



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MUNAY HOTEL
BOUTIQUE EN LIMA PARA EL PERIODO 2020-2024”**

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

Presentado por

Karen Gesenia Esquirva Rivas

Graciela Estrada Díaz

Karina Morán Montano

Patricia Paola Palomino Higaonna

Asesor: Alejandro Flores Castro

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

Lima, febrero 2021

Agradecemos al Dr. Alejandro Flores Castro, por su constante asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para el hotel *boutique* de 4 estrellas en el periodo 2020-2024. El hotel está situado en el distrito de Miraflores con 60 años en el mercado. En la década de 1990, los nuevos accionistas invirtieron en la renovación del hotel y posteriormente contrata a un equipo gerencial para mejorar la rentabilidad del hotel.

Los cambios en el entorno generados por la pandemia del Covid-19 y las medidas aplicadas por el gobierno tales como el aislamiento social, movilidad restringida, cierre de aeropuertos y de negocios considerados no indispensables, generaron cancelaciones y postergaciones de reservas y, por ende, disminución drástica de ingresos con efectos graves en el sector turismo y hotelero.

Es así que se elabora un nuevo plan cuyo objetivo es desarrollar estrategias que permitan subsistir al corto plazo y, posteriormente, recuperar la ocupación y rentabilidad previas a la pandemia.

El plan está dividido en dos etapas: (i) Etapa de contingencia, que consiste en desarrollar diversas estrategias para la sobrevivencia frente a tiempos de incertidumbre y circunstancias desafiantes, a través de la generación de nuevas líneas de negocio y una adecuada gestión de gastos e inversiones que garanticen la seguridad a los huéspedes y trabajadores, por medio de estrictas medidas y protocolos sanitarios que reafirmen su confianza; y (ii) etapa de reactivación, que consiste en atraer al turista mediante promociones y servicio diferenciado dentro del marco y protocolos de bioseguridad.

El plan estratégico de la segunda etapa se ha trabajado sobre la base de tres objetivos estratégicos del nuevo proyecto: de rentabilidad, de crecimiento y de sostenibilidad. A su vez, los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas y de responsabilidad social, los cuales han sido desarrollados de acuerdo con los objetivos específicos alineados a los objetivos estratégicos antes mencionados.

Como resultado de la implementación del plan propuesto se obtuvo un VAN financiero de S/ 4.574.502, lo cual representa S/ 2.977.638 menos de pérdida respecto del VAN financiero estimado bajo un escenario sin efecto Covid-19.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa.....	2
1. Consideraciones generales	2
2. Breve historia de la empresa	2
3. La empresa en la actualidad	2
4. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	3
5. Análisis del problema.....	3
6. Enfoque y descripción de la posible solución	3
6.1. Etapa de contingencia	3
6.2. Etapa de recuperación	4
7. Alcance de la propuesta	4
8. Limitaciones de la propuesta.....	4
Capítulo III. Análisis externo.....	5
1. Macroentorno - análisis Pestelg	5
1.1. Entorno político.....	5
1.2. Entorno económico	5
1.3. Entorno sociocultural	6
1.4. Entorno tecnológico	6
1.5. Entorno ecológico	6
1.6. Entorno legal	7
1.7. Entorno global.....	7

2. Microentorno - análisis del sector	8
2.1. La amenaza de nuevos competidores	8
2.2. La amenaza de productos o servicios sustitutos.....	9
2.3. El poder negociador de los compradores	9
2.4. El poder negociador de los proveedores	10
2.5. Rivalidad entre los competidores actuales	11
2.6. Evaluación del regulador.....	12
2.7. Evaluación global de las fuerzas de la industria	12
2.8. Evaluación global de las fuerzas de la industria en el contexto Covid-19	13
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	13
4. Conclusión	14
Capítulo IV. Análisis interno	15
1. Modelo de negocio 2014-2019.....	15
2. Cadena de valor (2014-2019).....	17
2.1. Actividades primarias.....	17
2.1.1. Marketing y ventas.....	18
2.1.2. Personal de contacto.....	18
2.1.3. Soporte físico y habilidades	18
2.1.4. Prestación	19
2.1.5. Clientes.....	19
2.1.6. Otros clientes.....	20
2.2. Actividades de soporte	20
2.2.1. Dirección general de recursos humanos.....	20
2.2.2. Organización interna	20
2.2.3. Infraestructura y ambiente.....	21
2.2.4. Abastecimiento.....	21
3. Análisis interno Amofhit (periodo 2014-2019).....	21
3.1. Administración y gerencia	21
3.2. Marketing y ventas.....	21

3.3. Operaciones.....	22
3.4. Finanzas y contabilidad.....	23
3.5. Recursos humanos y cultura.....	23
3.6. Sistema de información y comunicaciones	23
4. Análisis VRIO.....	24
5. Determinación de la ventaja competitiva.....	24
6. Definición de estrategia competitiva.....	24
7. Matriz EFI.....	25
8. Conclusión	26
Capítulo V. Perfil del consumidor	27
1. Características del consumidor de turismo en el Perú.....	27
2. Análisis del consumidor.....	27
2.1. Viajero nacional	27
2.2. Turista extranjero	28
3. Perspectiva actual bajo el contexto del Covid-19	28
4. Proyección de demanda.....	29
4.1. Proyección de la demanda de junio a diciembre 2020	29
4.2. Proyección de la demanda del 2021 al 2024	31
5. Conclusiones	32
Capítulo VI. Planeamiento estratégico 2020-2024	34
1. Misión	34
2. Visión.....	34
3. Objetivo general.....	34
4. Etapa de contingencia	35
4.1. Alcance temporal	35
4.2. Objetivo.....	35
4.3. Objetivos estratégicos	35
4.4. Supuestos base de operatividad.....	35

4.5. Escenarios previstos	36
4.6. Acciones estratégicas	37
4.6.1. Marketing	38
4.6.2. Operaciones.....	38
4.6.3. Recursos humanos.....	38
4.6.4. Finanzas	38
4.7. Dotación de recursos	38
4.8. Presupuesto	39
4.9. Conclusión	39
5. Etapa de reactivación	39
5.1. Alcance temporal	39
5.2. Objetivo.....	39
5.3. Objetivos estratégicos	40
5.4. Estrategia competitiva.....	40
5.5. Estrategia de corporativa.....	40
5.6. Supuestos base de operatividad.....	40
5.7. Escenarios previstos	41
5.8. Acciones estratégicas	41
5.9. Conclusión	42
Capítulo VII. Planes funcionales y de responsabilidad social del 2021 a 2024	43
1. Plan de marketing.....	43
1.1. Objetivo.....	43
1.2. Estrategias	43
1.2.1. Estrategia de segmentación	43
1.2.2. Estrategia de posicionamiento.....	44
1.3. Plan operativo del mix de marketing	45
1.3.1. Servicio	46
1.3.2. Precio	46
1.3.3. Plaza.....	47

1.3.4. Promoción	47
1.3.5. Procesos	48
1.3.6. Presencia física.....	48
1.3.7. Personal.....	48
1.3.8. Productividad y calidad.....	49
1.4. Dotación de recursos	49
1.5. Presupuesto	49
2. Plan de operaciones.....	49
2.1. Objetivo.....	49
2.2. Estrategias de operación.....	50
2.3. Acciones estratégicas	51
2.4. Dotación de recursos	51
2.5. Presupuesto	52
3. Plan de recursos humanos	52
3.1. Objetivo del personal, requerimiento y perfiles	52
3.1.1. Objetivos del personal.....	52
3.1.2. Objetivo de requerimientos	53
3.1.3. Objetivo de perfiles	53
3.2. Estrategia.....	53
3.3. Acciones estratégicas	54
3.4. Dotación de recursos	54
3.5. Presupuesto	55
4. Plan de finanzas	55
4.1. Objetivos del plan financiero	55
4.2. Supuestos de proyección	55
4.3. Proyecciones financieras	56
5. Plan de responsabilidad social	56
5.1. Objetivo.....	56
5.2. Mapeo de <i>stakeholders</i>	56
5.3. Acciones a implementar	57

5.4. Presupuesto de responsabilidad social	58
Capítulo VIII. Análisis financiero del plan estratégico 2020-2024	59
1. Análisis del escenario con efecto Covid-19 e implementación del plan estratégico.....	59
2. Análisis del escenario sin efecto Covid-19	60
Conclusiones y recomendaciones	62
1. Conclusiones	62
2. Recomendaciones.....	62
Bibliografía	63
Anexos	69
Notas biográficas	82

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del entorno político.....	5
Tabla 2.	Análisis del entorno económico	5
Tabla 3.	Análisis del entorno sociocultural	6
Tabla 4.	Análisis del entorno tecnológico	6
Tabla 5.	Análisis del entorno ecológico	7
Tabla 6.	Análisis del entorno legal	7
Tabla 7.	Análisis del entorno global	7
Tabla 8.	Evaluación de la amenaza de nuevos competidores	8
Tabla 9.	Evaluación de la amenaza de productos o servicios sustitutos	9
Tabla 10.	Evaluación del poder negociador de los compradores	10
Tabla 11.	Evaluación del poder negociador de los proveedores.....	10
Tabla 12.	Evaluación de la rivalidad entre los competidores actuales	11
Tabla 13.	Evaluación del regulador	12
Tabla 14.	Evaluación global de las fuerzas de la industria.....	13
Tabla 15.	Evaluación global de las fuerzas de la industria en el contexto Covid-19	13
Tabla 16.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	14
Tabla 17.	Modelo de negocios del hotel Munay 2014-2019	16
Tabla 18.	Análisis VRIO	24
Tabla 19.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	25
Tabla 20.	Proyección de la demanda 2020	31
Tabla 21.	Proyección de la demanda 2021-2024.....	32
Tabla 22.	Escenario en la etapa de contingencia	36
Tabla 23.	Acciones estratégicas alineadas a los objetivos estratégicos	37
Tabla 24.	Escenario en la etapa de reactivación	41
Tabla 25.	Alineamiento de objetivos con acciones estratégicas en la etapa de reactivación...42	
Tabla 26.	Alineamiento de acciones estrategias con objetivos.....	44
Tabla 27.	Acciones en el mix de marketing	45
Tabla 28.	Acciones con los objetivos estratégicos	50
Tabla 29.	Alineamiento de estrategias con objetivos	54
Tabla 30.	Objetivos del área de finanzas	55
Tabla 31.	Cálculo del COK-WACC	59
Tabla 32.	Flujo de caja con efecto Covid-19 e implementación del plan estratégico	60
Tabla 33.	Flujo de caja sin efecto Covid-19.....	61

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor	17
Gráfico 2.	Plan estratégico 2020-2024	34
Gráfico 3.	Mapa de <i>stakeholders</i>	57

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de marketing y ventas	70
Anexo 2.	Matriz de personal de contacto.....	70
Anexo 3.	Matriz de soporte físico y habilidades	70
Anexo 4.	Matriz de prestación	70
Anexo 5.	Matriz de cliente	70
Anexo 6.	Matriz de otros clientes.....	71
Anexo 7.	Matriz de dirección general y de recursos humanos.....	71
Anexo 8.	Matriz de organización interna.....	71
Anexo 9.	Matriz de infraestructura y ambiente	71
Anexo 10.	Matriz de abastecimiento.....	71
Anexo 11.	Características sociodemográficas del turista extranjero.....	72
Anexo 12.	Características sociodemográficas del vacacionista nacional.....	72
Anexo 13.	Presupuesto de marketing.....	73
Anexo 14.	Presupuesto en operaciones – gastos	73
Anexo 15.	Presupuesto de operaciones – inversión	73
Anexo 16.	Presupuesto para la implementación del protocolo de bioseguridad en la fase contingencia.....	74
Anexo 17.	Segmentación de clientes nacionales.....	74
Anexo 18.	Segmentación de clientes internacionales	74
Anexo 19.	Segmentación de clientes corporativos.....	75
Anexo 20.	Precios 2021 de alojamiento que toman medidas de salud y seguridad	75
Anexo 21.	Precios 2020 de oficinas <i>coworking</i>	75
Anexo 22.	Precios 2020 de renta.....	75
Anexo 23.	Estados financieros proyectados.....	76
Anexo 24.	Cronograma préstamo Reactiva.....	79
Anexo 25.	<i>Booking journal</i>	80
Anexo 26.	Presupuesto de marketing.....	80
Anexo 27.	Presupuesto de Capex de operaciones	80

Anexo 28. Presupuesto de gastos de operaciones	80
Anexo 29. Requerimiento de personal del hotel en fase reactivación.....	81
Anexo 30. Organigrama.....	81
Anexo 31. Presupuesto de recursos humanos	81

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan estratégico del Hotel Munay para el periodo 2020-2024. El hotel presta los servicios de alojamiento, desenvolviéndose dentro de un mercado competitivo influenciado por la estacionalidad de la demanda, que actualmente se encuentra afectada por la emergencia sanitaria, con efectos negativos en la economía peruana y mundial.

Por ello, se realiza un análisis del macroentorno a través del Pestelg, y del microentorno con las cinco fuerzas de Porter; se utiliza la matriz EFE para definir el contexto y a la atractividad del sector. Posteriormente, se define el análisis interno del período del 2014-2019, identificando el modelo de negocio, la cadena de valor, el Amofith, el VRIO, la ventaja competitiva, la estrategia competitiva, y finalmente elaborar la matriz EFI. En acápites posteriores se plasma el perfil del consumidor y la proyección de la demanda, para lo cual se buscó información de vuelos internacionales y nacionales.

El presente trabajo está orientado a desarrollar estrategias en las distintas áreas funcionales de la empresa como marketing, operaciones, recursos humanos y financiera, así como de responsabilidad social con usos alternativos en la infraestructura y recursos en la búsqueda de salvaguardar la sobrevivencia de la empresa, minimizando las pérdidas ocasionadas por el entorno cambiante e incierto, identificando el problema y determinando los objetivos a alcanzar, para lo cual se recopiló información relevante hasta el 30 de setiembre del 2020 sobre hoteles, turismo y financiamiento. Con los datos obtenidos, se estimó las proyecciones financieras en un escenario normal y otro con pandemia para determinar el valor actual neto presente (VAN) y la brecha económica financiera.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa

En este capítulo se realiza la descripción de la empresa, el análisis del problema y la propuesta de solución con alcances y limitaciones.

1. Consideraciones generales

Se analiza la situación del hotel Munay para los próximos cinco años, correspondiente al periodo 2020-2024, donde se definirá el problema de acuerdo con los resultados obtenidos.

2. Breve historia de la empresa

El hotel fue fundado a inicios de la década de 1920, cuando era un hotel *boutique* exitoso con tasas de ocupación de 100 %. Diferentes episodios ocurrieron hasta que, a finales de la década de 1990, fue adquirido por nuevos accionistas, quienes lo remodelaron con el fin de retomar los niveles de ocupación y rentabilidad.

El modelo de negocio de la empresa es la prestación del servicio de alojamiento de personas, que desarrolla el concepto de hotel *boutique*, llamado Munay. Un gran porcentaje de la capacidad del hotel es vendida a través del canal mayorista con venta anticipada por medio de operadores turísticos y por venta minorista directa en el mostrador.

3. La empresa en la actualidad

El hotel operó con buenos resultados hasta la primera quincena de marzo de 2020, fecha en que se promulga el D.S. N° 008-2020, el cual declara el estado de emergencia sanitaria a nivel nacional inicialmente por un plazo de 90 días calendario. En consecuencia, el Estado tomó diversas medidas para combatir el Covid-19, como la cuarentena y el cierre de fronteras, lo que obligó a limitar las operaciones del hotel únicamente a la atención a huéspedes que se encontraban alojados en ese momento. Posteriormente, el hotel reabrió sus puertas al público el 1 de junio del 2020.

4. Descripción y perfil estratégico de la empresa

El hotel Munay es un hotel *boutique* de 4 estrellas ubicado en Lima, Perú, que ofrece un servicio de calidad para sus clientes (turistas, clientes corporativos y agencias de viajes). Cuenta con 50 habitaciones y servicios complementarios de piscina, gimnasio, spa, lavandería y restaurante.

En el periodo 2019, el 63 % de las ventas (noches vendidas) corresponde a venta anticipada por medio de operadores turísticos, y el 37 % directo por la venta en mostrador. El hotel mantiene una ocupación anual promedio de 75 % y ha generado un retorno acumulado para el accionista de 9,16 %, un ROS de 26.5 %, un ROE 8 % y un EBITDA de 55 % respecto de las ventas.

En los últimos seis años, el hotel ha mantenido una estrategia competitiva de enfoque en diferenciación, ofreciendo un servicio personalizado y de calidad, con capacitación permanente al personal de servicio, realizando mantenimientos periódicos en la infraestructura, inversión en marketing y una política de precios diferenciados por temporadas.

5. Análisis del problema

El problema radica en que el enfoque estratégico propuesto para el 2020 y años siguientes no consideró el impacto de la pandemia.

6. Enfoque y descripción de la posible solución

La solución planteada radica en la reformulación de la estrategia en dos etapas:

- i) Etapa de contingencia
- ii) Etapa de reactivación

6.1. Etapa de contingencia

Esta primera etapa corresponde a un periodo de sobrevivencia por un lapso de siete meses (junio-diciembre) y tiene como objetivo principal mantenerse dentro del nuevo punto de equilibrio calculado para evitar pérdidas operativas, planteando diversas estrategias en las áreas funcionales de marketing, recursos humanos, operaciones, finanzas, así como de responsabilidad social.

6.2. Etapa de recuperación

La segunda etapa corresponde a una etapa de recuperación para los próximos cuatro años (2021-2024) cuyo objetivo es volver a generar ocupación post Covid-19, para lo cual se ha considerado acciones en las diferentes áreas que implicarán desarrollar nuevas ofertas orientadas a clientes con nuevas exigencias, intensificar la capacitación a los colaboradores y diseñar nuevas estrategias para atraer a más clientes y nuevos mercados.

7. Alcance de la propuesta

A continuación, se desarrolla el alcance de las principales propuestas a implementar:

- Servicios de contrato con el sector privado
- Espacios para trabajo remoto
- Alquiler de habitaciones por periodos largos de tiempo
- *Delivery* de alimentos preparados en el restaurante
- Servicio de lavandería abierta al público

8. Limitaciones de la propuesta

Las limitaciones de cada una de las propuestas giran en torno a las disposiciones del Gobierno respecto de las medidas, que tome para afrontar la pandemia, focalizadas en temas de salud, economía y transporte, así como las nuevas exigencias del usuario final.

Capítulo III. Análisis externo

En este capítulo se analiza las variables del entorno externo de la empresa, así como el nivel de competitividad de la industria donde se desarrollan las actividades de la organización. En este análisis se identifica las oportunidades y amenazas que enfrenta el hotel y cómo responde a cada una de ellas.

1. Macroentorno - análisis Pestelg

Se analiza las variables que afectan la empresa con un enfoque integral, realizando un análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global (David 2013).

