrática a una plana, con enfoque de dirección descentralizada que fomente la participación de los colaboradores y empoderamiento del mando medio; con esto se logrará contar con personal mejor capacitado y capaz de tomar decisiones oportunas y acertadas logrando la plena satisfacción del cliente.

La gestión de recursos humanos; además, se orienta al logro de objetivos de rentabilidad buscando el aumento de la productividad y sostenibilidad, por ello se propone crear el departamento de Innovación, Desarrollo y Calidad para lograr que el negocio pueda anticiparse a las necesidades de los clientes actuales, alinear a todos los departamentos a la cultura de innovación, ayudar a implementar un sistema de gestión de calidad que permita mejorar el servicio, la infraestructura y prepararse para los actuales cambios internos y sobre todo externos porque afectan el negocio y no se tiene el control sobre ellos; como por ejemplo, la crisis política en Chile, el Coronavirus, problemas climáticos dentro del país, entre otros. Esta propuesta permitirá que el hotel esté preparado y construya un negocio sostenible en el tiempo con una adecuada gestión de riesgos para dar continuidad al negocio. La nueva estructura propuesta se presenta en el siguiente

organigrama, e implica un staff de 35 colaboradores durante el año 2020; en adelante, se contará con 61 colaboradores distribuidos en cinco áreas.

Gráfico 6. Organigrama del hotel



Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Presupuesto anual de Recursos Humanos

El presupuesto del primer año considera personal elemental para el funcionamiento y a partir del segundo año considera el personal para ambos hoteles. El presupuesto anual es de alrededor de US\$ 440.000 para personal permanente y US\$ 100.000 para temporales durante los últimos dos años del proyecto, ver detalle del presupuesto en el anexo 18.

Capítulo IX. Plan de Responsabilidad Social

1. Modelo de gestión

Se gestionará la empresa con un enfoque de generación de valor compartido¹⁷, buscando ser exitosos económicamente, pero de forma responsable, generando valor para la sociedad y el medio ambiente. Para lograr ello, las decisiones se basarán no solo en el impacto económico sino también en el impacto social y ambiental, teniendo tres ejes fundamentales: bienestar social, cuidado del ambiente, y desarrollo de la cadena de valor.

2. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social

2.1 Objetivos generales

Promover el uso eficiente de los recursos para reducir el impacto al medio ambiente, fomentando la participación e integración de clientes y proveedores, desarrollando conciencia social y compromiso con grupos vulnerables.

2.2 Objetivos específicos

Tabla 19. Objetivos específicos del Plan de Responsabilidad Social

Objetivo estratégico	Objetivo	Indicador	Fórmula
Sostenibilidad	Implementar dos proyectos anuales de inversión social para la comunidad, auspicio de recursos y exhibición de los productos en el hotel.	Apoyo mínimo a un proyecto externo y uno in house, de auspicio de recursos y exhibición.	Número de proyectos ejecutados en el año.
Rentabilidad y sostenibilidad	Generar eficiencias que permitan reducir el impacto de las actividades y lograr el uso eficiente de recursos en 3% anual.	Reducir el consumo de servicios de agua y luz a través de uso responsable de recursos naturales.	% de variación entre el gasto total de servicios del presente mes y el anterior.
		Manejo responsable de residuos mediante el reciclaje y disminución en el uso de materiales plásticos.	Toneladas de residuos reciclados entre toneladas de residuos totales.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

¹⁷ Porter y Kramer (2011:1-17) señalan que hay tres formas distintas de proporcionar simultáneamente valor para la empresa y para la sociedad que se complementan, construyendo un círculo positivo. Estas tres formas complementarias son: nuevos mercados y productos; redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y creando grupos locales de apoyo a la empresa lo que también se conoce como clústers.

Tabla 19. Objetivos específicos del Plan de Responsabilidad Social (continúa de la página anterior)

Objetivo estratégico	Objetivo	Indicador	Fórmula
Crecimiento y sostenibilidad	Realizar dos actividades que permitan fortalecer las capacidades de los principales grupos de interés, para fomentar el emprendimiento y promover la empleabilidad, en el año.	Identificar talentos para ser incorporados en la organización y desarrollo de proveedores locales, especialmente en zonas aledañas a la empresa.	Número de captaciones de talentos o proveedores de la zona realizadas en el año.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Estrategias de generación de valor compartido

Se detallan las iniciativas que permitirán asegurar el cumplimiento de los objetivos del área, alineados a los tres ejes que se detallan en el modelo de la gestión. Debido a la coyuntura actual empezarán a funcionar a partir del 2021.

3.1 Generación de bienestar

- Realizar una donación una vez al año de sábanas, toallas, y menaje usado del hotel a la beneficencia pública como el Centro de Atención Residencial Virgen del Carmen, institución que se encuentra en el distrito de San Miguel y alberga a 96 ancianos de bajos recursos económicos que se benefician de los programas sociales.
- Programar dos ferias por año, en coordinación con el Ministerio de Trabajo - Programa Impulsa Perú¹⁸, dónde los familiares de los reclusos del Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima (Maranguita) ubicado en el distrito San Miguel, puedan exhibir y vender sus trabajos en el hotel, productos que ellos o sus familiares directos fabrican.
- Apoyo al desarrollo sostenible del INABIF, especialmente del hogar Hermelinda Carrera, donde se alberga a 164 adolescentes. Para ello se separará un espacio dentro de las instalaciones del hotel, donde se exhibirán y venderán a los huéspedes, artículos hechos a mano como adornos, pinturas, bordados, bisutería, joyas, entre otros.

¹⁸ En coordinación con la Municipalidad de San Miguel (TVPerú Noticias, 2018).

3.2 Cuidado del ambiente

- Realizar el reciclado de jabón usado por los huéspedes en el lavado de felpa en lavandería, optimizando costos para la empresa; además de reutilizar, ya sea en labores de limpieza o en beneficio de los colaboradores del hotel.
- Reusar residuos de café como abono natural para las plantas del hotel y uso de amenities biodegradables.
- Reducción en el uso de servicios de agua y luz mediante la inversión en equipos e instalaciones sostenibles, utilizando luminarias con sensores en los pasadizos, luminarias de bajo consumo en ambientes donde se adecúen, modificación y constante mantenimiento del sistema de climatización, tratamiento de aguas residuales reutilizadas para el riego de plantas y limpieza dentro de las instalaciones del hotel. Estas iniciativas se trabajarán junto a partners expertos (proveedores) en gestión energética. Adicionalmente, se fomentará el ahorro con los clientes, dándoles la opción de evitar el cambio diario de sábanas y toallas, disminuyendo el programa de lavado de ropa blanca de la habitación a solicitud del huésped.
- Ejecutar programas de segregación de residuos para reciclaje, al contar con tres tachos de basura debidamente identificados, en distintas áreas del hotel, con campañas de reciclaje de cartón, vidrio, papel, y plástico.
- Campaña en conjunto con los clientes para reducir el uso de plástico, esto conlleva la eliminación de botellas (en el comedor se contará con surtidores de agua y bebidas), bolsas para uso en habitaciones, pajitas de plástico, y su sustitución por productos alternativos biodegradables y ecológicos, trasladando este compromiso a los clientes, reforzando la comunicación con mensajes claros de concientización para incentivar que se unan a la empresa y se conviertan a su vez en embajadores de un compromiso compartido en la lucha contra el cambio climático

3.3 Desarrollo de la cadena de valor

- **Compromiso con los colaboradores.** Al levantamiento de medidas sanitarias y estado de emergencia, se realizarán desayunos con las familias de los colaboradores (padres, hijos y cónyuges) por Navidad en las instalaciones del hotel, puesto que los colaboradores son la palanca clave para ofrecer experiencias inolvidables y únicas a los clientes.
- **Desarrollo de proveedores locales.** Elaboración de un taller anual de panadería y pastelería en el Hogar Ermelinda Carrera que alberga a adolescentes en riesgo social, con el objetivo de que puedan generar ingresos y lograr la autosostenibilidad del hogar a través de la venta de

productos de panadería y pastelería; adicionalmente, puedan proveer de productos de pastelería al hotel, cuando lo amerite.

- **Captación de personal de zonas aledañas al hotel.** Ello se realizará mediante capacitaciones en entidades educativas cercanas a la zona de influencia, mediante convenios con las municipalidades y así garantizar la continuidad del negocio al trasladarse rápidamente a la empresa en casos de urgencias, huelgas de transportes, cierre de pistas por paros u otros eventos. Se propone:
 - Elaboración de un taller anual de administración a las adolescentes del Hogar Ermelinda Carrera, en el local del hogar, con el objetivo de que puedan conocer costos y ganancias de los productos que elaboran, algo que les servirá cuando deban abandonar el hogar; pudiendo proveer de productos al hotel, como por ejemplo toallas bordadas o trabajar en áreas administrativas de la empresa.
 - Elaborar una charla anual en la Universidad Nacional Federico Villarreal, con la carrera de Administración de Turismo, ubicada en distrito de San Miguel, para fomentar prácticas preprofesionales en el hotel y tener opciones de línea de carrera.

4. Presupuesto de generación de valor compartido

A continuación, se presenta el presupuesto total para los próximos cinco años:

Tabla 20. Presupuesto próximos cinco años

Ejes valor compartido	Actividad \ periodo	2020	2021	2022	2023	2024
Bienestar.	Movilidad para donaciones, mobiliario para exhibición.	0	100,00	100,00	100,00	100,00
Cuidado del ambiente.	Ingresos por reciclaje, ahorro de jabón, abono de plantas y disminución de servicios.	0	-110,00	-120,00	-130,00	-140,00
Desarrollo de la cadena de valor.	Jornal (tres) del profesional que dictará capacitaciones.	0	50,00	50,00	50,00	50,00
Total gasto anual		0	40,00	30,00	20,00	10,00

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo X. Plan de continuidad de negocio

El plan de continuidad describe los procesos y procedimientos que el negocio pondrá en marcha para garantizar que sus funciones esenciales puedan continuar durante y después de un desastre en un tiempo adecuado. Prepara el negocio para desastres, propiciados por el hombre (ciberataques, ataques terroristas, incendios, interrupción de la cadena de suministros) y/o desastres naturales (Fenómeno del Niño, terremotos, maremotos) y biológicos (Coronavirus).

Para la elaboración del plan se basarán en la norma internacional ISO 22301 que proporciona un marco para la implementación de la gestión de continuidad del negocio, establece requisitos para la planificación, establecimiento, implementación, operación, supervisión, revisión, prueba, mantenimiento y mejora de los planes de continuidad, teniendo en cuenta la gestión de riesgos del hotel y su capacidad de resiliencia organizativa.

1. Objetivo general

Proporcionar lineamientos para garantizar que el negocio tenga la capacidad de seguir operando ante una eventualidad de riesgo e interrupción parcial o completa de las operaciones, defendiendo los intereses de sus empleados y partes interesadas, manteniendo y protegiendo la reputación del negocio.

2. Objetivos específicos

Tabla 21. Objetivos específicos del Plan de Continuidad de Negocio

Objetivo estratégico	Objetivo	Indicador	Fórmula
Rentabilidad	Identificar, evaluar y tratar los riesgos a los que puede estar expuesto el negocio por una interrupción inesperada.	Variación de la rentabilidad asociada a riesgos no controlados.	Ingresos entre utilidad operativa de periodos similares.
Rentabilidad y sostenibilidad	Garantizar la continuidad del negocio teniendo la capacidad de una rápida recuperación.	Disminución de la tasa de ocupación por falta de reacción oportuna.	Variación del porcentaje de ocupación de periodos afectados.
Sostenibilidad	Garantizar un adecuado flujo de comunicación para evitar la propagación de la crisis y proteger la reputación y marca del negocio.	Levantamiento de número de incidentes u oportunidades de mejora durante la crisis.	Variación de las ventas durante y postcrisis.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Alcance y recursos

El alcance de este plan abarca la gerencia y todas las actividades del negocio (logística y compras, operaciones, administración y recursos humanos, marketing y ventas, I+D y calidad) y el entorno físico (propiedad y dependencias). Este plan será liderado por el gerente general con el apoyo y compromiso de todos los jefes de área, quienes cuentan con la cooperación de todos empleados del negocio. Los jefes de área serán los encargados de proporcionar los recursos y mecanismos de apoyo necesarios para la implementación del plan.

Las comunicaciones internas y externas estarán a cargo de los jefes de área; en el caso de las comunicaciones externas a proveedores, clientes, entidades del gobierno, éstas deberán ser aprobadas por gerencia general en cuanto a la forma y oportunidad.

4. Amenazas e impacto en el negocio

Esta etapa se basa fundamentalmente en detectar probables riesgos a los que se encuentra expuesto el negocio, identificando cada amenaza que pudiera tener un impacto en el cumplimiento de los objetivos del negocio, lo cual es crítico porque las que no sean identificadas no serán evaluadas y el riesgo puede ser subestimado.

El proceso incluye la identificación y documentación de riesgos en todas las áreas del hotel, esto se logra a través de talleres estratégicos sobre riesgos sustanciales del negocio donde se discuten situaciones hipotéticas con los principales líderes del negocio, reuniones mensuales operativas con los principales jefes para recopilar datos, y análisis del negocio, valoraciones contra los estándares establecidos por las auditorías externas y financieras o las evaluaciones de acreditación, también se deben tomar en cuenta los resultados de las inspecciones y/o auditorías internas, registros de incidentes, quejas o eventos críticos. Todo este proceso se alimentará constantemente.

Considerando las actividades prioritarias del negocio, las categorías clave de riesgo del negocio son: reputación; finanzas/comercial; personas; gobierno y factores externos; cuestiones operativas e infraestructura; medioambiente (incluye sostenibilidad económica, social y ambiental).

5. Análisis de riesgos y estrategias

En esta etapa del plan se establecen medidas de control que permitan reducir o mitigar los riesgos a los que está expuesto el negocio y que fueron identificados en el punto anterior. El análisis se realiza en base a las directrices de la norma internacional ISO 31000:2018. El análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos propuestos están detallados en el anexo 19.

6. Mantenimiento, evaluación, revisión y mejora continua del plan

La evaluación del plan se realizará por lo menos una vez al año a través de una auditoría interna y reportes a la gerencia. El objetivo de esta auditoría será realizar una revisión y seguimiento del plan de continuidad del negocio, evaluando en qué medida se cumplieron los objetivos establecidos, así como el desempeño de los procesos enfocados a proteger las actividades críticas y, finalmente, seguimiento de las acciones correctivas y preventivas establecidas en auditorías anteriores para evaluar su efectividad. Esta revisión también permite determinar la vigencia de los riesgos identificados relativos al negocio y cualquier cambio importante para actualizar el plan.

Todo este proceso permite aumentar permanentemente la eficacia del plan y la eficiencia del negocio porque permite encontrar continuamente oportunidades de mejora al sistema de trabajo, por lo que la gerencia general deberá elegir al menos un riesgo de la matriz para debatir y revisarlo como un punto formal de la agenda en la reunión mensual de gerencia.

Capítulo XI. Plan de finanzas y evaluación financiera

1. Objetivo general

Administrar eficientemente los recursos financieros de la empresa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, alcanzando un retorno deseado de la inversión, maximizando su valor a largo plazo.

2. Objetivos específicos

Tabla 22. Objetivos específicos del Plan de Finanzas y Evaluación Financiera

Objetivos estratégicos	Objetivo específico	Indicador	Fórmula
De rentabilidad	Lograr una rentabilidad superior al 20% sobre los ingresos al término de proyecto.	ROS (return on sales).	EBITDA neto entre los ingresos expresado en porcentaje.
De rentabilidad	Conseguir una tasa de financiamiento menor al 10% para el periodo 2020 al 2024.	Tasa de interés y cuotas de endeudamiento adecuadas para la empresa.	Negociaciones con los bancos para la obtención de mejor tasa anual.
De crecimiento	Obtener un crecimiento constante del ROCE, logrando un 20% al 2024.	Comparación del ROCE actual con relación al año anterior.	EBIT/ Capital empleado por 100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Situación actual

- El hotel cuenta con dos sedes, uno en el mercado nacional (50 habitaciones) y el segundo en el mercado internacional (20 habitaciones). En la tabla siguiente, se detallan algunos datos relevantes:

Tabla 23. Características de los hoteles

Hotel nacional	Hotel internacional
Se cuenta con un contrato de arrendamiento de las instalaciones por 20 años, renovable al término del plazo. Por ello, actualmente se paga un alquiler. Los activos del hotel se adquirieron al mismo tiempo, todo se deprecia en 20 años.	Las instalaciones del hotel y el mobiliario son alquiladas, se cuenta con un personal permanente y dependiendo del incremento de las ventas se contrata personal temporal.
El porcentaje de ocupación a diciembre 2019 fue 86%. Debe conseguir una ocupación promedio anual superior al 30% para no generar pérdidas.	El nivel de ocupación del hotel es muy volátil, ya que en temporadas no se logra cubrir los costos, y en otras falta capacidad. A diciembre del 2019 su ocupación fue 100%. Debe conseguir una ocupación promedio anual superior al 50% para no generar pérdidas.
El nivel de ventas aumenta a lo largo de los años, pero cada vez a una tasa de crecimiento menor: 9%, 4% y 6% en los últimos tres años.	El nivel de ventas aumenta a lo largo de los años, pero cada vez a una tasa de crecimiento menor: 37%, 16% y 6% en los últimos tres años.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- El hotel ha mantenido una política de precios estable y constante durante los últimos años en ambas sedes.
- El tipo de cambio utilizado para la conversión de euros a dólares de los estados financieros base del 2019 fue 1,1223 (31 de diciembre del 2019) (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] s.f.).
- Al cierre del año 2019, el hotel cuenta con US\$ 2,5 millones en el estado de flujo de caja (ver anexo 20), lo que brinda solvencia para plantear una inversión con suficiente respaldo. Asimismo, genera un ingreso por interés del 3% anual aplicado al saldo en caja.
- El hotel cuenta con un préstamo adquirido en el 2015 por un importe de US\$ 3,7 millones por un periodo de 20 años. A la fecha, el valor presente del préstamo asciende a US\$ 2.244.668, a una tasa de interés negociada de 6% bajo un sistema de cuota constante.
- Las cuentas comerciales por cobrar representan un 8% de los ingresos y las cuentas comerciales por pagar un 13%. Asimismo, se estableció pago de dividendos de 2% anual aplicado al beneficio neto.
- El porcentaje del ROCE ha venido creciendo año tras año, alcanzando un 13,29% al cierre del 2019.

