



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2020.2024  
PARA UN HOTEL BOUTIQUE EN EL DISTRITO DE  
MIRAFLORES – LIMA”**

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

**Presentado por**

**Sr. Carlos Alberto Castro Ataurima**

**Sr. Rair Pavel Pérez Galdos**

**Srta. Ana Rosa Pimentel Castro**

**Sr. Joseph Francis Tejada Escudero**

**Sr. Ismael Obed Vela Sarria**

**Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro**

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

**Lima, mayo 2021**

En estos tiempos tan difíciles es conmovedor contar con el apoyo de nuestras familias, quienes no solo son inspiración y fortaleza, sino también apoyo y tolerancia. A todas ellas les dedicamos nuestro esfuerzo.

Agradecemos a los profesores, personal administrativo, y técnico de la Universidad del Pacífico, muy en especial al profesor Alejandro Flores Castro, nuestro asesor, por su empeño y dedicación puestos a nuestra disposición durante estos meses de arduo trabajo.

## **Resumen ejecutivo**

El Plan Estratégico que se presentará a continuación tiene el objetivo fundamental de evaluar y concluir si el desarrollo de un proyecto hotelero en el distrito de Miraflores, en la ciudad de Lima, es sustentable y viable bajo las condiciones sanitarias particulares que está atravesando el mundo actualmente.

Este plan incluye, en sus primeros capítulos, una descripción de las condiciones específicas y generales del mercado turístico nacional, previas a la ocurrencia de la crisis sanitaria. En aquel entonces se proyectaba un crecimiento sustentable interanual del 8% en el rubro hotelero en la ciudad de Lima, y muy especialmente en el segmento orientado a aquel cliente adulto joven que realiza turismo vivencial, social y de esparcimiento, o de desarrollo de negocios; ambos con una mediana a alta capacidad de gasto.

Sin embargo, las condiciones de planteamiento iniciales descritas en el párrafo anterior, son alteradas diametralmente debido a la ocurrencia de la crisis sanitaria mundial ocasionada por la COVID-19, suceso que impacta negativamente y de sobremanera en el sector Turismo a nivel mundial. Esta nueva condición añade variables adicionales a tomar en cuenta durante la elaboración del Plan, que hacen de esta una exploración muy interesante.

En estas nuevas condiciones la estrategia se divide básicamente en la suma de esfuerzos durante dos periodos bien diferenciados:

- Una fase de contingencia que debe durar dos años, con estrategias propias cuyo objetivo fundamental es la subsistencia. Para lograr este fin será necesario re orientar el cliente objetivo inicial hacia uno cuya necesidad laboral o sanitaria requiera de periodos de aislamiento de varias semanas. Será necesario, también, desarrollar políticas de reducción de costos y adoptar algunos de los beneficios que el Estado brinda en esta especial coyuntura, tanto en materia laboral como financiera.
- Una fase de reactivación que deberá durar los siguientes tres años posteriores a la fase de contingencia. La estrategia de esta etapa es lograr que la empresa recupere el nivel de crecimiento obtenido en los años previos a la crisis sanitaria. Obviamente las condiciones de implementación de las estrategias consideran variables y condiciones nuevas, que han sido impuestas por el vertiginoso giro económico, social y cultural ocasionado por la crisis sanitaria.

Los planes de Operaciones, Marketing, Recursos Humanos, y de Responsabilidad Social definen características muy diferenciadas para ambas fases, alineándose con los objetivos de cada una de ellas, enfocándose en la subsistencia y en la reducción de costos en la fase de contingencia, y en la sostenibilidad y eficiencia en la fase de reactivación.

Finalmente, el plan de Finanzas evalúa los resultados de ambas fases integrándolas en un solo resultado final, que luego de cinco años de gestión lleva a la conclusión de que la implementación del Plan ha generado valor, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 18,08%, y un Valor Actual Neto (VAN) de US\$ 185.910, indicadores saludables en la actual coyuntura y que permiten la continuidad del desarrollo empresarial hotelero.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	xi
<b>Índice de gráficos</b> .....	xiii
<b>Índice de anexos</b> .....	xiv
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	iv
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa</b> .....	3
1. Consideraciones generales.....	3
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa .....	3
3. Definición del problema que enfrenta la empresa .....	4
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	4
<b>Capítulo III. Análisis externo</b> .....	5
1. Análisis PESTEL .....	5
1.1 Entorno político .....	5
1.2 Entorno económico .....	5
1.3 Entorno social .....	6
1.4 Entorno tecnológico .....	7
1.5 Entorno ecológico .....	8
1.6 Entorno legal .....	9
2. Microentorno análisis del sector y su actividad.....	10
2.1 Identificación, características y evaluación del sector .....	10
2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter .....	11
2.2.1 Rivalidad entre competidores .....	11
2.2.2 Negociación con los clientes .....	12
2.2.3 Negociación de los proveedores .....	12
2.2.4 Nuevos competidores .....	13
2.2.5 Productos sustitutos.....	13
2.2.6 Análisis de la competencia .....	14
3. Matriz EFE .....	14
3.1 Resultado de la Matriz EFE.....	14

4. Conclusiones.....	15
<b>Capítulo IV. Análisis interno .....</b>	<b>16</b>
1. Modelo de Negocio 2014 - 2019 .....	16
2. Cadena de Valor .....	16
2.1 Actividades primarias.....	17
2.2.Actividades de soporte .....	18
3. Análisis de las áreas funcionales .....	18
3.1.Administración y gerencia.....	18
3.2.Marketing y ventas.....	19
3.3.Operaciones y logística .....	19
3.4.Finanzas y contabilidad.....	20
3.5.Recursos humanos .....	20
4. Recursos y capacidades .....	20
5. Análisis VRIO .....	21
6. Definición de Ventaja Competitiva.....	22
7. Definición de Estrategia Competitiva .....	22
8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	22
8.1 Resultados de la matriz EFI.....	23
9. Conclusiones.....	23
<b>Capítulo V. Perfil del consumidor .....</b>	<b>24</b>
1. Características del consumidor de turismo en el Perú.....	24
1.1 Turista extranjero .....	24
1.2 Turista nacional .....	24
2. Perspectiva actual bajo condiciones del COVID-19 .....	25
3. Proyección de la demanda en las fases de Contingencia y Reactivación .....	25
3.1 Mercado disponible.....	25
3.2 Mercado meta .....	27
3.3 Estimación de la demanda: .....	27
4. Conclusiones.....	29
<b>Capítulo VI. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>30</b>
1. Misión .....	30
2. Visión al 2030.....	31

3. Objetivo general al 2024 .....	31
4. Objetivos estratégicos al 2024 .....	31
5. Estrategia del negocio al 2024 .....	32
6. Fases del planeamiento estratégico .....	32
6.1.Fase de Contingencia 2020-2021 .....	32
6.1.1 Alcance temporal .....	32
6.1.2 Objetivos estratégicos de la fase de Contingencia .....	33
6.1.3 Supuestos base de operatividad .....	33
6.1.4 Escenarios previstos .....	34
6.2 Fase de Reactivación 2022-2024 .....	34
6.2.1 Alcance temporal .....	34
6.2.2 Supuestos base de operatividad .....	34
<b>Capítulo VII. Plan de Operaciones .....</b>	<b>36</b>
1. Objetivo al 2024 .....	36
2. Estrategia .....	37
2.1 Fase de Contingencia .....	37
2.1.1 Objetivo .....	38
2.1.2 Estrategia .....	38
2.1.3 Acciones estratégicas .....	38
2.1.4 Dotación de recursos .....	39
2.2 Fase de Reactivación .....	39
2.2.1 Objetivo .....	40
2.2.2 Estrategia .....	40
2.2.3 Acciones estratégicas .....	40
2.2.4 Dotación de recursos .....	40
<b>Capítulo VIII. Plan de Marketing .....</b>	<b>42</b>
1. Objetivos al 2024 .....	42
2. Estrategia .....	42
3. Fase de Contingencia .....	43
3.1 Objetivos generales .....	43
3.2 Objetivo estratégico .....	44
3.3 Estrategia .....	44
3.4 Acciones estratégicas .....	45



3.5 Dotación de recursos .....	46
4. Fase de Reactivación.....	46
4.1 Objetivos generales .....	47
4.2 Objetivos estratégicos .....	47
4.3 Estrategia.....	47
4.4 Acciones estratégicas .....	48
4.5 Dotación de recursos .....	48
<b>Capítulo IX. Plan de Recursos Humanos .....</b>	<b>49</b>
1. Objetivo al 2024 .....	49
2. Estrategia.....	49
3. Fase de contingencia .....	50
3.1.Objetivos estratégicos .....	50
3.2.Estrategia.....	50
3.3.Acciones estratégicas .....	50
4. Fase de Reactivación.....	50
4.1.Estrategia.....	51
4.2.Acciones estratégicas .....	51
4.3.Dotación de recursos .....	51
<b>Capítulo X. Plan de Responsabilidad Social Empresarial .....</b>	<b>52</b>
1. Introducción.....	52
2. Objetivos generales .....	52
2.1 Plan EPS para los colaboradores .....	52
2.2 Implementación de becas de estudio.....	52
2.3.Implementación de un sistema de uso de energía eléctrica eco amigable. ....	53
3. Objetivos específicos. ....	53
4. Generación de valor compartido.....	53
4.1 Presupuesto EPS .....	53
4.2 Presupuesto para becas.....	54
4.3 Presupuesto de generación de energía.....	54
<b>Capítulo XI. Plan de Finanzas .....</b>	<b>55</b>
1. Objetivo.....	55
2. Metas.....	55