1.1. Entorno político

Del análisis sobre el entorno político al mes de setiembre de 2020, se concluye lo siguiente:

Tabla 1. Análisis del entorno político

Variables	Impacto probable	Oportunidad/amenaza
Promulgación de leyes en temas álgidos del panorama actual de Covid-19	Inestabilidad en el desarrollo de la empresa en marcha, supeditando a las empresas a la normatividad cambiante	Amenaza
Elecciones presidenciales y congresales 2021	Incertidumbre en la adecuación de políticas fiscales y económicas actuales y futuras	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020

1.2. Entorno económico

Del análisis sobre el entorno económico al mes de setiembre de 2020, se concluye lo siguiente:

Tabla 2. Análisis del entorno económico

Variables	Impacto probable	Oportunidad/amenaza
PBI general	Contracción del PBI, con tendencia a ser la peor caída desde la década de 1980	Amenaza
PBI del sector	El sector turismo caería en 5,5 %	Amenaza
Reactiva Perú / FAE- Mype/Turismo	Incremento de los montos destinados para financiamiento a trabajadores y proveedores	Oportunidad
Inflación	Tendencia a la baja por menor proyección de crecimiento de la demanda interna	Oportunidad
Tasa de interés	Disminución de la tasa de interés activa	Oportunidad

Variab les	Impacto probable	Oportunidad/amenaza
Tipo de cambio	Aumento del tipo de cambio ante la incertidumbre generada por el coronavirus	Oportunidad
Tasa de desempleo	Incremento de la tasa de desempleo	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020

1.3. Entorno sociocultural

Del análisis sobre el entorno sociocultural al mes de setiembre de 2020, se concluye lo siguiente:

Tabla 3. Análisis del entorno sociocultural

Variab les	Impacto probable	Oportunidad/amenaza
Corrupción e inseguridad	Expansión de la corrupción y aumento de la inseguridad	Amenaza
Riqueza cultural y gastronómica	Aumento de la atractividad del turista por conocer lugares históricos y la diversidad de platos típicos del país	Oportunidad
Conflictos sociales	Intensificación de conflictos sociales	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020

1.4. Entorno tecnológico

Del análisis sobre el entorno tecnológico al mes de setiembre de 2020, se concluye lo siguiente:

Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico

Variab les	Impacto probable	Oportunidad/amenaza
Uso de internet, redes sociales	Incremento de uso de internet y redes sociales	Oportunidad
Nuevas tecnologías como IA, IoT, Blockchain, cloud, big data, realidad virtual	Mayor conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías en las empresas	Amenaza
Madurez digital en las empresas	Avance de las empresas peruanas en la transformación digital	Amenaza
Uso de redes y tecnologías por la pandemia	Mayor interacción por medios tecnológicos en reemplazo del contacto humano, por el distanciamiento social (durante y postpandemia)	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020

1.5. Entorno ecológico

Del análisis sobre el entorno ecológico al mes de setiembre de 2020, se concluye lo siguiente:

Tabla 5. Análisis del entorno ecológico

VARIABLES	Impacto probable	Oportunidad/amenaza
Cambio climático	Creación de medidas ambientales por parte de los gobiernos en su compromiso de combatir el avance del cambio climático	Amenaza
Ley de regulación del plástico de un solo uso y envases descartables	Menor uso de bolsa de plástico de un solo uso. Fomento de material biodegradables o plásticos reutilizables	Amenaza
Economía circular	Impulso del gobierno hacia las empresas para que adopten la economía circular en sus operaciones	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020

1.6. Entorno legal

Del análisis sobre el entorno legal al mes de setiembre de 2020, se concluye lo siguiente:

Tabla 6. Análisis del entorno legal

VARIABLES	Impacto probable	Oportunidad/amenaza
Flexibilización de obligaciones tributarias y laborales	El aplazamiento de deudas con el Estado y remuneraciones con beneficios sociales de trabajadores	Oportunidad
Seguridad e higiene ocupacional en el trabajo	La protección del trabajador en su centro de labores con las medidas de vigilancia, prevención y control por el riesgo de exposición a Covid-19	Amenaza
Protocolos sanitarios en hoteles categorizados	La protección de la salud de los colaboradores, clientes, proveedores como respuesta al riesgo de contagio Covid-19	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020

1.7. Entorno global

Del análisis sobre el entorno global al mes de setiembre de 2020, se concluye lo siguiente:

Tabla 7. Análisis del entorno global

VARIABLES	Impacto probable	Oportunidad/amenaza
Guerra comercial entre Estados Unidos y China	Reducción significativa del crecimiento económico mundial	Amenaza
Crisis sanitaria mundial por el Covid-19	Crisis sanitaria global que afecta directamente al sector Turismo por los decretos de cuarentena e inamovilidad local y extranjera	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020

2. Microentorno - análisis del sector

El análisis comprende todas las variables que determinen el atractivo de la industria, las cuales están contenidas en cinco fuerzas de la competencia, analizado a diciembre 2019: La amenaza de nuevos competidores, la amenaza de servicios sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores, y la rivalidad entre los competidores actuales (Porter 2015).

2.1. La amenaza de nuevos competidores

El acceso de nuevos competidores está supeditado a las barreras de entrada como las burocracias en las municipalidades en la aprobación de proyectos. El impacto en su economía de escala es bajo por la relación de costos totales con la cantidad de habitaciones. Su adecuación a la atraktividad del cliente con la cultura local, servicios de bienestar y relajación hacen que el hotel se diferencie en el servicio y se genere una identidad con la marca. Se requiere de una alta inversión de capital en infraestructura. Los diversos agentes turísticos promocionan los servicios de alojamiento para ensamblar el paquete ofrecido. El acceso a tecnología de punta es restringido para poder brindar una excelente experiencia y seguridad al huésped. Por otro lado, la poca inversión de parte del Gobierno en carreteras y aeropuertos no fomenta el desarrollo de la localidad y la captación de inversión privada. El valor de 2,5 genera una barrera de entrada neutral a nuevos competidores (ver tabla 8).

Tabla 8. Evaluación de la amenaza de nuevos competidores

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Economías de escala	Pequeño						Grande	1
Diferenciación del servicio	Pequeño						Grande	4
Identidad de marca	Bajo						Alto	4
Costos cambiantes de clientes hacia nuevos competidores	Bajo						Alto	1
Necesidades de capital	Bajo						Alto	4
Acceso a los canales de distribución	Amplio						Restringido	1
Acceso de tecnología de punta	Amplio						Restringido	4
Política gubernamental	No existente						Alto	1
Evaluación promedio								2,5

Fuente: Elaboración propia 2020

2.2. La amenaza de productos o servicios sustitutos

El crecimiento que viene desarrollando la plataforma Airbnb, conectando desde cualquier parte del mundo al cliente que requiere de servicios de hospedaje, con personas que están dispuestas a alquilar sus departamentos, viviendas o casas de hospedaje, sin duda es una amenaza por su bajo precio y la ausencia de regulación. Con el desarrollo del internet y la geolocalización, los clientes están cada vez más informados sobre la oferta de los productos sustitutos. Asimismo, se está desarrollando otras propuestas innovadoras como el *camping* o el *glamping*, que combina la aventura del alojamiento en *camping*, pero con muchas comodidades. Los viajeros más jóvenes son quienes están dispuestos a apostar por estas propuestas sustitutas del servicio tradicional de hospedaje. El sector es poco atractivo, debido a la amenaza de los productos sustitutos (2,0), considerando la accesibilidad y menores precios ofrecidos (ver tabla 9).

Tabla 9. Evaluación de la amenaza de productos o servicios sustitutos

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Disponibilidad de productos sustitutos	Muchos						Pocos	2
Costo de cambio de los clientes hacia los productos sustitutos	Bajo						Alto	1
Precio del producto sustituto	Bajo						Alto	3
Grado de satisfacción del cliente con el producto sustituto	Bajo						Alto	3
La regulación legal y tributaria del producto sustituto	Bajo						Alto	1
Innovación del producto sustituto respecto al nuestro	Alta						Baja	2
Evaluación promedio								2,0

Fuente: Elaboración propia 2020

2.3. El poder negociador de los compradores

En el sector existe una gran cantidad de compradores entre turistas nacionales e internacionales que son sensibles al precio y tienen acceso a abundante información para elegir el hotel que más se adecue a sus necesidades. Asimismo, el sector presenta a los compradores agencias de viajes que se encuentran más concentrados, pero, al igual que los turistas, acceden a la información del mercado y buscan los mejores precios. El costo que debe pagar un comprador para cambiar a otro hotel es bajo. Además, se debe tomar en cuenta la disponibilidad de los productos sustitutos como hostales, casas de amigos o familiares, entre otros.

Los hoteles se diferencian por su ubicación, precio, categoría y servicio personalizado, y el servicio ofrecido impacta en la calidad percibida por el cliente. El poder de negociación de los compradores es poco atractivo (2,4) (ver tabla 10).

Tabla 10. Evaluación del poder negociador de los compradores

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Concentración de compradores frente a concentración de empresas	Alto						Bajo	3
Costos cambiantes de los compradores en relación con los de la empresa	Bajo						Alto	1
Información de los compradores	Mucho						Escaso	1
Disponibilidad de productos sustitutos	Alto						Bajo	2
Precio/compras totales	Alto						Bajo	2
Diferenciación de productos	Pequeño						Grande	4
Impacto en la calidad/desempeño	Bajo						Alto	4
Evaluación promedio								2,4

Fuente: Elaboración propia 2020

2.4.El poder negociador de los proveedores

El poder de los proveedores determinará si el valor creado para los compradores será propiedad de los proveedores y no de las empresas (Porter 2015). El poder de negociación de los proveedores es atractivo (3,8), considerando que la alta presencia de productos sustitutos como insumos de limpieza, mobiliario, equipos de cómputo, entre otros. Existe mucha concentración de proveedores y se pueden obtener en el mercado productos y servicios similares con facilidad. En este caso, la industria estará en una buena posición para elegir la mejor oferta (ver tabla 11).

Tabla 11. Evaluación del poder negociador de los proveedores

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Diferenciación de insumos	Alta						Bajo	5
Costos cambiantes de proveedores y empresas en la industria	Alto						Bajo	4
Presencia de insumos sustitutos	Baja						Alta	5
Concentración de proveedores	Escasos						Muchos	4
Importancia del volumen para el proveedor	Alta						Baja	2

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Costo relativo a las compras totales en la industria	Bajo						Alto	3
Impacto de los insumos en el costo o la diferenciación	Alto						Bajo	3
Amenaza de integración hacia adelante relativa al riesgo de integración hacia atrás por las empresas de la industria	Alto						Bajo	4
Evaluación promedio								3,8

Fuente: Elaboración propia 2020

2.5. Rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre los competidores existentes en el sector hotelero se debe a que el crecimiento de servicios de alojamiento está supeditado a la formalización, en especial en lugares de atracciones turísticas. Los costos fijos son altos por no cubrir la capacidad instalada en su totalidad al brindarse un servicio estacional; existen costos que varían en busca de la sostenibilidad del negocio como seguridad y servicios de alimentación.

Los clientes buscan experiencias únicas en donde se identifiquen con la cultura del lugar que visitan, por ello siempre buscan información a través de redes sociales u opiniones de turistas respecto del servicio brindado, por ello se aprovecha en gran medida la diferenciación del servicio para que se fidelicen con la marca.

Por otro lado, no hay monopolios en el sector que retraigan la inversión privada. Los portales del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), la Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canatur) y PromPerú, así como otras entidades reguladoras, brindan suficiente información del sector. Retirarse del sector implica costes tributarios, laborales y sectoriales. El valor de 2,8 indica que, por el momento, se encuentra en un estadio neutral, esperando que la inversión sea atractiva en el futuro (ver tabla 12).

Tabla 12. Evaluación de la rivalidad entre los competidores actuales

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Crecimiento de la industria	Rápido						Lento	3
Costos fijos/valor agregado	Alto						Bajo	1

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Exceso intermitente de capacidad	Alto						Bajo	1
Diferencias de servicios	Genérico						Especial	4
Identidad de marca	Bajo						Alto	4
Costos cambiantes de clientes hacia competidores actuales	Alto						Bajo	1
Concentración y equilibrio	Importante						Bajo	3
Complejidad informativa	Alto						Bajo	4
Diversidad de competidores	Variedad						Poca variedad	3
Barreras contra la salida	Alto						Bajo	4
Evaluación promedio								2,8

Fuente: Elaboración propia 2020

2.6. Evaluación del regulador

En el sector turismo el ente regulador es el Mincetur, que se encarga de definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y turismo en el país. El valor de 2,7 indica que el atractivo del sector es neutral.

Tabla 13. Evaluación del regulador

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Medidas regulatorias proteccionistas	Bajo						Alto	3
Fiscalización y control	Débil						Fuerte	1
Promoción del turismo	Bajo						Alto	4
Evaluación promedio								2,7

Fuente: Elaboración propia 2020

2.7. Evaluación global de las fuerzas de la industria

Luego de evaluar cada una de las fuerzas de la industria, se analiza de manera conjunta obteniendo un puntaje de 2,7; es decir, el atractivo del sector es neutral, debido al impacto de la amenaza de nuevos competidores, amenaza de nuevos servicios sustitutos y rivalidad entre los competidores actuales, como se observa en la tabla 14.

Tabla 14. Evaluación global de las fuerzas de la industria

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Amenaza de nuevos competidores	Alto						Bajo	2,5
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Alto						Bajo	2,0
Poder negociador de los compradores	Alto						Bajo	2,4
Poder negociador de los proveedores	Alto						Bajo	3,8
Rivalidad entre los competidores actuales	Alto						Bajo	2,8
Evaluación global	Promedio							2,7

Fuente: Elaboración propia 2020

2.8. Evaluación global de las fuerzas de la industria en el contexto Covid-19

Luego del análisis del sector sobre la base de los datos de 2019, se analiza el escenario del impacto de la pandemia a las relaciones de las fuerzas competitivas, tal como se observa en la tabla 15.

Tabla 15. Evaluación global de las fuerzas de la industria en el contexto Covid-19

Fuerza competitiva	Atractividad	Valor	Efecto Covid 7 meses	Efecto Covid 36 meses
Amenaza de nuevos competidores	Neutral	2,5	Se reduce	Se reduce
Amenazas de servicios sustitutos	Poco atractivo	2,0	Se reduce	Se normaliza
Poder negociador de los compradores	Poco atractivo	2,4	Se intensifica	Se intensifica
Poder negociador de los proveedores	Atractivo	3,8	Se reduce	Se normaliza
Rivalidad entre competidores actuales	Neutral	2,8	Se intensifica	Se normaliza
Regulador	Neutral	2,7	Se intensifica	Se intensifica

Fuente: Elaboración propia 2020

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Se realiza el análisis de la matriz de factores externos con un puntaje del 1 al 4; 4 es la puntuación más alta, que significa que la estrategia de la empresa aprovecha las oportunidades existentes y minimiza los efectos adversos de las amenazas, tal como se observa en la tabla 16.

Tabla 16. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Oportunidades			
1. Inflación y tipo de cambio	0,06	4	0,24
2. Acceso al programa Reactiva Perú	0,09	4	0,36
3. Flexibilidad en las normas tributarias y laborales	0,06	3	0,18
4. Gran cantidad de proveedores	0,04	3	0,12
5. Riqueza cultural y gastronómico	0,06	4	0,24
Amenazas			
1. Incremento de la tasa de desempleo	0,09	1	0,09
2. Desconfianza por parte de los clientes por no cumplir las medidas de bioseguridad	0,09	2	0,18
3. Incremento en costos fijos por implementación de medidas de bioseguridad	0,05	1	0,05
4. Preferencia por grandes cadenas hoteleras que garanticen seguridad	0,07	2	0,14
5. Avance de las empresas peruanas en la transformación digital.	0,05	2	0,1
6. Mayor interacción por medios tecnológicos en reemplazo del contacto humano, por el distanciamiento social (durante y postpandemia)	0,07	1	0,07
9. Creación de medidas ambientales por parte de los gobiernos en su compromiso de combatir el avance del cambio climático	0,07	3	0,21
10. Elecciones presidenciales y congresales 2021	0,1	1	0,1
11. Disminución del poder adquisitivo de los potenciales clientes	0,1	1	0,1
Total	1		2,18

Fuente: Elaboración propia 2020

Después de la evaluación de los factores externos, la puntuación ponderada total promedio es de 2,18; es decir, no se está aprovechando adecuadamente las oportunidades, debido a la emergencia sanitaria por el Covid-19. Las amenazas se han agudizado y las estrategias actuales no logran minimizarlas.

4. Conclusión

Como resultado del análisis externo, el hotel debe reestructurar sus estrategias para hacer frente a las amenazas imperantes del entorno.

Capítulo IV. Análisis interno

En este capítulo se analiza el modelo de negocio, la cadena de valor, la matriz de valor, rareza, inimitabilidad y organización (VRIO), la matriz de evaluación de los factores internos (EFI), así como la ventaja competitiva y estrategia competitiva a diciembre del 2019.

1. Modelo de negocio 2014-2019

El modelo de negocio reconoce los principales aspectos que se relacionan con la compañía, como el segmento de mercado, canal de distribución, relación con el cliente, generación de ingresos, recursos claves, actividades claves, socios estratégicos, así como la estructura de costos e inversión, girando en torno a la propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur 2011). Para ello, se presenta el modelo de negocio del hotel Munay, el cual ha sido dividido en nueve secciones, tal como se muestra en la tabla 17.

Tabla 17. Modelo de negocios del hotel Munay 2014-2019

Asociados Claves:	Actividades claves:	Propuesta de valor:	Relación con el cliente:	Segmentos de clientes:
<ul style="list-style-type: none"> - Accionista - Entidades financieras - Alianzas estratégicas con proveedores turístico y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del talento humano: reclutamiento, capacitación y cultura organizacional y de innovación - Mantenimiento de la infraestructura - Servicio al cliente durante y post estadía - Procesos internos: check in y check out - Confidencialidad de datos personales 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena relación precio/calidad - Dar una buena experiencia al cliente - Atención personalizada - Innovación temática - Buena imagen de marca - Flexibles en la reserva y cancelación - Privacidad y seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Campaña de publicidad (redes sociales, revistas, web) - Correo electrónico - Buena reputación con clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Viajeros de placer por turismo Perfil Edad: Entre 25 a 54 años Estado: Solteros o con pareja Grado de Instrucción: Universitario Nivel socioeconómico: Medio alto Buscan placer, seguridad, comodidad y privacidad - Viajeros por negocios Perfil Hombres y mujeres entre 25 a 65 años que asisten a reuniones, capacitaciones, y directorio - Operador Turístico (Mayorista) Venta anticipada de reservas
	<p>Recursos Claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional - Marca - Personal Calificado - Infraestructura 		<p>Relación con el Canal de Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta Directa (minorista) - Venta Indirecta (mayorista) 	
<p>Estructura de costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo de planilla del personal - Costo de mantenimiento y/o renovaciones del hotel - Costo de marketing - Costo de financiamiento. - Costo de mobiliario, televisores, sábanas y edredones, camas, frigobar, internet - Costo del área de impuestos 			<p>Estructura de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas por canal directo minorista 37% - Venta anticipada por agente de viajes por canal indirecto mayorista en un 63% 	

Fuente: Elaboración propia 2020

2. Cadena de valor (2014-2019)

El desarrollo de la cadena de valor permite identificar y analizar las actividades relevantes que se realizan en el hotel y su manera de interactuar, de tal forma que contribuyan a su diferenciación, lo cual representa una fuente potencial de ventaja competitiva. A continuación, se muestra la cadena de valor en el gráfico 1.

2.1. Actividades primarias

Las actividades primarias del hotel son las que intervienen para dar el servicio: venta, transferencia al cliente y el servicio postventa, las cuales son importantes para competir en el sector de hotelería.

A continuación, se describen las actividades primarias del hotel.