4. Elaboración de escenarios de evaluación

4.1 Escenario sin plan estratégico

Se consideran los datos históricos y la coyuntura actual que enfrenta el país frente a situaciones externas no controlables. Se han tomado en cuenta las siguientes variables para la estimación de las ventas sin la aplicación de ninguna estrategia.

- En el 2020, las ventas y las tarifas de enero y febrero fueron similares a las del 2019; sin embargo, debido a la epidemia global, el hotel quedará cerrado de marzo a agosto. Durante los meses de septiembre a diciembre se considera una reducción de 50% tanto en habitación vendidas como en tarifas en relación al 2019.
- A partir de 2021 al 2024, las tarifas recuperan los niveles del 2019, llegando a US\$ 138 la tarifa promedio por habitación para el mercado nacional, y US\$ 121 la tarifa promedio para el mercado internacional, lo que se mantiene constante hasta el término de la proyección. A partir 2022 al 2024 se proyecta una recuperación en nivel de ocupación del hotel, que será constante del 10% anual.

- Durante la época de cierre se despide a todo personal, y para la apertura se recontrata solo personal permanente y se activa nuevamente las capacitaciones.
- El único gasto que se mantiene durante la época de cierre es el pago de alquiler, los otros gastos como mantenimiento, administración, marketing y coste directo quedarán suspendidos hasta la reapertura, solo mantenimiento y marketing se reanudarán un mes antes por la necesidad de tener el hotel en buenas condiciones y la realización de campañas de recordación de marca y promociones.

En el anexo 20 se detallan los estados financieros sin la aplicación de estrategia. Como se observa, la empresa genera pérdidas durante los próximos años, no logra recuperar su nivel de ventas habitual. La liquidez con la que cuenta actualmente le permite hacer frente a sus obligaciones, por ello logra saldos positivos en el flujo de caja acumulado. Este hecho no podrá prolongarse por mucho tiempo, ya que algún momento será imposible cubrir sus obligaciones. El hotel ha tomado decisiones de forma reactiva, de acuerdo a las necesidades del mercado y a la coyuntura actual, sin aplicar ninguna estrategia.

4.2 Escenario con plan estratégico

Para el análisis de los estados financieros con estrategia se han definido una serie de supuestos y políticas que estructuran los escenarios económicos esperados para el proyecto. Se han definido las siguientes acciones:

- En enero 2020, cierre permanente del mercado internacional para reforzar la participación de ventas a nivel nacional.
- En el 2020, las ventas de enero y febrero fueron similares a las del 2019; sin embargo, debido a la epidemia global, el hotel quedará cerrado de marzo a agosto sin generar ingresos. Durante los meses de septiembre a diciembre se considera el 20% de noches vendidas en relación al mismo periodo del 2019, durante la fase de recuperación.
- En el 2021 se considera la apertura del nuevo hotel 4 estrellas en San Miguel dirigido a un nuevo segmento de mercado. En el hotel nacional se considera un descuento del 20% en las tarifas en relación a las tarifas del 2019, y lograr una ocupación del 36%. En el hotel de San Miguel se consideran tarifas 30% menos que en el hotel nacional por tratarse de un hotel 4 estrellas.
- A partir de 2022 al 2024, las tarifas se recuperan y se considera un incremento anual del 10%, y 20% anual en habitaciones vendidas de ambos hoteles.

- Durante la época de cierre del hotel se aplica suspensión perfecta de labores a todo el personal, excepto personal de dirección que trabajara en teletrabajo y para la apertura se activa al personal y se activa nuevamente las capacitaciones.
- Para la nueva sede, se optará por la figura del usufructo y remodelación del nuevo hotel, la cual se inicia en el segundo semestre del 2020, aprovechando la baja tasa de interés, los beneficios tributarios para la inversión por parte del gobierno, y la reducción de precios por parte de los proveedores que buscan generar ingresos este año, haciendo más ventajosas las negociaciones. Los porcentajes correspondientes al pago por usufructo serán de 10% de los ingresos por los primeros dos años y 15% de los ingresos por los 8 años siguientes, con posibilidad de renegociar al término del contrato.
- No se considera el capital de trabajo en los flujos debido a que la empresa cuenta con suficiente liquidez en el presupuesto de efectivo para asumir los costos iniciales en la operatividad del nuevo hotel.
- En el anexo 21 se detallan los estados financieros con la aplicación de estrategia. Como se observa, la empresa genera rentabilidad durante los próximos años llegando al 2024 con un EBITDA de US\$ 1.972.286. El hotel tomará decisiones estratégicas que permitirán aprovechar la coyuntura de emergencia sanitaria para reinventarse y revertir la pérdida del 2020.

5. Plan de inversión y financiamiento

El plan de inversión constará de diversos gastos de remodelación y construcción del hotel, donde se invertirá para el diseño y mejoramiento de infraestructura del nuevo hotel de acuerdo a los requerimientos del nuevo segmento de mercado. El monto requerido de inversión es de US\$ 1.183.012, compuesto por US\$ 917.00 por remodelaciones y US\$ 266.012 en mobiliario y equipos. El cálculo de la depreciación correspondiente a los activos adquiridos será considerando con una vida útil para maquinaria y equipo de 20 años y para mejoras a las instalaciones por 10 años, que es el tiempo de duración del contrato de usufructo, el monto de la depreciación anual es de US\$ 105.001

El financiamiento de la inversión del nuevo hotel se ha determinado a través de un préstamo bancario en el 2020 por el 40% de la inversión que asciende a US\$ 473.205, siendo la diferencia solventada con capital propio por un valor estimado de US\$ 709.807. El plazo del préstamo es por diez años, mismo plazo del contrato de usufructo, con una tasa anual del 6%. Cabe señalar que la empresa actual cuenta con liquidez para sostener la inversión que se propone; sin embargo,

se ha decidido que se tomará financiamiento externo debido a que se desea mantener liquidez para sobrellevar la caída de las ventas y la recuperación lenta que se estima.

6. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad presenta dos escenarios uno conservador y otro optimista. El escenario conservador es el escenario base de la presente investigación; adicionalmente a ello, se han elaborado dos escenarios alternos para el análisis de sensibilidad de los flujos de caja. La variable para cada uno de ellos es el nivel de ocupación promedio del hotel, debido a que se considera que es una variable más sensible ante los cambios de contexto en la coyuntura actual. En los tres escenarios se alcanzó valores de rentabilidad atractivos, VAN y TIR positivos, a pesar de tener escenarios con ocupación reducida (ver tabla 24 y anexo 22).

Tabla 24. Análisis de sensibilidad

Análisis de sensibilidad - ocupación						
Escenario	Nivel de Ocupacion del hotel (promedio)		VAN económico	TIR económico	VAN financiero	TIR financiero
Optimista (20%+)	Hotel 5*	63%	3.079.554	95,9%	2.233.840	102,5%
	Hotel nuevo	79%				
Conservador	Hotel 5*	53%	1.591.885	61,1%	990.984	59,4%
	Hotel nuevo	66%				
Pesimista (20%-)	Hotel 5*	42%	886.083	36,9%	307.443	29,5%
	Hotel nuevo	53%				

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.1 Resultados financieros

En base al escenario conservador se ha determinado su respectiva evaluación mediante tres indicadores de rentabilidad VAN, TIR, y Payback, que reflejarán la viabilidad de continuar con el proyecto de negocio (ver tabla 25).

Tabla 25. Resultados financieros

IR	30,00%				
Kd	6,00%				
COK	18,38%				
WACC	12,71%				
		1	2	3	4
	2020	2021	2022	2023	2024
FC ECONÓMICO	-1.080.936	538.061	760.393	1.003.682	1.445.770
FC FINANCIERO	-823.021	327.030	557.962	814.282	1.274.359
TIR E	61,1%				
VAN E	\$1.591.885				
TIR F	59,4%				
VAN F	\$990.984				
PAYBACK AÑOS	1.78				

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Se ha considerado un Costo de Oportunidad (COK) equivalente a 18,38%, calculado en función a una tasa libre de riesgo de 3,32% (BCRP 2020) y Beta de 0,98 (Damodaran 2020). La rentabilidad esperada del mercado es de 13,80% (IGBVL), y el WACC resultante es de 12,71% (ver tabla 26).

Tabla 26. Costo de Oportunidad (COK) y cálculo del WACC

Dato	Descripción	Valor	Fuente
LR	Tasa libre de riesgo	3,32%	BCRP, año.
RM	Rendimiento del mercado	13,80%	IGBVL (Bolsa de Valores de Lima [BVL], año).
Bu	Beta desapalancado de la industria	0,98	Damodaran, 2020.
Bl	Beta apalancado según estructura de capital	1,44	
T	Impuesto a la renta	30%	Sunat, año.

COK 18,38%

kd	D	Beta con deuda	COK	WACC
5,70%	30%	1,27	16,67%	12,87%
6,00%	40%	1,44	18,38%	12,71%
7,30%	60%	2,01	24,37%	12,82%

Fuente: BCRP, 2020; Bolsa de Valores de Lima (BVL), 2019; Damodaran, 2020; Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2019.

Elaboración: Propia, 2020.

6.2 Ratios financieros

En la tabla 27 se muestran los ratios financieros obtenidos con la aplicación del plan estratégico con estrategia. Como se observa, a final del proyecto el ROS alcanzó un porcentaje de 60%, superior al objetivo propuesto del plan financiero. Asimismo, el ROCE mantiene un crecimiento constante, alcanzando un 37% al término del 2024.

Tabla 27. Ratios financieros

Ratios de rentabilidad	2020	2021	2022	2023	2024
ROS	21%	40%	48%	52%	60%
Margen Bruto	60%	72%	77%	77%	82%
ROCE	-1%	22%	29%	32%	37%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Existen factores externos que no se pueden controlar, pero que tienen un impacto importante en los negocios; por ejemplo, la pandemia COVID-19 ha golpeado fuertemente la economía global y la peruana, generando un periodo de incertidumbre tanto en las inversiones como en la forma de reactivación de la economía. Según lo analizado es imprescindible que las empresas manejen un plan de continuidad del negocio con un adecuado manejo de los riesgos.
- San Miguel es un distrito con potencial de crecimiento por la inversión en centros empresariales y comerciales que generan dinamismo en la actividad económica y eficiente manejo de seguridad ciudadana, convirtiéndolo en un foco atractivo para nuevas inversiones hoteleras. Según el análisis clúster realizado, San Miguel viene a ser la mejor opción para la implementación de un hotel 4 estrellas, en vista que Lima moderna presenta saturación del servicio. El proyecto de esta manera mantendría una ocupabilidad superior al 50%.
- Los principales atributos que buscan los consumidores es un excepcional servicio, están dispuestos a pagar un poco más como valor agregado a la oferta de servicios; por tanto, hay que poner especial atención en selección, captación y motivación de personal responsable de servir al cliente de manera directa, especialmente en la actual coyuntura, donde la seguridad, es prioridad para la toma del servicio y sobre todo en un marco de sistemas de gestión de calidad.
- Si el hotel no aplica ninguna estrategia y continúa con sus mismas actividades, en el actual escenario, la crisis la afectará significativamente, generando pérdidas, una recuperación lenta en el próximo año y ganancias estancadas para los últimos tres años, a pesar de la liquidez con la que cuenta.
- Para implementar el presente plan estratégico se requiere financiamiento a largo plazo del 40%, usando un 60% de recursos propios, con lo que se obtuvo una TIR financiera de 59,4 % y un VAN financiero de US\$ 990.984. La inversión se realizará en el año 2020, cuando los sectores económicos traten de recuperar los negocios y estén predispuestos a ofrecer bajas tasas de intereses y precios competitivos para la implementación del proyecto.
- El plan propuesto presenta una estrategia que, a pesar de la paralización del servicio por varios meses durante el año 2020 debido a la pandemia, el hotel logra generar un EBITDA positivo y creciente al cierre del 2024. Este resultado se debe al incremento en las ventas por la captura de nuevo segmento con la apertura del hotel 4 estrellas en San Miguel, y por la fidelización lograda con los clientes; y, por otro lado, la reducción de los gastos operativos gracias a las

sinergias generadas entre los actores, sumado al impacto de la implementación del sistema de gestión de calidad y del área de I&D.

- Se concluye que el plan estratégico presenta una oportunidad de negocio rentable en sus tres escenarios, obteniendo un impacto económico y financiero favorable (VAN y TIR).

2. Recomendaciones

- Continuar con el proceso de transformación cultural que ha reforzado el modelo de gestión integral de personas de la eficiencia y competitividad, apalancado en el orgullo de pertenencia del equipo humano. Potenciando el talento interno, generando oportunidades de desarrollo y de mejora de sus habilidades y competencias en un contexto cada día más digital que exige incorporar nuevos roles y funciones para ser más competitivos.
- Estudiar el desarrollo de futuras alianzas con competidores y proveedores claves con el fin de generar desarrollos tecnológicos enfocados al segmento ejecutivo y lograr la consolidación del sistema.
- Revisar proyectos sobre la modernización del Cercado de Lima y mejora de la seguridad ciudadana para evaluar una futura inversión en este distrito, por ser potencial para la implementación de un nuevo hotel 4 estrellas enfocado en el sector ejecutivo, ya que esta zona cuenta con los principales centros culturales, comerciales, y vías de acceso a todo Lima, pero sobre todo porque es una oportunidad de negocios para emprendedores y empresarios.

Bibliografía

Andina. (2017). “Hoteles peruanos aumentan inversiones en tecnologías para seguridad”. En: *andina.pe*. [En línea]. 02 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 30/12/2019. Disponible en: <<https://andina.pe/agencia/noticia-hoteles-peruanos-aumentan-inversiones-tecnologias-para-seguridad-652031.aspx>>.

Apoyo & Asociados. (2018). “Informe Anual Patrimonio en Fideicomiso – Decreto Legislativo N°861, Título XI, 2013- Inversiones La Rioja S.A.”. En: *aai.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/02/2020. Disponible en: <<https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2018/05/Inv.-La-Rioja-BT-Dic17.pdf>>.

Arroyo; J. (2020). “Coronavirus: la OMS declara la pandemia a nivel mundial por COVID-19”. En: *redaccionmedica.com*. [En línea]. 11 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 13/04/2020. Disponible en: <<https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/coronavirus-pandemia-brote-de-covid-19-nivel-mundial-segun-oms-1895>>.

Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI PERÚ). (2019). “Vivienda: ¿Cuáles son los distritos con el metro cuadrado más barato y caro?”. En: *adiperu.pe*. [En línea]. 08 de febrero de 2019. Fecha de consulta: 27/01/2020. Disponible en: <<http://adiperu.pe/noticias/vivienda-cuales-son-los-distritos-con-el-metro-cuadrado-mas-barato-y-caro/>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020). “Indicadores Económicos. I Trimestre 2020”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/12/2019. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>>.

Barney, J., y Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and competitive advantage*. Quinta edición. Estados Unidos: Pearson Education Inc.

Bolsa de Valores de Lima (BVL). (2019). “Comportamiento de los principales indicadores 2018 – 2020”. En: *bvl.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/01/2020. Disponible en: <<https://www.bvl.com.pe/pubdif/infmen/202002a1.htm>>.

Chumpitaz, M. (2019). “Crisis en Chile y Bolivia: ¿Afecta al turismo en el Perú?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 15 de noviembre del 2019. Fecha de consulta: 25/12/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/turismo-como-afectan-las-crisis-de-chile-y-bolivia-al-turismo-en-el-peru-noticia/>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2019). “Perfil del Turista extranjero 2018”. En: *promperu.gob.pe*. [En línea]. Octubre 2019. Fecha de consulta 08/02/2020. Disponible en:

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202018&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/41/PTE18Consolidado.pdf&nombreObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=>.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI). (2019). “Market report”. En: *cpi.pe*. [En línea]. Abril de 2019. Fecha de consulta: 18/02/2020. Disponible en: <http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf>.