3. Acciones.....	55
4. Proyecciones financieras consolidadas .....	56
4.1 Supuesto de proyecciones .....	56
4.2 Proyecciones financieras .....	57
4.2.1 Ingresos .....	57
4.2.2 Inversiones.....	57
4.2.3 Estados de ganancias y pérdidas .....	58
4.2.4 Balance de situación financiera .....	59
4.2.5 Estado de flujo de efectivo .....	60
4.3 Análisis financiero .....	60
4.3.1 Ratios financieros.....	60
4.3.2 Punto de equilibrio .....	61
4.3.3 Cálculo de la tasa de descuento (WACC) .....	62
4.4 Análisis del flujo de caja incremental .....	63
4.4.1 Análisis del flujo de caja libre considerando el plan estratégico .....	63
4.4.2 Análisis del flujo de caja libre sin considerar el plan estratégico .....	63
4.4.3 Flujo de caja diferencial .....	65
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>67</b>
1. Conclusiones.....	67
2. Recomendaciones .....	68
<b>Bibliografía .....</b>	<b>69</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>73</b>
<b>Notas biográficas .....</b>	<b>78</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político. ....	5
Tabla 2.	Entorno económico .....	6
Tabla 3.	Entorno social .....	7
Tabla 4.	Entorno tecnológico .....	8
Tabla 5.	Entorno ecológico .....	8
Tabla 6.	Entorno legal.....	9
Tabla 7.	Relación de hoteles en Lima .....	11
Tabla 8.	Rivalidad entre competidores .....	12
Tabla 9.	Poder de negociación con los clientes .....	12
Tabla 10.	Poder de negociación de proveedores .....	13
Tabla 11.	Nuevos competidores .....	13
Tabla 12.	Productos sustitutos.....	13
Tabla 13.	Matriz EFE .....	14
Tabla 14.	Análisis VRIO.....	21
Tabla 15.	Matriz EFL.....	23
Tabla 16.	Proyección de la demanda .....	26
Tabla 17.	Estimación de la demanda en fase de Contingencia.....	28
Tabla 18.	Estimación de la demanda en fase de Reactivación .....	28
Tabla 19.	Objetivos estratégicos al 2024 .....	31
Tabla 20.	Estrategia competitiva y corporativa .....	32
Tabla 21.	Objetivos en fase de Contingencia .....	33
Tabla 22.	Escenarios en fase de contingencia .....	34
Tabla 23.	Objetivos del plan de Operaciones.....	36
Tabla 24.	Plan de Operaciones .....	37
Tabla 25.	Objetivos de la fase de Contingencia .....	38
Tabla 26.	Objetivos de la fase de Reactivación.....	40
Tabla 27.	Objetivos del plan de Marketing .....	42
Tabla 28.	Plan de Marketing .....	43
Tabla 29.	Estrategia de segmentación.....	44
Tabla 30.	Segmentación de mercado .....	44
Tabla 31.	Servicios brindados por el hotel.....	46
Tabla 32.	Estrategia de segmentación.....	47
Tabla 33.	Segmentación de mercado .....	48

Tabla 34.	Estrategia .....	49
Tabla 35.	Objetivos de la fase de Contingencia .....	50
Tabla 36.	Objetivos de la fase de Reactivación.....	51
Tabla 37.	Objetivos RSE.....	52
Tabla 38.	Plan EPS .....	54
Tabla 39.	Becas de estudio.....	54
Tabla 40.	Sistema de generación de energía .....	54
Tabla 41.	Proyección de ingresos 2020-2024 .....	57
Tabla 42.	Proyección de inversiones 2021-2024.....	57
Tabla 43.	Proyección de ganancias y pérdidas 2020-2024 .....	58
Tabla 44.	Proyección de balance general 2020-2024 .....	59
Tabla 45.	Proyección de flujo de efectivo 2020-2024 .....	60
Tabla 46.	Punto de equilibrio 2020-2024.....	61
Tabla 47.	Flujo de caja libre considerando el plan estratégico.....	63
Tabla 48.	Flujo de caja libre sin considerar el plan estratégico.....	64
Tabla 49.	Proyección de ganancias y pérdidas sin considerar el plan estratégico 2020-2024.....	65
Tabla 50.	Flujo de caja diferencial comparativo .....	66
Tabla 51.	Cuadro comparativo de parámetros de viabilidad.....	66

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Planteamiento estratégico .....	30
Gráfico 2.	Punto de equilibrio 2020-2024 (ocupación %) .....	62

## Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocio – Canvas.....	74
Anexo 2.	Cadena de Valor.....	74
Anexo 3.	Diagrama organizacional.....	74
Anexo 4.	Precio promedio de habitación por noche 2014-2019 (en US\$).....	74
Anexo 5.	Gastos en Marketing versus ingresos por ventas 2014-2019 (en US\$).....	74
Anexo 6.	Porcentaje de ocupación versus calidad de atención 2014-2019.....	75
Anexo 7.	Resultados financieros 2014-2019 (en US\$).....	75
Anexo 8.	Costo de remodelación y adecuación del hotel (en US\$).....	75
Anexo 9.	Costo de certificación bioseguridad (en US\$).....	75
Anexo 10.	Costo en renovación de equipos y mantenimiento (en US\$).....	75
Anexo 11.	Costo de equipos de protección personal (en US\$).....	75
Anexo 12.	Costo de desarrollo de software de aplicación (en US\$).....	75
Anexo 13.	Presupuesto total de Operaciones 2020-2024 (en US\$).....	75
Anexo 14.	Actividades del Plan de Marketing (en US\$).....	75
Anexo 15.	Indemnización por liquidación 2020 (en US\$).....	76
Anexo 16.	Indemnización por liquidación 2021.....	76
Anexo 17.	Dotación de personal.....	76
Anexo 18.	Plan de capacitación (en US\$).....	76
Anexo 19.	Planilla salarial (en US\$).....	76
Anexo 20.	Plan de Responsabilidad Social.....	76
Anexo 21.	Cálculo del WACC.....	77

## Capítulo I. Introducción

El presente plan estratégico describe la situación de un emprendimiento hotelero, conceptualmente concebido como un Hotel Boutique de cuatro estrellas ubicado en el distrito de Miraflores en la ciudad de Lima, que inició operaciones a partir de la compra de un hotel familiar con medio siglo de existencia. Luego de seis años consecutivos con un éxito sustentable, surge repentinamente una crisis sanitaria a nivel mundial, que impacta en la salud y economía del mundo. Bajo estas condiciones, los autores de la presente investigación desarrollaron el presente trabajo con la finalidad de analizar cuál es la mejor alternativa para mantener el negocio en condiciones que permitan una recuperación sustentable en el tiempo.

Esta investigación está compuesta de diez capítulos, que culminan con una alternativa de solución al problema principal identificado. El proceso metodológico tuvo como base la información obtenida de las decisiones y resultados provenientes de una herramienta de simulación de operación hotelera que cubre un periodo de seis años (2014 al 2019), y adaptarlos a las consideraciones, elementos y el contexto de operación real de una empresa hotelera en el país.

El primer capítulo describe las condiciones específicas sobre las cuales se basaron las estrategias aplicadas a la iniciativa hotelera durante los seis primeros años; en este capítulo también se identifica el problema fundamental que debe enfrentar la empresa y se esboza el enfoque que tendrá la solución propuesta. El segundo capítulo realiza el análisis del macroentorno y del sector, utilizando para este fin el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL). De la misma forma, para comparar las oportunidades con las amenazas del macroentorno se ha utilizado la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Un siguiente paso es analizar el microentorno, para ello se identificaron a los actores interesados del sector y se evalúa su poder utilizando las Cinco Fuerzas de Porter.

El capítulo tercero realiza el análisis interno en base a la identificación del modelo de negocio, la cadena de valor y la organización interna del hotel utilizando la herramienta AMOFHIT<sup>1</sup>. Estos instrumentos permiten conocer a profundidad a la empresa, identificando sus factores diferenciadores, sus ventajas, y también algunos puntos críticos.

---

<sup>1</sup> Herramienta de análisis interno que permite mostrar la actual situación de la empresa basada en el análisis de 7 áreas funcionales: Administración y Gerencia (A); Marketing y ventas (M); Operaciones y Logística (O); Finanzas y contabilidad (F); Recursos humanos (H); Sistemas de información y comunicaciones (I); y Tecnología, investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2008).

El cuarto capítulo desarrolla un análisis del perfil del consumidor, sus características principales en el entorno del negocio, el comportamiento de los consumidores luego de haber enfrentado el periodo de emergencia sanitaria y la proyección del consumo de este mismo consumidor. El capítulo V permite identificar y definir la estrategia más conveniente a utilizar sobre la base de una serie de instrumentos que se basan en análisis anteriores y que se refuerzan entre sí; este análisis se enfoca en dos etapas, una de contingencia y una de reactivación.

Los capítulos del VI hasta el X especifican los planteamientos estratégicos definidos en el capítulo V para cada una de las áreas operativas de la empresa, desarrollándose de esa forma un plan de Operaciones, un plan de Marketing, un plan de Recursos Humanos, un plan de Responsabilidad Social, y un plan de Finanzas.

El último capítulo sustenta la totalidad de la investigación realizada para formular una serie de conclusiones y proponer algunas recomendaciones para la dirección de la empresa.



## **Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa**

### **1. Consideraciones generales<sup>2</sup>**

Desde su apertura, pasada la segunda mitad del siglo XX, el hotel fue propiedad de una familia tradicional del distrito de Miraflores. Su administración tenía un enfoque tradicional familiar, sus clientes eran, principalmente, familias del interior del país y del extranjero quienes visitaban Lima para disfrutar de las temporadas de verano, de las playas que se encuentran en el distrito, y de los atractivos turísticos que ofrecía la ciudad en ese entonces. Otro objetivo recurrente, sobre todo para las familias del interior del país, era realizar compras en los principales locales comerciales, que en ese entonces no se encontraban descentralizados en sus ciudades de origen.

El año 2013 el hotel fue adquirido por un pequeño grupo empresarial que se hizo cargo de su dirección desde inicios del 2014 hasta la fecha. Uno de los objetivos primordiales de este emprendimiento fue recuperar la rentabilidad que el hotel tenía décadas atrás, y que había perdido durante los años previos a la adquisición, teniendo en cuenta su estratégica ubicación y las iniciativas innovadoras de la dirección. Los resultados recién se dejaron ver a partir del segundo año de administración, cuando cambió radicalmente la gestión y la estrategia del hotel, siguiendo las nuevas tendencias del mercado turístico del país, que tuvo un desarrollo sin igual durante las últimas dos décadas.

### **2. Descripción y perfil estratégico de la empresa**

El cambio radical impuesto por la nueva dirección será considerado como la refundación del hotel. En la actualidad y finalizando el sexto año este cambio, la estrategia es convertirlo en un hotel *boutique* enfocado en ofrecer un servicio de alta calidad y personalización a un segmento del mercado hotelero que está en vertiginoso crecimiento. Este segmento está compuesto por el cliente adulto joven, dispuesto a tener experiencias sofisticadas de gran calidad, y por aquel cliente que, por necesidades de negocios, busca tener una estadía confortable en un espacio preparado que le brinda las facilidades de conexión con los principales centros empresariales de Lima y del país. Así, la nueva dirección impuso -a través de un proceso vertiginoso de cambio- una estrategia de enfoque en un segmento particular del mercado hotelero, a través de una oferta de experiencia de hospedaje, con determinadas características que la hacen diferente de la competencia.