Gráfico 1. Cadena de valor

Dirección general de recursos humanos: Planificación estratégica y operacional, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo de cultura de servicio						Margen de servicio
Organización interna y tecnología: Estructura del Hotel, la gestión administrativa y financiera.						
Infraestructura y ambiente: El Hotel, las instalaciones y el mantenimiento de la infraestructura.						
Abastecimiento: Control de inventarios y homologación de proveedores.						
Marketing y ventas	Personal de contacto	Soporte físico y habilidades	Prestación	Cliente	Otros clientes	
Publicidad	Capacitación al personal de atención al huésped	Instalaciones, mobiliario y equipamiento	Alojamiento por noche	Turistas	Operadores turísticos	
Tarificación por noche	Reclutamiento y selección del personal de contacto	Mantenimiento, conservación, limpieza, seguridad y calidad	Servicios adicionales	Viajeros por negocio		
Generación de mejores propuestas comerciales.		Cumplimiento de estándares de servicio en atención al cliente	Personal calificado			

Fuente: Alonso, Gustavo 2008. Elaboración propia

2.1.1. Marketing y ventas

El hotel considera posicionar la marca del hotel con la captación de nuevos clientes a través de la publicidad por página web interna y relaciones públicas, permitiéndole realizar una tarificación de acuerdo al mercado y a la temporada. Las reservas para las estadias se realizan a través de la página web, llamadas telefónicas al hotel y a través de los operadores turísticos.

Las mejoras comerciales se dan mediante convenios con los principales operadores turísticos internacionales y nacionales son determinantes para que nos incluyan dentro de las revistas que ofrecen a nivel mundial. En la misma línea, las relaciones públicas como los workshops organizados por Promperú, Canatur y otras entidades de turismo ayudará en la promoción del servicio de hospedaje.

El establecimiento de la tarificación se realiza de acuerdo al análisis del mercado, según oferta y demanda y a la estacionalidad. La tarifa por noche en la temporada de alta es mayor debido al incremento de la demanda que en la temporada baja (ver anexo 1).

2.1.2. Personal de contacto

El hotel cuenta con procedimientos establecidos como parte de un sistema de gestión de calidad, con altos estándares en la atención, desde la correcta llegada de los huéspedes, el cálido recibimiento, el correcto registro de los datos del cliente, la asignación de habitaciones, manejo de equipaje y atención durante su estadía. Para garantizar un servicio de calidad proporcionado principalmente por el personal de contacto, es importante tener un adecuado proceso de reclutamiento y selección que permita atraer al personal idóneo con las competencias y habilidades requeridas para el puesto. Asimismo, la capacitación constante para garantizar el cumplimiento de los estándares de servicio del hotel (ver anexo 2).

2.1.3. Soporte físico y habilidades

El hotel tiene habitaciones simples, dobles o *suites*, las cuales cuentan con camas, closet, escritorio, *smart tv*, internet inalámbrico, aire acondicionado, cajas de seguridad, detectores de humo, frigobar, área de café e infusiones, secadora, entre otros enseres que se ajustan a las necesidades y el confort del huésped.

El mantenimiento en las instalaciones, mobiliario, equipos y decoración se realiza cada dos meses, de preferencia en temporada baja. El *housekeeping* se rige bajo procesos estandarizados de conservación del hotel que permiten contar con habitaciones, muebles y espacios comunes ordenados y en buen estado, de acuerdo con la categoría *boutique* ofrecida. Los espacios se adecuan para los huéspedes que buscan esparcimiento por vacaciones o turismo y para los huéspedes de negocios, en las temporadas altas y bajas, respectivamente.

La calidad en el tiempo de atención la brinda el personal calificado del hotel, que se cerciora de la comodidad de los huéspedes en la reserva, recepción, *housekeeping*, comidas y bebidas, gimnasio, piscina y spa (ver anexo 3).

2.1.4. Prestación

Consiste en el servicio de alojamiento de huéspedes que incluye desayuno bufet. La prestación inicia con el registro del huésped a través del *check-in*, recepción y manejo de equipaje, asignación de habitaciones y culmina con la facturación junto con el *check-out*.

El hotel cuenta con servicios complementarios como restaurante, piscina, spa, gimnasio, servicios de lavado y planchado, servicio de custodia de equipaje, sala de reuniones y servicios de orientación en temas de traslados y tours a lugares turísticos que se ajusten a las necesidades del huésped.

Debido a la falta de un sistema integrado, se han registrado demoras en el *check-out* para la facturación de los consumos y servicios adicionales (ver anexo 4).

2.1.5. Clientes

Está conformado por los turistas de placer y de negocio. Son parte del eslabón de la cadena de valor no controlables. Son considerados así, debido a sus distintos comportamientos y grado de contribución a la calidad del servicio que se presta. No obstante, son importantes ya que se puede propiciar contextos que contribuyan a una mejor conducta y accionar del cliente (ver anexo 5).

2.1.6. Otros clientes

Los otros clientes también forman parte del eslabón de la cadena de valor no controlable, conformado por los operadores turísticos que adquieren el servicio para sus clientes, motivo por el cual las medidas adoptadas para la convivencia de estos distintos tipos de clientes son claves para minimizar molestias por los distintos perfiles de los clientes finales (ver anexo 6).

2.2. Actividades de soporte

Las actividades de soporte son las que respaldan a las actividades primarias y a toda la cadena, está conformado por la dirección general de recursos humanos, organización interna, infraestructura y ambiente, abastecimiento, las cuales brindan soporte a toda la cadena de valor.

2.2.1. Dirección general y de Recursos Humanos

En la dirección general es muy importante la planificación, a nivel estratégico y operativo, estableciendo objetivos, realizando pronósticos y posibles escenarios para un corto, mediano y largo plazo, que resulta relevante especialmente por las temporadas diferenciadas y por la alta competencia en el sector hotelero.

En recursos humanos, destacan las actividades de reclutamiento y selección para contratar al personal calificado de acuerdo al perfil del puesto, la capacitación del personal para obtener nuevos conocimientos, habilidades, afianzar sus competencias y lograr su crecimiento profesional y al mismo tiempo mantenerlos motivados y evitar una alta rotación. Respecto de la compensación, el hotel se mantiene dentro del promedio del sector. También es importante la gestión del clima laboral que promueve el compañerismo y las buenas relaciones.

Todas estas actividades dan soporte a la empresa y permiten mantener una cultura empresarial de un buen nivel de servicio y calidad, con buenos valores y compromiso (ver anexo 7).

2.2.2. Organización interna y tecnología

La estructura organizativa comprende las diferentes áreas del hotel cuya tarea es planificar, organizar y gestionar. Comprende las distintas actividades de finanzas, contabilidad y administración. Los procesos y actividades de cada una de las áreas se orientan a tener información actualizada y un trabajo enfocado en la toma de decisiones oportuna. Incluye una buena

gestión del financiamiento de largo plazo, las inversiones en publicidad y mantenimiento garantizan el buen funcionamiento del hotel (ver anexo 8).

2.2.3. Infraestructura y ambiente

Para brindar un servicio de calidad es muy importante garantizar las óptimas condiciones del Hotel a través del mantenimiento de las instalaciones y así preservar el espacio físico para que el huésped tenga una estadía placentera (ver anexo 9).

2.2.4. Abastecimiento

Se cuenta con una lista de proveedores homologados de bienes y servicios que han pasado un proceso establecido, además se evalúa constantemente a los proveedores para asegurar la calidad de lo suministrado (ver anexo 10).

3. Análisis interno Amofhit (periodo 2014-2019)

El desarrollo del análisis interno contiene el detalle de cada una de las actividades por cada área, lo cual permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en cada función:

3.1. Administración y gerencia

El área de administración comprende la gerencia, donde se definen la misión y visión del hotel, los objetivos a largo, mediano y corto plazo, y el modelo de negocio. Asimismo, se formulan las estrategias y se dirige el rumbo de la organización tomando las decisiones más acertadas en cumplimiento con la misión y camino hacia la visión, para mantener la competitividad y el éxito en el sector. Se imparten los lineamientos generales a las demás áreas funcionales, además de afrontar momentos de crisis manejando los cambios internos a fin de resguardar la continuidad de la empresa.

3.2. Marketing y ventas

El área de marketing se encarga de investigar el mercado, analizar al huésped según sus preferencias, ofrecer y promocionar el servicio de hospedaje a través de los canales de distribución, promover la publicidad de manera que logre capturar el mayor número de clientes,

definir las tarifas por noche según la temporada, así como analizar las oportunidades que produzcan beneficios para la empresa.

El gasto promedio anual de marketing es de S/ 114.000, que responde a una estrategia en épocas de baja demanda. El ingreso por ventas tuvo un crecimiento promedio anual de 5,6 %, cerrando el 2019 en S/ 5.185.959.

En el mercado no existe una cuota de mercado predominante por la alta competencia. En el año 2019, el hotel tuvo una participación de 9 %. Para hacer frente a esta competencia, la tarifa de mostrador estuvo por debajo del promedio del sector y en algunas temporadas fue una de las más bajas del mercado, lo que permitió incrementar el número de reservas. En la temporada alta, la media en la tarifa fue de S/ 334; y en la baja, S/ 321.

3.3. Operaciones

El área de operaciones se encarga de estandarizar los procesos que se basan en políticas de calidad y mantenimiento de acuerdo con la capacidad del hotel y los empleados calificados. Además, se busca la mejora continua o innovación de los procesos con la constante supervisión del personal.

El hotel cuenta con 50 habitaciones, con una capacidad de 18.000 noches al año. La saturación de la demanda ocasionó no usar el 100 % de la capacidad instalada en las temporadas altas y bajas. La tasa de ocupación en temporada alta promedio fue del 81 %; y en la baja, 56 %.

Por las condiciones del mercado y por mantener la competitividad en el sector, la calidad tomó relevancia a partir del tercer año, por lo que se empezó a mejorar obteniendo en promedio un nivel de calidad de 0,95.

La media de los gastos de mantenimiento en temporada alta fue de S/ 119.383; y en la baja, S/ 99.433.

El factor calidad es muy importante para la competitividad en el sector. El hotel registró menores ventas en el segundo año, debido a la baja calidad, lo cual lo hizo reenfocar la estrategia a partir del tercer año, mejorando el mantenimiento y la capacitación del personal. Ello también ayudó a mejorar las tarifas con los operadores turísticos que representan el 63 % de las ventas.

3.4.Finanzas y contabilidad

El área de finanzas, como departamento de soporte, centra sus esfuerzos en la planeación financiera y en asegurar que esa planeación se cumpla, por lo que debe buscar el equilibrio óptimo en el manejo de los ingresos y egresos, analizar la necesidad de fondos o créditos y decidir qué inversiones son más convenientes. Comprende las áreas de tesorería, contabilidad y planeamiento financiero.

El crecimiento sostenido de los últimos 4 años se debe al manejo responsable de los costos operativos, inversiones y activos, así como el compromiso ético y responsable con todos los grupos de interés. El estado de resultados al 31 de diciembre del 2019 revela una utilidad neta de S/ 1.376.476, 20 % más que en el 2018, y un retorno sobre la inversión (ROI) del 8,0 %.

3.5.Recursos humanos y cultura

El área de recursos humanos del hotel comprende el reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensaciones y beneficios. Se enfoca en propiciar el bienestar de los colaboradores y generar buenas relaciones dentro de la empresa para crear un buen clima laboral y fortalecer la cultura empresarial de buen servicio y calidad.

En el periodo 2014-2019, el gasto de personal directo promedio mensual es de S/ 13.055,71. Las remuneraciones tuvieron un incremento de 3,8 % anualmente y al finalizar el 2019, el gasto de personal fue de S/ 728.105. El monto de capacitación promedio anual en este periodo es de S/ 50.578 y en el 2019 se destinó S/ 68.400 con el objetivo de elevar la calidad. El nivel de estrés promedio del personal ha sido 62 % cumpliendo la meta propuesta de ser menor a 75 %. El nivel de rotación promedio fue 3,4 %. Ambos indicadores garantizan un servicio personalizado y de calidad.

3.6.Sistema de información y comunicaciones

El hotel cuenta con un *software* para registrar la base de datos de todos sus clientes, el cual almacena información general de los clientes, motivo de viaje, tiempos de estadía, fechas importantes como cumpleaños, aniversarios, ferias, etc. Asimismo, se cuenta con una página web y presencia en redes sociales, aunque no muy desarrollada. No se realiza mayor inversión tecnológica en servicios ni en procesos.

4. Análisis VRIO

Sobre la base de los recursos y capacidades es posible analizar la matriz VRIO, que permite determinar aspectos diferenciadores como valioso, raro, inimitable y organizado, logrando identificar la ventaja competitiva sostenible frente a la competencia (ver tabla 18).

Tabla 18. Análisis VRIO

Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por la organización	Implicancia competitiva
Recursos					
Cultura organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Imagen de la marca	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Personal altamente calificado	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Instalaciones	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Cartera de clientes	Sí	No	Sí	No	Paridad competitiva
Tecnología de vanguardia	No	No	No	Sí	Desventaja competitiva
Reputación	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Capacidades					
Capacidad para generar fondos	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Vocación de servicio de calidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Liderazgo empresarial	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Innovación de servicios	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Flexibilidad	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Modelo de Gestión Operativo	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

Fuente: Barney, Jay B y Wright, Patrick 1997. Elaboración propia 2020

5. Determinación de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva del hotel es la diferenciación, que se soporta en fuentes de ventaja competitiva sostenible tales como la cultura organizacional y la vocación de servicio de calidad.

6. Definición de estrategia competitiva

De acuerdo con la ventaja competitiva, la estrategia elegida es de enfoque en diferenciación, considerando brindar al cliente un servicio de calidad y atención personalizada, ofreciendo servicios complementarios como restaurante, piscina, gimnasio, spa, servicio de traslado al

aeropuerto, servicio de guía turística con pago adicional en alianza con proveedores, wifi gratis, etc., para lograr su entera satisfacción y recomendación de nuestro hotel *boutique*.

7. Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos es una herramienta que permite sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de las áreas funcionales de una empresa y su relación entre ellas para la formulación de estrategias. El puntaje final está comprendido entre 1 y 4, donde el puntaje medio es 2,5. Un puntaje final muy por debajo de 2,5 advierte una empresa con debilidades internas; en cambio un valor muy superior a 2,5 indica una empresa con posición interna fuerte (David 2013). A continuación, se presenta la matriz EFI del hotel.

Tabla 19. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Fortalezas			
Publicidad a través de relaciones públicas y página web	0,07	4	0,28
Generación de mejoras en las propuestas comerciales	0,07	4	0,28
Reclutamiento y selección de personal de contacto	0,07	3	0,21
Capacitación de personal de contacto	0,06	4	0,24
Habitaciones con el equipamiento adecuado y en óptimas condiciones	0,05	4	0,2
Mantenimiento, conservación, limpieza, seguridad de las habitaciones y áreas comunes	0,07	3	0,21
Planeación estratégica y operacional	0,08	4	0,32
Servicios adicionales al alojamiento	0,05	3	0,15
Generación de un entorno cálido, amigable y sin desviaciones	0,05	4	0,2
Buena relación con los operadores turísticos	0,05	3	0,15
Segmentación adecuada por perfil del cliente	0,05	3	0,15
Clima laboral	0,06	3	0,18
Homologación de proveedores	0,04	3	0,12
Debilidades			
Tarificación de acuerdo al estudio y análisis del mercado en temporadas altas y bajas	0,06	1	0,06
Personal técnico calificado de soporte que asegure el buen funcionamiento del hotel	0,06	2	0,12
Demora en facturación de servicios adicionales en <i>check-out</i>	0,06	2	0,12
Compensación del personal acorde al mercado	0,05	2	0,1
Total	1		3,09

Fuente: Elaboración propia 2020

El resultado de la matriz EFI para el hotel es de 3,09, por encima del puntaje medio, lo cual indica que la empresa posee fortalezas internas; sin embargo, tiene oportunidades de mejora para afianzar más su posición.

8. Conclusión

Como resultado del análisis interno, se están aprovechando adecuadamente las fortalezas. Sin embargo, existen oportunidades de mejora a implementar. Por otro lado, las debilidades tienen que ser atendidas para ser más competitivos en el sector.

Capítulo V. Perfil del consumidor

En este capítulo se analizará el perfil del turista nacional y extranjero para establecer los factores que influyen en la elección de los servicios de alojamiento.

1. Características del consumidor de turismo en el Perú

El consumidor de turismo en el Perú está conformado por el turista extranjero y por el vacacionista nacional, ambos tienen perfiles sociodemográficos distintos. El perfil sociodemográfico del turista extranjero se describe en el anexo 11, y el perfil sociodemográfico del turista local se describe en el anexo 12.

2. Análisis del consumidor

A continuación, se desarrolla el análisis del viajero nacional y extranjero que visita el Perú:

2.1. Viajero nacional

- Viaja por cuenta propia, para salir con su familia, a conocer nuevos lugares y divertirse principalmente (no usan agencia de viajes). Principalmente en época de verano (diciembre-febrero) y vacaciones de medio año (julio).
- Se guía de comentarios de su entorno, de internet y programas de TV o reportajes.
- Para viajar elige naturaleza, atractivos turísticos, seguridad y tranquilidad, clima y de precios accesibles, mayormente fuera del lugar de su residencia.
- Solo un tercio busca información turística antes de viajar y lo hace por internet o por referencias. Los demás ya lo conocen o tienen referencias.
- Busca turismo urbano, de naturaleza, de cultura, hace compras y busca diversión y entretenimiento.
- Las búsquedas realizadas son acerca de los lugares turísticos, distancia, accesos y costos de hospedaje, paquetes turísticos y transporte.
- Los departamentos más visitados son Lima (27 %), Ica (12 %), Piura (8 %) y Cusco (7 %), Junín (7 %), Áncash (6 %), Arequipa (5 %) y La Libertad (5 %).
- El 53 % de los viajeros permanecen entre 1 y 3 noches, 36 % de 4 a 7 noches, es decir, en promedio permanecen 4 noches.

- Suelen viajar con amigos sin niños (32 %), en grupo familiar —padres e hijos— (24 %), en pareja (13 %), solos (13 %), con amigos y con niños (9 %).
- Van en bus o avión mayormente, se hospedan en hoteles u hostales o en casas de amigos y gastan en promedio S/ 110 diariamente por persona.

2.2. Turista extranjero

- El 70 % viaja por cuenta propia y solo el 17 % de estos, contrata su alojamiento por internet. El 30 % adquiere un paquete turístico, mayormente en una tienda física.
- El 36 % compra su pasaje y paquete con una anticipación menor a 1 mes, y el 48 % con anticipación entre 1 y 4 meses.
- El 64 % de los turistas extranjeros ingresa por el aeropuerto de Lima; 37 % solos, 29 % con amigos sin hijos y el 23 % con su pareja.
- El 65 % de los turistas extranjeros llega al Perú a vacacionar y el 16 % a hacer negocios. Buscan actividades relacionadas a cultura, naturaleza y aventura, principalmente.
- El 72 % de los turistas visita Lima, 36 % Cusco y 27 % Tacna, con un gasto promedio de US\$ 932.
- El 35 % se hospedan en hotel/hostal de 3 estrellas y el 23 % en hoteles de 4 o 5 estrellas, entre otros, por un promedio de 10 días; 33 % de 1 a 3 días, 27 % de 4 a 7 días y 23 % de 8 a 14 días.