Congreso de la República. (2009). “Ley N°29408, Ley General de Turismo”. En: *mincetur.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 26/12/2019. Disponible en: <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/marco_general/L_EY_GENERAL_DE_TURISMO_LEY29408.pdf>.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2016). *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano PNCTI 2006-2021*. Lima: CONCYTEC. [En línea]. Fecha de consulta: 12/01/2020. Disponible en: <https://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan_nac_ctei/plan_nac_ctei_2006_2021.pdf>.

Couilload, D. (2017). “10 mejores hoteles para ejecutivos que visitan Lima”. En: *archivo.elcomercio.pe*. [En línea]. 26 de mayo del 2017. Fecha de consulta: 07/02/2020. Disponible en: <<https://archivo.elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/estilo-de-vida/10-mejores-hoteles-ejecutivos-que-visitan-lima-noticia-1991950/10>>.

D’Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Segunda edición. México: Editorial Pearson.

Damodaran, A. (2020). “Calculate the beta for a stock”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 24/03/2020. Disponible en: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>.

DatosTurismo. Sistema de Información Estadística de Turismo. (s.f.). “Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo”. En: *datosturismo.mincetur.gob.pe*. [Base de datos virtual]. Fecha de consulta: 06/12/2019. Disponible en: <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>>.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décima primera edición. México: Pearson Educación S.A.

Defensoría del Pueblo. (2019). “Reporte mensual de conflictos sociales N°187”. En: *defensoria.gob.pe*. [En línea]. Septiembre de 2019. Fecha de consulta: 25/12/2019. Disponible en: <<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/10/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-187-Septiembre-2019.pdf>>.

Diario Correo. (2020). “Doce muertos por dengue en lo que va del año en el Perú y 5480 personas diagnosticadas”. En: *diariocorreo.pe*. [En línea]. 17 de febrero de 2020. Fecha de consulta: 13/04/2020. Disponible en: <<https://diariocorreo.pe/peru/hay-12-muertos-por-dengue-este-ano-en-el-pais-y-5480-pacientes-con-este-mal-mnpp-noticia/>>.

García, R. (2019). “Tendencias de Turismo de Reuniones y Eventos (MICE) en 2019”. En: *aprendedeturismo.org*. [En línea]. 24 de febrero del 2019. Fecha de consulta: 07/02/2020. Disponible en: <<https://www.aprendedeturismo.org/tendencias-reuniones-y-eventos-2019/>>.

Gómez, L.; Balkin, D., y Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Octava edición. España: Pearson Educación S.A.

Hax, A., y Wilde, D. (2003). *El proyecto Delta: estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy*. Décimo novena edición. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Hosteltur. (2001). “Los proveedores de hoteles amplían la oferta de servicios”. En: *hosteltur.com*. [En línea]. 16 de marzo del 2001. Fecha de consulta: 27/01/2020. Disponible en: <https://www.hosteltur.com/01376_proveedores-hoteles-amplian-oferta-servicios.html>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). “Una Mirada a Lima Metropolitana”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. Septiembre de 2014. Fecha de consulta: 08/02/2020. Disponible en:<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). “Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2018”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. Diciembre de 2018. Fecha de consulta: 29/12/2019. Disponible en:<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1637/libro.pdf>.

Instituto Peruano de Economía (IPE). (2020). “Informe IPE: Impacto del coronavirus en la economía peruana. Perú”. En: *ipe.org.pe*. [En línea]. 19 de marzo de 2020. Fecha de consulta 28/03/2020. Disponible en: <<https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-impacto-del-coronavirus-en-la-economia-peruana/>>.

Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Mapcity Perú. (2013). “Oferta de centros comerciales en Lima Metropolitana. Análisis de la oferta y demanda para centros comerciales tipo mall en Lima Metropolitana y el Callao”. En: *es.slideshare.net*. [En línea]. 08 de mayo de 2013. Fecha de consulta: 28/01/2020. Disponible en: <<https://es.slideshare.net/Mapcity-Peru/estudio-oferta-de-centros-comerciales-en-lima-metropolitana>>.

Márquez, R. (2018). “Corrupción judicial le cuesta al Perú cuatro mil millones de soles”. En: *sni.org.pe*. [En línea]. 22 de julio de 2018. Fecha de consulta: 07/12/2019. Disponible en: <<https://www.sni.org.pe/sni-corrupcion-judicial-le-cuesta-al-peru-cuatro-mil-millones-soles/>>.

Mckinsey & Company (2020). “COVID-19: implicaciones para las empresas. Resumen ejecutivo”. En: *mckinsey.com*. [En línea]. Marzo 2020. Fecha de consulta: 11/04/2020. Disponible en: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) – Viceministerio de Turismo. (2017). “Medición de la Ocupabilidad Hotelera. III Foro de la Alianza del Pacífico sobre Estadísticas del Turismo. 13 y 14 de noviembre de 2017”. [PDF]. Fecha de consulta 08/02/2020. Disponible en: <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/eventos_capacitaciones/III_Foro/IIIForo_AP_Estadistica_Dia1/Mesa%20III_Medic%20Ocup%20Hotelera%20-%20Per%C3%BA.pdf>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) – Viceministerio de Turismo. (2019). “Llegada de turistas internacionales alcanzó los 3 millones 665 mil entre enero y octubre (-0,3%)”. En: *Reporte Mensual de Turismo*. Octubre 2019. [En línea]. Fecha de consulta: 06/12/2019. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/365642-reportes-de-turismo-reporte-mensual-de-turismo-octubre-2019>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2006). “Resolución Ministerial N°195-2006-MINCETUR-DM, Aprueban Política Ambiental del Sector Turismo”. En: *mincetur.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/12/2019. Disponible en: <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/asuntos_ambientales_turisticos/Normas_Ambientales/Normas_Ambientales_del_Sector_Comercio_Exterior_y_Turismo/RMN_195_2006_MINCETUR.pdf>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015). “Decreto Supremo N°001-2015-MINCETUR, Aprueban Reglamento de Establecimientos de Hospedaje”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 26/12/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-establecimientos-de-hospedaje-decreto-supremo-n-001-2015-mincetur-1248181-2/>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). “Evolución de la Oferta Aérea y Hotelera”. En: *mincetur.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/01/2020. Disponible en: <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion_oferta_aerea_hotelera.pdf>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2019). “Indicadores de Ocupabilidad”. En: *mincetur.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). “Decreto Supremo N°345-2018-EF, Política Nacional de Competitividad y Productividad”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 26/12/2019. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/18913-decreto-supremo-n-345-2018-ef/file>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2019). “Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019-2020”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. 25 de abril de 2019. Fecha de consulta: 06/12/2019. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf>.

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (s.f.). “Preguntas frecuentes”. En: *innovateperu.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/01/2020. Disponible en: <https://www.innovateperu.gob.pe/quienes-somos/preguntas-frecuentes/sobre-innovateperu>>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2016). *Informe estadístico Mensual, Enero 2016, año 20, número 236*. Lima: MTPE. [En línea]. Fecha de consulta: 27/01/2020. Disponible en: <https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/2016/IEM_236.pdf>.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2010). “Decreto Supremo N°034-2010-MTC, Establece como Política Nacional la implementación de una red dorsal de fibra óptica para facilitar a la población el acceso a Internet de banda ancha y promover la competencia en la prestación de este servicio”. En: *portal.mtc.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/12/2019. Disponible en:

<<http://portal.mtc.gob.pe/portal/fibraoptica/DECRETO%20SUPREMO%20034%202010%20MTC.pdf>>.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2016). “Decreto Supremo N°011-2016-MTC, Aprueba actualización del Clasificador de Rutas del Sistema Nacional de Carreteras – SINAC”. En: *portal.mtc.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/02/2020. Disponible en: <https://portal.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/mapa-ruta-distrital.html>.

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2016). “El Perú y el cambio climático. Tercera comunicación nacional del Perú a la convención marco de las Naciones Unidas sobre cambio climático”. En: *minam.gob.pe*. [En línea]. Abril de 2016. Fecha de consulta: 29/12/2019. Disponible en: <<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/05/Tercera-Comunicaci%C3%B3n.pdf>>.

Mintzberg, H. (1999). *La estructura de las organizaciones*. España: Ariel.

Moncada, S. (2019). “Epidemias en Perú”. En: *cmplima.org.pe*. [En línea]. 18 de junio del 2019. Fecha de consulta: 13/04/2020. Disponible en: <<https://cmplima.org.pe/epidemias-en-peru/>>.

Nessus Hoteles Perú S.A. (2019). “Memoria 2018. Nessus Hoteles Perú S.A.”. En: *bvl.com.pe*. [En línea]. 29 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 08/02/2020. Disponible en: <<https://www.bvl.com.pe/eff/J40451/20190329154602/MEJ404512018AIA01.PDF>>.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelo de negocio*. Octava edición. España: EGEDSA.

Portal de Turismo. (2019). “Casa Andina aumenta 25% sus reservas gracias a alianza tecnológica con SiteMinder”. En: *portaldeturismo.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/12/2019. Disponible en: <<https://portaldeturismo.pe/noticia/casa-andina-aumenta-25-sus-reservas-gracias-a-alianza-tecnologica-con-siteminder/>>.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Cuarta edición. España: Deusto.

Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Segunda edición. México D.F.: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.

Porter, M. y Kramer, M. (2011). “La creación de valor compartido. Cómo reinventar el capitalismo y generar una ola de innovación y crecimiento”. En: *Harvard Business Review*. Enero – febrero de 2011.

Presidencia de la República. (1991). “Decreto Legislativo N°662, Otorgan un régimen de estabilidad jurídica a las inversiones extranjeras mediante el reconocimiento de ciertas garantías”.

En: *mef.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 26/12/2019. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/normas/ejt/D_Leg_662.pdf>.

Presidencia del Consejo de Ministros - Secretaría de Descentralización. (2012). *Plan Nacional de Descentralización 2012-2016*. Lima: PCM. [En línea]. Fecha en consulta: 07/12/2019. Disponible en: <http://www2.pcm.gob.pe/Popup_PCM/plandescentralizacion.pdf>.

Protransporte. (2005). “Estudios complementarios de ingeniería y elaboración de expedientes del corredor segregado (COSAC I) sector centro”. En: *protransporte.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/02/2020. Disponible en: <<http://www.protransporte.gob.pe/pdf/biblioteca/2005/corredorescomplementarios/INFORME-FINAL-IMPACTOAMBIENTAL-COSAC.pdf>>.

Redacción Gestión. (2019). “Ranking de competitividad digital: Perú cae una posición con respecto al año pasado y se ubica en la posición 61 de 63 países analizados”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 26 de septiembre del 2019. Fecha de consulta: 12/01/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/ranking-de-competitividad-digital-peru-cae-una-posicion-con-respecto-al-ano-pasado-y-se-ubica-en-la-posicion-61-de-63-paises-analizados-noticia/>>.

Redacción Gestión. (2020). “Scotiabank reduce de 2.4% a 0.3% su proyección de crecimiento del PBI en 2020 debido al coronavirus”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 25 de marzo del 2020. Fecha de consulta: 15/04/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-scotiabank-reduce-de-24-a-03-su-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-en-2020-debido-al-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>>.

Redacción Perú 21. (2019). “CCL: Hechos delictivos deterioran confianza de turistas”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 21 de febrero 2019. Fecha de consulta: 26/12/2019. Disponible en: <<https://peru21.pe/economia/ccl-hechos-delictivos-deteriora-confianza-turistas-ganada-decada-nndc-461287-noticia/>>.

Secretaría de Gestión Pública (SGP) - Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (s.f.). “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”. En: *sgp.pcm.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 26/12/2019. Disponible en: <<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>>.

Smith, S.; Hirt, M.; Buehler, K.; Lund, S.; Greenberg, E., y Govindarajan, A. (2020). “Salvaguardar nuestras vidas y nuestros medios de vida: el imperativo de nuestro tiempo”. En: *mckinsey.com*. [En línea]. Marzo 2020. Fecha de consulta: 11/04/2020. Disponible en: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/safeguarding-our-lives-and-our-livelihoods-the-imperative-of-our-time>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.). “Tipo de Cambio Contable”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/02/2020. Disponible en: <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/SISTIP_PORTAL/Paginas/Publicacion/TipoCambioContable.aspx>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2019). “Impuesto a la renta”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/01/2020. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/tuo.html>>.

Transparency International. (2020). *Índice de Percepción de la Corrupción 2019*. Berlín: Transparency International. [En línea]. Fecha de consulta: 18/02/2020. Disponible en: <https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/CPI2019_Report_ES-WEB.pdf>.

TVPerú Noticias. (2018). “Jóvenes de Maranguita ofrecen productos en feria”. En: *youtube.com*. [Video]. 12 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 22/03/2020. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=aFEX3dVv5WM>>.

Vásquez, I. (2019). “El costo de la corrupción que pagan los peruanos”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 22 de abril del 2018. Fecha de consulta: 07/12/2019. Disponible en: <<https://peru21.pe/politica/costo-corrupcion-pagan-peruanos-404394-noticia/?ref=p21r>>.

Y tú qué planes. (2018). “20 atractivos de Lima que debes conocer antes de morir”. En: *Ytuqueplanes.com*. [En línea]. 04 de septiembre del 2018. Fecha de consulta: 18/02/2020. Disponible en: <https://www.ytuqueplanes.com/novedades/70_20-atractivos-de-lima-que-debes-conocer-antes-de-morir#>.

Anexos

Anexo 1. Modelo Delta

Modelo que lleva el nombre Delta, por la cuarta letra del alfabeto griego que significa transformación, este modelo contempla esquemas y metodologías para implementar estrategias eficaces a nivel de cada uno de los negocios y de la empresa como un todo. El cliente se encuentra en el centro de la atención y es la base de la estrategia, tiene una perspectiva integradora que comienza con una definición de la visión del posicionamiento estratégico del negocio y culmina con los medios tácticos utilizados para adaptarse continuamente a un entorno cambiante (Hax y Wilde 2003).

El fundamento de este modelo es el vínculo con el cliente. El cliente se encuentra en el centro de la atención de la gerencia y es la base de la estrategia de la empresa a diferencia de los modelos clásicos que enfatizan la orientación hacia el producto. El modelo se caracteriza por presentar cuatro contribuciones, detalladas a continuación:

Tabla A. El modelo Delta

Contribución	Meta	Implicación	Método	Aplicación
El triángulo.	Abrir una gama de posiciones estratégicas.	No siempre gana el mejor producto.	Tres opciones estratégicas diferentes: mejor producto; solución integral para el cliente, y consolidación del sistema.	Alternativas
El proceso de adaptación.	Integración de la estrategia y ejecución.	La ejecución no es el problema, sino la integración con la estrategia.	La ejecución se logra mediante tres procesos de adaptación: eficacia operacional; orientación al cliente, e innovación, cuyo papel debe cambiar para alcanzar las diferentes posiciones estratégicas.	Ejecución
Mediciones agregadas.	Medición del éxito.	Buenos indicadores financieros no siempre llevan a buenos resultados.	Las mediciones agregadas de desempeño deben reflejar cada uno de los procesos de adaptación y su papel basado en la posición estratégica. Desempeño del producto. Desempeño del cliente. Desempeño de las empresas complementarias.	Medición
Mediciones detalladas y retroalimentación.	Descubrir los factores determinantes del desempeño.	Gestión basada en los promedios lleva a un desempeño por debajo del promedio.	El negocio no es lineal. El desempeño, particularmente el vínculo con el cliente está concentrado. Las mediciones detalladas permiten concentrarse en los factores determinantes de desempeño para detectar la variabilidad, explicar, aprender y actuar.	Experimentación y retroalimentación

Fuente: Hax y Wilde, 2003.

Elaboración: Propia, 2020.

Este modelo constituye una nueva disciplina para la gestión estratégica de empresa, donde cada una de las contribuciones está asociada a diferentes aplicaciones dentro de la estrategia de la empresa. Por ejemplo, la primera contribución, el triángulo, presenta las opciones para definir la estrategia de la empresa, y captar el mercado. La competencia muestra alternativas que permiten evaluar el microentorno de los negocios. La segunda contribución, proceso adaptativo, se enfoca en la ejecución de la estrategia a través de eficiencia operativa, apuntar al cliente o innovación. La tercera contribución, la medición, puede ser detallada o global que muestra el desempeño, variabilidades. Finalmente, la experimentación y retroalimentación son fundamentales para la adaptación y cambios flexibles que toda empresa necesita para mejorar y lograr la satisfacción plena del cliente.

Gráfico A. Estrategia actual del sector hotelero



Fuente: Hax y Wilde, 2003.

Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 2. Requisitos mínimos de infraestructura de hoteles por categoría

REQUISITOS MÍNIMOS INFRAESTRUCTURA HOTELES					
REQUISITOS MÍNIMOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Ingreso para huéspedes separado del personal de servicio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere
Recepción (1) y/o Consejería (2)	Obligatorio(1) y (2)	Obligatorio(1) y (2)	Obligatorio(1) y (2)	Obligatorio(1)	Obligatorio(1)
Cocina	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere
Comedor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere
Cafetería	No requiere	No requiere	No requiere	Obligatorio	Obligatorio
Bar	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere	No requiere
Habitaciones (Número mínimo)	40	30	20	20	20
Simple (Área mínima en m ²)	13	12	11	9	8
Doble (Área mínima en m ²)	18	16	14	12	11
Suite (Sala integrada a la habitación) (Área mínima en m ²)	28	26	24	No requiere	No requiere
Suite (Sala separada de la habitación) (Área mínima en m ²)	32	28	26	No requiere	No requiere
Closet o guardarropa (dentro de habitación)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicios Higienicos (dentro de la habitación)	1 baño privado (con lavatorio, 5	1 baño privado (con lavatorio, 4	1 baño privado (con lavatorio, 3	1 baño privado (con lavatorio, 2.5	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y 2.5
Área mínima(m ²)					
Servicios y equipos para todas las habitaciones: Sistemas de ventilación y/o de climatización	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Ver Nota al pie 1	Ver Nota al pie 1
Sistema de agua (fría y caliente) y desagüe	Obligatorio para duchas o tinas y En habitación y baño	Obligatorio para duchas o tinas y En habitación y baño	Obligatorio para duchas y En habitación	Obligatorio para duchas En habitación	Obligatorio para duchas En habitación
Sistema de comunicación telefónica.	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Sistema de video vigilancia	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Electricidad	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Ascensores Ascensor de uso público	Obligatorio de cuatro a más	Obligatorio de cuatro a más pisos	Obligatorio de cuatro a más pisos	Obligatorio de cuatro a más pisos	Obligatorio de cuatro a más pisos
Ascensor de servicio distinto a los de uso público (con parada en todos los pisos e incluyendo paradas en	Obligatorio de cuatro a más	Obligatorio de cuatro a más pisos	No requiere	No requiere	No requiere
Estacionamientos (porcentaje por el N° de habitaciones)	25%	20%	15%	No requiere	No requiere
Estacionamientos para vehículos en tránsito	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere	No requiere
Servicios básicos de emergencia: Ambientes separados para equipos de generación de energía eléctrica y almacenamiento de agua potable	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio solo equipo de almacenamiento de agua potable	Obligatorio solo equipo de almacenamiento de agua potable
Servicios higienicos de uso público	Obligatorio diferenciados por sexo. Como mínimo 1 lavatorio y 1 inodoro	Obligatorio diferenciados por sexo. Como mínimo 1 lavatorio y 1 inodoro	Obligatorio diferenciados por sexo. Como mínimo 1 lavatorio y 1 inodoro	Obligatorio diferenciados por sexo. Como mínimo 1 lavatorio y 1 inodoro	Obligatorio diferenciados por sexo. Como mínimo 1 lavatorio y 1 inodoro
Sistema o proceso de recolección, almacenamiento y eliminación de residuos sólidos	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de telefono para uso público	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Depósito	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Oficio(s)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

¹ Obligatorio únicamente en zonas del país, en las que haya temperaturas promedio mensuales iguales o mayores a 25 grados Celsius o en zonas con

Elaboración Propia, Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR

Fuente: MINCETUR, 2015.

Anexo 3. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
<i>Oportunidades</i>			
1 Inestabilidad política no afecta la ocupabilidad de los hoteles.	0,03	3	0,09
2 Política de descentralización incrementa el mercado potencial para el sector turismo.	0,04	1	0,04
3 Proyección crecimiento de país con un PBI de 4% para 2020 y 5% para el 2023.	0,10	2	0,20
4 Tendencia creciente del sector turismo, convirtiéndose en el tercer sector generador de divisas de Perú.	0,09	3	0,27
5 Gobierno promueve marco legal que facilita la forma de hacer negocios en el país.	0,04	2	0,08
6 Los negocios hoteleros de 4 y 5 estrellas no llegan a la consolidación de sistemas, simplemente llegan a una solución integral para el cliente según el modelo Delta.	0,11	1	0,11
7 Alto poder de negociación con los proveedores del sector hotelero, por la alta gama de opciones en el mercado.	0,10	3	0,30
8 Tipo de cambio con fluctuaciones mínimas y proyección estable.	0,04	1	0,04
<i>Amenazas</i>			
9 Percepción de corrupción alta en Perú generando inseguridad pública.	0,07	2	0,14
10 Conflictos y crisis sociales incrementan la percepción de inseguridad ciudadana.	0,07	2	0,14
11 El gobierno peruano promueve la innovación para mejorar su competitividad digital; sin embargo, avanza lento y ocupa los últimos puestos del ranking mundial.	0,04	2	0,08
12 Importante brecha tecnológica y adicional la cobertura a nivel de país es reducida ya que el 70% se centraliza en Lima.	0,09	1	0,09
13 Perú es un país expuesto a la ocurrencia de eventos extremos y desastres naturales, debido a factores geológicos y ambientales, fuera del control del gobierno y de la inversión privada.	0,1	3	0,30
14 Formalización del sistema Airbnb, al emitir comprobantes de pago. Podría convertirse en una competencia real para el negocio B2B.	0,08	2	0,16
Total	1,00		2,04

Nota: La tabla fue validada por Marianella Ugarte, Gerente Comercial de Sol de Oro.

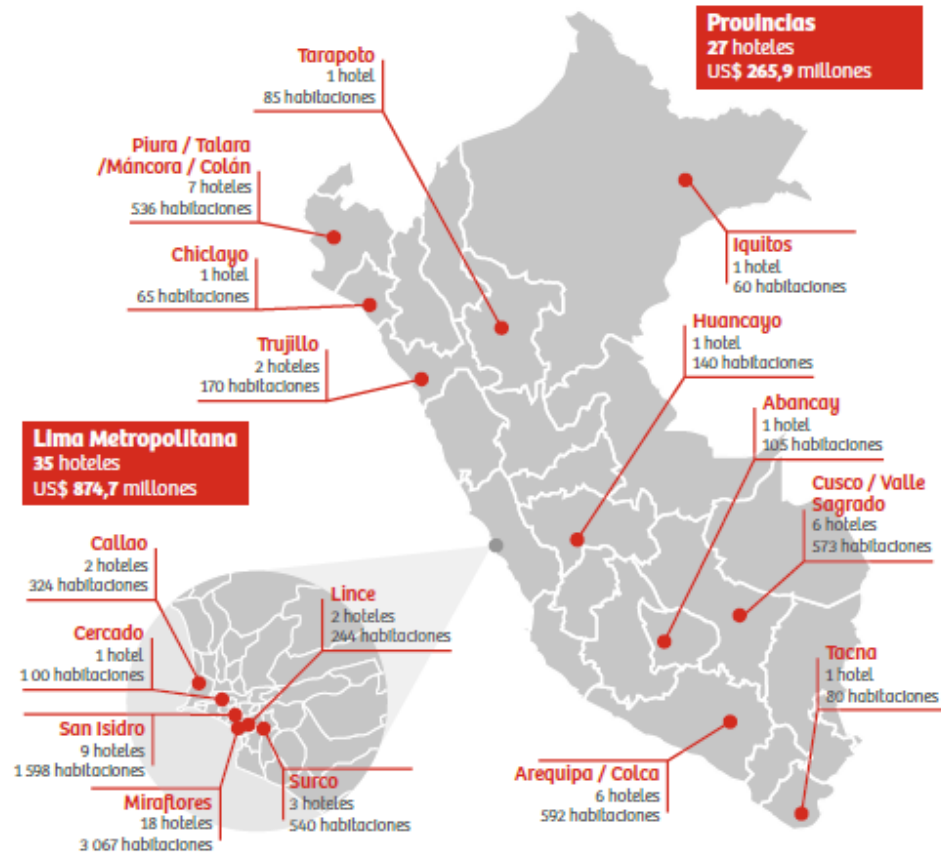
Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 4. Inversión hotelera 2017-2021

Nuevos hoteles 2017 al 2021: Cadenas y marcas internacionales

62 Hoteles, 8 279 Habitaciones y US\$ 1 141 millones de inversión.



Fuente: SHP, Hotel & Tourism Advisor
Elaboración: MINCETUR / VMT / DGIETA - DEPTA

Fuentes: MINCETUR - Viceministerio de Turismo, 2017.

Anexo 5. Perfil del turista ejecutivo

<p>Generación: El segmento de <u>millennials</u> se posiciona como el más importante entre los viajeros de negocios desplazando a la generación X, el cual ocupaba el primer lugar en 2017.</p>	<p>2% Centennials* 44% Millennials 40% Generación X 14% Baby boomers 0% Gen. silenciosa</p>
<p>Ingreso familiar:</p>	<p>25% Menos de US\$ 40 000 26% De US\$ 40 000 a US\$ 79 999 49% Más de US\$ 79 999</p>
<p>Grado de instrucción:</p>	<p>3% Básica* 6% Técnica 44% Universitaria 47% Posgrado</p>
<p>Gasto total del turista de negocios:</p>	<p>Gasto por turista US\$ 878</p>
<p>Gasto del turista de negocios que compra todos los servicios por separado:</p>	<p>US\$ 944</p> <ul style="list-style-type: none"> Alojamiento 48% Restaurantes y alimentación 26% Traslados internos en las ciudades visitadas 12% Compras 7% Transporte entre ciudades 3% Atractivos y actividades turísticas 2% Otros 2%
<p>Categoría Laboral:</p>	<p>74% Trabajador del sector privado 13% Trabajador del sector público 12% Trabajador independiente</p>
<p>¿Quién decide qué servicios se contratan?:</p>	<p>63% El turista de negocios 37% La empresa a la que representa</p>
<p>¿Por dónde ingresó al Perú?:</p>	<p>97% Lima (Aeropuerto Internacional Jorge Chávez) 2% Tacna 1% Tumbes</p>
<p>¿Dónde se aloja?:</p>	<p>HOTEL</p> <ul style="list-style-type: none"> Hotel 4 o 5 estrellas 69% Hotel u hostel 3 estrellas 25% Hotel u hostel 1 o 2 estrellas 5% Casa / Departamento rentado o alquilado / Airbnb 5% Casa de familiares o amigos 3% Albergue u hostel 3%
<p>Tipo de actividades realizadas:</p>	<p>Compras 86% Cultura 69% Diversión 28% Naturaleza 8% Sol y playa 6% Aventura 5%</p>

Fuente: PROMPERÚ, 2019.

Anexo 6. Características Lima Centro

Districtos Lima Centro	Estructura socioeconómica AB	Centros comerciales	Lugares turísticos	Seguridad ciudadana (denuncias ene-mar 2019)	Proyectos de mejora distrital	Acceso a transporte público	Vías principales
Cercado	33%	Real Plaza	Centro histórico, catacumbas, Museo de la Nación, Museo de arte, Circuito de Agua, Barrio Chino, cementerio Presbitero Maestro	4,6%	Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima (PROLIMA)	Línea 1 Metro, Metropolitano	Colonial, Nicolas de Piérola, Malecón Checa (Línea Amarilla) , Tacna, Argentina, Morales Duárez, Argentina, Colonial, Universitaria, Paseo de la República .
San Luis	13%			0,8%			Nicolás Arriola , San Juan de Miraflores, San Luis, La Rosa Toro, Circunvalación , Nicolás Ayllón , Las Torres, Separadora Industrial , Canadá, Aviación .
Breña	33%	Real Plaza Brasil		0,8%		Metropolitano	Brasil , Tingo María, Loreto, Mariano Comejo, Venezuela, Arica, Alfonso Ugarte .
La Victoria	33%			2,6%		Metropolitano	28 de julio, Iquitos, México , Nicolas Arriola , Grau, Iquitos, Canadá, San Luis, Paseo de la República , Javier Prado .
Rímac	33%			2,2%		Metropolitano	Túpac Amaru, Vía Parque Rímac , Tacna, Panamericana Norte .
Lince	74%			0,9%		Metropolitano	Petit Thouars, Arequipa , Arenales, Canevaro, Paseo la República , Iquitos, Javier Prado .
Jesús María	74%	Real Plaza Salaverry		0,4%		Metropolitano	Brasil , San Felipe, Sanchez Carrión, Arenales.
Barranco	33%		Malecones, Calles empedradas, Bajada de los Baños, y playas (Surfing).	1,0%		Metropolitano	Circuito de Playas , Vía Expresa , República de Panamá , Panamericana Sur .
Miraflores	79%	Larco Mar,	Palacio Municipal, Iglesias, Parque del Amor, plazas, puentes y principales tiendas, vista al mar. Huaca Puclana.	1,4%	Miraflores define 'clúster' para hoteles y restaurantes	Metropolitano	Circuito de Playas , Javier Prado , Angamos , Del Ejército, Aramburí, Pettit Thouars, José Pardo, Ricardo Palma, Benavides, Roca Boloña, República de Panamá , Villarín, Tomás Marsano.
Santiago de Surco	79%	Jockey, Derby Plaza, Monterrico Plaza,		5,0%		Línea 1 Metro	Panamericana Sur , Caminos del Inca, Higuera, Benavides, Velasco Astete, Caminos del Inca, San Luis, Angamos , Javier Prado , El Golf.
San Borja	79%	San Borja Plaza, Real Plaza Primavera	Museo La Nación, Teatro Nacional	2,5%		Línea 1 Metro, Metropolitano	Javier Prado , Canadá, Guardia Civil, Aviación , Canadá, San Borja, San Luis, Javier Prado , Circunvalación .
Surquillo	33%	Open Plaza Angamos		0,7%		Metropolitano	Paseo de la República , Angamos , Tomás Marsano , Aramburí, Principal, Aviación , Intihuatana.
San Miguel	74%	Plaza San Miguel, Open Plaza	Parque Las Leyendas, Domos, Costa verde.	0,3%		Metropolitano	Faucett , La Marina , Venezuela, Universitaria , La Paz, Circuito de Playas .
San Isidro	79%	Camino Real		1,1%		Metropolitano	Javier Prado , Av. Arequipa , Paseo de la República , Circuito de Playas , República de Panamá, Guardia Civil, Camino Real, Salaverry, Basadre.
Magdalena del Mar	74%		Costa Verde	0,7%			Brasil, Sucre, La Marina , Circuito de Playas , Salaverry, Del Ejército, Javier Prado , Sanchez Carrión, Juan de Aliaga, Divos (del Campo).
Pueblo Libre	74%		Museo Larco	0,5%			Universitaria , La Mar, Bolívar, Sucre, La Marina , Brasil, Mariano Comejo.

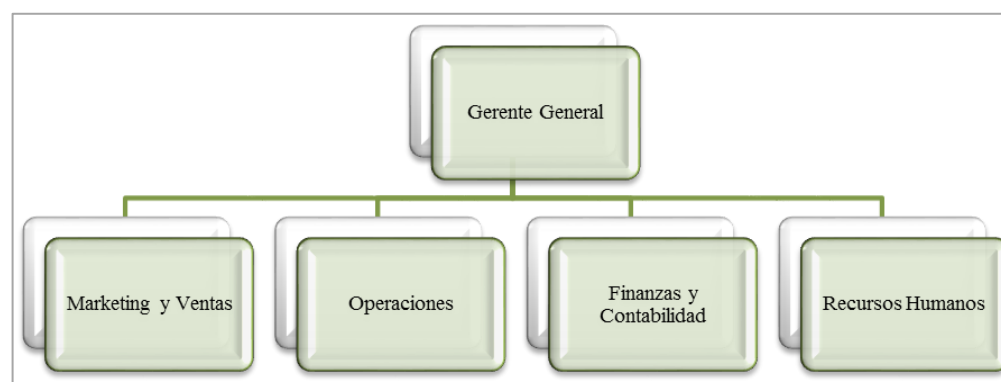
Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2019; Mapcity Perú, 2013; Y tú qué planes, 2018; INEI, 2019b; Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016; Línea1, Metro de Lima, 2019. Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 7. Principales cadenas de hoteles en el Perú y sus marcas

CADENAS	MARCAS	
	5 ESTRELLAS	4 ESTRELLAS
MARRIOTT INTERNATIONAL	WESTIN, JW MARRIOTT, SHERATON	aloft, COURTYARD
HILTON	Hilton	DoubleTree, Hampton Inn
IHG	CROWNE PLAZA	Holiday Inn
ACCOR	swissôtel, MANTO	pullman
WYNDHAM		DAZZLER, COSTA DEL SOL, WYNDHAM
BEST WESTERN		Best Western PLUS
HYATT		HYATT CENTRIC
RADISSON		Radisson, DECAPOLIS, RED
MELIA	MELIÁ LIMA	INNSIDE BY MELIÁ
CASA ANDINA	CASA ANDINA Private Collection	CASA ANDINA Select

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 8. Organigrama de Home Business



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 9. Matriz Amofhit

<p style="text-align: center;">A Administración y Gerencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El hotel tiene una estrategia definida por la diferenciación, algo conservadora con las nuevas inversiones. • Es necesario medir mejor el cumplimiento de objetivos y metas. • La estructura de la empresa es burocrática.
<p style="text-align: center;">M Marketing y Ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un adecuado estudio de mercado. • Cuenta con dos canales de venta: venta en mostrador y a través de agencia. • Conocimiento limitado de clientes y consumidores. • Servicio de postventa incipiente. • Política de precios consistente.
<p style="text-align: center;">O Operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importante abanico de proveedores. • Mantiene las instalaciones y equipos en buenas condiciones. • No cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad. • Cuenta con suficiente personal capacitado para prestar el servicio.
<p style="text-align: center;">F Finanzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado capital de trabajo y ROCE anual 11%. • Debe implementar presupuestos para adecuado manejo de indicadores. • Buen índice de liquidez debido a un buen manejo del flujo de efectivo.
<p style="text-align: center;">H Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un adecuado programa de capacitaciones. • Tercerización de personal acuerdo a las necesidades de la operación sin planeación. • Se mide el clima laboral a través del estrés del personal. • La rotación del personal es baja y esta controlada.
<p style="text-align: center;">I Sistemas de Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No existe el puesto de Jefe de Sistemas de Información . • El sistema de información del hotel no tiene un plan de mejora anual. • Debe implementar un sistema de información amigable con el usuario.
<p style="text-align: center;">T Tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Discretos esfuerzos por incorporar tecnologías. • No asignan recursos y presupuestos para I&D.