---

<sup>2</sup> La información del presente caso ha sido obtenida de García, 2005: 167-188.

### 3. Definición del problema que enfrenta la empresa

Luego de operar con demostrado éxito durante seis años desde la reapertura del hotel, la temporada de verano 2020 se proyectaba exitosa. Sin embargo, el 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que el brote ocasionado por el virus SARS-COV 2 pasaba a la condición de pandemia, por lo que el Gobierno Peruano decretó el Estado de Emergencia a nivel nacional cinco días después, lo que cambió totalmente el panorama. Esta condición especial afectó el desempeño del sector económico hotelero y puso en riesgo la continuidad de estos negocios.

Es bajo este contexto que el principal problema que afronta la operación del hotel es la reducción crítica de la demanda y la restricción de operación. En los siguientes capítulos del presente plan estratégico se darán más luces sobre las medidas que deberá tomar la gestión del hotel para reducir y mitigar el impacto en dos etapas, una que corresponde a la contingencia de este estado en particular, y una siguiente que propondrá una estrategia de reactivación para el negocio pasada la crisis de la pandemia.

### 4. Enfoque y descripción de la solución prevista

El presente plan estratégico propone una serie de alternativas que permitan a la dirección del hotel elegir una de ellas para tomar un rumbo sustentable frente a una situación de bastante complejidad como la actual. Es importante considerar que, frente a la incertidumbre del comportamiento del mercado turístico en el futuro inmediato, estas decisiones estén expuestas a un riesgo considerable fracaso o de no conseguir resultados similares a los obtenidos antes de la crisis sanitaria. El alcance de esta propuesta cubre dos instancias o fases:

- **Fase de contingencia.** Como medida inicial se proponen alternativas de desarrollo distintas a las que el hotel ha venido implementando previamente. Se tendrá que buscar un mercado objetivo diferente que pueda sustentar la operación durante la etapa de contingencia, y se tomarán las medidas necesarias para minimizar los costos de operación en un periodo de tiempo en el que la demanda será muy difícil de encontrar.
- **Fase de reactivación.** Donde se evaluarán las condiciones del mercado y se repotenciarán los procesos de atención y desarrollo del servicio hotelero, de manera que también se ofrezca un ambiente de seguridad al huésped durante toda su estadía. El objetivo será mantener un valor diferencial, que garantice la satisfacción y seguridad del cliente.

### Capítulo III. Análisis externo

En base al análisis PESTEL, el objetivo del capítulo es definir el entorno bajo el cual se desarrollará la operación del hotel, así como identificar tendencias futuras respecto a oportunidades (para poder aprovecharlas) y amenazas (para minimizar sus posibles impactos).

#### 1. Análisis PESTEL

##### 1.1 Entorno político

A continuación, se presenta la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representa el entorno político.

**Tabla 1. Entorno político**

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Inestabilidad política (Redacción Gestión, 2019).	Pugnas internas entre los poderes Ejecutivo y Legislativo, lo que ocasionó el cierre del Congreso.	Afectación del riesgo-país que desincentive el turismo.	Amenaza
Elecciones presidenciales del año 2021 (Bazo 2019).	Se presentan candidatos diversos, la mayor parte de ellos propuestos por los partidos de acuerdo a encuestas o popularidad, sin necesariamente evaluar la carrera profesional o experiencia debida.	Incertidumbre sobre el apoyo que el sector recibirá en los proximos años.	Amenaza
Plan de Recuperación Económica de la pandemia en fases (Oficina de Comunicaciones - Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2020).	El gobierno enfoca el problema desde la parte de salud pero también desde el sector de la economía, por ello propone la reactivación de la economía por sectores y por etapas, que se ejecutan para sectores y fechas determinadas.	Si bien es cierto el turismo y la hotelería son últimos en estas etapas, se considera que es beneficioso que el sector se reactive una vez que la epidemia se encuentre bajo control, con mayor conocimiento de su tratamiento, la población concientizada en la prevención, y acostumbrados a esta nueva forma de convivencia.	Oportunidad

Fuente: David, 2013; Redacción Gestión, 2019; Bazo, 2019; Oficina de Comunicaciones - MEF, 2020.  
Elaboración: Propia, 2021.

##### 1.2 Entorno económico

A continuación se presenta la valoración que los autores de la presente investigación han realizado sobre la oportunidad o amenaza que representa el entorno económico.

**Tabla 2. Entorno económico**

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Manejo de política fiscal y monetaria (Banco Mundial, 2019).	La prudencia con la que se maneja la política fiscal y monetaria en el país, desde hace muchos años atrás, ha logrado atenuar los impactos económicos externos que la región ha soportado. Es importante mencionar las Reservas Internacionales Netas (RIN) que han ayudado a estabilizar el tipo de cambio durante los últimos años.	La intervención en el tipo de cambio logra que el sector mantenga cierta estabilidad en los precios internacionales de sus tarifas, siendo favorable para la planificación de los presupuestos de las agencias de viajes y turismo.	Oportunidad
Caída sostenida de los precios de los metales entre los años 2014 y 2019 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2019).	La economía se ha desacelerado en un promedio de 3,1% anual durante estos años, lo que significó una caída de la inversión privada, menores ingresos fiscales y desaceleración del consumo.	Se desincentiva el turismo interno debido, principalmente, a la tendencia a la baja del consumo interno.	Amenaza
Guerra comercial entre Estados Unidos y China (Banco Mundial, 2019).	En enero del 2020 se firmó un acuerdo entre ambos países (calificado por el presidente Trump como el mejor acuerdo comercial firmado por su nación); sin embargo, debido a la pandemia mundial su efecto no ha podido ser tan efectivo (por el cierre del comercio mundial como estrategia para evitar la propagación del COVID-19).	En una situación normal esto hubiera significado la disminución del turismo de ambos países (China y Estados Unidos) hacia el Perú debido a la disminución del gasto en turismo por parte de sus habitantes; sin embargo, en los próximos meses -al darse la reactivación del turismo- se mantendrá esta tendencia.	Amenaza
Plan para la contención y reactivación económica (Oficina de Comunicaciones - MEF, 2020).	El plan comprende dos etapas: la contención y la reactivación económica. La primera de ellas se centra en las medidas de atención inmediata a la emergencia en el ámbito de la salud, así como medidas de soporte económico para hogares y empresas. La segunda de ellas comprende el apoyo a sectores productivos y empresas para el proceso de reactivación económica, la cual se desarrollará de manera progresiva.	Se considera como una oportunidad porque, a diferencia de otros sectores, cuando se reactive el turismo ya las personas estarán adecuadas a las nuevas maneras de trabajo y protocolos establecidos, y la población estará concientizada en el cuidado de su salud, lo que simplificará la implementación de estos protocolos en el sector hotelero.	Oportunidad

Fuente: David, 2013; Banco Mundial, 2019; CEPAL, 2019; MEF, 2019.

Elaboración: Propia, 2021.

### 1.3 Entorno social

A continuación, se presenta la valoración que los autores de la presente investigación han realizado sobre la oportunidad o amenaza que representa el entorno social.

**Tabla 3. Entorno social**

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Conflictos sociales (Defensoría del Pueblo, 2020).	A Enero del 2020 había 191 conflictos sociales activos, de los cuales el 67,5% correspondían a conflictos socio-ambientales. De todos ellos, 64 son conflictos con el sector minero. El sector minero e hidrocarburos representa el 14,4% del Producto Bruto Interno (PBI) del país, siendo el tercer sector con mayor participación en la producción nacional; en tal sentido, los conflictos sociales relacionados al sector, afectan negativamente el empleo y el crecimiento del PBI.	El sector hotelero se verá impactado, sobre todo los hoteles corporativos ya que estos son utilizados por los funcionarios de las mineras en los continuos viajes que realizan, esto representa una amenaza para el sector hotelero en general.	Amenaza
Delincuencia, corrupción y consumo de drogas (Proética, s.f.).	Los mencionados representan los principales problemas del país en la actualidad, siendo la delincuencia el primero de ellos (67%), luego la corrupción (51%), y finalmente, el consumo de drogas (35%). Lo mas relevante durante el 2019 y 2020 viene siendo el escándalo de Odebrecht, empresa que pagó sobornos a autoridades de doce países (incluido Perú) para asegurar concesiones públicas de proyectos y leyes favorables para sus operaciones.	Es la delincuencia el principal problema que afecta al sector, debido a que una de las variables que el turista evalúa antes de tomar vacaciones, es la seguridad que ofrece el país/ciudad a la cual están viajando a vacacionar.	Amenaza
Subsidios económicos brindados por el gobierno (Oficina de Comunicaciones - MEF, 2020).	Para contrarrestar los efectos de las medidas de aislamiento e inmovilización social, el gobierno decretó una serie de subsidios que fueron implementados de manera gradual (Bono "Yo me quedo en casa", Independiente, 720 para el personal de salud, Familiar habitacional, Familiar Universal); el objetivo de dichos bonos es no romper la cadena de pagos, que la economía siga en movimiento y que las personas (sobre todo independientes), puedan llevar alimentos a sus hogares.	El sector hotelero ha sido el más afectado durante los meses de pandemia, precisamente por las políticas de confinamiento e inmovilización social. Los bonos lanzados por el gobierno se orientan más para atender las necesidades básicas de la población, no siendo el turismo y hotelería rubros donde se inviertan dichos bonos. Se considera que la medida es acertada por tratar de mantener la economía activa y así los trabajadores de los proveedores del sector turismo no se vean afectados y puedan subsistir hasta que se reactive el sector y con ello, sus puestos de trabajo.	Oportunidad

Fuente: David, 2013; Defensoría del Pueblo, 2020; Proética, s.f.; Oficina de Comunicaciones – MEF, 2020.  
Elaboración: Propia, 2021.

#### 1.4 Entorno tecnológico

A continuación se presenta la valoración que los autores de la presente investigación han realizado sobre la oportunidad o amenaza que representa el aspecto tecnológico.