3. Perspectiva actual bajo el contexto del Covid-19

El sector turismo es uno de los sectores más golpeados por la pandemia del Covid-19. La medida de varios gobiernos por la emergencia sanitaria ha sido la cuarentena y el cierre de fronteras. A julio del 2020, algunos países han vuelto a abrirlas para la llegada de turistas como parte de su reactivación económica como en el caso de Italia y España, considerando el ingreso de personas procedentes de una lista limitada de países basados en el control de contagio del país. Al 30 de setiembre, el Perú se encuentra dentro de los 10 países con mayor contagio y la reapertura de los viajes internacionales está definida para el 5 de octubre del 2020.

Respecto de los viajes interprovinciales, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) ha definido la apertura gradual de los viajes al interior del país a partir del 15 de julio, con excepción de las regiones que están en cuarentena focalizada. Asimismo, en coordinación con el Ministerio de Salud (MINSA), los viajeros tanto nacionales e internacionales ya no tendrán que

realizar una cuarentena obligatoria, como al inicio de la emergencia nacional con los viajes humanitarios.

En este contexto, no hay llegada de turistas internacionales, el cambio en el comportamiento del consumidor ante esta nueva normalidad y la incertidumbre en general por la pandemia generan un gran reto en la activación del sector turismo. En el análisis de Promperú (Turismo investiga innova 2020), el turista nacional manifiesta una preocupación al viajar por el riesgo y la incertidumbre que trae la pandemia, buscará garantizar su seguridad y la planificación de sus viajes serán hacia fines del año 2020 de manera optimista o mediados del año 2021 en modo conservador y según el entorno que se presente. Las empresas de la industria hotelera, al igual que otros rubros en el sector turismo, deben evaluar diversas alternativas para obtener ingresos ante esta situación.

4. Proyección de demanda

En la proyección de la demanda se han considerado dos etapas, la primera comprende los 7 meses de junio a diciembre de 2020 y la segunda comprende 4 años, entre el 2021 y el 2024, para lo cual se ha evaluado los escenarios pesimista, conservador y optimista.

4.1. Proyección de la demanda de junio a diciembre 2020

Para realizar las proyecciones durante este periodo, se debe tener las siguientes consideraciones:

- Para los meses enero-marzo, se toman los datos reales del año 2019 y se aplica los factores de variación de los reportes mensuales de turismo, de los mismos meses para el 2020.
- Para los meses abril-mayo, en cumplimiento del estado de emergencia, el hotel se mantuvo cerrado.

Para los siguientes siete meses se proyecta la demanda de los servicios de alojamiento y de los nuevos servicios ofrecidos en este periodo, los cuales se detallan a continuación:

- Servicio de alojamiento por turismo del hotel

De acuerdo con los indicadores de ocupación de establecimientos del Mincetur para el año 2019, en el distrito de Miraflores, el 12 % corresponde a huéspedes nacionales y 88 % a huéspedes internacionales.

El reporte mensual de turismo del Gobierno del Perú a setiembre de 2020 indica una caída del 79,4 % para el turismo internacional y una reducción estimada de 69,8 % para el local respecto del 2019.

- *Room office*

De acuerdo con el Ministerio de Trabajo, 250 mil trabajadores vienen realizando *home office* (RPP 2020). Del total de estos trabajadores, el 58 % se ubica en Lima, de los cuales el 2 % son gerentes generales y de primera línea (GreatPlacetoWork 2019). Se estima que el 20 % serían potenciales clientes y utilizarían el servicio con una frecuencia de 2 veces por semana.

Asimismo, de los 59 hoteles de 4 y 5 estrellas entre Miraflores y San Isidro (Mincetur 2020), se asume que solo el 50 % de estos hoteles ofrecería el servicio de *Room office*. Con esta información se estimó la demanda por este servicio (ver tabla 20).

- Renta

Miraflores es el distrito con mayor demanda de alquiler de departamentos de Lima Metropolitana con un 24 % (Gestión 2020). Al analizar el mercado hotelero en Miraflores, se observa que la cadena Casa Andina ha implementado el servicio de Casa Andina Home, superando las expectativas que se había estimado, por lo que es una oportunidad de desarrollar este nuevo servicio destinando tres habitaciones para alquiler mensual (ver tabla 20).

- Alojamiento por convenios corporativos

En cumplimiento de los protocolos internos de bioseguridad de las empresas del sector minero, hidrocarburos, energía entre otros, que tienen la necesidad de alojar a sus trabajadores para cumplir el aislamiento social y reducir el riesgo de contagio de todos sus trabajadores. Se estima firmar 2 contratos con empresas, con un promedio de 20 trabajadores que realizan cuarentena por un periodo mínimo de 7 días al mes, considerando como referencia a los hoteles Westin y BTH que brindan este mismo servicio (ver tabla 20).

- Paquetes relax

Debido al aislamiento social en el contexto de la pandemia, surge la necesidad de mayor relajación de las personas, por lo cual se ha considerado ofrecer este servicio, estimando vender cinco paquetes tres veces por semana (ver tabla 20).

Tabla 20. Proyección de la demanda 2020

Servicios (noches)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	2020
Alojamiento	1.109	1.156	343	-	-	14	30	30	30	56	85	95	2.948
Convenio cuarentena empresas	-	-	-	-	-	280	280	280	280	280	280	280	1.960
Room office	-	-	-	-	-	157	157	157	157	157	157	157	1.099
Renta	-	-	-	-	-	90	90	90	90	90	90	90	630
Paquetes	-	-	-	-	-	60	60	60	60	60	60	60	420
	1.109	1.156	343	0	0	601	617	617	617	643	672	682	7.057

Fuente: Mincetur 2020. Elaboración propia

4.2. Proyección de la demanda del 2021 al 2024

El Consejo Mundial de Viajes y Turismo, relacionado a la industria de aviación de Latinoamérica, indica que se tendría que esperar hasta el 2025 para tener el número de pasajeros que del 2019.

Asimismo, el Mincetur estima que el turismo receptivo crecería 52,20 % en el 2021, y se espera un crecimiento de 35 % anual en los próximos cinco años, hasta alcanzar los niveles prepandémicos en el 2025. Asimismo, para el turismo interno señaló un crecimiento de 48,20 % para el 2021 y 22 % en los próximos cinco años (Ladevi Perú 2020).

Para la proyección de la demanda del hotel, se toma como base la proyección de recuperación de turismo proporcionada por el Mincetur (Gobierno del Perú 2020), y sumada a la incertidumbre del entorno, se considera la proyección de la demanda sobre la base de tres escenarios:

- Optimista: Bajo este escenario, el 2020 presenta una caída del 57 % respecto del 2019, por lo que se proyecta la recuperación del turismo en el 2024.
- Conservador: En este escenario, el 2020 muestra una caída del 79.40 % respecto del 2019, por lo que se proyecta la recuperación del turismo en el 2025.
- Pesimista: En este escenario se considera que la recuperación será en el 2026.

De los tres escenarios previstos, se toma el conservador cuya recuperación se dará en el 2024.

La proyección de la demanda por los servicios prestados se detalla a continuación (ver tabla 21):

- Servicio de alojamiento por turismo del hotel: Adicionalmente a la recuperación anual del sector, se considera que, debido a la ejecución de los planes, se generaría un crecimiento promedio de un 10 % anual sobre las cifras proyectadas para el hospedaje.
- *Room office*: Se pretende prestar este servicio hasta la vigencia del decreto de urgencia que regula la prestación del trabajo remoto, julio de 2021.
- Renta: Se proyecta que este servicio disminuirá progresivamente y será ofrecido hasta junio del 2021.
- Alojamiento por convenios corporativos: Se estima continuar los dos convenios corporativos por cuarentena hasta julio del 2021, fecha en que se proyecta que la vacuna contra el Covid-19 será distribuida masivamente.
- Paquetes relax: Se proyecta una acogida de los diferentes paquetes relax y personalizados, que se mantendrá en los siguientes años.
- Nueva línea de servicios corporativos: Se estima afianzar las relaciones comerciales con el segmento corporativo. Prestar servicios de cuarentena a las empresas ha permitido identificar las necesidades para el hospedaje de sus ejecutivos y colaboradores.

La proyección de la demanda del 2021-2024 se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 21. Proyección de la demanda 2021-2024

Servicios (noches)	2020	2021	2022	2023	2024
Alojamiento	2.948	4.689	6.820	9.067	10.810
Convenio cuarentena empresas	2.380	2.520	-	-	-
<i>Room office</i>	1.099	1.101	-	-	-
Renta	630	540	-	-	-
Paquetes	420	720	1.300	1.300	1.300
Nueva línea corporativa	-	420	2.100	2.100	2.100
	7.477	9.990	10.220	12.467	14.210

Fuente: Mincetur 2020. Elaboración propia

5. Conclusiones

- De acuerdo con las proyecciones realizadas, la ocupación que se tenía previo al Covid-19 se recuperará hacia el 2024.
- Antes la pandemia el porcentaje de ocupación, en promedio, era del 75,08 %. Por la coyuntura, el servicio de alojamiento por turismo se ha reducido a 16 %, lo que ha llevado al

hotel a reinventarse y ofrecer servicios alternativos durante la etapa de contingencia, incrementado este indicador a 42 %.

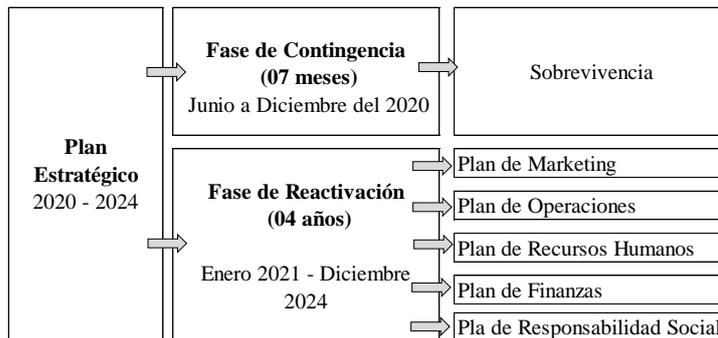
- La ocupación del hotel depende principalmente del turista extranjero, que fue afectada por el cierre de fronteras. El turismo crecerá en forma progresiva en la medida que los países superen la crisis sanitaria y se reactive el turismo de manera segura.
- Esta crisis permitió cerrar contratos con corporativos que buscaban proteger a su personal, lo cual fue determinante para afrontar las caídas en ocupación.

Capítulo VI. Planeamiento estratégico 2020-2024

En ese capítulo se busca plantear los objetivos estratégicos alineados a la misión y visión del hotel y luego las acciones estratégicas necesarias en el contexto actual del Covid-19.

El plan estratégico está dividido en dos etapas: de contingencia y de reactivación (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Plan estratégico 2020-2024



Fuente: Elaboración propia

1. Misión

Crear experiencias inolvidables para los huéspedes ofreciendo un servicio de alojamiento personalizado de calidad, confort y seguridad.

2. Visión

Ser un hotel *boutique* líder y referente en el Perú.

3. Objetivo general

La primera etapa de contingencia tiene como objetivo sobrevivir, determinando un nuevo punto de equilibrio y establecer nuevas estrategias como crear nuevas líneas de negocio para evitar pérdidas operativas. Luego de superar esta fase, se iniciará una segunda etapa de reactivación para generar rentabilidad y sostenibilidad.

A continuación, se desarrolla cada una de las etapas:

4. Etapa de contingencia

A partir del 16 de marzo, el gobierno declara el aislamiento social por la pandemia, por lo que el hotel se mantuvo cerrado hasta el 31 de mayo del 2020. En este periodo se toman medidas de acción inmediata que se desarrollan más adelante.

4.1. Alcance temporal

Es un periodo de siete meses, entre junio y diciembre del 2020.

4.2. Objetivo

En este periodo, el principal objetivo es mantener el hotel abierto y sobrevivir, para lo cual se determinará un nuevo punto de equilibrio, el capital de trabajo necesario y nuevos usos a la propiedad que permitan continuar operando.

4.3. Objetivos estratégicos

- Rentabilidad: Debido a que el objetivo en esta etapa es sobrevivir, el objetivo es cubrir los gastos fijos de acuerdo con el nuevo punto de equilibrio.
- Crecimiento: Bajo el mismo criterio de sobrevivencia, el objetivo será superar la tasa de ocupación estimada en el nuevo punto de equilibrio.
- Sostenibilidad: Minimizar lo mejor posible el impacto del Covid-19 e implementar medidas de control que mitiguen los riesgos, brinden confianza y seguridad a los huéspedes durante este periodo.

4.4. Supuestos base de operatividad

Para la etapa de contingencia se está considerando la implementación de medidas con el fin de mantener las operaciones del hotel en el contexto del Covid-19, que a continuación se detallan:

- Trabajo remoto: La modalidad de trabajo remoto ha sufrido modificaciones a lo largo de los meses, extendiéndose incluso hasta julio 2021. Esta medida ha generado una oportunidad de negocio para el hotel, proporcionando un ambiente seguro para el desarrollo de la jornada laboral de los clientes, en el marco de la pandemia.

- Reactivación de los vuelos nacionales y transporte terrestre: A partir de julio 2020 se reanudaron vuelos domésticos y del transporte interprovincial terrestre. Estas actividades se encontraban en la fase tres del plan de reactivación autorizado por el MTC.
- Reactivación de los vuelos internacionales en octubre 2020: El 5 de octubre del 2020 se reanudan los vuelos internacionales para los países de Colombia, Ecuador, Panamá, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Chile, bajo los lineamientos del MTC. Se prevé que, a fines de año, se incluirán más destinos internacionales.
- Cumplimiento de los protocolos de bioseguridad por parte de las empresas mineras, petróleo y energía: Las empresas mineras continúan contratando el servicio de alojamiento del hotel con el fin de cumplir el requisito de aislamiento temporal como parte de sus protocolos internos de bioseguridad y así poder controlar el contagio masivo.
- Acceso al programa Reactiva Perú: El hotel se encuentra calificado y cumple los requisitos establecidos para acceder al préstamo de Reactiva Perú.

4.5. Escenarios previstos

En el contexto cambiante del Covid-19, se ha evaluado tendencias y se ha realizado la proyección de escenarios optimista, conservador y pesimista para dirigir las acciones estratégicas de acuerdo con el escenario de mayor probabilidad de ocurrencia.

Para esta evaluación se han considerado las variables que se mencionan en la tabla 22.

Tabla 22. Escenario en la etapa de contingencia

Escenarios	Variables	% de ocurrencia
Optimista	El virus del Covid-19 se controla con las medidas del gobierno.	2 %
	Vacuna contra el Covid-19 llega al Perú antes de fin de año.	
	Apertura de los aeropuertos para vuelos nacionales e internacionales.	
	Reactivación acelerada del sector turismo.	
Conservador	El Covid-19 se mantiene relevante pese a los esfuerzos del gobierno.	70 %
	Vacuna contra el Covid-19 llega al Perú a mediados del año 2021	
	Apertura de los aeropuertos se daría a inicios del 2021	
	Reactivación paulatina del sector turismo	
Pesimista	Expansión del virus y colapso del sistema sanitario.	28 %
	Vacuna contra el Covid-19 no llega a ser efectiva en el Perú	
	Apertura restringida de los aeropuertos	
	Reactivación lenta del sector turismo	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los escenarios analizados, se desarrollan las acciones estratégicas sobre la base del escenario conservador y en función a los supuestos indicados.

4.6. Acciones estratégicas

Dentro del período de contingencia de siete meses, en el escenario conservador, el hotel se encargará de atender al viajero por placer y de negocio, principalmente a los nacionales. Se ha previsto tomar decisiones estratégicas dentro del ámbito de la gestión de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas para poder transmitir confianza y seguridad a los huéspedes y alcanzar el nuevo punto de equilibrio (ver tabla 23).

Tabla 23. Acciones estratégicas alineadas a los objetivos estratégicos

Ámbito de gestión	Acciones estratégicas de la etapa de contingencia	Objetivo estratégico
Marketing	Comunicar a los clientes sobre medidas de seguridad, protección y cuidado en el hotel	Crecimiento y sostenibilidad
	Implementar flexibilización en reservas y cancelaciones sin penalidades	Crecimiento y sostenibilidad
	Incentivar la venta anticipada con reducción de precio	Crecimiento
	Ofrecer campañas promocionales	Crecimiento
	Implementar nuevas líneas de negocio tales como alquiler de espacios de room office, renta mensual de habitaciones, paquetes personalizados y servicio de hospedaje para trabajadores de empresas mineras, hidrocarburos y de energía	Rentabilidad
	Afianzar la lealtad con los clientes	Crecimiento
Operaciones	Implementar el protocolo de bioseguridad contra el Covid-19	Sostenibilidad
	Obtener la certificación Safe Guard de Bureau Veritas, y Safe Travel de WTTC	Crecimiento y sostenibilidad
	Adecuar la infraestructura del hotel para evitar el contacto físico, tales como plataforma digital de <i>check-in</i> y <i>check-out</i> , puertas automáticas, llaves electrónicas entre otros que garantice seguridad para los huéspedes	Crecimiento y sostenibilidad
	Disminuir el aforo en todas las áreas	Sostenibilidad
	Reducir la atención en el restaurante	Sostenibilidad
Recursos Humanos	Aplicar el goce de vacaciones pendientes y adelantadas y renegociación de sueldos con reducción temporal entre 20 % a 50 % que incluye reducción de horas trabajadas	Sostenibilidad
	Capacitar al personal sobre las medidas de prevención y protección implementadas y así como mantenerlos informados, incentivar el autocuidado y la innovación	Sostenibilidad
	Implementar rotación de tareas en los puestos de trabajo	Sostenibilidad
Finanzas	Recortar costos fijos, nóminas por reducción de horas trabajadas, entre otros	Rentabilidad
	Acceso al programa de apoyo Reactiva por parte del Estado para cubrir el capital de trabajo	Rentabilidad
	Determinar del nuevo punto de equilibrio	Crecimiento
	Realizar una inversión en Capex que permita operar bajo las nuevas normas de seguridad e higiene, necesarias para la obtención de la certificación	Sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia 2020

4.6.1. Marketing

Las acciones estratégicas de marketing, indicadas en la tabla 23, tienen como objetivo incentivar las ventas y afianzar la buena reputación del hotel.

4.6.2. Operaciones

Teniendo en consideración que los huéspedes están preocupados por las medidas sanitarias de las instalaciones y del restaurante, la estrategia se enfocará en adoptar todas las medidas necesarias (ver tabla 23), para que la infraestructura y procesos brinden confianza y una estadía placentera.

4.6.3. Recursos humanos

Como parte de las estrategias indicadas en la tabla 23, la evaluación de los gastos de personal y los beneficios laborales impulsarán la reducción de costos que permita generar ahorros en esta etapa. De enero a mayo del 2020, la retribución de sueldos y beneficios sociales fue cubierta de forma regular. Para los meses de junio a diciembre se optó por no realizar despidos ni suspensión perfecta de labores; sin embargo, se tuvo que reducir las horas de trabajo y, por ende, los sueldos, lo que generó un ahorro de S/ 30.626 mensuales durante este periodo.

4.6.4. Finanzas

Las acciones estratégicas en finanzas, indicadas en la tabla 23, tienen como objetivo subsistir a través del control de costos, administrando efectivamente el capital de trabajo, y revisando periódicamente los indicadores y ratios del negocio. En esta evaluación de necesidad de fondos, se accedió al programa Reactiva Perú por un préstamo de S/ 700.000. El cronograma se muestra en el anexo 24.