Fuente: Gómez *et al.*, 2016.

Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 10. Estados financieros

Tabla A. Balance general (€)
Al término de la temporada 12

<u>Activos</u>		<u>Pasivos</u>	
Activo no circulante		Pasivos no circulantes	
Propiedad, planta y equipo	5.550.000	Préstamos a largo plazo	2.000.000
Activo circulante		Pasivo circulante	
Cuentas comerciales por cobrar	103.828	Préstamos a corto plazo	0
Efectivo y equivalentes de efectivo	2.276.439	Cuentas comerciales por pagar	47.688
		Total pasivo	2.047.688
		Capital	
		Capital social	1.665.350
		Ganancias acumuladas	3.633.040
		Beneficio neto del período	584.189
		Total capital	5.882.580
Total activos	7.930.267	Total capital y pasivos	7.930.267

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla B. Estado de resultados, año en curso (€)

Ingresos por ventas	2.269.435
Doméstico	1.660.404
Internacional	609.031
Gastos de personal	367.570
Permanentes	189.450
Temporales	55.161
Costos directos	122.959
Beneficio bruto	1.901.865
Otros gastos operativos	778.712
Administración	154.569
Marketing	50.500
Pagos de alquiler	468.750
Despidos y contratación	2.143
Capacitación del personal	20.250
Esfuerzos de reducción de costos	12.000
Mantenimiento	70.500
EBITDA	1.123.153
Depreciación	100.000
EBIT	1.023.153
Financiación y gastos	-12.030
Ingresos por intereses	127.412
Costes con intereses sobre préstamos a largo plazo	139.442
Costes con intereses sobre préstamos de corto plazo	0
Beneficios antes de impuestos	1.011.123
Impuestos directos	303.337
Beneficio neto para el período	707.786

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 11. Modelo de negocios

Antiguo modelo de negocio

<u>Asociaciones claves</u>	<u>Actividades claves</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relaciones con los clientes</u>	<u>Segmento de mercado</u>
Proveedores en general. Agencias de viaje. Entidades bancarias.	Experimentar una reserva amigable. Registro eficiente de entrada y salida del hotel. Excelente condiciones de instalaciones.	Brindar un servicio de alojamiento premium, ofreciendo un servicio personalizado.	Captar e interactuar con los clientes a travez de agencia de viajes, venta mostrador.	A. Ejecutivos que vienen a Lima a hacer negocios con tiempo promedio de estadía entre 3 a 6 días. B. Agencias de viajes. C. Turistas.
	<u>Recursos clave</u> Personal altamente calificado orientado al servicio. Capacidad instalada e infraestructura.		<u>Canales</u> - Agencias de viaje. - Reservas directas.	
<u>Estructura de costos</u> Servicios varios (luz, agua, vigilancia, Internet, etcétera) Impuestos. Inversión en capacitación. Costos de personal. Gastos en mantenimiento e infraestructura. Insumos.		<u>Fuente de ingresos</u> Ventas en mostrador. Ventas anticipadas.		

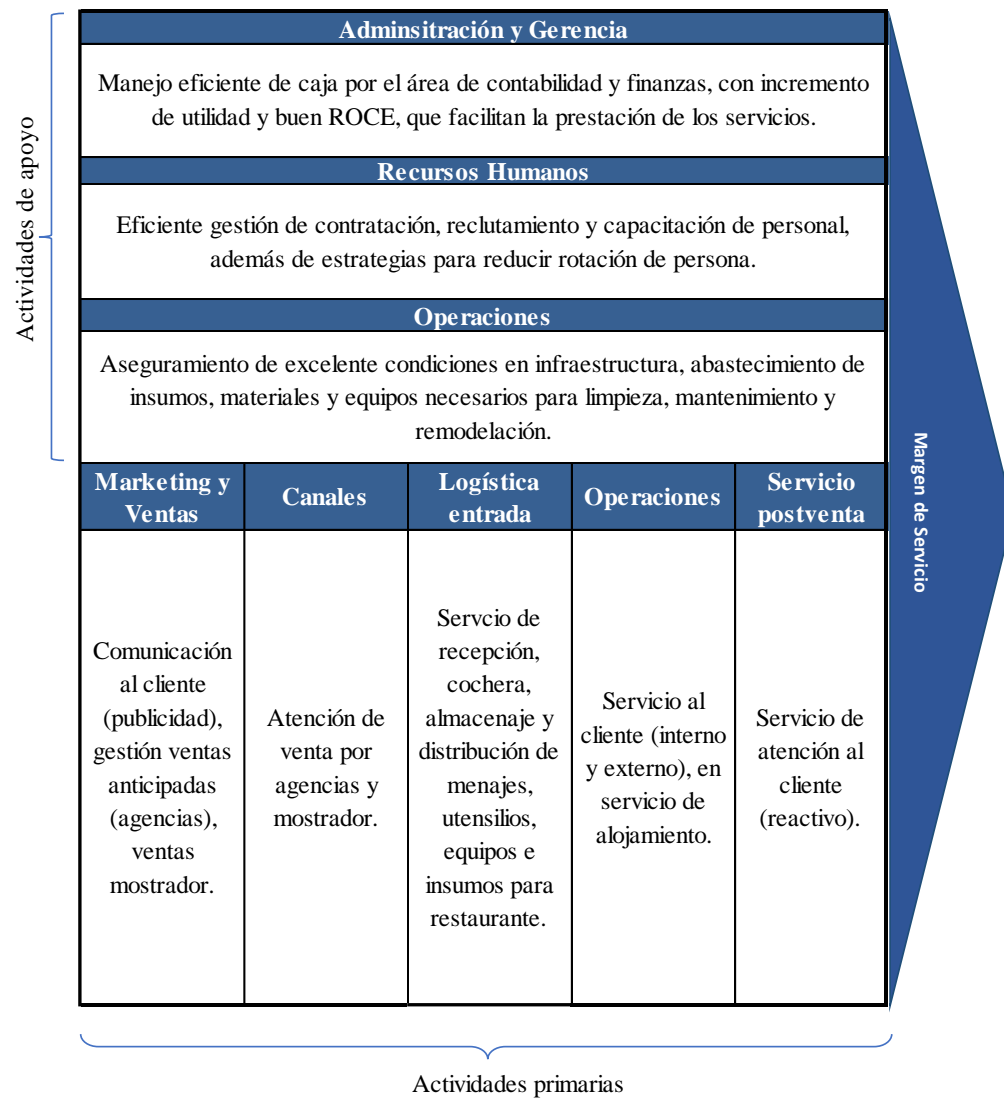
Nuevo modelo de negocio

<u>Asociaciones claves</u>	<u>Actividades claves</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relaciones con los clientes</u>	<u>Segmento de mercado</u>
Proveedores certificados en general Agencias de viaje. Entidades bancarias. Sociedad Nacional de Hoteles del Perú. Entidades del Estado (MINCETUR, PROMPERÚ, CANATUR).	Experimentar una reserva amigable, rápida y sencilla. Registro eficiente de entrada y salida del hotel. Excelente condiciones de instalaciones. Áreas especializadas para ejecutivos. Servicio de transporte.		Captar e interactuar con los clientes a travez de agencia de viajes, venta mostrador, página web, redes sociales y plataformas digitales. Asistencia personalizada, a traves de personal altamente calificado. Servicio postventa de atención al cliente.	A. Ejecutivos que vienen a Lima a hacer negocios con tiempo promedio de estadía entre 3 a 6 días. B. Agencias de viajes. C. Turistas. D. Empresas corporativas.
	<u>Recursos clave</u> Personal altamente calificado orientado al servicio y detección de oportunidades. Capacidad instalada e infraestructura. Correcta investigación de mercado y nuevas tendencias. Innovación y desarrollo tecnológico. Sistema de aseguramiento de la calidad. Adecuado soporte de proveedores o empresas afines.	Brindar un servicio de alojamiento premium, ofreciendo un servicio personalizado con altos estándares de calidad.	<u>Canales</u> - Agencias de viaje. - Reservas directas. - Redes sociales. - Website. - Ventas corporativas (congresos, ferias especializadas y convenciones).	
<u>Estructura de costos</u> Servicios varios (luz, agua, vigilancia, Internet, etcétera). Impuestos. Inversión en capacitación. Costos de personal. Gastos en mantenimiento e infraestructura. Insumos.		<u>Fuente de ingresos</u> Ventas en mostrador. Ventas anticipadas. Ventas corporativas. Ventas promocionales. Servicios de alimentos. Servicios de eventos.		

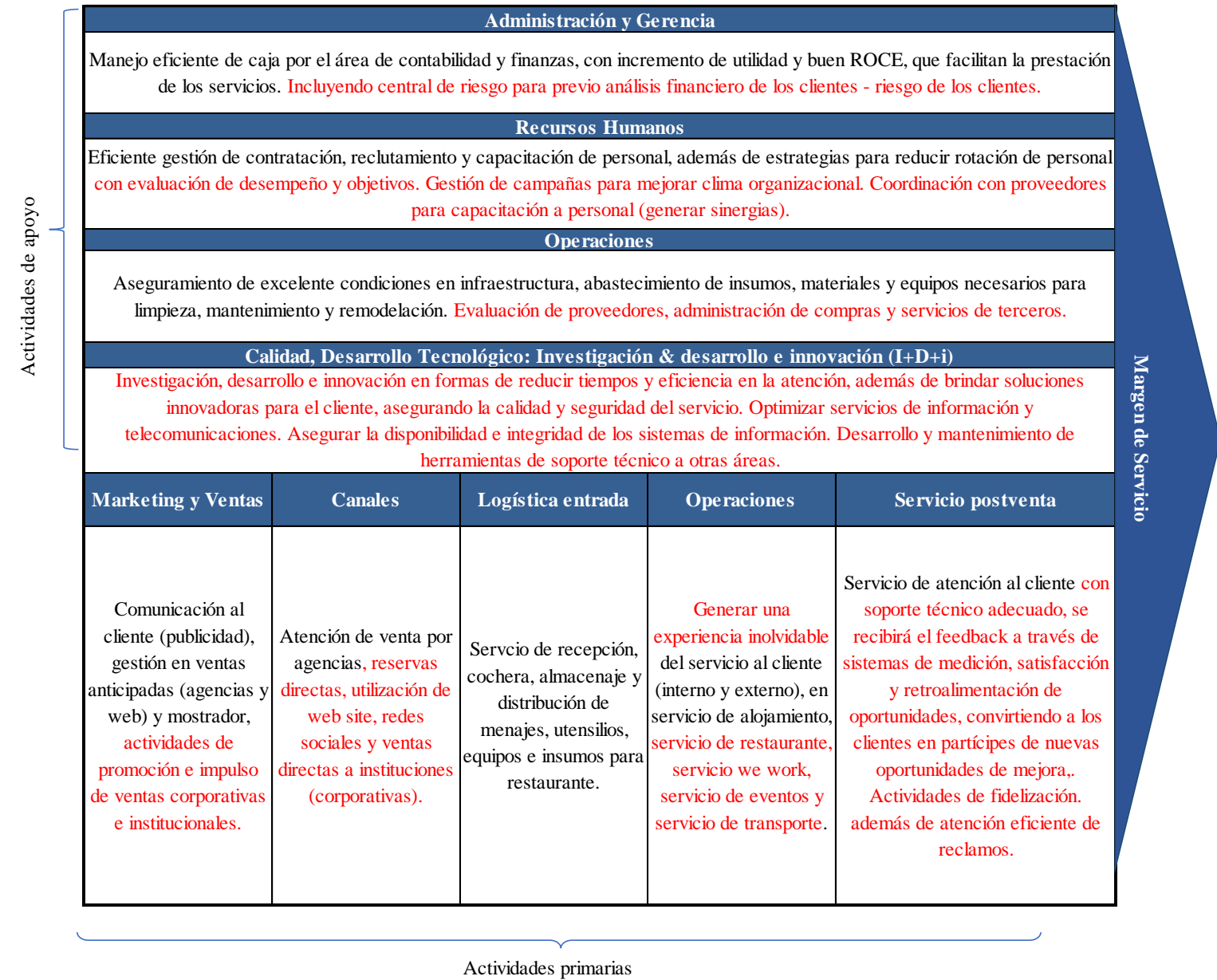
Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.
Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 12. Cadena de Valor

Antigua cadena de valor



Nueva cadena de valor



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

Anexo 13. Matriz VRIO

Recursos		Capacidades	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Administración	Estrategia	Ejecución de la estrategia por diferenciación.	SI	SI	NO		Ventaja temporal
	Planeación	Planeación estratégica y gestión de indicadores.	NO				Desventaja
Financiero	Flujo de caja	Gestión del flujo neto de efectivo por las operaciones.	SI	SI	NO		Ventaja temporal
	ROCE	Incrementar anualmente el ROCE.	SI	NO			Paridad
Operación	Gestión de infraestructura	Mantener las instalaciones en buenas condiciones.	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
	Calidad	Gestión bajo un sistemas de aseguramiento de calidad.	NO				Desventaja
	I+D	Implementación de nuevas soluciones tecnológicas.	NO				Desventaja
Recursos Humanos	Talento	Gestión adecuada de reclutamiento y retención del talento.	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
	Capacitación	Ejecución de programas semestrales de capacitación.	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
	Cultura	Capacidad de organizarse orientado a la innovación y crecimiento impulsado por su cultura.	NO				Desventaja
Marketing y Ventas	Comercialización	Atención por adecuados canales de venta.	SI	NO			Paridad
		Utilización del estudio de mercado como herramienta de gestión.	NO				Desventaja
	Postventa	Gestión adecuada de servicio de postventa y fidelización de los clientes.	NO				Desventaja

Fuente: Barney y Hesterly, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 14. Análisis FODA cruzado