**Tabla 4. Entorno tecnológico**

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Conexión a Internet (INEI, 2019).	En el mes de marzo del 2020 la velocidad de conexión de Internet bajó drásticamente (disminuyó en 19 puestos, estando ahora en el lugar 91 del ranking mundial). La misma tendencia se aprecia en el Internet móvil, llevando al Perú al puesto 96 (bajó 7 puestos versus el ranking anterior).	Contar con una buena conexión de Internet es fundamental para las empresas de servicios (como las del sector hotelero), mas aún cuando los países de donde provienen los huéspedes son Estados Unidos, Europa, China, donde es natural contar con una buena velocidad de conexión. Por ello, ante el incremento del consumo de este servicio, el sector tendrá que invertir mucho más en tecnología para poder ofrecer un servicio que cumpla con los estándares internacionales. Esto colocará al sector dentro de las empresas con mejor conexión de Internet en el país.	Oportunidad
Implementación del trabajo en casa (El Economista América, 2020).	Esta herramienta ha sido incorporada recientemente por las empresas a raíz del teletrabajo (o <i>home office</i> ) en un 58%; sin embargo, ya existía un 40% de empresas que ya tenían esta modalidad de trabajo de manera efectiva. Según lo indicado por las empresa, siete de cada diez aseguran haber logrado mantener o incluso mejorar los niveles de productividad.	En el sector servicios es complicado ofrecer un servicio remoto, en la medida que lo que requieren los huéspedes es la atención presencial de las necesidades que tengan (alimentación, limpieza de la habitación, lavandería, etcétera). Sin embargo, se abre una posibilidad de ofrecer parte de este servicio (como lo contratación, por ejemplo) de manera digital, es decir por intermedio de ARPIS, APIS, APPS, páginas <i>web</i> , o similares.	Oportunidad

Fuente: David, 2013; INEI, 2019; El Economista América, 2020.  
Elaboración: Propia, 2021.

### 1.5 Entorno ecológico

A continuación se presenta la valoración que los autores de la presente investigación han realizado sobre la oportunidad o amenaza que representa el entorno ecológico.

**Tabla 5. Entorno ecológico**

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Minería y tala ilegal (Agencia EFE, 2020).	Desde enero a la fecha, los mineros ilegales han depredado 26 hectáreas de bosques, a razón de 3,25 hectáreas por mes (esto es en la Amazonía peruana). Lo mismo ocurre en la región de Puno, donde la depredación ha sido de 46 hectáreas (a razón de 5,75 hectáreas por mes). La deforestación no se ha detenido ni en tiempos de pandemia. Esto no solo se afecta el medio ambiente sino también derechos humanos fundamentales, atentar contra la libertad o la trata de personas son prácticas comunes en estos negocios.	El sector no se ve impactado directamente por estas malas prácticas; sin embargo, la imagen como país sí puede verse afectada, lo que contribuiría a la decisión de elegir al Perú como destino de viaje turístico.	Amenaza

Fuente: David, 2013; Agencia EFE, 2020; Miranda, 2020.  
Elaboración: Propia, 2021.

**Tabla 5. Entorno ecológico** (continúa de la página anterior)

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Rechazo a la firma del Acuerdo de Escazú (Miranda, 2020).	En octubre del 2020 el Perú decidió no ratificar el Acuerdo Regional sobre el acceso a la información, la participación pública, y el acceso a la justicia en asuntos ambientales en América Latina y el Caribe debido a que el Poder Ejecutivo considera que afectaría la soberanía del país en materia de administración de justicia.	Del mismo modo que el punto anterior, el sector no se ve directamente afectado con esta decisión.	Oportunidad

Fuente: David, 2013; Agencia EFE, 2020; Miranda, 2020.  
Elaboración: Propia, 2021.

## 1.6 Entorno legal

A continuación se presenta la valoración que los autores de la presente investigación han realizado sobre la oportunidad o amenaza que representa el entorno legal.

**Tabla 6. Entorno legal**

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Amenaza
Marco legal para constitución de empresas (El Economista América, 2016).	Según el INEI, diariamente se constituyen 853 empresas pero, a la vez, se cierran 469, esto se ocurre por diversos factores tales como la confianza en las personas con las que se decide emprender, otros tantos son el proceso de constitución de las empresas, el pago de impuestos, falta de incentivos tributarios y monetarios para que las empresas apuesten por emprendimientos e investigación.	Se constituye en una barrera de entrada para los nuevos posibles competidores; sin embargo, un hotel requiere una inversión considerable, por lo que la creación de un hotel no pasa por un emprendimiento o iniciativa, sino que viene respaldado por un grupo de inversionistas con un trabajo previo de investigación ya realizado.	Amenaza
Informalidad (Agencia EFE, 2020).	La Población Económicamente Activa (PEA) hasta el 2019 ascendía a 17,9 millones de personas, entre las cuales 17,3 millones tenían empleo y más de 600.000 estaban en busca de trabajo, pero tras la pandemia, tan solo 10,2 millones han mantenido sus empleos. De esos millones de personas ocupadas hasta el 2019, el 46% eran asalariadas, el 39% independientes, y el 10,5% eran trabajadores familiares no remunerados.	En el sector hotelero existe un alto grado de contratación informal, recalcando que se considera el rubro hotelero a hostales, hoteles pequeños, y grandes cadenas. En estos últimos no existe esta informalidad. Muchas empresas pequeñas del sector optan por trabajar de manera informal debido a que evitan incurrir en sobre costos laborales, tales como el reconocimiento de vacaciones, Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), o seguros para sus trabajadores.	Amenaza

Fuente: David, 2013; El Economista América, 2016; Agencia EFE, 2020; Philipi, Prietocarrizosa, Ferrero DU & Uría, 2020.  
Elaboración: Propia, 2021.

**Tabla 6. Entorno legal** (continúa de la página anterior)

Variable	Tendencia	Efecto probable en el sector	Oportunidad / Ame naza
Ley de Licencia de funcionamiento (Ley N°28976) (Philipi, Prietocarrizosa, Ferrero DU & Uría, 2020).	El Nuevo Texto Único Ordenado (TUO) ha incorporado y consolidado las modificaciones realizadas a la Ley N°28976, mediante Decreto Legislativo N°1497, que dispuso una serie de medidas para facilitar las condiciones regulatorias que contribuyan a reducir el impacto en la economía peruana por la emergencia sanitaria producida por el COVID- 19. Dentro de dichas modificaciones se encuentran aquellas referidas a (i) convertir el procedimiento otorgamiento de licencia de funcionamiento en un procedimiento de aprobación automática para establecimientos de riesgo bajo y medio; y, (ii) reducir los plazos para su emisión.	Permitirá a los hoteles realizar el cambio del giro de negocio sin contratiempo alguno, en caso así la empresa lo requiera. Esto es beneficioso para el sector ya que permitirá a los hoteles dedicarse a otras actividades distintas a las de hospedaje mientras dure la inmovilización social que dictaminó el gobierno como medida para contrarrestar la pandemia mundial.	Oportunidad

Fuente: David, 2013; El Economista América, 2016; Agencia EFE, 2020; Philipi, Prietocarrizosa, Ferrero DU & Uría, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

## 2. Microentorno, análisis del sector y su actividad

### 2.1 Identificación, características y evaluación del sector

La presente investigación está enfocada en el sector Turismo, que engloba a las empresas de hotelería, restaurantes, transporte y otras relacionadas; para ser más específicos, se realizará el análisis del subsector hotelería. A continuación, se presenta la información más interesante de este sector, de acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] y Programa de Estudios y Estadísticas Laborales [PPEL] 2007):

- A esa fecha existían en el país 19.500 establecimientos dedicados a brindar servicios de hospedaje, que ofrecían 257.538 habitaciones para ese fin y que representaban un total de 446.950 camas disponibles.
- Anualmente a esa fecha, la cantidad de establecimientos dedicados a hotelería incrementaba su número en un 6,4%.
- Durante ese año, la cantidad de reservas ejecutadas en establecimientos hoteleros fue de 41.000.176 reservas, de las cuales el mayor porcentaje corresponde a turistas nacionales (83%).
- La tasa de crecimiento anual de reservas ejecutadas fue del 5,3%.



## 2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (1985) se aprovecharán las ventajas del subsector de hotelería, y se realizará un análisis de la competitividad de la empresa, lo que generará competitividad en la ubicación que se elegirá para el hotel, que en este caso será el distrito de Miraflores en Lima.

### 2.2.1 Rivalidad entre competidores actuales

El número de hoteles de primera categoría (5 estrellas) en el Perú se ha incrementado en 54% durante los últimos nueve años, pasando de 35 hoteles en el 2010 a 54 hoteles a inicios de 2018. En este sentido, a la fecha, la ciudad de Lima concentra el 50% de los hoteles de 5 estrellas del país (27 hoteles) así como el 60% del total de habitaciones (3.894) y el 57% del total de plazas/cama (6.999) del país.

**Tabla 7. Relación de hoteles en Lima**

Hotel	Distrito	Distrito	#Hoteles	Habitaciones	Plazas
Sheraton Lima Hotel & Convention Center	Cercado de Lima	Miraflores	12	1.679	3.092
Belmond Miraflores Park Hotel	Miraflores	San Isidro	11	1.539	2.835
Casa Andina Premium Miraflores	Miraflores	Santiago de Surco	3	245	350
<b>Courtyard Lima Miraflores (154 habitaciones)</b>	<b>Miraflores</b>	Cercado de Lima	1	431	722
Double Tree El Pardo Hotel	Miraflores	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>3.894</b>	<b>6.999</b>
Hilton Lima Miraflores	Miraflores				
Hotel Crowne Plaza Lima	Miraflores				
Hotel Estelar Miraflores	Miraflores				
Hotel Miramar	Miraflores				
<b>JW Marriott Hotel Lima (300 habitaciones)</b>	<b>Miraflores</b>				
El Pueblo Resort & Convention Center	Miraflores				
Sol de Oro Suites Hotel	Miraflores				
Thunderbird Hotel J. Pardo	Miraflores				
Country Club Lima Hotel	San Isidro				
Hyatt Centric Hotel	San Isidro				
Los Delfines	San Isidro				
Los Tallanes Hotel & Apart	San Isidro				
Melia Lima Hotel	San Isidro				
Plaza del Bosque Hotel	San Isidro				
Royal Park Hotel	San Isidro				
Sonesta Hotel El Olivar	San Isidro				
Suites del Bosque Hotel	San Isidro				
Swissotel Lima	San Isidro				
The Westin Lima Hotel & Convention Center	San Isidro				
El Polo Apart Hotel & Suites	Santiago de Surco				
Hilton Garden Inn Surco	Santiago de Surco				
Los Incas Lima Hotel	Santiago de Surco				

Fuente: Pando, 2017.