4.7. Dotación de recursos

En esta etapa, para la implementación de las acciones estratégicas se contará con el mismo personal, no habrá nueva contratación, es decir, el mismo personal será reasignado para la prestación de las nuevas líneas de negocio. El personal de recursos humanos será el encargado de dar el seguimiento al protocolo de bioseguridad a través de la contratación de una enfermera, por locación de servicios.

4.8.Presupuesto

El presupuesto para estas nuevas estrategias en la etapa de contingencia es el siguiente:

- Marketing: El presupuesto se basa en un programa de precampaña, el cual asciende a S/ 104.176. Se encuentra detallado en el anexo 13.
- Operaciones: El presupuesto asignado para la implementación del protocolo asciende a S/ 6.000, para la certificación S/ 2.500 y para la adecuación de la infraestructura en el año 2020 corresponde a S/ 336.560, el cual se encuentra detallado en los anexos 14 y 15.
- Recursos humanos: El presupuesto para la implementación de protección para el personal asciende a S/ 28.253, el cual se muestra en el anexo 16.

4.9.Conclusión

El plan de contingencia asegura la sobrevivencia del hotel, minimizando los efectos en la caja de la compañía, dejando S/ 592.664 como saldo acumulado al cierre del 2020. Esto es el resultado de la implementación de estrategias necesarias para reducir los costos sin perjudicar el servicio, y de la apertura de nuevas líneas de negocios para generar ingresos durante esta etapa.

5. Etapa de reactivación

Esta segunda etapa corresponde a un periodo de recuperación. En los primeros años se mantendrá las líneas de negocio creadas en la etapa de contingencia, ofreciendo un servicio completo, integral e innovador.

5.1.Alcance temporal

El desarrollo de esta etapa se enmarca entre los siguientes cuatro años comprendidos entre enero de 2021 a diciembre de 2024.

5.2.Objetivo

En este periodo, el principal objetivo es recuperar progresivamente las ventas que se tenía antes del Covid-19, incrementando la ocupación del turista local, extranjero y viajeros de negocios.

5.3.Objetivos estratégicos

Los objetivos planteados para esta etapa son:

- Rentabilidad: Recuperar la rentabilidad que fue afectada por el contexto del Covid-19. Al terminar el año 2024 se espera llegar a una rentabilidad superior al 25 % sobre las ventas.
- Crecimiento: Incrementar progresivamente nuestras ventas hasta llegar a una ocupación superior al 75 %.
- Sostenibilidad: Fortalecer y fidelizar la marca en un 90 % de la encuesta de satisfacción del cliente.

5.4.Estrategia competitiva

En esta etapa de reactivación, el enfoque está en generar rentabilidad para el hotel, fomentando confianza a los clientes (turistas locales, turistas extranjeros, viajeros de negocios y operadores turísticos), de ofrecer un servicio personalizado y de calidad; asimismo, ser una empresa sostenible y responsable. Por ello, la estrategia seguirá siendo de enfoque en diferenciación para fortalecer la marca y su presencia en el sector turismo.

5.5.Estrategia de corporativa

La estrategia corporativa se basa en la penetración de mercado, basada en la matriz de Ansoff (1957), para volver a recuperar los niveles de ocupación que se tenía antes del Covid-19, adaptando soluciones a las nuevas condiciones del entorno para la satisfacción del huésped.

5.6.Supuestos base de operatividad

Para la etapa de reactivación se está considerando los siguientes supuestos:

- Incremento de destinos en vuelos internacionales: Aprobación progresiva del gobierno para la inclusión de más destinos internacionales a partir del 2021.
- Ampliación de la capacidad de operación del transporte terrestre y vuelos a nivel nacional: Normalización de los horarios de atención de los aeropuertos y de los viajes interprovinciales en las regiones del país.
- Efectividad de la vacuna contra el Covid-19: Ensayos clínicos exitosos realizados a voluntarios del país, que demuestre efectividad de la vacuna en el Perú.

- Promoción del turismo: Debido a que se estima que el sector turismo afrontará la mayor crisis en la historia, se espera el impulso de Promperú y el Mincetur para apoyar al turismo en los distintos eslabones de la cadena de servicios, en busca de la atracción de la demanda.

5.7. Escenarios previstos

Al igual que en la etapa de contingencia en un medio de incertidumbre, se ha evaluado los diferentes escenarios: optimista, conservador y pesimista para dirigir las acciones estratégicas de acuerdo al escenario de mayor ocurrencia.

Para esta evaluación se han considerado las variables que se mencionan en la tabla 24.

Tabla 24. Escenario en la etapa de reactivación

Escenarios	Variables	% de ocurrencia
Pesimista	La vacuna contra el Covid-19 no mostraría efectividad o no llegaría al Perú.	15 %
	A pesar de la reactivación de los vuelos internacionales, Europa, Estados Unidos, entre otros, cerrarían sus fronteras al Perú por ser un país de alto riesgo.	
	El Perú y otros países entrarían en una etapa de rebrote en lo que va del año 2020, volviendo a cuarentena total con cierre de fronteras	
	Extinción de la industria del turismo	
Conservador	El virus se controla en el Perú a mediados de 2021 con la vacuna contra el Covid-19.	60 %
	Para el año 2024, se retomará el nivel de demanda de pasajeros que había en el año 2019	
	Habrán rebotes de Covid-19 en el Perú y en otros países, pero que serán controlados sin cuarentena total.	
	Para finales del 2020 se llegará a retomar entre el 10 y 20 % las ventas del 2019 y para el 2024 se recuperaría el 100 % de las ventas pre Covid-19.	
Optimista	El virus es controlado con la vacuna contra Covid-19 a finales del 2020.	25 %
	Vuelos internacionales a todos los destinos volverían a autorizarse para finales del 2020	
	Habrán rebotes de Covid-19 en el Perú y en otros países con cuarentena focalizada.	
	La recuperación de ventas en sector turismo se recuperarían a los mismos niveles del 2019 antes del año 2024.	

Fuente: Elaboración propia

5.8. Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas en el escenario conservador se muestran en la tabla 25:

Tabla 25. Alineamiento de objetivos con acciones estratégicas en la etapa de reactivación

Objetivo estratégico del plan de reactivación	Acciones estratégicas
Rentabilidad	Mantener las líneas de negocio rentables y gradualmente prescindir de las líneas menos rentables
Crecimiento	Fortalecer las relaciones con los clientes corporativos desarrollando nuevos servicios
Sostenibilidad	Incentivar la propuesta comercial hotelera con la utilización de protocolos sanitarios
	Gestionar los riesgos que está supeditado a los rebotes de la pandemia, apertura de fronteras y legislación peruana

Fuente: Elaboración propia

5.9. Conclusión

De acuerdo con los escenarios analizados, se desarrollan las acciones estratégicas y planes funcionales sobre la base del escenario conservador, por ser el que representa mayor probabilidad de ocurrencia.

Capítulo VII. Planes funcionales y de responsabilidad social del 2021 a 2024

En el siguiente capítulo se elaborarán los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, teniendo en cuenta dos criterios:

- Corresponde a la etapa de reactivación.
- Están elaborados bajo un escenario conservador.

1. Plan de marketing

La filosofía del plan de marketing propone el reforzamiento de las pautas en publicidad digital acompañado con el marketing de contenido a través de la experiencia del usuario en las plataformas digitales. En este plan se describen los objetivos, estrategias y sus acciones, dotación de recursos y presupuesto.

1.1. Objetivo

El objetivo general de marketing es posicionar la marca del hotel en el segmento hotelero de cuatro estrellas, a través de una estrategia publicitaria y comercial enfocada en medios digitales para el servicio de alojamiento, paquetes personalizados y contratos corporativos. Dentro de los objetivos específicos se encuentran los siguientes:

- Recuperar el nivel de ocupación pre Covid-19 al 2024, con un enfoque en omnicanalidad, repotenciando los canales directos mediante el uso de las plataformas digitales.
- Posicionar la marca y gestionar la reputación del hotel, manteniendo un nivel de satisfacción de clientes promedio superior a 4, sobre una escala de 1 al 5.

1.2. Estrategias

La formulación de la estrategia de marketing se define a través de estrategias de segmentación y posicionamiento, las cuales se basan en un enfoque de diferenciación con clientes segmentados.

1.2.1. Estrategia de segmentación

La segmentación del público objetivo está determinada entre clientes del mercado nacional y del extranjero, que se han vuelto más digitales y preocupados por la bioseguridad después del impacto del Covid-19, así como clientes corporativos conformados por empresas grandes y medianas de

todos los sectores productivo, que continúan de la etapa contingencia y se mantendrán hasta el 2021. El detalle se encuentra en los anexos 17, 18 y 19.

1.2.2. Estrategia de posicionamiento

Para posicionar la marca, el hotel se enfoca en el marketing digital, aprovechando el uso de medios digitales como la página web, Google, Tripadvisor, Booking, Trivago, *email*, redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn), videos en Youtube y *display online* en *banners* que ayuden a tener una comunicación activa con los clientes potenciales.

Esta estrategia impactará en los siguientes *drivers*: incremento de la frecuencia de las visitas, así como recomendaciones a amigos y familiares. Adicionalmente, administrar la reputación con buenas calificaciones en los comentarios de los huéspedes a través de los medios sociales.

El alineamiento de las acciones estratégicas con los objetivos, determina los de mayor impacto para la priorización en las actividades a realizar. La tabla 26 muestra el alineamiento de acciones estratégicas con objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

Tabla 26. Alineamiento de acciones estrategias con objetivos

Objetivo estratégico del plan de reactivación	Indicador de medición (%)	Acciones estratégicas del plan de marketing
De rentabilidad	% de ingresos de ventas por canal directo	Reforzar el canal de venta directa, por medio de un motor de reserva amigable que permita ver la disponibilidad de habitaciones en tiempo real y permita realizar la reserva en línea. Aprovechar el contacto directo y poder tener el control en la experiencia del huésped. La venta directa genera mayor rentabilidad ya que se evitan la comisión de los operadores turísticos.
	% de ventas de servicios adicionales	Ofrecer paquetes de servicios personalizados utilizando la base de datos de clientes para identificar sus preferencias tales como el spa, masajes y yoga para aumentar el consumo del huésped en el hotel.
	% de clientes corporativos	Renovar convenios con empresas privadas para el alojamiento de su personal, entre ellos: ejecutivos, representante de ventas, empleados de sector hidrocarburos, minería, energía, entre otros.
De crecimiento	% de crecimiento sobre la ocupación promedio anual	Mejorar el posicionar la página web en los motores de búsqueda como el <i>search engine optimization</i> (SEO), para que la página web del hotel logre ser fácilmente accesible en internet en las búsquedas de clientes potenciales.
		Optimizar la página web haciéndolo intuitiva y de fácil interacción con contenido de calidad, que incluya fotos y videos de alta resolución, resaltando las promociones, paquetes, los certificados obtenidos de Safeguard de Bureau Veritas para generar confianza y seguridad en el huésped.
	% de ventas por plataforma digital	Impulsar las ventas digitales a través del marketing de contenidos y publicidad audiovisual en Facebook, Instagram y en otras redes sociales.

Objetivo estratégico del plan de reactivación	Indicador de medición (%)	Acciones estratégicas del plan de marketing
De sostenibilidad	% de ventas con operadores turísticos	Fortalecer las relaciones con los operadores turísticos y canales de venta mayorista para incrementar la captación de huéspedes extranjeros.
	% de ocupación promedio anual	Mantener el incentivo de las ventas anticipadas con un descuento del 15 % por noche por habitación y con flexibilización en los cambios. Ofrecer promociones para promover estancias más largas con menor precio por noche, <i>late check-out</i> , inclusión del desayuno, descuento en el spa, etc.
	% de clientes frecuentes	Realizar estrategia de postventa, ofreciendo campañas de email marketing, para fidelizar a aquellos clientes que alguna vez se alojaron, comunicando sobre los nuevos servicios e instalaciones del hotel, así como las promociones si reservan a través de la página web, para motivarlos a repetir su estancia. Campañas de recordamiento como “todavía no has generado la reserva”, siendo creativos en la interacción.
	% de satisfacción del cliente según encuestas y valoraciones	Enviar encuestas por email sobre la satisfacción del servicio para poder recibir <i>feedback</i> interno y así poder monitorear la calidad del servicio. Revisar las valoraciones y recomendaciones de los clientes en los foros de opinión en base a la reputación, precio y ubicación.

Fuente: Elaboración propia 2020

1.3. Plan operativo del mix de marketing

Para poder brindar un servicio integral es necesario contar con el plan operativo de actividades de la mezcla del marketing de servicios con las 8 P, como el servicio, precio, plaza, promoción, procesos, presencia física, personal y productividad y calidad (Lovelock y Wirtz 2009). Las acciones concretas se pueden visualizar en la tabla 27.

Tabla 27. Acciones en el mix de marketing

Mix de marketing	Nombre	Acción específica
P1	Servicio	Servicio personalizado las 24 horas del día
P2	Precio	<i>Benchmarking</i> de tarifas promedio de la competencia
P3	Plaza	Reservas a través de la página web y operadores turísticos
P4	Promoción	Aplicación de descuentos en tarifas para generar volumen y alargar la estadía del huésped
P5	Procesos	Publicidad en plataformas digitales con el uso del SEO y SEM
P6	Presencia física	Uso de la página web del hotel
P5	Personal	Orientado al personal que brinda a nuestros clientes calidad, confianza y seguridad
P8	Productividad y calidad	Coordinación con áreas y ahorro con plataformas digitales

Fuente: Elaboración propia 2020

1.3.1. Servicio

El hotel *boutique* ofrece un servicio personalizado y diferenciado, proporcionando al cliente una experiencia completa de relajamiento y bienestar, centrándonos en cada detalle como habitaciones distintas de acuerdo con las necesidades de los huéspedes y en la calidad de cada servicio que se ofrece.

Los servicios del hotel son:

- Alojamiento: Es el servicio tradicional de hospedaje por vacaciones y negocio; que se ofrece desde el inicio.
- Paquetes promocionales: Servicios personalizados que incluyen las clases de yoga, masajes, spa y gastronomía.
- Línea corporativa: Implementada a partir del 2021, formalizando contratos con empresas para el servicio exclusivo de su personal. Incluye uso de habitaciones, sala de reuniones y spa.
- Servicios temporales: Se implementaron en la etapa de contingencia y permanecerán hasta mediados del 2021:
 - Renta: Alquiler por mes que contempla la limpieza una vez por semana.
 - *Room office*: Alquiler de ambientes o habitaciones para el teletrabajo por horas, días o semanas. Se implementó en la etapa contingencia.
 - Convenio cuarentena empresas: Hospedaje para los empleados de una empresa por cumplimiento de protocolo interno de bioseguridad. Incluye alimentación diaria completa.

1.3.2. Precio

El precio se maneja dentro de los rangos del mercado, se analiza la información de las tendencias del mercado, la estacionalidad, el comportamiento de los competidores, el comportamiento de los clientes, venta anticipada y el canal de captación del cliente. Sobre esta base, se generará la oferta de precio cumpliendo con los objetivos de rentabilidad y ventas del hotel.

En esta etapa de reactivación, para determinar el precio de hospedaje se han analizado las tarifas promedio de los principales hoteles de Miraflores de cuatro estrellas en Booking para reservas del 2021 (ver anexos 20, 21 y 22).

Dado que el hotel es independiente, maneja las siguientes tarifas promedio:

- Alojamiento: de S/ 350 por noche para el 2021. Si la reserva se hace con anticipación, se otorga un descuento del 15 % sin recargo por la modificación de la reserva. Para el 2022 se estima un aumento a S/ 380, y posteriormente un incremento anual del 3 % hasta el 2024.
- Paquetes promocionales: Incluyen alojamiento, uso del spa, clases de yoga y el servicio de masajes a S/ 380 en el 2021 y asumiendo un incremento en el precio en los siguientes años hasta el valor de S/ 450 en el 2024.
- La renta: Presenta una tarifa de S/ 100 por noche sin cobro de garantía, solo para el 2021.
- *Room office*: maneja una tarifa de S/ 250 por 10 horas, solo para el 2021.
- Línea corporativa: Se tiene convenios con empresas de sectores productivos y de servicios a una tarifa de S/ 350.

1.3.3. Plaza

Con respecto a los canales de distribución, se tiene los siguientes:

- Venta directa: Presencial por mostrador y por medios digitales, como la página web propia en la cual se podrá realizar las reservas de las habitaciones; también estarán disponibles el correo electrónico y los números telefónicos del hotel.
- Operadores turísticos: Agencias de viajes y operadores en línea como Booking, Tripadvisor, Expedia, Despegar, etc.

1.3.4. Promoción

La estrategia de promoción está enfocada en acciones de publicidad y promoción de ventas.

La publicidad se emplea para comunicar el valor de la marca al público objetivo. Esta captación de clientes se da a través del sitio web del hotel y redes sociales, por medios audiovisuales con fotos impactantes de alta resolución; el video es la principal herramienta de promoción turística. El *community manager* se encarga de llegar a los clientes potenciales.

Las promociones se dan principalmente en temporadas bajas, como: paquetes para parejas con detalles personalizados, descuentos para grupos corporativos del 10 % a partir de diez personas, descuentos por larga estadía de tres a más noches. Se incluye el miedo a perderse algo (FOMO por sus siglas en inglés) para alertar que la promoción tiene un tiempo determinado.

1.3.5. Procesos

El proceso será diseñado para que el cliente acceda fácilmente a nuestros servicios. Se enfoca en dar una buena experiencia con la finalidad de que el cliente retorne para una próxima venta y recomiende al hotel.

La página web utiliza las estrategias de *search engine optimization* (SEO) y *search engine marketing* (SEM) para aumentar la visibilidad y posicionarse en los motores de búsqueda. Asimismo, ofrece realizar la reserva de manera rápida, sencilla y sin complicaciones para asegurar una buena experiencia del cliente. Ver anexo 25, *booking journey*, que refiere a las etapas por las que atraviesa el huésped hasta hospedarse en el hotel, lo cual ayudará a escoger el tipo de comunicación, los objetivos, plataformas y herramientas a usar.

Asimismo, se contará con georreferenciación y WhatsApp Business, que ayudan a comunicarse con los clientes mediante herramientas que permiten automatizar, ordenar y responder mensajes de forma rápida a través de catálogos de servicios.

1.3.6. Presencia física

El hotel *boutique* presenta una infraestructura en óptimas condiciones y un ambiente limpio, seguro, agradable y temático del amor a la cultura peruana, la naturaleza y el entorno. El personal de servicio trabaja correctamente uniformado y con su respectivo *fotocheck* para su identificación. Por otro lado, el diseño de la página web del hotel brinda una buena experiencia visual y funcional para llamar el interés, el deseo y la acción del cliente; para que regrese y lo recomiende.

1.3.7. Personal

El personal del hotel es altamente capacitado para dar un servicio personalizado, como se explica en el plan de recursos humanos.

Se realiza una adecuada gestión de las reacciones y comentarios de los clientes, de modo que el cliente perciba la calidad de servicio, confianza y seguridad en los servicios de alojamiento, *room office*, renta y los otros servicios complementarios.

1.3.8. Productividad y calidad

La integración de calidad y productividad se enfoca en darle al cliente una grata experiencia, en coordinación con todas las áreas para que el cliente no tenga un comentario negativo respecto del servicio, y en el ahorro en costos por el uso de los medios digitales para atraer al cliente.