Análisis externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
<p>Análisis interno</p>	<p>O1. Inestabilidad política de Peru no afecta la ocupabilidad de los hoteles.</p> <p>O2. Política de descentralización incrementa el mercado potencial para el sector turismo.</p> <p>O3. Proyección de crecimiento de país con un PBI de 5% para el 2023.</p> <p>O4. En el 2019 tendencia creciente del sector turismo convirtiéndose en el tercer sector generador de divisas de Perú.</p> <p>O5. Gobierno promueve marco legal que facilita la forma de hacer negocios en Perú.</p> <p>O6. Los negocios hoteleros de 4 y 5 estrellas en Perú no llegan a consolidación de sistemas, simplemente a solución integral para el cliente según Modelo Delta.</p> <p>O7. Alto poder de negociación con los proveedores del sector hotelero por la alta gama de opciones en el mercado.</p> <p>O8. Tipo de cambio con fluctuaciones mínimas y proyección estable.</p> <p>O9. Lima registra el 98% de ingreso de turistas extranjeros - segmento de negocios y de inversión en infraestructura hotelera.</p> <p>O10. Nuevas zonas atractivas para la inversión hotelera en Lima, como San Miguel y Centro de Lima.</p>	<p>A1. Conflictos y crisis sociales incrementan la percepción de inseguridad ciudadana.</p> <p>A2. El gobierno peruano promueve la innovación para mejorar su competitividad digital. Sin embargo, avanza lento y ocupa los últimos puestos del ranking mundial.</p> <p>A3. Importante brecha tecnológica y adicional la cobertura a nivel de país es reducida ya que el 70% se centraliza en Lima.</p> <p>A4. Perú, es un país expuesto a la ocurrencia de eventos extremos (pandemia) y desastres naturales, debido a factores geológicos y ambientales, fuera del control del gobierno.</p> <p>A5. Formalización del sistema Airbnb al emitir comprobantes de pago, podría convertirse en una competencia real para el negocio B2B.</p> <p>A6. Ingreso de grandes cadenas hoteleras a otros segmentos de mercado (3 y 4 estrellas).</p> <p>A7. Importante concentración de hoteles 5 estrellas y de la inversión hotelera en los distritos de San Isidro y Miraflores, encareciendo el precio por metro cuadrado de terreno y alquileres.</p>	
	FORTALEZAS	Aprovechar oportunidades mediante el uso de fortalezas	Utilizar fortalezas para evitar amenazas
	<p>F1. Cuenta con un alto índice de liquidez.</p> <p>F2. Incremento anual constante del ROCE.</p> <p>F3. Buena infraestructura con instalaciones modernas.</p> <p>F4. Gestión adecuada de reclutamiento y retención de personal.</p> <p>F5. Personal altamente capacitado y comprometido con la organización.</p> <p>F6. Política de precios consistente.</p> <p>F7. Adecuado capital de trabajo.</p>	<p>E1. Invertir en nuevas instalaciones para ampliar la oferta por la coyuntura favorable del país (F1, F2, F7,O1, O3, O4, O5,O8) - PENETRACIÓN.</p> <p>E2. Mejorar el portafolio de servicios para el segmento ejecutivo aprovechando la ubicación estratégica en Lima y el personal altamente capacitado (F4, F5, F6, O4, O8,O9) - DESARROLLO DE PRODUCTOS.</p> <p>E3. El alto índice de liquidez permitiera invertir en estrategias que permitan aprovechar el crecimiento esperado para del sector turismo y expansión a través de contratos de usufructo (F1, F2, F7, O3,O4, O9) - PENETRACIÓN.</p> <p>E4. Incrementar la cobertura de mercado en otros distritos que cuenten con clústers adecuados al segmento ejecutivo, como San Miguel y Centro de Lima (F1, F5, F7, O9, O10) - PENETRACIÓN.</p> <p>E5. Crear alianzas estratégicas con los actores involucrados en la prestación de servicio para lograr una adecuada consolidación del sistema (F5,O6,O7) - DIVERSIFICACIÓN.</p>	<p>E6. Ingresar a nuevo segmento con potencial de crecimiento para incrementar la cuota de mercado a través de contratos de usufructo (F1, F2, F7, A7, A1,A5,A7) - PENETRACIÓN.</p>
	DEBILIDADES	Superar debilidades aprovechando oportunidades	Reducir debilidades evitando amenazas
	<p>D1. El hotel aun no cuenta con una planeación estratégica a largo plazo, plan de continuidad del negocio ni gestión de indicadores.</p> <p>D2. No realiza implementación tecnológica en sus servicios.</p> <p>D3. Carece de sistema de aseguramiento de calidad.</p> <p>D4. No cuenta con un adecuado estudios de mercado, ni implementación de estrategias de marketing.</p> <p>D5. Gestión de servicio postventa incipiente, no hay fidelización de los clientes.</p> <p>D6. Estructura organizacional burocrática.</p> <p>D7. Administración poco emprendedora y con aversión al cambio.</p> <p>D8. No cuenta con área de I+D.</p>	<p>E7. Implementar un plan estratégico que permita gestionar el cambio de manera rápida y eficaz, que incluya una adecuada gestión de indicadores y continuidad del negocio (D1, D4, D7,O1, O3, O4, O5,O9) - COSTOS Y PRODUCTIVIDAD.</p> <p>E8. Adecuar la estructura organizacional del hotel, que permita enfrentar rápida y con suficiente flexibilidad los cambios del sector (D3, D6,D7, D8, O3, O4,O5, O6, O9) - COSTOS Y PRODUCTIVIDAD.</p> <p>E9. Implementar un plan de marketing que incluya estudio de mercado orientado a las últimas tendencias del perfil ejecutivo así como rediseño del servicio de postventa (D4,D5,O3,O4,O6,O9,O10) - DESARROLLO DE MERCADO.</p> <p>E10. Diseñar e implementar herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de marketing y comunicación con clientes, así como nuevos canales de venta (D2, D3, D4, D5, D8, O3,O4,O5,O9) - DESARROLLO DE PRODUCTO.</p>	<p>E11. Implementar área de I&D que permita desarrollar innovaciones tecnológicas orientadas al segmento ejecutivo para fortalecer el servicio y fidelizar a los clientes (D2, D3, D8, A2, A3) - DESARROLLO DE PRODUCTO.</p> <p>E12. Implementar un sistema de gestión de calidad que permita mejorar el servicio y gestionar de manera adecuada los eventos externos y desastres naturales, minimizando el impacto en el negocio - (D3, D7, A4) COSTOS Y PRODUCTIVIDAD.</p>

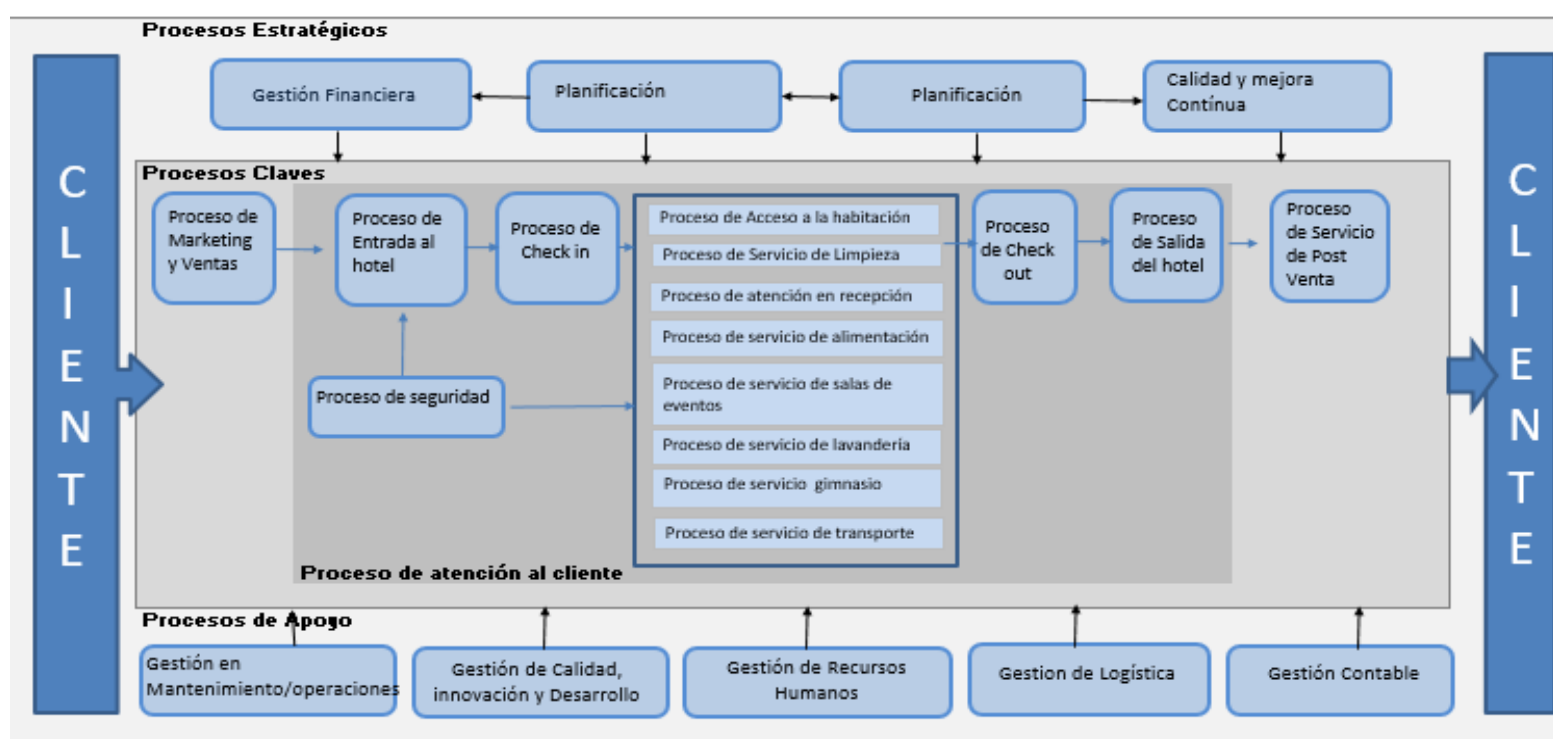
Fuente: David, 2008.
Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 15. Matriz Rumelt

	Estrategias específicas	Estrategia genérica	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E2	Mejorar el portafolio de servicios para el segmento ejecutivo aprovechando la ubicación estratégica en Lima y el personal altamente capacitado.	Desarrollo de Productos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E10, E11	Implementar el área de I&D para desarrollar innovaciones y herramientas tecnológicas orientadas al segmento ejecutivo para fortalecer el servicio, mejorar canales de comunicación, y fidelizar a los clientes.	Desarrollo de Productos	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
E4, E6	Incrementar la cuota de mercado, ampliando la cobertura en otros distritos que cuenten con clústers adecuados al segmento ejecutivo, como San Miguel y Centro de Lima, utilizando contratos de usufructo.	Penetración	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E9	Implementar un plan de marketing que incluya estudio de mercado orientado a las últimas tendencias del perfil ejecutivo así como rediseño del servicio de postventa.	Desarrollo de Mercado	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E1, E3	El alto índice de liquidez del hotel permitirá invertir utilizando contratos de usufructo, entre otros.	Penetración	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO
E7, E8	Implementar un plan estratégico con una nueva estructura organizacional que permita gestionar el cambio de manera rápida y eficaz con una adecuada gestión de indicadores, así como un plan de continuidad del negocio.	Costos y Productividad	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E12	Implementar un sistema de gestión de calidad que permita mejorar el servicio y gestionar de manera adecuada los eventos externos y desastres naturales, minimizando el impacto en el negocio y asegurando la continuidad del mismo.	Costos y Productividad	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E5	Crear alianzas estratégicas con los actores involucrados en la prestación de servicio para lograr una adecuada consolidación del sistema.	Diversificación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Fuente: D'Alessio, 2012.
Elaboración: Propia, 2020.

Anexo 16. Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 17. Protocolo de seguridad

Se actuará bajo el mensaje “Home Business, tan seguro como en tu hogar”, que condensa la apuesta por ofrecer confianza a través del cuidado y bienestar de sus clientes, respetando al máximo el tipo de estancia que desee disfrutar.

- **Objetivo.** Establecer procesos, lineamientos y medidas para prevenir el contagio y evitar la propagación del COVID-19 entre nuestros colaboradores y clientes.
- **Alcance.** Este protocolo tendrá un alcance para todas las áreas de Home Business y contará con un cumplimiento obligatorio para los trabajadores, clientes y proveedores.
- **Responsabilidad.** Cada área, según la jerarquía, es responsable de velar por el cumplimiento estricto del Protocolo; gestionando, liderando, facilitando recursos, difundiendo y asegurando que todo personal cumpla con las disposiciones que sean de su competencia para evitar contagios.

Tabla A. Medidas de prevención por implementar

Medidas en exteriores, gerencia y personal	Cumplir “Lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19”.
	Registro de personal con identificación facial, evitar contacto con huella.
	El uniforme de personal, solo se podrá utilizar dentro del hotel, se cambiarán de ropa antes y después de ingresar a las instalaciones del hotel.
	Utilización de implementos de protección personal, específicas según su función. Uso obligatorio de mascarillas.
	Control mensual de filtros de aire acondicionado y equipos de ventilación.
	Contar con señalización en todas las instalaciones y difundir las acciones de limpieza e higiene.
	Implementación de zona para desinfección de ropa y zapatos, previo al ingreso de instalaciones.
	Control de temperatura corporal (ingreso y salida del hotel).
	Todos los huéspedes deben completar una ficha psicopatológica previo a su ingreso que permita evaluar su estado de salud, si ha estado en contacto con alguien contagiado, etc. a fin de evaluar su admisión.
	Ante sospecha de contagio se actuará de acuerdo a protocolo aprobado por el MINSA.
Recepción de clientes	Información visible indicando distancia de seguridad, evitar aglomeraciones y uso obligatorio de mascarilla.
	Maletas y accesorios pasarán por proceso de desinfección
	Implementación de cóctel higiénico con Kit sanitario para los clientes, contará con difusores de gel hidroalcohólico, mascarillas y guantes descartables, así como información sobre medidas de seguridad.
	Los mostradores contarán con manparas de acrílico y marcas de distanciamiento en el suelo.
	Implementación de check in y check out via web para evitar congestión en counter.
	Contemporización de horarios en los puntos de venta, servicio "contacto cero" a elección del cliente.
	Los huéspedes podrán hacer su check in por la web y no necesariamente pasaran por counter, en ese caso el botones o guest assistant se encargará de llevar a los clientes hasta su habitación y explicarles los detalles de su estancia durante el trayecto respetando el distanciamiento social.
Todos los materiales que se entreguen a clientes como llaves, serán desinfectados antes y después de uso.	
En cuanto habitaciones	Medidas adicionales de limpieza y desinfección de todos los elementos de uso frecuente como mandos de TV serán estuchados tras ser desinfectados por cada nuevo visitante.
	Se aplicará a la habitación solución viricida que sirva para eliminar microorganismos inclusive en textiles cada vez que se cambie de huésped.
	Instalación de lámparas ultravioleta para la desinfección de objetos y mobiliario.
	Implementación sensores de calor, para evitar el contacto táctil, como enciende iluminación y griferías.
Servicio de alimentos y bebidas	Se cumplirá lineamientos de Norma sanitaria para restaurantes y servicios afines.
	Aplicación de HCCP (análisis de puntos críticos de control) que garantiza seguridad alimentaria.
	Toda comida y bebida se suministrarán en raciones cerradas individuales, servidas en mesa individual sin
Recepción de mercadería	Comprobar buen funcionamiento de lavavajillas con temperatura superior a 80°C y adecuado detergente.
	Se solicitará declaración responsable a todos los proveedores, con el fin que garanticen los controles necesarios de seguridad desde el origen hasta la llegada de la mercancía. Además de auditorías de sanidad.
	Después de la recepción o manipulación desinfectar superficie y lavado de manos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 18. Presupuestos

Tabla A. Presupuesto del Plan de Marketing 2020-2024 (en US\$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto de plan de Marketing	2020	2021	2022	2023	2024
Total de gastos US\$	23.000,00	46.512,50	58.775,00	55.775,00	58.775,00

N°	Actividades del plan de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2020	2021	2022	2023	2024
Revisión de mercado		5.000,00	2.000,00	5.000,00	2.000,00	5.000,00
	Estudio de mercado	3.000,00		3.000,00		3.000,00
	Encuestas <i>Top of mind</i>	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Nuevo local		1.000,00	3.000,00	-	-	-
	Publicidad	1.000,00				
	Ceremonia lanzamiento		3.000,00			
Publicidad y Ventas		15.000,00	36.612,50	47.975,00	47.975,00	47.975,00
	Publicidad	10.000,00	21.750,00	28.500,00	28.500,00	28.500,00
	Ventas	5.000,00	14.500,00	19.000,00	19.000,00	19.000,00
	Ferias y patrocinios		362,50	475,00	475,00	475,00
Programas fidelización		1.250,00	2.725,00	2.950,00	2.950,00	2.950,00
	Programa puntos	250,00	725,00	950,00	950,00	950,00
	Merchandising	1.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Costos posteriores		750,00	2.175,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00
	Seguimiento clientes	250,00	725,00	950,00	950,00	950,00
	Solución de problemas	500,00	1.450,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00
TOTAL GASTO MARKETING		23.000,00	46.512,50	58.775,00	55.775,00	58.775,00

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla B. Presupuesto de Operaciones

N°	Actividades del plan de Operaciones	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Pago de Alquiler	70.145,88	70.145,88	70.145,88	70.145,88	70.145,88
2	Pago de usufructo para hotel en San Miguel	-	57.434,76	71.635,19	141.837,67	187.225,73
3	Inversión inicial (ver tabla inversion operaciones)		-	-	-	-
		70.145,88	127.580,64	141.781,07	211.983,55	257.371,60
Habitaciones						
4	Sabanas, edredones y almohadas	14.031,38	53.862,40	53.862,40	53.862,40	53.862,40
5	Productos de aseo personal, kit COVID19	4.775,33	17.956,83	28.388,20	28.388,20	34.065,84
6	Toallas, batas y pantuflas de baño	1.488,00	2.856,00	2.856,00	2.856,00	2.856,00
7	otros gastos habitaciones	250,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Restaurante & bar						
8	Menaje: platos, tasas, vasos, vajillas, cubiertos	404,24	775,88	775,88	775,88	775,88
9	Insumos restaurante & bar	28.724,40	169.095,60	169.095,60	169.095,60	169.095,60
Sala de eventos & reuniones						
10	otros gastos sala de eventos & reuniones	250,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Gastos Adicionales						
11	Luz y agua	3.370,66	12.674,80	20.037,76	24.045,31	28.854,38
12	Telefonía fija- Internet-cable	4.072,88	15.315,38	24.212,30	29.054,75	34.865,71
13	Productos de limpieza en general(jabon/detergente/alcohol)	1.500,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
14	otros gastos adicionales	250,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
	COSTO DIRECTO	59.116,89	281.536,90	308.228,14	317.078,15	333.375,80
15	Mantenimiento equipos audiovisuales	250,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
16	Mantenimientos equipos de gimnasio	250,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
17	Mantenimiento de infraestructura (pintura, gasfitería, reparaciones)	14.484,01	27.432,71	27.432,71	27.432,71	27.432,71
	MANTENIMIENTO	14.984,01	29.432,71	29.432,71	29.432,71	29.432,71
18	Gasto por sistema de gestión de calidad	6.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
	SISTEMA DE GESTIÓN	6.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
	PRESUPUESTO DE OPERACIONES	150.246,78	441.550,25	482.441,91	561.494,41	623.180,12