Elaboración: Propia, 2021.

El distrito de Miraflores se ha convertido en una ubicación preferida, en especial para los hoteles de 4 y 5 estrellas; luego le sigue San Isidro, por ser el actual centro empresarial de la capital del Perú. Con lo evaluado en la siguiente tabla, la competencia se encontraría equilibrada ya que los hoteles del distrito presentan prestaciones similares a las brindadas por el hotel en estudio.

**Tabla 8. Rivalidad entre competidores actuales**

Rivalidad entre competidores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Competidores con las mismas características	Alto		X				Bajo	2
Crecimiento relativo del subsector hotelero	Lento					X	Rápido	5
Costos fijos	Alto			X			Bajo	3
Características del servicio	General			X			Personalizado	3
Diversidad de competidores	Alta			X			Baja	3
<b>Atractividad ante la rivalidad entre competidores</b>								<b>3</b>

Fuente: Porter, 1985.

Elaboración: Propia, 2021.

### 2.2.2 Poder de Negociación de los clientes

El cliente del sector hotelero se divide en dos categorías: turista nacional y turista extranjero; adicionalmente, de acuerdo con la ubicación geográfica del hotel, el cliente que se hospeda tiene como objetivo de estadía vacaciones familiares, turismo cultural, o misión de negocio.

La capacidad de negociación de los clientes resulta neutral, tal como se puede comprobar en la tabla que sigue, pues la demanda con requerimientos específicos de calidad es alta, y las opciones alternas a la oferta del hotel con las mismas características de servicio es reducida. En contraparte, existe una gran oferta de hoteles con un servicio de calidad inferior que podrían considerarse como opciones viables por el huésped objetivo.

**Tabla 9. Poder de negociación de los clientes**

Poder de negociación con los clientes	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Número de clientes importantes	Pocos					X	Muchos	5
Disponibilidad de sustitutos	Alta		X				Baja	2
Costo de cambio del cliente	Bajo		X				Alta	2
Contribución del cliente a calidad del servicio	Pequeña				X		Grande	4
<b>Atractividad ante el poder de negociación de los clientes</b>								<b>3</b>

Fuente: Porter, 1985.

Elaboración: Propia, 2021.

### 2.2.3 Poder de Negociación de los proveedores

La siguiente tabla detalla el análisis de los principales proveedores, su frecuencia de servicio, el impacto en la operación del hotel, y algunos detalles adicionales que permitirán complementar el análisis.

**Tabla 10. Poder de negociación de proveedores**

Tipo de proveedor	Frecuencia del servicio	Impacto en la operación	Detalle del servicio
Alimentos	Alta	Alto	Suministran alimentos para el restaurante , suelen ser mercados de la zona.
Cerveza	Alta	Alto	Se trabaja con distribuidor autorizado de Backus, que abastece a todos los hoteles del distrito con un precio fijo.
Vinos y piscos	Mediana	Alto	Proveedores locales que elaboran bebidas artesanales.
Mantenimiento estructural	Baja	Medio	Mantenimiento de habitaciones, albañilería y limpieza general de las mismas.
Servicios generales	Mediana	Medio	Jardinería, cerrajería, fontanería, pintura, limpieza de piscina y demás servicios adicionales.
Suministro de equipos	Baja	Bajo	Suministran equipos de seguridad y demás.

Fuente: Porter, 1985.

Elaboración: Propia, 2021.

### 2.2.4 Amenaza de Nuevos competidores

El análisis de competitividad está detallado en la tabla siguiente, en ella sobresalen los criterios de economía de escala, capacidad de inversión y diferenciación.

**Tabla 11. Amenaza de Nuevos competidores**

Amenazas de nuevos competidores	Muy atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Economía de escala	Pequeña					X	Grandes	5
Diferencia del producto	Escasa				X		Importantes	4
Identificación de la marca	Baja				X		Alta	4
Costo de cambio de rubro	Alta	X					Baja	1
Requerimiento de capital	Bajos					X	ALTOS	5
Efecto de la experiencia	Sin importancia				X		Muy importantes	4
<b>Atractividad ante amenazas de nuevos competidores</b>								<b>3,8</b>

Fuente: Porter, 1985.

Elaboración: Propia, 2021.

### 2.2.5 Amenaza de Productos sustitutos

Los productos sustitutos son los hoteles que se encuentran en la misma área geográfica y que mantienen un nivel de calidad de servicio y precios similares. En este caso, la probabilidad de sustitución sería media, tal como lo demuestra la siguiente tabla.

**Tabla 12. Amenaza de Productos sustitutos**

Amenazas de productos sustitutos	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante					X	Escasa	5
Costo de cambio del usuario	Bajos					X	Altos	5
Rentabilidad del sustituto	Altas					X	Bajas	5
Precisio / valor sustituto	Alto					X	Bajo	5
<b>Atractividad ante amenazas de productos sustitutos</b>								<b>5</b>

Fuente: Porter, 1985.

Elaboración: Propia, 2021.

### 2.2.6 Análisis de la competencia

Tal como se indicó en el punto anterior, los hoteles que se consideran como competencia directa son los que ofrecen la misma calidad de servicio y que se encuentran ubicados en la misma zona geográfica y sus alrededores. También existen competidores indirectos que brindan servicios de características similares, pero que se encuentran en una ubicación diferente a la del hotel.

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

La matriz EFE permite determinar la posición del hotel con relación al entorno, identificando qué factores externos lo afectan directamente y en qué medida lo hacen, de acuerdo con su importancia y ponderación para saber si el hotel está preparado para hacer frente al impacto que puedan ocasionar dichos factores.

### 3.1 Resultado de la matriz EFE

Para evaluar las oportunidades y amenazas se ha realizado una ponderación de cada una de estas y se estableció la siguiente clasificación: Oportunidad importante = 4; Oportunidad menor = 3; Amenaza importante = 1; Amenaza menor = 2. El resultado de la evaluación de la matriz EFE es de 2,99 que es superior a 2,50, lo que indica que la empresa está en capacidad de afrontar las oportunidades y amenazas del mercado.

**Tabla 13. Matriz EFE**

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuación
<b>Oportunidades</b>			
1 País con mayor crecimiento en Latinoamérica.	0,1	4	0,4
2 Campañas de la mano de Promperú para promocionarlo como destino turístico.	0,06	3	0,18
3 Subsidio por parte del Estado para mantener el sector.	0,08	3	0,24
4 Innovación tecnológica como punto relevante de los usuarios en la elección de un hotel.	0,07	3	0,21
5 La extensión del plazo de pago de impuestos por parte del Estado	0,06	2	0,12
6 Un porcentaje importante del turismo interno visita Lima como destino.	0,08	4	0,32
7 Políticas macroeconómicas favorables al crecimiento de la economía nacional.	0,09	3	0,27
8 Alta digitalización en el sector de compra hotelero.	0,02	1	0,02
<b>Amenazas</b>			
1 Suspensión de operaciones por la aparición de la pandemia (COVID-19)	0,07	4	0,28
2 Aparición de nuevos competidores por lo atractivo del sector.	0,05	3	0,15
3 Sobreregulación de normas que afectan la eficiencia del negocio.	0,05	2	0,1
4 La informalidad en la que se mueve un importante porcentaje del sector hotelero.	0,06	3	0,18
5 La curva creciente de infectados por el COVID-19 que retrasa la reactivación económica.	0,06	3	0,18
6 La concentración del desarrollo y el crecimiento se da en Lima.	0,04	3	0,12
7 Baja inversión en tecnología, lo que encarece procedimientos innecesarios.	0,05	2	0,1
8 Inseguridad creciente que hace ver a Lima como una ciudad peligrosa.	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,99</b>

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2021.

Luego de analizar el macroentorno y de acuerdo con la coyuntura actual se identifican las oportunidades y amenazas que ofrecen las condiciones políticas, legales, económicas, sociales, y tecnológicas en la actualidad, esto para saber si el hotel está preparado para desempeñarse de forma exitosa en el sector.

#### **4. Conclusiones**

Se observa un escenario complejo para el sector empresarial, lo importante es que aquellas empresas que se adecúen a los cambios de manera rápida puedan tomar decisiones y adecuar su estructura a estos nuevos cambios. Los autores de la presente investigación consideran que, en general, se puede hacer empresa pese a que el actual contexto es complicado, ya que existe el apoyo del Estado. Actualmente el Perú garantiza las condiciones adecuadas para invertir, pese a la alta competitividad del sector.

## **Capítulo IV. Análisis interno**

Este capítulo describe el diagnóstico interno de la operación del hotel en función de las características específicas del negocio, del modelo de gestión, y de la dirección implementados, así como de los recursos con los que se cuenta durante el periodo 2014-2019.

### **1. Modelo de negocio 2014-2019**

Para describir el modelo de negocio del hotel se utilizará la herramienta del Lienzo (Canvas) (Osterwalder y Pigneur 2010), que vincula los cuatro pilares que conforman un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

La oferta del hotel está orientada al segmento de clientes conformado por aquellos huéspedes adultos jóvenes cuyo objetivo principal es el turismo o el desarrollo de negocios durante su estadía; personas que dedican una importante cantidad de su tiempo en disfrutar experiencias, en un entorno en el que la personalización del servicio, la alta calidad, el confort y el respeto de los estándares medio ambientales son valores imprescindibles que generan un vínculo de confianza y fidelización. Debido al rango etario del huésped objetivo, los canales de comunicación y gestión del negocio son los que tecnológicamente están más orientados a la digitalización y a la automatización de los procesos de reserva, servicio de hospedaje y satisfacción del cliente. Este vínculo de comunicación está conformado por una combinación de plataformas tercerizadas en su mayoría, y plataformas propias gestionadas desde las instalaciones del hotel.

El mayor porcentaje de los ingresos del hotel corresponden al arrendamiento de hospedaje; menores ingresos generan el arrendamiento de áreas de servicios auxiliares y los servicios de alimentación y bebidas para clientes huéspedes y no huéspedes. La definición del precio es un proceso dinámico que depende de la estacionalidad y de la ocupación de la capacidad del hotel. En el anexo 1 se puede ver el modelo de negocio del hotel al finalizar el año 2019.