1.4. Dotación de recursos

Para poder llevar a cabo la estrategia de marketing digital es necesario contratar los servicios especializados, como *freelancer*, de un *community manager*, quien administra los canales digitales incluyendo elementos que refuercen la credibilidad y fomentando el desarrollo de comentarios positivos y contenidos atractivos para generar una buena relación con el cliente.

1.5. Presupuesto

El presupuesto anual de marketing asciende a S/ 234.200. Se sujeta a las actividades del 2021 al 2024 (ver anexo 26).

2. Plan de operaciones

En el plan de operaciones se detalla el objetivo, las estrategias de operación que serán ejecutadas, así como el presupuesto requerido para su implementación, con el fin de brindar un servicio de calidad acorde a las necesidades de los clientes, inmersos aún en el contexto del Covid-19.

2.1. Objetivo

El objetivo es operar el hotel con altos estándares de calidad y bioseguridad, generando confianza en los huéspedes y colaboradores, por medio de una instalación y procesos confiables, que se mantendrá en el futuro como parte de una nueva normalidad, soportados por desarrollos tecnológicos, digitalización e innovación, además de mantener los nuevos servicios ofrecidos en la etapa de contingencia hasta retomar y superar los niveles de ocupación pre Covid-19.

2.2. Estrategias de operación

Dado que, para inicios del 2021, los huéspedes estarán aún preocupados por las medidas sanitarias de las instalaciones y de la prestación de los servicios, la estrategia se enfocará en adoptar todas las medidas necesarias en infraestructura y procesos, de manera que brinden confianza y una estadía placentera.

- Mantener las habitaciones destinadas para *home office* hasta finales del año 2021, mientras se retome progresivamente los niveles de ocupación de hospedaje convencional que se tenía en el 2019 antes del Covid-19
- Mantener la certificación Safeguard de Bureau Veritas
- Mejorar la eficiencia de los flujos en los procesos
- Mejorar la atención del cliente
- Optimizar los costos de los procesos de todos los servicios del hotel
- Supervisar, controlar y mejorar continuamente los nuevos procedimientos para obtener resultados de manera efectiva

De acuerdo con el objetivo y estrategia del plan de operaciones, se han establecido acciones específicas que permitan impactar positivamente en los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad, en esta etapa de reactivación. Este alineamiento de las acciones con los objetivos estratégicos se muestra en la tabla 28:

Tabla 28. Acciones con los objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Indicador de medición (%)	Acciones estratégicas
Rentabilidad	% de habitaciones para <i>room office</i> y renta	Mantener las habitaciones destinadas a las líneas de negocio creadas en la fase de contingencia hasta ser sustituido de manera gradual por el alojamiento convencional.
Crecimiento	Aforo del restaurante	Transformar el desayuno buffet por un servicio de mesa, que ofrezca la misma variedad y experiencia, ampliando los horarios de las comidas para reducir el aforo en los restaurantes y bar, haciendo uso de cartas digitales a través de código QR.
	N° de habitaciones acondicionadas	Reducir al mínimo los elementos decorativos de las habitaciones tales como revistas, cojines, alfombras, etc., para evitar el contacto con elementos de alta manipulación.
	% Cumplimiento	Implementar un sistema de desinfección mecanizada a través de luz ultravioleta en las habitaciones.
Sostenibilidad	% de Ahorro	Generar ahorros por medio de eficiencia energética y uso racional del agua.
	% de cumplimiento	Incorporar el servicio de asistencia médica para atender a los huéspedes que lo requieran, para lo cual se negociarían convenios con clínicas privadas cercanas.

Fuente: Elaboración propia 2020

2.3. Acciones estratégicas

A continuación, se detalla las acciones estratégicas por áreas:

- Recepción
 - Fomentar el uso de tarjetas de crédito o débito como único medio de pago para evitar el uso de billetes y monedas
 - Incorporar el servicio de asistencia médica para atender a los huéspedes que lo requieran

- Restaurante
 - Transformar el bufet del desayuno por un servicio de mesa, que ofrezca la misma variedad y experiencia.
 - Ampliar los horarios de las comidas para reducir el aforo en los restaurantes y bar, para lo cual los huéspedes deberán reservar un turno específico con antelación.
 - Reemplazo de las cartas físicas por digitales a través de código QR, de tal forma que el huésped pueda consultar la carta desde su dispositivo móvil.
 - La atención del restaurante será con aforo reducido y se mantendrá la opción del servicio de alimentación en la habitación.
 - Alimentación diaria y balanceada para los colaboradores de las empresas que estén cumpliendo con sus protocolos de bioseguridad interna.

- Zonas comunes
 - Reforzamiento de la limpieza en las zonas de alto tránsito como escaleras, ascensores y salas de espera.
 - Implementar un sistema de desinfección específica para objetos de alta manipulación como son los controles remotos de televisores y aire acondicionado, teléfono, cafetera, entre otros, de tal forma que una vez limpiados, se introduzcan en bolsas selladas que garanticen un uso seguro para el próximo huésped.
 - Reducir al mínimo los elementos decorativos de las habitaciones tales como revistas, cojines, alfombras, etc., dándole prioridad al uso funcional que al decorativo.

2.4. Dotación de recursos

Las acciones estratégicas serán lideradas por personal propio, tales como los jefes de operaciones, mantenimiento y *housekeeping*, los cuales en principio deberán trabajar con su personal para el cumplimiento estricto del protocolo de bioseguridad, así como contar con la respectiva evidencia

y documentación para así obtener la certificación de Bureau Veritas. Adicionalmente, deben coordinador con sus proveedores el desarrollo de la ingeniería e implementación de las medidas a adoptar para evitar el contacto físico y finalmente adoptar las medidas necesarias en el restaurante y habitaciones.

2.5.Presupuesto

La inversión de S/ 410.290 corresponde principalmente a los costos de implementación de desarrollo de tecnología y automatización en la infraestructura del hotel, inversión en eficiencia energética y uso racional de agua como medidas de sostenibilidad, así como los gastos de mantener la certificación Global Safe (ver anexos 27 y 28).

3. Plan de recursos humanos

La gestión de recursos humanos del hotel se enfoca en fortalecer la cultura organizacional para dar un servicio de calidad, propiciando el bienestar de los colaboradores, su desarrollo profesional, compromiso, buenas relaciones internas y externas.

3.1.Objetivo del personal, requerimiento y perfiles

Para la etapa de reactivación, es imprescindible contar con un personal motivado y comprometido para dar cumplimiento a los protocolos de bioseguridad que garantice el bienestar de todos colaboradores y dé seguridad y confianza al huésped. Ante ello se plantean los siguientes objetivos:

3.1.1. Objetivos del personal

Los objetivos son los siguientes:

- Mantener niveles bajos de rotación del personal, reteniendo al personal calificado
- Mejorar el clima laboral luego de la etapa contingencia por el *home office*, reducción de sueldo y rotación de tareas en los puestos de trabajo
- Aumentar el desempeño de los colaboradores en base a capacitación y motivación
- Mantener una cultura de calidad, flexibilidad y buen servicio y fomentar la innovación en los colaboradores

3.1.2. Objetivo de requerimientos

Al cierre del 2019, el hotel tenía 29 personas y, como parte de las medidas en la etapa de contingencia, mantuvo la misma cantidad de personal con reducción de horas de trabajo y proporcionalmente sueldos.

En la etapa de reactivación, a mediados del 2021, se aumentará las horas de trabajo de acuerdo con la ocupación estimada; se proyecta recuperar el horario regular de trabajo en el 2023.

Asimismo, se mantendrá los servicios de la enfermera, quien dará asistencia médica tanto al personal del hotel como a los huéspedes, en caso lo requieran.

El personal comprende a 21 personas para la atención del público (*housekeeping* y recepción) y a 8 personas en las áreas administrativas y operativas, como se muestra en el anexo 29.

3.1.3. Objetivo de perfiles

El perfil del personal debe tener las siguientes características que aseguren una adecuada selección y reclutamiento:

- Conocimiento y habilidades de acuerdo a cada área funcional
- Estudios técnicos o universitarios de acuerdo con cada área funcional
- Estudios y experiencia profesional relacionados al sector turismo
- Nivel de inglés intermedio-avanzado
- Habilidades de comunicación, trabajo en equipo, autocontrol y resolución de problemas
- Actitud de calidad de servicio, atención al cliente y proactividad
- Ética profesional y valores

3.2.Estrategia

Se requiere mantener y fortalecer la ventaja competitiva de una cultura organizacional que tenga como principios la calidad, la prevención, la flexibilidad e innovación para adaptarse a la nueva normalidad, así como obtener nuevos conocimientos y habilidades que se requiere en esta era digital que ha avanzado aceleradamente en el Perú por el contexto de la pandemia del Covid-19, y que es necesaria para la reactivación.

3.3. Acciones estratégicas

Según la estrategia planteada, se definen las acciones estratégicas en la tabla 29:

- Capacitación del personal
- Evaluación de desempeño
- Fomentar la innovación
- Retención del personal
- Mejorar clima laboral
- Facilitar la adaptación al cambio digital

Tabla 29. Alineamiento de estrategias con objetivos

Objetivo estratégico del plan de reactivación	Indicador de medición (%)	Acciones estratégicas del plan de recursos humanos
Rentabilidad	Test de aprendizaje	Capacitación al personal en: (i) temas propios de sus funciones para mejorar su desempeño, (ii) en los nuevos procedimientos implementados en la operación y (iii) en los protocolos exigidos en la certificación Safe Guard
	% de cumplimiento del objetivo asignado	Evaluación de desempeño semestral para garantizar el cumplimiento de los objetivos y buen desempeño de los colaboradores en sus funciones. Con evaluación por competencias y uso de la metodología Smart para los objetivos numéricos
De crecimiento	% ideas implementadas/ideas propuestas	Fomentar la innovación, motivando al personal a dar ideas que busquen mejorar el servicio en el hotel y atraer a nuevos clientes
	% rotación de personal	Retención del personal calificado, para evitar una rotación alta y garantizar el <i>know how</i> de la empresa
De sostenibilidad	Encuesta de clima laboral	Fomentar una semana de home office mensual para el personal administrativo, dando flexibilidad en el desempeño de sus funciones y mejorar el clima laboral
	% Cumplimiento del objetivo asignado/Encuesta de clima laboral	Facilitar la adaptación al cambio, por medio del buen liderazgo de la gerencia y mando medio para llevar al hotel a una cultura digital por la implementación y uso de las nuevas tecnologías
	Encuesta de clima laboral	Cuponera de seis medios días libres que permita al personal realizar gestiones personales o pasar más tiempo en familia y mejorar el clima laboral
	Encuesta de clima laboral	Reconocimiento al colaborador del mes para el personal de atención al público a fin de mantenerlos motivados y mejorar el clima laboral

Fuente: Elaboración propia 2020

3.4. Dotación de recursos

Se contará con 29 colaboradores en el 2021. El organigrama se muestra en el anexo 30.

3.5.Presupuesto

El presupuesto de recursos humanos en la etapa de reactivación se detalla en el anexo 31.

Las capacitaciones en el primer año, 2021, se enfocarán a que el personal este alineado al protocolo de bioseguridad para la certificación de Global Safe Site (ver anexo 28).

4. Plan de finanzas

El plan financiero tiene por finalidad analizar y evaluar la información financiera del hotel, así como el impacto de las estrategias de los planes funcionales a través de las proyecciones y presupuestos para los escenarios con efecto Covid-19 y sin efecto Covid-19.

4.1.Objetivos del plan financiero

Los objetivos del plan de finanzas están alineados a los objetivos estratégicos son: rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad (ver tabla 30).

Tabla 30. Objetivos del área de finanzas

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador
De Rentabilidad	Obtener una rentabilidad operativa superior al 30 %	Ratio: margen de rentabilidad sobre ingresos totales
De crecimiento	Crece más del 5 % en ventas al 2024, respecto a niveles de venta pre Covid.	Ocupación: noches vendidas / cantidad de habitaciones totales
De sostenibilidad	- Satisfacción del cliente: calificación no menor del 90 % - Clima laboral: calificación de clima no menor al 90 %	% de satisfacción de encuestas realizadas a clientes y colaboradores

Fuente: Elaboración propia

4.2.Supuestos de proyección

La elaboración de la proyección se ha realizado sobre la base de los siguientes supuestos:

- Se proyecta los años 2020 al 2024. Se considera como año base el 2019, que incluye resultados del simulador, que sirven como punto de partida para las proyecciones de la etapa de contingencia y la etapa de recuperación.
- Se toma como referencia el escenario conservador respecto a datos y proyecciones del sector y en América Latina (Comisión Económica para América Latina y el Caribe 2020).

- Las proyecciones de ingresos se realizan dentro del escenario conservador de turismo interno y receptivo, de acuerdo con la información estimada por el Mincetur (Gobierno del Perú 2020), hasta el corte de información: 30 de setiembre del 2020.
- Todos los importes están representados en moneda local: soles.
- Se considera pagos de dividendos para el 2024 con el recupero de la ocupación hasta los niveles pre Covid-19.
- La vida útil de los equipos tecnológicos es de 4 años, de equipos electrónicos entre 5 y 8 años, infraestructura entre 10 y 20 años.
- Se asumen la tasa de impuesto a la renta en 29,5 %.
- Para la preparación de los flujos de caja no se ha considerado aportes por perpetuidad ni liquidación de activos.

4.3. Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras fueron realizadas de acuerdo con las proyecciones de demanda, acciones estratégicas y presupuestos en cada área funcional. Asimismo, se han realizado las proyecciones dentro del contexto actual de la pandemia generada por Covid-19, bajo los supuestos indicados en el punto anterior. Estas proyecciones se ven reflejadas en los estados financieros: proyección de estado de situación financiera, proyección de estado de resultados y estado de flujo de efectivo (ver anexo 23).

5. Plan de responsabilidad social

En el presente plan se describen los objetivos, las estrategias y las actividades por desarrollar dentro del plan de responsabilidad social, que es transversal a todas las áreas de la empresa.

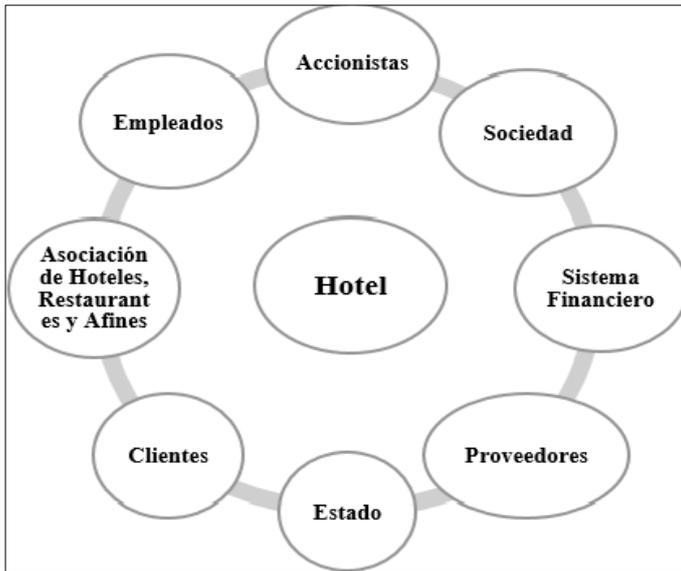
5.1. Objetivo

El objetivo es asegurar la continuidad del negocio, gestionando los impactos sociales y ambientales producto de las acciones que se tomen en el hotel.

5.2. Mapeo de *stakeholders*

Los grupos de intereses internos y externos del hotel se pueden visualizar en el gráfico 3.

Gráfico 3. Mapa de stakeholders



Fuente: Elaboración propia

5.3. Acciones a implementar

- Homologar a proveedores, dando prioridad a aquellos que tengan implementado políticas de responsabilidad social, como la ISO 26000, SGE 21, comercio justo, certificación ABE, entre otros. En caso no los cumplan, serán motivados a hacerlo para que tengan mayores posibilidades de ser elegidos.
- Medición interna de la huella de carbono y buscar su reducción en los siguientes años.
- Implementar un programa de uso racional del agua, para lo cual se fomentará el ahorro con la revisión continua de las instalaciones, griferías ahorradoras. Asimismo, se dará la opción a los huéspedes de evitar el cambio diario de sábanas y toallas.
- Fomentar el ahorro de energía por medio de la implementación de iluminación con sensores de movimiento.
- Uso de envases y empaques reciclables y biodegradables en el restaurante.
- Manejo responsable de residuos mediante la promoción del reciclaje, impulsando la economía circular.
- Auspiciar la exhibición de los productos y uso en el hotel, como artesanía u otros productos locales.
- Implementar políticas inclusivas como la contratación de personas minusválidas para atención de clientes y fomentar la diversidad e igualdad.

- Promover salarios y beneficios justos, balance vida personal versus trabajo.

5.4.Presupuesto de responsabilidad social

El área de responsabilidad social no tiene un presupuesto asignado, ya que está incluido dentro de los gastos operativos del hotel.

Capítulo VIII. Análisis financiero del plan estratégico 2020-2024

En este capítulo se determina la capacidad de generación de valor de la implementación del plan estratégico que busca reducir el impacto negativo por efecto del Covid-19.

El objetivo es el siguiente:

- Evaluar la continuidad del negocio o sobrevivencia
- Analizar la generación valor y disminución de pérdida

Para esta evaluación se muestra la comparación de dos escenarios. El primero corresponde a un escenario con efecto Covid-19 e implementación del plan estratégico y el segundo escenario es sin Covid-19.

1. Análisis del escenario con efecto Covid-19 e implementación del plan estratégico

Este análisis se realiza dentro del contexto actual Covid-19, para lo cual se ha calculado el VAN del flujo de caja económico y financiero.

Para el cálculo del costo de la deuda (K_d), se ha considerado la estructura deuda/capital de una empresa referente del sector.

Para el cálculo de costo del capital (K_e), se ha utilizado el modelo Capital Asset and Pricing Model (CAPM), considerando lo siguiente:

- Con el K_d y K_e se obtiene el costo promedio ponderado de capital (WACC) de 10,09 %.
- A continuación, se muestra la tabla 31 con los datos utilizados para el cálculo del COK y WACC.

Tabla 31. Cálculo del COK-WACC

Concepto	Dato	Referencia
Costo de la deuda (K_d)	5,96 %	Tasa promedio
Deuda sobre capital (D/E)	82,06 %	Referente de mercado
Tasa del impuesto a la renta (T)	29,50 %	Ley del Imp. Renta
Beta del sector (β_u)	0,672	Damodaran
Beta apalancado (β_l)	1,060	
Tasa libre de riesgo (R_f)	4,96 %	Departamento del Tesoro de EEUU
Prima riesgo de mercado ($R_m - R_f$)	6,99 %	Damodaran
Costo de oportunidad (COK)	12,37 %	
Costo de oportunidad (COK en soles)	12,42 %	
Prima riesgo país	2,01 %	BCRP (Set-20)

Concepto	Dato	Referencia
Prima riesgo de liquidez	0,50 %	Referencia sector
Costo de oportunidad del capital (COK)	14,93 %	
Costo promedio del capital (WACC)	10,09 %	

Fuente: Elaboración propia

Bajo este escenario se determina que el VAN del flujo económico de los años 2020 al 2024 descontados a la tasa del COK es de S/ 3.880.795 y el flujo financiero descontado a la tasa WACC es de S/ 4.574.502 (ver tabla 32).