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla C. Presupuesto de Recursos Humanos

Cargo	Área	Salario mensual	Número de colaboradores					Gasto por salarios (US\$)				
		US\$	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente General	Administración	3.021	1	1	1	1	1	36.254	36.254	36.254	36.254	36.254
Encargado Logística y Compras	Administración	755	1	1	1	1	1	4.532	9.063	9.063	9.063	9.063
Jefe Administración y Recursos Humanos	Administración	1.511	1	1	1	1	1	9.063	18.127	18.127	18.127	18.127
Jefe de Contabilidad y Finanzas	Administración	1.511	1	1	1	1	1	18.127	18.127	18.127	18.127	18.127
Asistente Administrativo Contable	Administración	483	1	1	1	1	1	2.900	5.801	5.801	5.801	5.801
Ayudante de Cocina	Alimentos y Bebidas	363	1	2	2	2	2	2.175	8.701	8.701	8.701	8.701
Cajero	Alimentos y Bebidas	453	1	2	2	2	2	2.719	10.876	10.876	10.876	10.876
Cocinero Cheff	Alimentos y Bebidas	544	1	2	2	2	2	3.263	13.051	13.051	13.051	13.051
Encargado de Alimento y Bebidas	Alimentos y Bebidas	755	1	1	1	1	1	4.532	9.063	9.063	9.063	9.063
Mozo/Azafata	Alimentos y Bebidas	363	2	4	4	4	4	4.350	17.402	17.402	17.402	17.402
Servicio a la habitacion	Alimentos y Bebidas	363	1	2	2	2	2	2.175	8.701	8.701	8.701	8.701
Areas comunes y verdes	Housekeeping	363	1	2	2	2	2	2.175	8.701	8.701	8.701	8.701
Camarrera, Cuartelero	Housekeeping	423	5	10	10	10	10	12.689	50.755	50.755	50.755	50.755
Supervisor de Piso	Housekeeping	604	1	2	2	2	2	3.625	14.502	14.502	14.502	14.502
Jefe de I+D, control de calidad	I+D	1.511	1	1	1	1	1	9.063	18.127	18.127	18.127	18.127
Ejecutivo de Ventas y eventos	Marketing	755	1	1	1	1	1	4.532	9.063	9.063	9.063	9.063
Jefe de Marketing	Marketing	1.511	1	1	1	1	1	18.127	18.127	18.127	18.127	18.127
Almacenero	Operaciones	483	1	2	2	2	2	2.900	11.601	11.601	11.601	11.601
Jefe de Operaciones	Operaciones	1.511	1	2	2	2	2	18.127	36.254	36.254	36.254	36.254
Lavanderia	Operaciones	363	1	2	2	2	2	2.175	8.701	8.701	8.701	8.701
Asistente mantenimiento	Propiedad	483	1	2	2	2	2	2.900	11.601	11.601	11.601	11.601
Parking	Propiedad	363	1	2	2	2	2	2.175	8.701	8.701	8.701	8.701
Seguridad y Protección	Propiedad	363	1	2	2	2	2	2.175	8.701	8.701	8.701	8.701
Encargado de Recepcion	Recepción	755	1	2	2	2	2	4.532	18.127	18.127	18.127	18.127
Botones	Recepción	363	3	6	6	6	6	6.526	26.103	26.103	26.103	26.103
Recepcionista	Recepción	483	3	6	6	6	6	8.701	34.804	34.804	34.804	34.804
TOTAL			35	61	61	61	61	190.514	439.033	439.033	439.033	439.033

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla D. Presupuesto de Recursos Humanos- personal temporal

Cargo	Area	Salario mensual	Número de colaboradores		Gasto por salarios (US\$)	
		US\$	2023	2024	2023	2024
Ayudante de Cocina	Alimentos y Bebidas	363	1	1	4.350	4.350
Cajero	Alimentos y Bebidas	453	1	1	5.438	5.438
Cocinero Cheff	Alimentos y Bebidas	544	1	1	6.526	6.526
Encargado de Alimento y Bebidas	Alimentos y Bebidas	755	1	1	9.063	9.063
Mozo/Azafata	Alimentos y Bebidas	363	1	2	4.350	8.701
Servicio a la habitacion	Alimentos y Bebidas	363	1	1	4.350	4.350
Areas comunes y verdes	Housekeeping	363	1	1	4.350	4.350
Camarrera, Cuartelero	Housekeeping	423	2	2	10.151	10.151
Almacenero	Operaciones	483	1	1	5.801	5.801
Lavanderia	Operaciones	363	1	1	4.350	4.350
Asistente mantenimiento	Propiedad	483	1	1	5.801	5.801
Parking	Propiedad	363	1	1	4.350	4.350
Seguridad y Protección	Propiedad	363	1	1	4.350	4.350
Encargado de Recepcion	Recepcion	755	1	1	9.063	9.063
Botones	Recepción	363	2	2	8.701	8.701
Recepcionista	Recepción	483	1	1	5.801	5.801
TOTAL			18	19	96.798	101.148

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 19. Guía de evaluación de riesgos

Esta guía contempla información acerca de cómo analizar, evaluar y tratar riesgos, así como los requisitos de comunicación para proporcionar la seguridad de que los riesgos están siendo manejados de manera efectiva. El proceso de gestión de riesgo contenido en este marco operativo sigue las directrices de ISO 31000:2018 “Gestión de riesgos”

1. Análisis de riesgos

El análisis de riesgos contempla el cálculo del riesgo a partir de la consecuencia del evento y la probabilidad de que ocurra el evento identificado. Se ha desarrollado una matriz de evaluación del riesgo para los riesgos sustanciales de negocio y para los riesgos operativos. Las consecuencias se agrupan bajo las categorías de Financieras, Legales, de Reputación, HSE y Operativas. Se usa una matriz del riesgo de las probabilidades y consecuencias de cinco por cinco para aplicar una clasificación a cada riesgo identificado. La tabla A proporciona un ejemplo de una matriz de consecuencias, y en la tabla B se presenta un ejemplo de la matriz de riesgos.

Tabla A. Matriz de Consecuencias

Consecuencia	Financiera	Legal	Reputación	HSE	Operativa
Insignificante	Pérdida o costo bajo para el hotel o grupo. <1 % de la ganancia presupuestada o EBIT.	Evento con pocas probabilidades de atraer respuesta regulatoria o reclamación. Poca probabilidad de que notificar a las autoridades resulte en acción.	Queja / evento aislado. No hay preguntas de los medios.	Incidente de empleado/ contratista o ambiental con daño limitado, es decir, primeros auxilios.	No hay daños materiales a la propiedad ni interrupción en la continuidad de servicios. Efecto insignificante sobre el proyecto.
Menor	Pérdida o costo menor para el hotel o grupo. 1 % - 5 % de la ganancia presupuestada o EBIT.	Incumplimiento menor, que puede resultar en un aviso de falta de cumplimiento o mejora. Es necesario el aviso y probable una visita.	Número de quejas y/o clientes afectados. Recibir publicidad desfavorable local.	Tratamiento médico requerido. Limpieza o remedio ambiental localizado.	Daños menores a la propiedad. Interrupción de servicios/negocio de menos de 12 horas. Impacto menor sobre el proyecto.
Moderada	Pérdida o costo moderado para el hotel o grupo. 5 % - 10 % de la ganancia presupuestada o EBIT.	Incumplimiento de regulaciones, o negligencia. Se emitirán avisos/reclamos con la probabilidad de acusación o acción civil.	Múltiples quejas y/o clientes afectados. Interés/exposición mediática desfavorable probablemente de duración limitada.	Lesión seria indemnizable. Baja por incapacidad >4 días. Impacto local ambiental moderado, contenido en el lugar pero con necesidad de limpieza	Daño o interrupción a los servicios o a una empresa durante 24 horas. Por ejemplo, incendio menor, alteración en los servicios, caída del sistema de TI. Proyecto retrasado o comprometido con impacto en los objetivos.
Importante	Pérdida o costo importante para el hotel o grupo. 10 % - 15 % de la ganancia presupuestada o EBIT.	Incumplimiento de regulaciones o acto negligente importante. Investigación por las autoridades. Probabilidad de acusación o de acción civil o penal.	Quejas por todo el país. Publicidad desfavorable importante o prolongada afectando a la confianza de los clientes.	Discapacidad permanente por lesión. Impacto ambiental fuera del sitio. Necesidad de limpieza importante y remediación continua.	Daño importante o cierre del negocio por más de 14 días. Incapacidad de lograr los objetivos del proyecto.
Catastrófica	Pérdida o costo extremo para el hotel o grupo. >15 % de la ganancia presupuestada o EBIT.	Incumplimiento de regulaciones o negligencia seria intencionada. Probabilidad de suspensión de negocio. Directores/agentes probablemente acusados o demandados en acción civil o penal.	Exposición mediática continua a nivel nacional con insatisfacción /indignación duradera del público/clientes.	Muerte o numerosas lesiones severas. Impacto ambiental importante, impacto fuera del sitio. Necesidad de limpieza extendida y remediación continua	Daños importantes o cierre de una instalación importante. Resulta en imposibilidad de prestar servicio a clientes. Fracaso del proyecto con impacto más amplio en el negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla B. Matriz de riesgos

Probabilidad	Frecuente 5	5 Medio	10 Alto	15 Alto	20 Extremo	25 Extremo
	Probable 4	4 Bajo	8 Medio	12 Alto	16 Extremo	20 Extremo
	Posible 3	3 Bajo	6 Medio	9 Medio	12 Alto	15 Alto
	Improbable 2	2 Bajo	4 Bajo	6 Medio	8 Medio	10 Alto
	Poco común 1	1 Bajo	2 Bajo	3 Bajo	4 Bajo	5 Medio
		Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Importante 4	Catastrófico 5
	Consecuencia					

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La velocidad de los riesgos le suma una tercera dimensión al proceso de análisis de riesgos. La velocidad toma en consideración los siguientes factores relacionados a un riesgo:

- Velocidad de ataque - se debe tomar en consideración qué tan rápido podría ocurrir un riesgo y qué tantas prevenciones deberá preparar el hotel.
- Velocidad de impacto - está relacionada a qué tan rápido y de qué modo el hotel será impactado por el ataque.
- Velocidad de reacción - está relacionada con la capacidad del hotel para ver el riesgo que se aproxima y su agilidad para reaccionar a tiempo.

La tabla C muestra un ejemplo de la guía de probabilidades y escala de la velocidad del riesgo. Por ejemplo, un riesgo con una alta velocidad de ataque y/o impacto podría requerir una alta velocidad de reacción para implementar los tratamientos del riesgo adecuados.

Tabla C. Guía de Probabilidades Escala de la Velocidad del Riesgo (VOR)

Clasificación de probabilidad	Descripción
5 Frecuente	Se espera que ocurra de nuevo inmediatamente o en un periodo corto de tiempo (es probable que ocurra la mayoría de las semanas o meses)
4 Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias (varias veces al año)
3 Posible	Posiblemente ocurrirá, puede ocurrir en algún momento (puede pasar cada uno o dos años)
2 Improbable	Posiblemente ocurrirá de nuevo, puede ocurrir en algún momento (puede pasar una vez cada dos a cinco años)
1 Poco Común	Poco probable que vuelva a ocurrir, puede ocurrir tan solo en circunstancias excepcionales (puede pasar una vez cada cinco a treinta años)

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla D. Escala de la Velocidad del Riesgo (VOR)

Clasificación del valor	Descripción
5 Muy alto	Salida e impacto muy rápidos. Poca advertencia o nula, instantánea. Muy baja velocidad de reacción.
4 Alto	Salida / Impacto en cuestión de días a unas pocas semanas. La reacción es lenta.
3 Medio	Salida / Impacto ocurren en cuestión de meses. La reacción es moderada.
2 Bajo	Salida / Impacto ocurren en cuestión de varios meses. La reacción es rápida.
1 Muy bajo	Salida / Impacto ocurren en un año o más. La reacción es muy rápida.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Evaluación del riesgo

La calificación del riesgo calculada a partir de la matriz de riesgos establece la prioridad del riesgo identificado. El hotel tiene que establecer criterios para las acciones requeridas asociadas con el nivel de riesgo y con la comunicación del riesgo dentro de la organización.

3. Tratamiento/Respuesta ante el riesgo

La respuesta ante riesgos implica la identificación e implementación de controles de mitigación, los cuales pueden basarse en procedimientos o en un sistema. Todos los riesgos de negocios materiales extremos, altos, medios y bajos que se identifiquen requieren que se implementen controles para tratar el riesgo para llevarlo a un nivel aceptable. La tabla E ilustra las acciones y los requisitos de presentación de informes asociados con las puntuaciones y las clasificaciones de riesgo.

Tabla E. Acciones de riesgo

Nota del riesgo	Calificación del riesgo	Acciones	Requisitos de información
16 – 25	Extremo	Se requiere acción inmediata de la Alta Gerencia. Se emprenderá una investigación/análisis y respuesta detallada. El Gerente General debe ser notificado.	El incidente/riesgo debe ser comunicado al Gerente General y al Jefe de Calidad I&D en un plazo de 24 horas, luego el jefe del área proporcionará un informe del incidente/riesgo y controles a implementar en un plazo de 48 horas.
10 – 15	Alto	Se necesita la atención de la Alta Gerencia. Se emprenderá una investigación/análisis y respuesta según el criterio del jefe/s del área/s involucrada. Se notificará al Jefe de Calidad I&D.	El incidente/riesgo debe comunicarse al Jefe de área y al Jefe de Calidad I&D en un plazo de 48 horas. El jefe de área deberá considerar la necesidad de requisitos regulatorios de información; por ej. Autoridades ambientales, gubernamentales u otras entidades reguladoras si fuera necesario. Adicional proporcionará un informe de riesgo en un plazo de 5 días y luego deberá presentar un resumen del incidente/riesgos y controles.
5 - 9	Medio	Debe especificarse la responsabilidad y las acciones de la Gerencia General. Los datos deben ser generales y ofrecer una oportunidad de mejora del negocio, abordado a nivel del área.	El jefe de área notificará al Gerente General, si es necesario, después de considerar las circunstancias del incidente/riesgo. Deberá considerar la necesidad de requisitos regulatorios de información; por ej. Autoridades ambientales, gubernamentales u otras entidades reguladoras si fuera necesario. Se comunicarán los datos generales al Gerente General.
1 - 4	Bajo	Manejado mediante procedimientos rutinarios, a continuación, se emprenderá proyecto de mejora de negocio.	El negocio registrará la información de acuerdo a los protocolos establecidos en el sistema de gestión de calidad a través de informe de incidente/ informes de cumplimiento /informes de excepción / autorización mensual, etc.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Por otro lado, existen líneas de defensa que el hotel adopta para administrar sus riesgos, estas líneas son:

- Primera línea: El primer nivel de control es el de las operaciones comerciales, el cual realiza un control diario del riesgo, de acuerdo con políticas y procedimientos documentados en el sistema de calidad.
- Segunda línea: Las funciones de supervisión en la empresa, tales como Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones, verifican y aseguran el funcionamiento de las políticas pertinentes.
- Tercera línea: Las auditorías internas y externas son la tercera línea de defensa que ofrece un desafío independiente a los niveles de seguridad proporcionados por las operaciones comerciales y las funciones de supervisión. La Auditoría Interna incluye auditores/contratistas externos, incluyendo asesores de seguros, contadores forenses y consultores de riesgos corporativos.