### **2. Cadena de Valor**

El análisis de la cadena de valor (50 Minutos 2016) para la prestación de servicios diferencia las actividades primarias entre aquellas sobre las que se puede ejercer un control de gestión y sobre las que esto no es posible. El anexo 2 presenta un gráfico que ilustra la interrelación de las actividades primarias y de soporte.

## 2.1 Actividades primarias

- **Marketing y ventas.** Los principales canales de comercialización son las plataformas *web* y aplicaciones especializadas en el negocio hotelero mundial; en segunda instancia están las agencias de turismo, con las que se trabaja a través de asociaciones contractuales; finalmente, se cuenta con la propia plataforma *web* y aplicaciones del hotel. La estrategia publicitaria incluye las plataformas de promoción a través de *webs* especializada en turismo y negocios orientadas al segmento al que se orientará la oferta del hotel.
- **Personal de contacto.** Entendiendo que la personalización del servicio es una propuesta de valor, es fundamental contar con personal altamente calificado y entrenado en toda la cadena de suministro del servicio, desde la gestión de la venta y publicidad, las etapas plenamente operativas del servicio como la recepción, acomodamiento, soporte y guía durante la estadía, mantenimiento y servicio a la habitación, alimentación y bebidas; hasta salida y post estadía.
- **Soporte físico y habilidades.** Son todos los elementos constitutivos de los ambientes de recepción, salas de espera, salas de reuniones, restaurante y bar, habitaciones, oficinas, ambientes de soporte y otros, que hacen posible que los servicios de hospedaje, alimentación y soporte se brinden de manera adecuada y oportuna. Las habilidades están conformadas por todas las capacidades adquiridas e innatas de todo el personal, que se encuentran en sintonía con los objetivos del hotel.
- **Prestación.** El objetivo del hotel es brindar una experiencia sofisticada, moderna y, sobre todo, personalizada de la estadía del huésped, generando un impacto placentero para el turismo y los negocios en una ciudad que se encuentra en constante vibración y desarrollo; siempre teniendo en cuenta que un gran impacto de placer durante la estadía en el hotel significa también un impacto reducido para el medio ambiente.
- **Clientes.** El huésped es un eslabón de esta cadena sobre el que no hay control; esta premisa hace que los demás eslabones trabajen juntos y alineados para garantizar que la oferta sea la correcta y que genere un vínculo de reconocimiento, fidelidad y satisfacción con el hotel.
- **Otros clientes.** La variación constante del comportamiento de los huéspedes, el proceso de desarrollo generacional cada vez más rápido y la variabilidad del entorno, generan un constante análisis interno y externo que permite ser lo suficientemente flexibles para orientar la dirección del hotel de manera adecuada, apenas las condiciones del mercado varíen.

## 2.2 Actividades de soporte

- **Abastecimiento.** La cadena logística comprende uno de los soportes fundamentales para proveer los insumos necesarios para ejecutar de manera adecuada cada una de las etapas operativas de hospedaje, alimentación, mantenimiento y soporte para los huéspedes.
- **Infraestructura.** De acuerdo con la política organizacional del hotel, existe un Consejo Directivo conformado por las principales gerencias y por un representante de los accionistas, quienes son los responsables de definir la estrategia corporativa y la estrategia competitiva. Además de estos lineamientos, cada área operativa es responsable de la implementación de acciones que, alineadas a las estrategias anteriores, deberán cumplir con objetivos específicos.
- **Tecnología.** El diseño y dimensionamiento funcional del hotel permiten que la operación se efectúe de manera eficiente y en busca de una mejora continua. Un soporte fundamental para este objetivo ha sido la inversión en tecnología que permitió agilizar y sistematizar varias etapas de los procesos de venta, análisis de mercado, atención al cliente, y gestión de activos y consumibles.
- **Dirección de recursos humanos.** Uno de los objetivos fundamentales de la administración del hotel es generar un ambiente de motivación, confianza, seguridad, libertad de comunicación, y permanente capacitación y aprendizaje para el personal que allí labora, de manera que la identificación y el compromiso del personal con los objetivos del hotel sea el mayor posible.

## 3. Análisis de las áreas funcionales

Con la finalidad de entender cómo es que se desarrolló la gestión integral del hotel, entre el 2014 y el 2019, se utilizó la herramienta AMOFH (D'Alessio 2008).

### 3.1 Administración y gerencia

El diagrama organizacional define cuatro áreas de gestión que, bajo la dirección de la Gerencia General, han alineado las operaciones del hotel con los objetivos y lineamientos del plan estratégico (ver anexo 3).

El planeamiento de las operaciones (relación de la proyección de la venta con la disponibilidad en capacidad de las instalaciones del hotel), se realiza en base a las prospecciones del mercado local que son desarrolladas con un año de anticipación, tomando en cuenta la temporada alta



(meses de verano) y la temporada baja (meses de invierno). Para este análisis también se usa el registro histórico de temporadas pasadas.

### 3.2 Marketing y ventas

La gestión de este tópico se define por el desarrollo de los cuatro elementos básicos del Marketing: Precio, Producto, Plaza y Promoción.

- **Precio.** La proyección de la demanda por temporada define el precio de las habitaciones en ambas temporadas. El precio de venta depende del momento en el que se realiza la venta y de la capacidad del hotel en ese preciso momento. El precio promedio de las habitaciones, desde que se reinició la operación en el 2014, ha tenido un incremento del 14% en la temporada de verano y del 13% en la temporada de invierno. El detalle se presenta en el anexo 4.
- **Producto.** El objetivo ha sido cubrir la demanda de hospedaje con las características específicas que el huésped del segmento definido en el modelo de negocio requiere; es decir, un servicio con un alto estándar de calidad, confort y personalización, brindando para estos fines la infraestructura y soporte de servicio pertinentes.
- **Plaza.** La ubicación del hotel está en el distrito de Miraflores, garantizando un fácil acceso a los diferentes centros comerciales, empresariales y turísticos de la ciudad, brindando una ubicación segura, moderna y con gran actividad nocturna.
- **Promoción.** Definida previamente por los canales de comercialización, es una herramienta fundamental para llegar a difundir la oferta comercial en el segmento objetivo. En el anexo 5 se puede ver el detalle del gasto en marketing y publicidad a lo largo de los últimos años y el incremento de los ingresos por conceptos de alojamiento.

### 3.3 Operaciones y logística

La razón principal del negocio hotelero es brindar un servicio de hospedaje que viene complementado por otros servicios conexos que confluyen en un entregable final, que es la experiencia. Este resultado solamente se logra a través de una serie de procesos que son gestionados teniendo en cuenta las siguientes funciones operativas: recepción y chequeo; limpieza y lavandería; seguridad y emergencias; mantenimiento, y alimentación y bebidas. En el anexo 6 se presenta una descripción gráfica de la relación que existe entre el desempeño del indicador de calidad y su reflejo en la ocupación en permanente incremento en cada temporada.

### **3.4 Finanzas y contabilidad**

Durante los últimos cuatro años de operación los ingresos por ventas han crecido de manera constante en ambas temporadas, siendo las temporadas de verano las que muestran un mayor incremento porcentual. Este crecimiento también ha estado acompañado de manera proporcional por el beneficio bruto de la operación y por el Resultados antes de Intereses, Impuestos (EBIT<sup>3</sup>). El detalle gráfico se puede observar en el anexo 7. Del mismo modo, se hace cada vez más sostenible conseguir un EBIT superior al 20% en las temporadas de verano, y un EBIT superior al 13% durante las temporadas de invierno, lo que es muestra de un desempeño saludable y adecuado para el sostenimiento a largo plazo del negocio.

### **3.5 Recursos humanos**

La planilla del hotel cuenta con 40 colaboradores permanentes, distribuidos en todas las áreas, incluyendo el personal directivo. Durante las temporadas altas ha sido frecuente incrementar el personal operativo en un 25%, este personal es contratado bajo la modalidad de periodo fijo de seis meses. Una variable muy importante durante todas las temporadas han sido los costos asociados al reclutamiento, contratación y desafiliación del personal, debido a la fluctuante oferta laboral de mano de obra calificada en la ciudad.

## **4. Recursos y capacidades**

La infraestructura del hotel ofrece 50 habitaciones completamente equipadas, 30 habitaciones simples, 10 habitaciones dobles, y 10 suites para el servicio de hospedaje, lo que significa 9.000 noches por temporada como oferta máxima.

Adicionalmente a la oferta de hospedaje, el hotel cuenta con dos salas de reuniones con capacidad para albergar hasta 20 personas cada una; un restaurante con capacidad para atender a 50 personas, y una sala bar con capacidad de atención para 20 personas cómodamente instaladas. Los servicios de alimentación cuentan con una cocina clásica con áreas diferenciadas de cocción, almacenaje y lavado en acero inoxidable; los servicios de lavandería cuentan con tres grupos de lavadoras y secadoras industriales de 20 kg; el área de almacén general se encuentra en el nivel 0, compartiendo el nivel con la sala de servidores de comunicación y oficinas; el estacionamiento tiene capacidad para 20 vehículos en dos sótanos.

---

<sup>3</sup> EBIT es el un indicador financiero acrónimo del inglés *Earnings Before Interest and Taxes*.

## 5. Análisis VRIO<sup>4</sup>

En el presente análisis, se exponen los recursos (tangibles e intangibles) con los que se cuenta para afrontar con éxito el sector hotelero. Este análisis determinará si los recursos con los que se cuenta (ya sea en capacidades, recursos o procedimientos) representan una ventaja competitiva frente al mercado.

Es importante proteger los recursos VRIO, ya que estos factores representan una importante ventaja competitiva frente al mercado. Considerando que las capacidades de imitación y rareza tienen un tiempo límite antes que dejen de serlo es importante explotarlas rápidamente.

- **Valor.** El valor del recurso se puntúa por la capacidad la capacidad que tiene de aprovechar una oportunidad o mitigar una amenaza.
- **Raro.** Recurso de difícil acceso por los demás por lo difícil de obtener.
- **Imitable.** ¿Este recurso es difícil de imitar?
- **Organización.** ¿La organización está organizada y preparada para explotar dicho recurso?