Tabla 32. Flujo de caja con efecto Covid-19 e implementación del plan estratégico

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Ingreso por ventas	2.302.063	3.147.000	3.846.600	4.830.130	5.644.000
Costo de ventas	-1.201.507	-1.496.385	-1.689.058	-2.133.497	-2.302.167
Gastos administrativos	-405.129	-97.890	-49.418	-169.510	-316.819
Gastos de ventas	-151.011	-184.200	-200.000	-250.000	-300.000
Cambio en capital de trabajo	115.765	-30.502	-38.670	-25.725	-48.895
Inversiones	-336.560	-260.540	-79.750	-35.000	-35.000
Impuesto a la renta	-	-213.065	-350.054	-469.587	-645.205
Flujo de caja económico	323.620	864.418	1.439.650	1.746.811	1.995.913
Financiamiento	700.000				
Amortización	-134.269	-232.234	-234.858	-98.639	-
Intereses y otros	-7.714	-7.609	-3.819	-277	-
Ahorro fiscal	-	2.245	1.127	82	-
Flujo de caja financiero	881.637	626.820	1.202.099	1.647.976	1.995.913
Resumen	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja económico	323.620	864.418	1.439.650	1.746.811	1.995.913
Flujo de caja financiero	881.637	626.820	1.202.099	1.647.976	1.995.913
COK	14,93 %				
VAN FCE	3.880.795				
WACC	10,09 %				
VA FCF	4.574.502				
Δ VAN económico	3.045.745				
Δ VAN financiero	2.977.638				

Fuente: Elaboración propia

2. Análisis del escenario sin efecto Covid-19

Este análisis se realiza sin considerar el contexto del Covid-19, para lo cual se ha calculado el VAN del flujo de caja que considera las proyecciones de ingresos, egresos y deuda financiera según el crecimiento del mercado al 2019.

Para el cálculo del costo de la deuda (Kd), se ha considerado la estructura deuda/capital de una empresa referente del sector, según sus estados financieros a diciembre 2019.

Para el cálculo de costo del capital (Ke), se ha utilizado el modelo CAPM (ver tabla 31).

Bajo este escenario se determina que el VAN del flujo económico de los años 2020 al 2024 descontados a la tasa del COK es de S/ 6.926.540 y el flujo financiero descontado a la tasa WACC es de S/ 7.552.140, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 33. Flujo de caja sin efecto Covid-19

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Ingreso por ventas	5.448.368	5.724.056	6.013.693	6.317.986	6.631.232
Costo de ventas	-2.395.700	-2.516.795	-2.696.314	-2.817.045	-2.941.910
Gastos administrativos	-451.383	-474.223	-538.035	-572.667	-608.834
Gastos de ventas	-150.509	-170.288	-191.684	-214.808	-225.459
Cambio en capital de trabajo	26.869	-7.147	-1.384	-8.035	-9.068
Inversiones	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-543.023	-600.191	-633.255	-697.763	-755.575
Flujo de caja económico	1.934.622	1.955.411	1.953.022	2.007.667	2.090.386
Financiamiento					
Amortización	-	-	-	-	-
Intereses y otros	-	-	-	-	-
Ahorro fiscal	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	1.934.622	1.955.411	1.953.022	2.007.667	2.090.386
Resumen	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja económico	1.934.622	1.955.411	1.953.022	2.007.667	2.090.386
Flujo de caja financiero	1.934.622	1.955.411	1.953.022	2.007.667	2.090.386

COK	13,21 %
VAN FCE	6.926.540
WACC	9,79 %
VAN FCF	7.552.140

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse, el VAN del escenario con efecto Covid-19 da un resultado positivo que indica que el plan estratégico implementado genera valor y permite la continuidad del negocio. Asimismo, al comparar ambos escenarios se observa que en caso de que no se efectúe ningún plan, la pérdida sería de S/ 7.552.140 y con el plan implementado se reduce la pérdida en S/ 2.977.638.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El VAN calculado del plan estratégico sin efecto Covid es de S/ 7.552.140. Con la implementación del plan estratégico elaborado para contrarrestar los efectos del contexto Covid se genera un VAN de S/ 4.574.502. Ello significa que con dicha implementación se logra disminuir la pérdida en S/ 2.977.638 en comparación con no ejecutar ningún plan.
- Las diferentes estrategias en las áreas funcionales, así como la ventaja competitiva, permitirá cubrir los niveles de capital de trabajo necesarios, además de cumplir con el pago de las obligaciones financieras, como se aprecia en los flujos de caja positivos periodo a periodo.
- La identificación de una nueva necesidad, como los contratos de cuarentena, el *room office*, entre otros en el entorno Covid-19, ha sido clave para generar ingresos y salvaguardar la continuidad de nuestra operación.

2. Recomendaciones

- En una situación de incertidumbre es indispensable establecer escenarios que permitan visualizar los impactos y riesgos del entorno y poder ajustar los efectos negativos con estrategias viables.
- Adaptarse al cambio e innovar implica asumir riesgos y contar con la colaboración del recurso humano resolutivo y resiliente.
- Las medidas y apoyo del gobierno en cuanto a promoción del país, seguridad ciudadana, control sanitario y temas macroeconómicos son determinantes para la reactivación del turismo y del sector hotelero.

Bibliografía

Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: Palermo Business Review. N°2, 2008. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2020. Disponible en: <https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf>.

Andina (2018). “Empresas: incorporan las nuevas tecnologías o desaparecen”. En: *andina.pe*. [En línea]. 08 de junio de 2018. Fecha de consulta: 05/06/2020. Disponible en: <<https://andina.pe/agencia/noticia-empresas-incorporan-las-nuevas-tecnologias-o-desaparecen-712650.aspx>>.

Andina (2019). “Minam propone impulsar acciones con enfoque de economía circular”. En: *Andina.pe*. [En línea]. 25 octubre 2019. Fecha de consulta: 25/05/2020. Disponible en: <<https://andina.pe/agencia/noticia-minam-propone-impulsar-acciones-enfoque-economia-circular-770932.aspx>>.

Banco Central de Reserva del Perú (2020). “Spread – EMBIG Perú (PBS)”. En: BCRPData. 30 de setiembre de 2020. Fecha de consulta: 10/10/2020. <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>>.

Barney, Jay y Wright, Patrick. (1997). “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”. Sección Working Paper Series. En: Center for Advance Human Resources Studies. 1 de abril de 1997. Fecha de consulta: 01/05/2020. <<https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/77005>>.

Booking.com (2020). “Alojamiento”. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2020. Disponible en: <<https://www.booking.com/booking-home/country/pe.es.html>>.

Casa Andina Hoteles (2020). “Casa andina home”. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2020. Disponible en: <<https://www.casa-andina.com/es/home1>>.

Catálogo de Publicaciones y Servicios (2020). “Demografía Empresarial en el Perú”. [En línea]. Fecha de consulta: 22/10/2020. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/media/difusion/app/#p=7>>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). “Tres posibles escenarios para la recuperación de las llegadas de turismo internacional en 2020”. Sección Informe covid-19. En: Medidas de recuperación del sector turístico en América Latina y el Caribe: una oportunidad para promover la sostenibilidad y la resiliencia. 31 de julio de 2020. Fecha de consulta: 05/08/2020. <<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45770-medidas-recuperacion-sector-turistico-america-latina-caribe-oportunidad-promover>>.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Damodaran, Aswath. (2020). “Current data”. [En línea]. Fecha de consulta: 30/09/2020. Disponible en: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. 10ª ed. México: Pearson Educación.

El Peruano. (2020). “Decreto Supremo que declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y dicta medidas de prevención y control del COVID-19”. En: Diario *El Peruano*. 11 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 11/03/2020. <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-en-emergencia-sanitaria-a-nivel-decreto-supremo-n-008-2020-sa-1863981-2/>>.

El Peruano (2020). “Avance de la digitalización”. En: *El Peruano*. 23 mayo 2020. Fecha de consulta: 05/06/2020. <<https://elperuano.pe/noticia/96264-avance-de-la-digitalizacion>>.

Gestión (2020). “¿Cuáles son las principales dificultades del home office?”. Sección Management & Empleo. En: *Diario Gestión*. 30 de noviembre de 2020. Fecha de consulta: 30/11/2020. <<https://gestion.pe/economia/management-empleo/cuales-son-las-principales-dificultades-del-home-office-covid-19-coronavirus-oficinas-wework-home-office-teletrabajo-trabajo-remoto-noticia/>>.

Gestión (2021). “Perú fue el país con mayor reducción de la pobreza multidimensional en la última década”. Sección Perú. En: *Diario Gestión*. 11 de julio de 2019. Fecha de consulta: 30/09/2020. <<https://gestion.pe/peru/peru-pais-mayor-reduccion-pobreza-multidimensional-ultima-decada-272889-noticia/>>.

Gonzales, Iñaki. (2020). “Marketing digital para hoteles”. En: DOT franchise platform. Fecha de consulta: 19/08/2020. <<https://www.youtube.com/watch?v=HzXDtRMY2aA>>.

Izquierdo, J. C. P. (2018). “El patrimonio cultural desde la perspectiva de la Organización Mundial del Turismo”. *Turismo y Patrimonio*, (12), 91-99.

Ladevi Perú (2020). “Turismo receptivo crecería 52,2% en 2021 respecto de 2020”. [En línea]. Fecha de consulta: 22/10/2020. Disponible en: <<https://peru.ladevi.info/turismo-receptivo/creceria-522-2021-respecto-2020-n26359>>.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México: Pearson Educación.

Macroconsult (2020). “La representación del cortoplacismo”. Sección política. En: Análisis político por 50+1. 30 de setiembre de 2020. Fecha de consulta: 10/10/2020. <<https://sim.macroconsult.pe/analisis-politico-por-501-de-septiembre-2020/>>.

Martos, Marta (2018). “Responsabilidad social corporativa y turismo ¿realidad o posturo?”. *Turismo y Sociedad*, vol. 22, p. 25-44.

Media, T. (2020). *Inflación de Estados Unidos en 2020 – inflación IPC Estados Unidos 2020*. Fecha de consulta: 30/11/2020. <<https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos-2020.aspx>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2020a). “Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados”. [En línea]. Fecha de consulta: 30/09/2020. Disponible en: <[http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/\(S\(adw5ggltwpeze3lkbe3kuxj\)\)/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos%20de%20Hospedaje%20Clasificados%20y/o%20Categorizados](http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(adw5ggltwpeze3lkbe3kuxj))/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos%20de%20Hospedaje%20Clasificados%20y/o%20Categorizados)>.

Mincetur (2020b). “Indicadores mensuales de Capacidad y uso de la Oferta de Alojamiento”. [En línea]. Fecha de consulta: 22/09/2020. Disponible en: <<https://consultaslinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>>.

Oficina de Comunicaciones Gob.pe (2018). “Gobierno promulga ley que regula el plástico de un solo uso y envases descartables a nivel nacional”. En: *gob.pe* [En línea]. 18 diciembre 2018. Fecha de consulta: 25/05/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/23800-gobierno-promulga-ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-envases-descartables-a-nivel-nacional>>.

Oficina de Comunicaciones Gob.pe. (2020a). “Reporte Mensual de Turismo”. En: *gob.pe* [En línea]. 06 de octubre de 2020. Fecha de consulta: 06/10/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/se/institucion/mincetur/colecciones/575-reporte-mensual-de-turismo>>.

Oficina de Comunicaciones Gob.pe. (2020b). “Protocolo sanitario sectorial ante el Covid-19 para hoteles categorizados”. En: *gob.pe* [En línea]. 08 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 08/05/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/563822-080-2020-mincetur>>.

Oficina de Comunicaciones Gob.pe (2020c). “Lineamientos para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a Covid-19”. En: *gob.pe* [En línea]. 01 de julio de 2020. Fecha de consulta. Disponible en: 01/07/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/744524-448-2020-minsa>>.

Oficina de Comunicaciones Gob.pe (2020d). “232,800 micro y pequeñas empresas accedieron a créditos con garantías del programa Reactiva Perú y el Fondo de Apoyo Empresarial”. En: *gob.pe* [En línea]. 10 julio 2020. Fecha de consulta: 25/09/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/201682-232-800-micro-y-pequenas-empresas-accedieron-a-creditos-con-garantias-del-programa-reactiva-peru-y-el-fondo-de-apoyo-empresarial>>.

Oficina de Comunicaciones Gob.pe. (2020e). “MINAM comparte con comunidad internacional avances del monitoreo y evaluación de las políticas climáticas del Perú”. En: *gob.pe* [En línea]. 03 abril 2020. Fecha de consulta: 25/05/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/111836-minam-comparte-con-comunidad-internacional-avances-del-monitoreo-y-evaluacion-de-las-politicas-climaticas-del-peru>>

Oficina de Comunicaciones Gob.pe (2020f). “Gobierno aprueba “Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en Sector Industria””. En: *gob.pe* [En línea]. 19 de febrero de 2020. Fecha de

consulta: 25/05/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/84631-gobierno-aprueba-hoja-de-ruta-hacia-una-economia-circular-en-sector-industria>>.

O'Hara, G. (2021). “¿Qué normas aplican para los trabajadores a tiempo parcial?”. Sección Management y Empleo. En: *Diario Gestión*. 23 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 30/11/2020. <<https://gestion.pe/economia/management-empleo/que-normas-aplican-para-los-trabajadores-a-tiempo-parcial-part-time-normas-laborales-empleo-juvenil-noticia/?ref=gestr>>.

Porter, Michael E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2ª ed. México: Grupo Editorial Patria.

Reyes, M. (2020). *La evolución del modelo turístico: Una oportunidad para España. El esfuerzo para mantener el liderazgo en el nuevo mercado* [conferencia]. España: 10th Shopping & quality tourism Summit virtual.

RPP (2020). “Mincetur: Turismo alcanzaría sus niveles previos a la pandemia en el 2025”. Sección Economía. En: *RPP Noticias*. 22 de octubre de 2020. Fecha de consulta: 30/11/2020. <<https://rpp.pe/economia/economia/mincetur-turismo-alcanzaria-sus-niveles-previos-a-la-pandemia-en-el-2025-viajeros-turismo-coronavirus-en-peru-covid-19-noticia-1299987>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [Sunat] (2020). “Cronogramas de obligaciones 2020 – Emergencia Nacional”. [En línea]. Fecha de consulta: 31/03/2020. Disponible en: <<https://www.sunat.gob.pe/orientacion/cronogramas/2020/cObligacionMensual-EmergNacional.html>>.

Turismo Investiga Innova (2020). “Conociendo al nuevo vacacionista nacional”. [En línea]. Fecha de consulta: 31/07/2020. Disponible en: <<https://www.promperu.gob.pe/turismoin>>.

Ugaz, J. (2019). “Crecimiento de la oferta hotelera ha reducido tarifas en 27% en últimos dos años”. Sección Economía. En: *Diario Correo*. 18 de agosto de 2019. Fecha de consulta: 30/11/2020. <<https://diariocorreo.pe/economia/crecimiento-de-la-oferta-hotelera-ha-reducido-tarifas-en-27-en-ultimos-dos-anos-905152/>>.

UNWTO (2020a). “Las llegadas de turistas internacionales podrían caer un 20-30% en 2020” En: *unwto.org*. 27 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 30/09/2020.

<<https://www.unwto.org/es/news/omt-las-llegadas-de-turistas-internacionales-podrian-caer-2020>>.

UNWTO (2020b). “La OMT lanza un llamamiento a la acción para la mitigación del impacto de la COVID-19 en el turismo y la recuperación del sector” En: *unwto.org*. 01 de abril de 2020. Fecha de consulta: 30/09/2020. <<https://www.unwto.org/es/news/apoyo-al-empleo-y-a-la-economia-a-traves-de-los-viajes-y-el-turismo>>

U.S. Department of the treasury (2020). “Daily Treasury Yield Curve Rates”. [En línea]. Fecha de consulta: 22/10/2020. Disponible en: <<https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldAll>>.

World Travel & Tourism Council. (2020). “The future of travel & tourism in Latin Amrica & the Carribean”. [En línea]. Fecha de consulta: 26/08/2020. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=6_5WF7HaDEw&feature=youtu.be>.

Anexos

Anexo 1. Matriz de marketing y ventas

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la Empresa	Fortaleza / Debilidad
Publicidad a través de relaciones públicas y página web.	Cantidad de reservas	Fortaleza
Tarificación de acuerdo al estudio y análisis del mercado en temporadas de altas y bajas.	Medición de tarifa respecto al mercado	Debilidad
Generación de mejoras en las propuestas comerciales	Frecuencia de reservas por tipo de cliente	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 2. Matriz de personal de contacto

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Reclutamiento y selección de personal de contacto	% de rotación del personal de contacto	Fortaleza
Capacitación de personal de contacto	Test de aprendizaje.	Fortaleza
Cumplimiento de estándares de servicio	Evaluación de desempeño. Encuesta de calidad de servicio por el cliente.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 3. Matriz de soporte físico y habilidades

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Habitaciones con el equipamiento adecuado y en óptimas condiciones.	Cantidad de habitaciones con equipamiento adecuado	Fortaleza
Mantenimiento, conservación, limpieza, seguridad de las habitaciones y áreas comunes.	Nivel de calidad de las instalaciones	Fortaleza
Personal técnico calificado de soporte que asegure el buen funcionamiento del hotel	Número de quejas y sugerencias de los clientes respecto a las instalaciones	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 4. Matriz de prestación

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Servicios adicionales al alojamiento	Valoración de este servicio en las encuestas	Fortaleza
Facturación y <i>check-out</i>	Demora en los cobros por consumos y servicios adicionales	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 5. Matriz de cliente

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Generación de un entorno cálido, amigable y sin desviaciones.	Número de clientes insatisfechos	Fortaleza
Solución y servicios a requerimientos personalizados de los clientes.	% de satisfacción del cliente a sus requerimientos	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 6. Matriz de otros clientes

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Buena relación con los operadores turísticos.	Número de reserva realizada por los operadores turísticos.	Fortaleza
Segmentación adecuada por perfil del cliente.	Número de incidentes ocasionados por mala experiencia entre clientes	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 7. Matriz de dirección general y de recursos humanos

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Planeación y estrategias	% Cumplimiento: Real/pronóstico (<i>forecast accuracy</i>) y posicionamiento de marca.	Fortaleza
Reclutamiento y selección	Tasa de rotación del personal dentro del periodo de prueba; y costo de la contratación.	Fortaleza
Capacitación	Encuesta de satisfacción de la capacitación y test de aprendizaje.	Fortaleza
Compensación	Sueldo promedio respecto al mercado, % costos laborales/total de gastos	Debilidad
Clima laboral	Encuesta de clima laboral	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 8. Matriz de organización interna

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Financiamiento	Ratio de apalancamiento a LP; Carga financiera= gasto financiero/ventas.	Fortaleza
Finanzas	EBITDA y Precio por acción	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 9. Matriz de infraestructura y ambiente

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Infraestructura e instalaciones	Nivel de calidad de la infraestructura e instalaciones.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 10. Matriz de abastecimiento

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Homologación de proveedores	Número de proveedores homologados	Fortaleza
Evaluación de los productos y servicios suministrados	Promedio de la calificación de los proveedores	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 11. Características sociodemográficas del turista extranjero