Anexo 20. Estados financieros sin estrategia

Estado de resultados - sin estrategia					
Expresado en US\$	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas					
Doméstico	317.937,59	357.892,73	393.682,00	433.050,20	476.355,22
Internacional	79.367,80	115.488,15	127.036,97	139.740,67	153.714,73
Total ingresos	397.305,39	473.380,89	520.718,97	572.790,87	630.069,96
Gastos de personal					
Permanentes	99.887,73	192.592,52	192.592,52	192.592,52	192.592,52
Temporales	-	-	-	-	-
Despidos y contratación	112.233,40	-	-	-	-
Capacitación del personal	3.928,17	11.784,51	11.784,51	11.784,51	11.784,51
Total gastos de personal	216.049,30	204.377,03	204.377,03	204.377,03	204.377,03
Beneficio bruto	181.256,08	269.003,86	316.341,95	368.413,84	425.692,93
Otros gastos operativos					
Costes directos	19.865,27	23.669,04	26.035,95	28.639,54	31.503,50
Administración	30.592,51	36.450,33	40.095,36	44.104,90	48.515,39
Marketing	23.007,68	34.231,19	34.231,19	34.231,19	34.231,19
Pagos de alquiler	526.094,08	526.094,08	526.094,08	526.094,08	526.094,08
Mantenimiento	46.155,83	79.124,55	79.124,55	79.124,55	79.124,55
Total gastos	645.715,38	699.569,19	705.581,13	712.194,26	719.468,70
EBITDA	- 464.459,29	- 430.565,33	- 389.239,18	- 343.780,41	- 293.775,77
Depreciación	112.233,40	112.233,40	112.233,40	112.233,40	112.233,40
EBIT	- 576.692,70	- 542.798,74	- 501.472,59	- 456.013,82	- 406.009,18
Financiación y gastos					
Ingresos por intereses	62.713,97	49.797,01	38.119,83	27.806,42	18.993,15
Costos con intereses sobre préstamos a LP	134.680,08	128.893,85	122.760,45	116.259,04	109.367,55
Beneficios antes de impuestos	- 648.658,81	- 621.895,58	- 586.113,20	- 544.466,44	- 496.383,58
Impuestos directos	-	-	-	-	-
Beneficio neto para el período	- 648.658,81	- 621.895,58	- 586.113,20	- 544.466,44	- 496.383,58

Balance sin estrategia					
Expresado en US\$	2020	2021	2022	2023	2024
Activos					
Activo no circulante					
Propiedad, planta y equipo	6.116.721	6.004.487	5.892.254	5.780.020	5.667.787
Activo circulante					
Cuentas comerciales por cobrar	8.536	23.907	26.298	28.928	31.821
Efectivo y equivalentes de efectivo	2.024.730	1.395.740	811.606	262.427	245.768
Total activos	8.149.987	7.424.134	6.730.158	6.071.376	5.453.839
Capital social y pasivo					
Capital					
Capital social	1.869.080	1.869.080	1.869.080	1.869.080	1.869.080
Ganancias acumuladas	4.406.116	3.623.756	3.023.231	2.460.380	1.941.242
Beneficio neto del período	- 321.635	161.170	146.759	128.374	105.620
Total capital	5.953.561	5.331.665	4.745.552	4.201.085	3.704.702
Pasivos no circulantes					
Préstamos a largo plazo	2.148.231	2.046.007	1.937.651	1.822.793	1.701.043
Pasivo circulante					
Cuentas comerciales por pagar	48.195	46.462	46.955	47.498	48.095
Total pasivo	2.196.426	2.092.469	1.984.606	1.870.290	1.749.138
Total capital y pasivos	8.149.987	7.424.134	6.730.158	6.071.376	5.453.840

Flujo de caja sin estrategia

Expresado en US\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo inicial	2.554.925					
Ingresos totales	397.305,39	473.380,89	520.718,97	572.790,87	630.069,96	
Costos de personal	216.049,30	204.377,03	204.377,03	204.377,03	204.377,03	
Margen bruto	181.256,08	269.003,86	316.341,95	368.413,84	425.692,93	
% Margen bruto	0,46	0,57	0,61	0,64	0,68	
Gastos operativos	645.715,38	699.569,19	705.581,13	712.194,26	719.468,70	
EBITDA	- 464.459,29	- 430.565,33	- 389.239,18	- 343.780,41	- 293.775,77	
% EBITDA	1,17	0,91	0,75	0,60	0,47	
Depreciación (+)	112.233,40	112.233,40	112.233,40	112.233,40	112.233,40	
EBIT	- 576.692,70	- 542.798,74	- 501.472,59	- 456.013,82	- 406.009,18	
% EBIT	1,45	1,15	0,96	0,80	0,64	
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-	
Depreciación (-)	112.233,40	112.233,40	112.233,40	112.233,40	112.233,40	
FC ECONOMICO	2554924,896	- 464.459,29	- 430.565,33	- 389.239,18	- 343.780,41	- 293.775,77
FC económico acumulado	2.090.465,60	1.659.900,27	1.270.661,09	926.880,67	633.104,90	
Ingresos por interes	62.713,97	49.797,01	38.119,83	27.806,42	18.993,15	
Amortización de capital	- 96.437,14	- 102.223,37	- 108.356,77	- 114.858,18	- 121.749,67	
Costos con intereses sobre préstamos a LP	- 134.680,08	- 128.893,85	- 122.760,45	- 116.259,04	- 109.367,55	
Pago de dividendos	-	-	-	-	-	
FC FINANCIERO	- 632.862,55	- 611.885,55	- 582.236,57	- 547.091,22	- 505.899,85	
FC financiero acumulado	1.922.062,35	1.478.580,06	1.077.663,70	723.569,87	420.980,83	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 21. Estados financieros con estrategia

Estado de resultados con estrategia

Expresado en US\$	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas					
Doméstico	497.336,69	1.107.057,09	1.335.824,16	1.637.796,69	2.036.400,43
Nuevo hotel	-	574.347,65	716.351,88	945.584,48	1.248.171,52
Total ingresos	497.336,69	1.681.404,74	2.052.176,04	2.583.381,17	3.284.571,94
Gastos de personal					
Permanentes	190.513,60	439.033,23	439.033,23	439.033,23	439.033,23
Temporales	-	-	-	96.797,58	101.148,04
Despidos y contratación	-	-	-	-	-
Capacitación del personal	10.500,00	36.600,00	36.600,00	47.400,00	48.000,00
Total gastos de personal	201.013,60	475.633,23	475.633,23	583.230,82	588.181,27
Beneficio bruto	296.323,10	1.205.771,51	1.576.542,80	2.000.150,35	2.696.390,68
Otros gastos operativos					
Gastos de usufructo	-	57.434,76	71.635,19	141.837,67	187.225,73
Gastos en RSC	-	150,00	150,00	150,00	150,00
Gasto por sistema de gestión de calidad	6.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Costes directos	59.116,89	281.536,90	308.228,14	317.078,15	333.375,80
Administración	21.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00
Marketing	23.000,00	46.512,50	58.775,00	55.775,00	58.775,00
Pagos de alquiler	70.145,88	70.145,88	70.145,88	70.145,88	70.145,88
Mantenimiento	14.984,01	29.432,71	29.432,71	29.432,71	29.432,71
Total gastos	194.246,78	530.212,75	583.366,91	659.419,41	724.105,12
EBITDA	102.076,32	675.558,76	993.175,89	1.340.730,95	1.972.285,56
Depreciación	112.233,40	217.234,02	217.234,02	217.234,02	217.234,02
EBIT	- 10.157,08	458.324,74	775.941,88	1.123.496,93	1.755.051,54
Financiación y gastos					
Ingresos por intereses	44.219,67	60.361,51	83.173,31	113.283,76	156.656,87
Costes con intereses sobre préstamos a largo plazo	163.072,37	157.286,15	148.998,68	140.213,96	130.902,16
Beneficios antes de impuestos	- 129.009,79	361.400,10	710.116,51	1.096.566,73	1.780.806,25
Impuestos directos	-	108.420,03	213.034,95	328.970,02	534.241,87
Beneficio neto para el período	- 129.009,79	252.980,07	497.081,56	767.596,71	1.246.564,37

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Hoja de balance con estrategia

Expresado en US\$	2020	2021	2022	2023	2024
Activos					
Activo no circulante					
Propiedad, planta y equipo	7.299.733	7.082.499	6.865.265	6.648.031	6.430.797
Activo circulante					
Cuentas comerciales por cobrar	39.787	134.512	164.174	206.670	262.766
Efectivo y equivalentes de efectivo	1.780.378	2.056.358	2.591.568	3.373.241	4.599.913
Total activos	9.119.898	9.273.369	9.621.007	10.227.942	11.293.476
Capital social y pasivo					
Capital					
Capital social	1.869.080	1.869.080	1.869.080	1.869.080	1.869.080
Ganancias acumuladas	4.733.140	4.599.071	4.842.109	5.323.839	6.066.504
Beneficio neto del período	- 129.010	252.980	497.082	767.597	1.246.564
Total capital	6.473.210	6.721.130	7.208.270	7.960.515	9.182.148
Pasivos no circulantes					
Préstamos a largo plazo	2.621.436	2.483.311	2.336.899	2.181.703	2.017.194
Pasivo circulante					
Cuentas comerciales por pagar	25.252	68.928	75.838	85.725	94.134
Total pasivo	2.646.688	2.552.239	2.412.737	2.267.427	2.111.328
Total capital y pasivos	9.119.898	9.273.369	9.621.007	10.227.942	11.293.476

Flujo de caja con estrategia

Periodos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo inicial	2.554.925					
Flujo de caja operacional						
Ingresos totales		497.337	1.681.405	2.052.176	2.583.381	3.284.572
Costos de personal		201.014	475.633	475.633	583.231	588.181
Margen bruto		296.323	1.205.772	1.576.543	2.000.150	2.696.391
% Margen bruto		60%	72%	77%	77%	82%
Gastos operativos		194.247	530.213	583.367	659.419	724.105
EBITDA		102.076	675.559	993.176	1.340.731	1.972.286
% EBITDA		21%	40%	48%	52%	60%
Depreciación (+)		112.233	217.234	217.234	217.234	217.234
EBIT		-10.157	458.325	775.942	1.123.497	1.755.052
% EBIT		-2%	27%	38%	43%	53%
Impuesto a la renta		-	137.497	232.783	337.049	526.515
Depreciación (-)		112.233	217.234	217.234	217.234	217.234
Flujo de caja operativo		102.076	538.061	760.393	1.003.682	1.445.770
Flujo de Caja de inversiones						
Contrucción / remodelación / preoperativos		-917.000				
Mobiliarios y equipos		-266.012				
Flujo de caja de inversión		-1.183.012				
FC ECONÓMICO	2.554.925	-1.080.936	538.061	760.393	1.003.682	1.445.770
FCE acumulado	2.554.925	1.473.989	2.012.050	2.772.444	3.776.125	5.221.896
Flujo de caja financiero						
Ingresos por interés		44.220	60.362	83.173	113.284	156.657
Amortización de capital préstamo actual		96.437	102.223	108.357	114.858	121.750
Costos con intereses sobre préstamos a largo plaz		134.680	128.894	122.760	116.259	109.368
Pago de dividendos		0	5.060	9.942	15.352	24.931
Préstamo		473.205				
- Amortización de capital		-	35.901	38.055	40.338	42.759
- Costos con intereses sobre préstamos NUEVO		28.392	28.392	26.238	23.955	21.535
- Ahorro fiscal		0	29.077	19.748	8.079	-7.726
FC FINANCIERO	2.554.925	-823.021	327.030	557.962	814.282	1.274.359
FCE acumulado	2.554.925	1.731.904	2.058.934	2.616.896	3.431.178	4.705.537

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 22. Flujo de caja - escenarios

OPTIMISTA

Periodos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo inicial	2.554.925					
Flujo de caja operacional						
Ingresos totales		598.398	1.752.888	2.844.125	3.589.604	4.606.602
Costos de personal		201.014	475.633	475.633	583.231	588.181
Margen bruto		397.385	1.277.255	2.368.492	3.006.373	4.018.421
% Margen bruto		66%	73%	83%	84%	87%
Gastos operativos		188.247	533.393	645.783	761.393	839.967
EBITDA		209.138	743.862	1.722.709	2.244.980	3.178.454
% EBITDA		35%	42%	61%	63%	69%
Depreciación (+)		112.233	217.234	217.234	217.234	217.234
EBIT		96.905	526.628	1.505.475	2.027.746	2.961.220
% EBIT		16%	30%	53%	56%	64%
Impuesto a la renta		29.071	157.988	451.643	608.324	888.366
Depreciación (-)		112.233	217.234	217.234	217.234	217.234
Flujo de caja operativo		180.067	585.874	1.271.067	1.636.656	2.290.088
Flujo de caja de inversiones						
Contrucción/ remodelación		-917.000				
Mobiliarios y equipos		-266.012				
Flujo de caja de inversión		-1.183.012				
FC ECONÓMICO	2.554.925	-1.002.946	585.874	1.271.067	1.636.656	2.290.088
FCE acumulado	2.554.925	1.551.979	2.137.853	3.408.919	5.045.575	7.335.663
Flujo de caja financiero						
Ingresos por interés		46.559	64.136	102.268	151.367	220.070
Amortización de capital préstamo actual		96.437	102.223	108.357	114.858	121.750
Costos con intereses sobre préstamos a largo plazo		134.680	128.894	122.760	116.259	109.368
Pago de dividendos		11.968	35.058	56.883	71.792	92.132
Préstamo		473.205				
- Amortización de capital		-	35.901	38.055	40.338	42.759
- Costos con intereses sobre préstamos NUEVO		28.392	28.392	26.238	23.955	21.535
- Ahorro fiscal		34.954	27.945	14.019	-3.346	-26.750
FC FINANCIERO	2.554.925	-719.705	347.486	1.035.060	1.417.475	2.095.865
FCE acumulado	2.554.925	1.835.220	2.182.706	3.217.766	4.635.241	6.731.106
IR	30,00%					
Kd	6,00%					
COK	18,38%	Tasa requerida (Ks)				
WACC	12,71%					
		1	2	3	4	
FC ECONÓMICO	-1.002.946	585.874	1.271.067	1.636.656	2.290.088	
FC FINANCIERO	-719.705	347.486	1.035.060	1.417.475	2.095.865	
TIR E	95,9%					
VAN E (US\$)	3.079.554					
TIR F	102,5%					
VAN F (US\$)	2.233.840					

Fuente: Elaboración propia, 2020.

PESIMISTA

Periodos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo inicial	2.554.925					
Flujo de caja operacional						
Ingresos totales		398.932	1.168.592	1.896.083	2.393.069	3.071.068
Costos de personal		201.014	475.633	475.633	583.231	588.181
Margen bruto		197.919	692.959	1.420.450	1.809.838	2.482.887
% Margen bruto		50%	59%	75%	76%	81%
Gastos operativos		188.247	512.138	600.049	679.073	737.888
EBITDA		9.672	180.821	820.401	1.130.766	1.744.999
% EBITDA		2%	15%	43%	47%	57%
Depreciación (+)		112.233	217.234	217.234	217.234	217.234
EBIT		-102.562	-36.413	603.167	913.532	1.527.765
% EBIT		-26%	-3%	32%	38%	50%
Impuesto a la renta		0,00	-	180.950	274.059	458.329
Depreciación (-)		112.233	217.234	217.234	217.234	217.234
Flujo de caja operativo		9.672	180.821	639.451	856.706	1.286.669

Flujo de caja de inversiones						
Construcción/ remodelación / preoperativos		-917.000				
Mobiliarios y equipos		-266.012				
Flujo de caja de inversión		-1.183.012				

FC ECONÓMICO	2.554.925	-1.173.340	180.821	639.451	856.706	1.286.669
FCE acumulado	2.554.925	1.381.585	1.562.405	2.201.856	3.058.563	4.345.232

Flujo de caja financiero						
Ingresos por interés		41.448	46.872	66.056	91.757	130.357
Amortización de capital préstamo actual		96.437	102.223	108.357	114.858	121.750
Costes con intereses sobre préstamos a largo plazo		134.680	128.894	122.760	116.259	109.368
Pago de dividendos		0	0	9.942	15.352	24.931
Préstamo		473.205				
- Amortización de capital		-	35.901	38.055	40.338	42.759
- Costos con intereses sobre préstamos NUEVO		28.392	28.392	26.238	23.955	21.535
- Ahorro fiscal		0	33.124	24.883	14.537	164

FC FINANCIERO	2.554.925	-918.197	-34.593	425.037	652.238	1.096.848
FCE acumulado	2.554.925	1.636.727	1.602.134	2.027.171	2.679.409	3.776.257

IR	30,00%	
Kd	6,00%	
COK	18,38%	Tasa requerida (Ks)
WACC	12,71%	

	2020	2021	2022	2023	2024
FC ECONÓMICO	-1.173.340	180.821	639.451	856.706	1.286.669
FC FINANCIERO	-918.197	-34.593	425.037	652.238	1.096.848

TIR E	36,9%
VAN E (US\$)	886.083

TIR F	29,5%
VAN F (US\$)	307.443

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Notas biográficas

Mirian Natalia Alejo Arango

Nació en Jesús María, Lima. Es Licenciada en Ingeniería Química, con estudios en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Cuenta con más de cinco años de experiencia laborando en Aditmaq Perú SAC. donde actualmente se desempeña como Jefe Comercial.

Hilda Maryurie Huamancaja Matos

Nació en Lima. Es Licenciada en Negocios Internacionales, con estudios en Administración de Negocios Internacionales y Comercio Exterior. Cuenta con más de siete años de experiencia laborando en el ámbito logístico y comercial. Actualmente se desempeña como Jefe de Exportaciones y Ejecutiva Comercial.

Giovanna Fátima Manrique Velazco

Nació en Arequipa. Es Licenciada en Ingeniería de Industria Alimentaria, con estudios en la Universidad Católica de Santa María. Cuenta con más de 19 años de experiencia laborando en Alicorp S.A.A. donde actualmente se desempeña como Jefe de Cuentas Clave en la Gerencia de Grandes Industrias para negocios B2B.

Rosa Angélica Manrique Velazco

Nació en Arequipa. Es Licenciada en Relaciones Industriales y Públicas, y es Bachiller en Economía, con estudios en Administración. Cuenta con más de 22 años de experiencia laborando en ALS Perú S.A. Actualmente se desempeña como Gerente de Administración y Finanzas South America en dicha empresa.

Joseph Eddy Piérola Zevallos

Nació en Jesús María, Lima. Es Licenciado en Ingeniería Química, con estudios en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Cuenta con más de tres años de experiencia laborando en Grupo Cuñado SA. Actualmente se desempeña como Asesor Técnico Comercial.