**Tabla 14. Análisis VRIO**

Nº	Recursos y Capacidades	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Organización (Es explotada)	Implicancia Estratégica
1	Uso de analisis de datos.	SI	SI	SI	NO	Paridad Competitiva
2	Infraestructura para rentar y generar ingresos	SI	SI	SI	NO	Paridad Competitiva
3	Ubicación	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva
4	Ambientes comunes para alquiler	SI	NO			Paridad Competitiva
5	Prestigio (Experiencia en el sector)	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva
6	Proceso de Ventas desarrollado	SI	SI	NO		Paridad Competitiva
7	Alianzas estrategicas con agencias	SI	NO			Paridad Competitiva
8	Espalda Financiera	SI	NO			Paridad Competitiva
9	Calidad en atencion reconocida (Reputacion de la mar	SI	NO			Paridad Competitiva
10	Carta de alimentos saludables	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva

Fuente: García, 2019.

Elaboración: Propia, 2021.

Luego del análisis de recursos y capacidades para evaluar la posición del hotel frente al mercado, se han detectado importantes ventajas competitivas como una carta de alimentos saludables, esto es una fuente de atracción para diferentes clientes que optan por una opción mas nutritiva en comparación a la competencia. Otra ventaja importante es la ubicación, este recurso es crucial para los clientes al momento de tomar la decisión de donde alojarse. Finalmente, el prestigio adquirido por la marca está en camino a convertirse en un activo para el segmento específico al que se orienta el negocio.

<sup>4</sup> García, 2019.

## **6. Definición de ventaja competitiva**

Las características que permiten al hotel marcar una diferencia frente a las demás opciones de elección del huésped son aquellas que permitirán obtener el valor de su preferencia. Las siguientes serán las características que debe tener el hotel para ser sostenible en el tiempo:

- Un servicio de atención personalizado, desde el ingreso de los huéspedes, su estadía e incluso durante su partida del hotel.
- Una plataforma de servicio de relajación sofisticada, que permita tener una perfecta conexión con el ambiente turístico de la ciudad y con el circuito empresarial del corazón financiero y de negocios de Lima.
- Una perfecta ubicación en uno de los principales distritos de Lima, que permita tener un fácil acceso a las zonas turísticas y empresariales de la ciudad.
- Un permanente respeto y promoción de comportamientos eco amigables que, alineados con la infraestructura y políticas del hotel, garanticen impactos reducidos en el medio ambiente durante su estadía.

En base a esto se puede mencionar que la ventaja competitiva es la diferenciación.

## **7. Definición de estrategia competitiva**

Luego del primer año del reinicio de operaciones en el 2014, la definición de la estrategia competitiva del hotel tuvo una reorientación, migrando de una estrategia orientada a liderar el mercado en costos hacia una estrategia de enfoque en diferenciación, dirigida a un segmento particular del mercado, tratando siempre de resaltar el valor diferencial de la oferta propuesta.

El segmento del mercado sobre el cual se orientaron todos los esfuerzos del hotel es el de viajeros adultos jóvenes sin hijos, cuyo objetivo principal de visita a Lima es el turismo de relajación y diversión, y el desarrollo de negocios. Este grupo de viajeros consideran un presupuesto de hospedaje por noche que fluctúa entre los US\$ 100 y US\$ 150.

## **8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

En base a las definiciones de David (2013) el puntaje de valor total de la matriz varía de 1,0 a 4,0, siendo el promedio de 2,5. Los puntajes de valor por debajo de 2,5 caracterizan a las empresas

que son débiles internamente, mientras que los puntajes superiores a 2,5 indican una posición interna sólida.

### 8.1 Resultado de la matriz EFI

Para evaluar las fortalezas y debilidades se ha realizado una ponderación de cada una de estas y se estableció una clasificación: Fortaleza importante = 4; Fortaleza menor =3; Debilidad importante = 1; Debilidad menor = 2. La combinación de la ponderación y de la calificación brinda una valoración de los factores internos claves que asciende a 2,78 lo que demuestra que el hotel se encuentra sólido internamente y preparado para afrontar los retos del sector de manera eficiente.

**Tabla 15. Matriz EFI**

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Total ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
F1. El hotel posee una ubicación estratégica, cerca de zonas empresariales	0,20	4	0,80
F2. Accesibilidad	0,10	4	0,40
F3. Infraestructura moderna	0,05	4	0,20
F4. Servicios complementarios que involucren actividades relacionadas al turismo.	0,01	3	0,18
F5. Acuerdos con socios estratégicos del sector (Mirabus)	0,01	3	0,18
F6. Precios competitivos asegurando una relación de calidad-precio	0,08	3	0,24
F7. Primer hotel 4 estrellas en la zona	0,04	4	0,16
<b>DEBILIDADES</b>			
D1. Primer emprendimiento de los inversionistas en el mercado y sector local	0,20	1	0,20
D2. La estructura administrativa y de negocio se encuentra en la etapa de organización	0,11	2	0,22
D3. Factor humano se encuentra en proceso de formación y desarrollo	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,78</b>

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2021.

## 9. Conclusiones

Luego de seis años de operación ininterrumpida, el hotel está ingresando a una etapa de estabilidad, en la que la flexibilidad de la toma de decisiones y la atención a las fluctuaciones del mercado turístico del país, han permitido que el rendimiento financiero sea apreciable y se incremente cada año. Si bien, todavía no se ha llegado a sobrepasar el porcentaje de ocupación del 85%, que permitiría ser el indicador de un plan de crecimiento operacional, se han conseguido indicadores de calidad, rentabilidad y compromiso del personal, que exceden el promedio de la competencia local. Esta situación permite tener un buen cimiento para gestionar nuevas iniciativas de desarrollo para el negocio.

## Capítulo V. Perfil del consumidor

### 1. Características del consumidor de turismo en el Perú

Es importante conocer las características de los visitantes nacionales y extranjeros para identificar coincidencias del público objetivo, entender sus necesidades, y contar con la propuesta de valor adecuada para ellos. De acuerdo con la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú] 2018), se puede concluir lo siguiente sobre el perfil del turista nacional y extranjero:

#### 1.1 Turista extranjero

- El 62% es de sexo masculino.
- El 45% pertenece a la generación *millennial*.
- El 46% de los visitantes son solteros.
- Estadía promedio: 10 noches.
- La región más visitada es Lima, con el 73% de los turistas.
- Grado de instrucción universitario: 43%.
- Gasto promedio: US\$ 932.
- El 65% de visitas son recreativas, mientras que el 15% es por negocios.

Es importante resaltar que el 60% de visitantes proviene de América Latina y que las principales plataformas de Internet usadas por los extranjeros para conseguir alojamiento en el Perú son Booking, Tripadvisor, y Airbnb.

#### 1.2 Turista nacional

- El 57% es de sexo femenino.
- El 44% pertenece a la generación *millennial*.
- Lima es la ciudad más visitada con el 27% de turistas.
- Apenas 2% de los visitantes a Perú se hospedan en hoteles de 4 y 5 estrellas.
- Estadía promedio: 4 noches.

## **2. Perspectiva actual bajo condiciones del COVID-19**

Los hábitos del consumidor cambiaron drásticamente debido a los eventos relacionados con el COVID-19. Es importante señalar que el gobierno peruano, desde mediados de marzo del 2020, restringió el libre tránsito y declaró el estado de emergencia nacional, implementando una cuarentena obligatoria en todo el país. El 30 de junio del 2020 el gobierno peruano dispuso la apertura económica por fases para reactivar el crecimiento del país. El siguiente gráfico muestra el contexto del inicio del confinamiento hasta el reinicio gradual de actividades:

Todos estos sucesos restringieron los hábitos regulares de consumo y obligaron a que el consumidor se adapte a una nueva realidad en la que tuvo que priorizar las necesidades elementales como la salud y alimentación.

Un punto adicional a considerar es la situación laboral, donde que refleja que un 30% se encuentra trabajando formalmente (vía *home office*, presencialmente o viene recibiendo su sueldo y su empleador aún no define la fecha de incorporación), mientras que un 42% no se encuentra trabajando o fue despedido.

Se puede concluir que los hábitos de consumos en este tiempo han experimentado cambios drásticos. Existe temor del consumidor en esta etapa de pandemia y viene priorizando el ahorro, la alimentación, y los gastos de salud. Adicionalmente a ello, luego del reinicio, las demás actividades tuvieron un incremento en su participación (combustible, moda, belleza y entrenamiento). Otros rubros como viajes y turismo aún se encuentran estancados y en la medida que aumente la sensación de seguridad; que el sistema de salud sea fortalecido, y la adopción de medidas de prevención que aseguren el control de la pandemia (curva de contagios controlada y la existencia de una vacuna contra el COVID-19), se elevará la intención de viajar y la búsqueda de ofertas turísticas.

## **3. Proyección de la demanda en las fases de Contingencia y Reactivación**

### **3.1 Mercado disponible**

El mercado disponible hace referencia al número de noches de hospedaje en los diferentes hoteles del área de influencia del negocio en estudio. La siguiente tabla presenta la demanda por noches en los tres principales distritos de la ciudad donde se focaliza la competencia del hotel: Miraflores,

Barranco y San Isidro. Esta información tiene como fuente un estudio elaborado por MINCETUR (2019), con una proyección para el año 2020, sin tomar en consideración la situación de emergencia actual. Dicha información se aplica en este acápite para tener una referencia de las capacidades existentes actuales y de las posibilidades que se podrían plantear una vez superado el estado de emergencia.

**Tabla 16. Proyección de la demanda**

Distrito	Categoría	Cantidad de hoteles	Cantidad de habitaciones	Oferta de noches de hospedaje	% de ocupación	Demanda de noches de hospedaje
Barranco	3 estrellas	4	111	39	55%	21
Miraflores	3 estrellas	57	2668	42	65%	23
	4 estrellas	23	2034	58	48%	32
San Isidro	3 estrellas	13	423	31	25%	17
	4 estrellas	10	947	38	30%	21
<b>Totales</b>		<b>107</b>	<b>6183</b>	<b>207</b>	<b>45%</b>	<b>115</b>

Distrito	Categoría	% de noches de hospedaje locales	% de noches de hospedaje extranjero	Total de huéspedes	Factor de doble ocupación	Estadía promedio de huéspedes (días)
Barranco	3 estrellas	13%	46%	8.254	1,86	1,08
Miraflores	3 estrellas	31%	89%	5.081	1,5	1,06
	4 estrellas	23%	56%	5.825	1,01	1,73
San Isidro	3 estrellas	32%	97%	156.113	1,34	1,86
	4 estrellas	29%	95%	87.377	1,2	1,43
<b>Totales</b>		<b>26%</b>	<b>77%</b>	<b>262.650</b>	<b>1,382</b>	<b>1,43</b>

Fuente: MTPE y PEEL, 2007.