Sexo	%
Masculino	60
Femenino	40
Edad	%
De 15 a 24 años	13
De 25 a 34 años	32
De 35 a 44 años	20
De 45 a 54 años	17
De 55 a 64 años	11
De 65 años a más	7
Estado Civil	%
Casado o conviviente	46
Soltero	42
Con pareja pero no casado ni conviviente	10
No precisa	2
Grado de Instrucción	%
Primaria	1
Secundaria	14
Técnica	13
Universitaria	46
Postgrado	10
Maestría	12
Doctorado	4
Ocupación	%
Trabajador del sector privado	44
Trabajador independiente	19
Trabajador del sector público	16
Estudiante	10
Jubilado	6
Ama de casa	2
Desempleado	2
No precisa	1

Lugar de residencia (%)	
Chile	30
EE.UU	15
Ecuador	7
Colombia	5
Argent...	5
España	4
Brasil	4
Francia	3
México	3
Reino...	2
Italia	2
Alemania	2
Canadá	2
Australia	1
Bolivia	1

Tenencia de hijos	%
No tiene hijos	54
Hijos de 0 a 14 años	27
Hijos de 15 a 18 años	8
Hijos mayores de 18 años que viven en casa	8
Hijos mayores de 18 años independientes	18
Ingreso familiar anual	%
Menos de US\$ 20,000	28
De US\$ 20,000 a US\$ 39,999	23
De US\$ 40,000 a US\$ 59,999	13
De US\$ 60,000 a US\$ 79,999	9
De US\$ 80,000 a US\$ 99,999	7
De US\$ 100,000 a US\$ 199,999	15
US\$ 200,000 o más	5

Fuente: Promperú 2019

Anexo 12. Características sociodemográficas del vacacionista nacional

Sexo	%
Masculino	57
Femenino	43
Edad	%
De 18 a 24 años	19
De 25 a 34 años	29
De 35 a 44 años	24
De 45 a 64 años	28
Estado Civil	%
Casado o conviviente	54
No forma parte de una pareja	46
Nivel Socioeconómico	%

Tenencia de hijos	%
Si	59
No	41
Sector donde trabaja	%
Trabajador independiente	35
Trabajador del sector privado	34
Ama de casa	13
Estudiante	8
Trabajador del sector público	8
Jubilado, cesante, pensionista	1
No trabajo	1
Ocupación Principal	%

A/B	51
C	49
Grado de Instrucción	%
Primaria completa/ Secundaria incompleta	1
Secundaria completa/Superior técnica incompleta	32
Superior técnica completa/Superior universitaria incompleta.	43
Superior universitaria completa	23
Postgrado/Maestría	1

Empleado en servicios, comercio, vendedor	53
Profesional técnico	26
Profesional ejecutivo	16
Obrero, artesano, agricultor	3
Otros	2

Anexo 13. Presupuesto de marketing

Actividades	2020
Community manager como freelancer	S/ 4,800
Publicidad en televisión con rating alto	S/ 70,000
Publicidad en radio	S/ 11,132
Facebook Ads.	S/ 2,744
Google Ads. con red display y en youtube	S/ 3,500
Elaboración del webside corporativo con CMS	S/ 10,000
Publicidad en redes sociales a través de influencers	S/ 2,000
Total	S/ 104,176

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 14. Presupuesto en operaciones – gastos

Implementación de protocolo Covid-19	Importe
Alcohol en gel por 8 litros	S/ 6,000
Termómetro digital	
Pediluvio alto tránsito	
Señalética en sticker	
Parante / Banner informativo Covid-19	
Lavatorio portátil	
Hidrolavadora limpieza a vapor	

Certificación “Global Safe Site”	Importe
Obtener la certificación “Global Safe Site”	S/ 2,500

Anexo 15. Presupuesto de operaciones – inversión

Inversión	2020
Implementación de plataforma de <i>check-in</i> y <i>check-out</i> a través de los dispositivos móviles.	S/ 53,700
Suministro e instalación de puertas automáticas en zonas comunes	S/ 90,000
Implementación de un sistema de iluminación con sensores de movimiento	S/ 78,360
Implementación de llaves electrónicas a través del dispositivo móvil del huésped	S/ 89,500

Inversión	2020
Compra de un sistema de desinfección mecanizada a través de luz ultravioleta en las habitaciones.	S/ 10,000
Habilitar espacio físico para asistencia médica	S/ 15,000
Total	S/ 336,560

Anexo 16. Presupuesto para la implementación del protocolo de bioseguridad en la fase contingencia

	Precio	Cantidad	Frecuencia	Total
Implemento para personal de servicio				
Prueba rápida Covid-19	S/ 190	25	3	S/ 14,250
Caja de guantes de látex de 100 unidades	S/ 60	25	3	S/ 4,500
Escudo facial por unidad	S/ 29	25	1	S/ 725
Chaleco anti-fluido (Housekeeping)	S/ 50	7	1	S/ 350
Mascarilla KN95	S/ 7	18	28	S/ 3,528
Mascarilla N95 personal de limpieza	S/ 25	7	28	S/ 4,900
Total				S/ 28,253

Anexo 17. Segmentación de clientes nacionales

Variable	Segmentos
Geográfico	En el ámbito nacional: Lima metropolitana, Callao y Provincias.
Demográfico	Edad: entre 25 a 50 años
	Sexo: masculino o femenino
	Capacidad de gasto diario en hotel: S/ 500
	Ocupación: trabajadores dependientes del sector público y privado, así como los trabajadores independientes de servicios, comercio y ventas.
Psicográfico	Nivel socioeconómico: A y B
Conductual	Necesidades: seguridad, confianza, comodidad, privacidad, vacaciones, descanso, salida con familia, conocimiento de nuevos lugares, diversión y atractivos turísticos.

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en Fred David, 2013, Mincetur y Promperú 2020

Anexo 18. Segmentación de clientes internacionales

Variable	Segmentos
Geográfico	En el ámbito internacional: Estados Unidos, México, España, Chile, Colombia y Brasil.
Demográfico	Edad: entre 25 a 54 años
	Sexo: masculino o femenino
	Capacidad de gasto: Centennials U\$S980, Millennials U\$S 900, Generación X U\$S 872, Baby boomers U\$S 1,010 y Generación silenciosa U\$S 1,744
	Ocupación: trabajadores dependientes del sector público y privado.
Psicográfico	Nivel socioeconómico: A y B
Conductual	Necesidades: seguridad, confianza vacaciones, recreación, negocios y visita a familiares o amigos.

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en Fred David, 2013, Mincetur y Gestión 2020

Anexo 19. Segmentación de clientes corporativos

Variable	Segmentos
Geográfico	Lima moderna distribuido en los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.
Target corporativo	Empresas privadas y públicas
Tamaño de la empresa	Mediana y grande
Sector empresarial	Sector minero, financiero, pesquero, retail, comercial, energético, construcción, sanitario, etc.

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en Fred David, 2013

Anexo 20. Precios 2021 de alojamiento que toman medidas de salud y seguridad

Nombres – Categoría 4 Estrellas	Tarifas S/
Miraflores Boutique Hotel	207.00
BTH Boutique Concept	278.00
Tarifa promedio 2021	242.50

Fuente: Elaboración propia 2020 basado en Booking

Anexo 21. Precios 2020 de oficinas *coworking*

Nombres	Horarios	Tarifas S/
LimaCoworking con asesoría	6 horas al mes	280.00
LimaCoworking con asesoría	10 horas al mes	340.00
LimaCoworking con asesoría	Plan tiempo completo	800.00
Casa Andina Work	5 horas	210.00
Casa Andina Work	10 horas	280.00
Casa Andina Work	5 días	1,242.50

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 22. Precios 2020 de renta

Nombres	Condiciones	Tarifas S/
Casa Andina Home Miraflores	Amoblado y sin pago de garantía U\$S700	2,450.00

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 23. Estados financieros proyectados

Hotel Boutique Munay								
Estado de Resultados								
	Ene-Mar	Abr-May	Jun-Dic	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos de Operación								
Alojamiento	1,000,813	-	108,800	1,109,613	1,641,150	2,591,600	3,536,130	4,324,000
Convenio Cuarentena Minera	-	-	714,000	714,000	756,000	-	-	-
Coworking	-	-	274,750	274,750	275,250	-	-	-
Renta	-	-	56,700	56,700	54,000	-	-	-
Líneas corporativas	-	-	0	-	147,000	735,000	735,000	735,000
Paquetes	-	-	147,000	147,000	273,600	520,000	559,000	585,000
	1,000,813	-	1,301,250	2,302,063	3,147,000	3,846,600	4,830,130	5,644,000
Costo del servicios								
Coste directo	-63,400	0	-123,695	-187,096	-258,813	-299,214	-391,911	-446,995
Gastos de Personal Directo	-182,027	-121,351	-284,370	-587,747	-484,942	-581,150	-728,106	-728,106
Capacitación	-17,100	0	-12,000	-29,100	-83,000	-70,000	-90,000	-140,000
Mantenimiento	-41,728	0	-77,904	-119,632	-289,399	-296,062	-415,328	-473,394
Pago de alquiler	-118,749	-25,283	-133,900	-277,932	-380,232	-442,632	-508,152	-513,672
	577,808	-146,634	669,381	1,100,555	1,650,615	2,157,542	2,696,633	3,341,833
Utilidad Bruta								
Gastos de operación:								
Administración	-85,840	-49,418	-169,510	-304,769	-282,571	-309,657	-380,829	-389,290
Marketing	-27,550	0	-123,461	-151,011	-184,200	-200,000	-250,000	-300,000
Contratación	-242	0	0	-242	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Esfuerzos de reducción de costes	-11,808	0	0	-11,808	0	0	0	0
	452,368	-196,052	376,410	632,725	1,182,843	1,646,885	2,064,804	2,651,542
Utilidad de Operación								
Depreciación	-95,000	-63,333	-229,922	-388,256	-460,590	-460,261	-472,984	-464,407
	357,368	-259,386	146,487	244,469	722,253	1,186,624	1,591,820	2,187,136
EBIT								
Ingresos financieros	26,794	0	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros	-74,938	-48,503	-168,100	-291,541	-247,342	-196,546	-142,893	-89,193
	309,223	-307,888	-21,613	-47,072	474,911	990,078	1,448,927	2,097,942
Utilidad antes del Imp. Renta								
Impuesto a la Renta				0	-140,099	-292,073	-427,434	-618,893
	309,223	-307,888	-21,613	-47,072	334,812	698,005	1,021,494	1,479,049
Utilidad Neta								

Hotel Boutique Munay
Estado de Situación Financiera

	Ene-Mar	Abr-May	Jun-Dic	2020	2021	2022	2023	2024
Activo								
Activo corriente								
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,026,761	739,698	619,458	592,664	153,176	199,541	725,921	723,326
Cuentas por cobrar comerciales, neto	131,625	0	224,750	224,750	262,250	320,550	402,511	470,333
Total Activo Corriente	1,158,386	739,698	844,208	817,414	415,426	520,091	1,128,432	1,193,660
Activo no corriente								
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	20,995,000	20,931,667	21,038,304	21,038,304	20,838,254	20,457,743	20,019,760	19,590,353
Total Activo No Corriente	20,995,000	20,931,667	21,038,304	21,038,304	20,838,254	20,457,743	20,019,760	19,590,353
Total Activo	22,153,386	21,671,365	21,882,512	21,855,718	21,253,680	20,977,835	21,148,191	20,784,013
Pasivo y patrimonio neto								
Pasivo corriente								
Cuentas por pagar comerciales	159,162	95,085	156,682	156,682	163,680	183,310	239,545	258,473
Total pasivo corriente	159,162	95,085	156,682	156,682	163,680	183,310	239,545	258,473
Pasivo no corriente								
Préstamo Reactiva	-	-	565,731	565,731	333,497	98,639	-	-
Obligaciones financieras	4,564,856	4,454,800	4,060,234	4,060,234	3,348,618	2,589,996	1,781,262	919,107
Total pasivo	4,564,856	4,454,800	4,625,964	4,625,964	3,682,115	2,688,635	1,781,262	919,107
Patrimonio neto								
Capital social	6,328,330	6,328,330	6,328,330	6,328,330	6,328,330	6,328,330	6,328,330	6,328,330
Resultados acumulados	11,101,037	10,793,149	10,771,536	10,744,742	11,079,555	11,777,560	12,799,053	13,278,103
Total patrimonio neto	17,429,367	17,121,479	17,099,866	17,073,072	17,407,885	18,105,890	19,127,383	19,606,433
Total pasivo y patrimonio neto	22,153,386	21,671,364	21,882,512	21,855,718	21,253,679	20,977,834	21,148,191	20,784,012

Hotel Boutique Munay

Flujo neto de efectivo por operaciones (Expresado en nuevos soles)

	Ene-Mar	Abr-May	Jun-Dic	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA	452,368	-196,052	376,410	632,725	1,182,843	1,646,885	2,064,804	2,651,542
Financiación y gastos	-48,145	-48,503	-168,100	-291,541	-247,342	-196,546	-142,893	-89,193
Impuestos directos	0	0	0	0	-140,099	-292,073	-427,434	-618,893
Cambio en el capital de trabajo	211,370	67,548	-163,153	115,765	-30,502	-38,670	-25,725	-48,895
Cambios en cuentas por cobrar (aum- / dism +)	206,252	131,625	-224,750	113,127	-37,500	-58,300	-81,961	-67,823
Cambios en cuentas por pagar (aum+ / dism -)	5,118	-64,078	61,597	2,638	6,998	19,630	56,236	18,928
Flujo neto de efectivo por operaciones	615,593	-177,007	45,156	456,949	764,901	1,119,596	1,468,752	1,894,561
Instalaciones y equipos			-336,560	-336,560	-260,540	-79,750	-35,000	-35,000
Flujo neto de efectivo por inversiones	0	0	-336,560	-336,560	-260,540	-79,750	-35,000	-35,000
Cambios en los pasivos a largo plazo (aum. + / dism. -)	-662,899	-110,056	-394,567	-1,167,521	-711,615	-758,622	-808,734	-862,156
Cambios en préstamos Reactiva (aum. + / dism. -)	0	0	565,731	565,731	-232,234	-234,858	-98,639	0
Dividendos pagados	0	0	0	0	0	0		-1,000,000
Flujo neto de efectivo por financiación	-662,899	-110,056	171,164	-601,791	-943,849	-993,480	-907,373	-1,862,156
Aumento (+) o disminución (-) neto en efectivo y equivalentes de efectivo	-47,306	-287,063	-120,240	-481,402	-439,489	46,366	526,379	-2,595
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del período	1,074,066	1,026,761	739,698	1,074,066	592,664	153,176	199,541	725,921
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	1,026,761	739,698	619,458	592,664	153,176	199,541	725,921	723,326

Anexo 24. Cronograma préstamo Reactiva

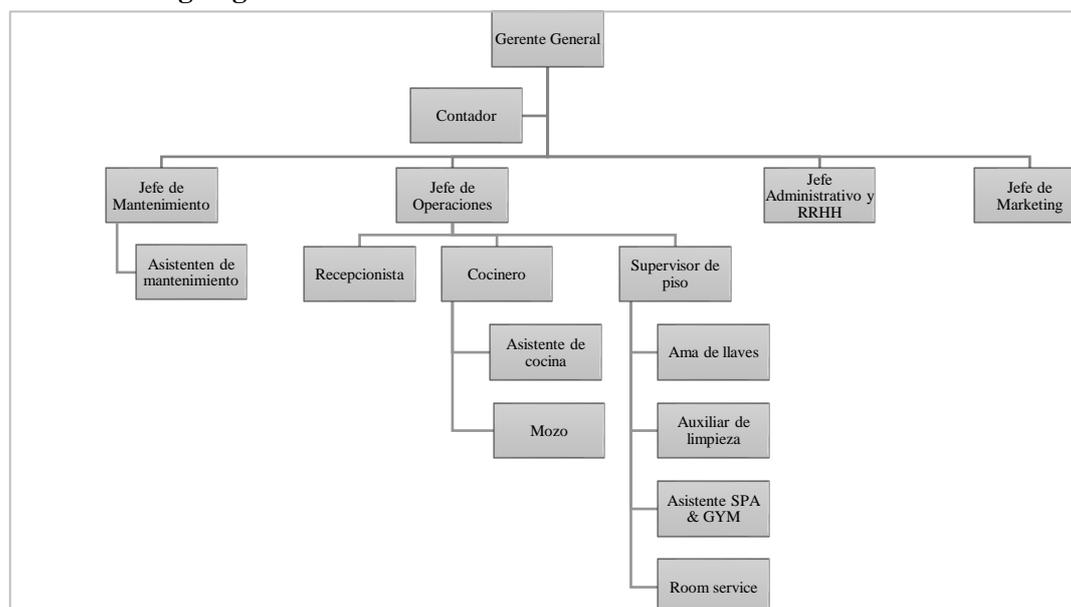
Préstamo	S/ 700,000	Año	Saldo Inicial	Amortización	Interés	Cuota	Saldo Final	Comisión Cofide
tasa anual	1.13 %	2020	700,000	134,269	4,214	138,483	565,731	3,500
Periodos (meses)	36	2021	565,731	232,234	5,166	237,399	333,497	2,443
Periodo de Gracia	0	2022	333,497	234,858	2,541	237,399	98,639	1,278
Com. Cofide 0.50 %	7,221	2023	98,639	98,639	277	98,916	-	-
cuota	S/ 19,783			700,000	12,198	712,198		7,221

Fuente: Elaboración propia

Anexo 29. Requerimiento de personal del hotel en fase reactivación

Área atención al público		
Área	Puesto	N° de colaboradores
<i>Housekeeping</i>	Jefe de cocina	1
	Cocinero	1
	Asistente de cocina	1
	Mozo	1
	Supervisor de piso	1
	Ama de llaves	4
	Auxiliar de limpieza	2
	Auxiliar de lavandería	2
	Asistente de spa & gym	1
	Room service	3
Recepción	Recepcionista	4
Área administrativa y operativa		
Área	Puesto	N° de colaboradores
Operativo	Jefe de mantenimiento	1
	Asistente de mantenimiento	2
	Jefe de operaciones	1
Administrativo	Gerente general	1
	Contador	1
	Jefe administrativo y de recursos humanos	1
	Jefe de marketing	1
		29

Anexo 30. Organigrama



Anexo 31. Presupuesto de recursos humanos

Actividades	2021	2022	2023	2024
Capacitación	S/ 83,000	S/ 70,000	S/ 90,000	S/ 140,000
Reclutamiento y Selección	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Totales	S/ 84,000	S/ 71,000	S/ 91,000	S/ 141,000

Fuente: Elaboración propia 2020

Notas biográficas

Karen Gesenia Esquirva Rivas

Nació en Lima. Ingeniera sanitaria, con estudios en la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con diez años de experiencia laborando en el sector aeroportuario.

Graciela Estrada Díaz

Nació en el Callao. Contadora pública, con estudios en la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con más de 18 años de experiencia laborando en el sector *retail*, entretenimiento, naviera y transportes. Actualmente se desempeña como jefa de compensaciones en Perú Masivo S.A.

Karina Moran Montano

Nació en Junín. Contador público colegiado, con estudios en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de 20 años de experiencia del sector *retail* y farmacéutico. Actualmente se desempeña como gerente de contabilidad de Química Suiza S.A.C.

Patricia Paola Palomino Higaonna

Nació en Lima. Ingeniera industrial, con estudios en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de siete años de experiencia laborando en el sector de banca y seguros. Actualmente se desempeña como especialista de control operativo y contable en el Banco GNB Perú.