Elaboración: Propia, 2021.

La proyección de la demanda considera los siguientes criterios para su ejecución:

- Una vez superada la crisis sanitaria y todas las restricciones que trajo consigo, el mercado disponible empezaría a crecer de la misma forma que la demanda total relacionada a las noches de hospedaje.
- La ocupación de los hoteles será un indicador que hará que la oferta total de las noches de hospedaje se mantenga o varíe.
- Se tendrá que calcular una ocupación promedio en los próximos meses, lo cual dependerá de la demanda que se tenga en el sector hotelero, teniendo en consideración todas las restricciones que se vienen teniendo por la crisis sanitaria que venimos atravesando.



### 3.2 Mercado meta

El mercado meta se define como la participación dentro del mercado disponible que está interesado en hospedarse en el Hotel, considerando sus ventajas competitivas de ubicación, precio, calidad del servicio, prestigio de la marca, entre otras.

### 3.3 Estimación de la demanda

La estimación de la demanda se ha realizado para las dos fases generadas por las condiciones especiales de la crisis sanitaria, estas fases se exploran a mayor detalle en el siguiente capítulo.

- **Demanda en Fase de Contingencia.** Ocurre desde inicios del año 2020 hasta finales del 2021, y comprende la proyección inicial de demanda en condiciones normales desde enero del 2020 hasta marzo del 2020, periodo en el que la demanda obedece a la proyección de crecimiento turístico para el país desarrollado el año 2019, con un crecimiento interanual de 8% de acuerdo con el MINCETUR. Debido a la expansión de la crisis sanitaria a partir de la segunda mitad del mes de marzo del 2020, la estrategia del Hotel opta por captar el mayor porcentaje posible del personal de empresas del sector Minero de la región central del país que requieren “hospedaje de prevención” a través de la firma de contratos que definen periodos fijos de hospedaje y servicios sanitarios determinados. De acuerdo con el Boletín Estadístico Minero (Ministerio de Energía y Minas [MINEM] 2020) del marzo de 2020, las principales operaciones mineras de la región central del país albergan, entre personal propio y contratistas, a un total de 50.254 personas de las cuales aproximadamente el 20% necesitarán recibir hospedaje durante un promedio de 15 días previos a su destaque de trabajo en los campamentos mineros. Estas cifras representan aproximadamente 150.000 noches de hospedaje al mes, que deberán ser cubiertas por hoteles y hospedajes de las principales ciudades de la región central del país. El objetivo del hotel bajo este nuevo escenario es poder cubrir al menos 700 noches al mes en el 2020, es decir el 0,46% de la demanda de este especial requerimiento de hospedaje; y 1.050 noches al mes en el 2021, es decir el 0,7% de la demanda de este requerimiento.

**Tabla 17. Estimación de la demanda en fase de Contingencia**

Fase de Contingencia		
Capacidad / Año	2020	2021
N° de días	360	360
N° Habitaciones	50	50
N° de Habitaciones disponibles	18.000	18.000
% ocupación Turista	20%	-
% ocupación COVID (cuarentena)	30%	60%
N° Habitaciones ocupadas Turista	3.600	-
N° Habitaciones ocupadas COVID (cuarentena)	5.400	10.800
<b>N° TOTAL DE HABITACIONES OCUPADAS</b>	<b>9.000</b>	<b>10.800</b>

Alojamiento (en USD)		
Tarifa Turista	110	80
Tarifa COVID	80	80
Tarifa agencias de viaje	-	-
Ingreso Turista	396.00	-
Ingreso COVID	432.00	864.00
<b>INGRESO TOTAL: Fase de Contingencia:</b>	<b>828.000</b>	<b>864.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Demanda en Fase de Reactivación.** Este periodo transcurre desde inicios del 2022 y dura hasta el final del 2024. Se caracteriza por una recuperación paulatina de las operaciones turísticas a nivel mundial bajo nuevas condiciones y estándares de operación y comportamiento del consumidor. Bajo la premisa del control de la crisis sanitaria y de las proyecciones de crecimiento del mercado turístico del 5% al 8% interanual, de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT) (All Regions 2021), el desempeño del hotel se vería reflejado de la siguiente manera:

**Tabla 18. Estimación de la demanda en fase de Reactivación**

Fase de Reactivación			
Capacidad / Año	2022	2023	2024
N° de días	360	360	360
N° Habitaciones	50	50	50
N° de Habitaciones disponibles	18.000	18.000	18.000
% ocupación Turista	55%	60%	65%
% ocupación COVID (cuarentena)	-	-	-
N° Habitaciones ocupadas Turista	9.900	10.800	11.700
N° Habitaciones ocupadas COVID (cuarentena)	-	-	-
<b>N° TOTAL DE HABITACIONES OCUPADAS</b>	<b>9.900</b>	<b>10.800</b>	<b>11.700</b>

Alojamiento (en USD)			
Tarifa Turista	110	115	120
Tarifa COVID	-	-	-
Tarifa agencias de viaje	120	120	120
Ingreso Turista	1.089.000	1.242.000	1.404.000
Ingreso COVID	-	-	-
<b>INGRESO TOTAL: Fase de Reactivación</b>	<b>1.089.000</b>	<b>1.242.000</b>	<b>1.404.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### **4. Conclusiones**

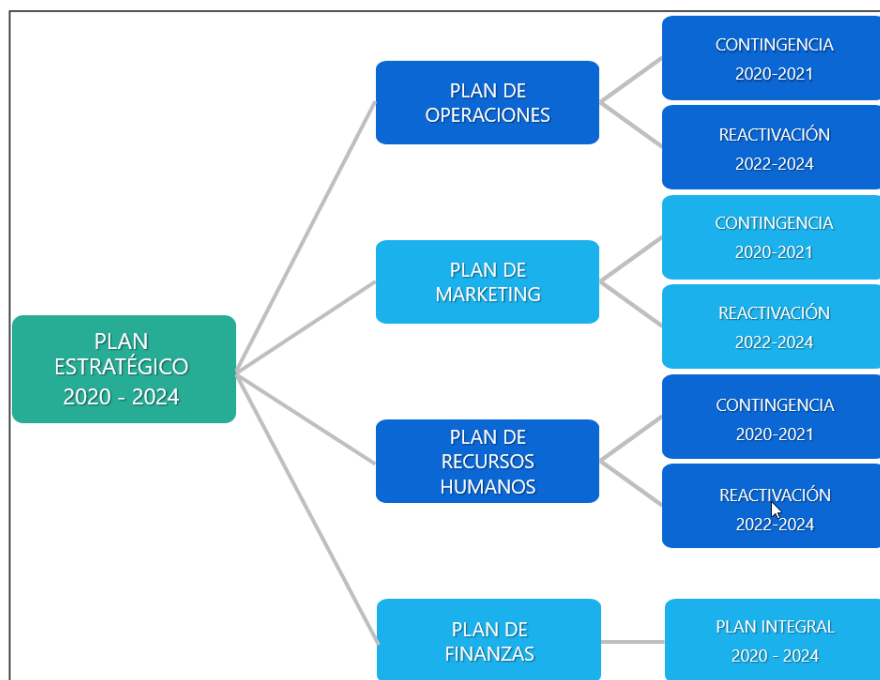
La condición generada por la crisis sanitaria ha originado el desplome del sector turístico a nivel mundial, la capacidad de reenfoque del negocio hotelero en base a los nuevos parámetros de comportamiento del consumidor, la diversificación de los objetivos de negocio, y las salvaguardas financieras diseñadas por los gobiernos de los diversos países, están convirtiéndose en las únicas herramientas capaces de mantener a flote y proyectar una recuperación a mediano y largo plazo de este sector.

Específicamente en el Perú, solamente el 15% de los negocios hoteleros han orientado sus servicios al “hospedaje de prevención” sanitaria; es decir, a hospedar a empleados de empresas de rubros que requieren tener periodos de cuarentena previo a su inicio de labores, y a personas que con niveles de contagio leve del virus SARS-CoV2 (COVID-19) necesiten estar aisladas por periodos determinados de tiempo.

## Capítulo VI. Planeamiento estratégico

El objetivo del presente capítulo es desarrollar una serie de planteamientos que permitan obtener resultados que orienten el negocio hacia el futuro. El primer paso es entender que el contexto actual se caracteriza por presentar dos panoramas claramente diferentes pero que se entrelazan a la vez y conforman el Plan Estratégico 2020-2024: un escenario que corresponde a una primera Fase de Contingencia, que recibe el impacto directo de la crisis sanitaria y económica mundial se inició el 16 de marzo del 2020 y se prolonga hasta diciembre del 2021; y una Fase de Reactivación, que inicia en enero del 2022 hasta diciembre del 2024. Esta fase última fase coincide con la etapa de reconstrucción del crecimiento económico mundial y por esta razón deberá ser desarrollada de manera muy precisa para aprovechar cualquier pequeña oportunidad que en este futuro cercano serán muy escasas. El siguiente gráfico describe la estructura del planteamiento estratégico que se desarrollará más adelante:

**Gráfico 1. Planteamiento estratégico**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 1. Misión

La misión propuesta por los autores de la presente investigación es la siguiente: “Somos uno de los destinos de elección preferidos en la ciudad, que ofrece servicios de alojamiento profesional, personalizado y flexible para el exigente mercado de negocios y ocio. Nuestra definición de

hospitalidad es hacer la diferencia para las personas que hospedamos todos los días, por medio de un entorno de respeto al medio ambiente y a nuestros colaboradores. Lo hacemos de una manera eficiente que conduce a resultados superiores”.

## 2. Visión al 2030

La visión propuesta por los autores de la presente investigación es la siguiente: “Ser la mejor opción de elección de alojamiento *boutique* en la ciudad para nuestros huéspedes, colegas y socios comerciales”.

## 3. Objetivo general al 2024

En línea con la visión de la empresa y manteniendo los argumentos fundamentales del modelo de negocio (ver anexo 1), es necesario ofrecer un producto/servicio capaz de ser lo suficientemente atractivo por sobre la oferta de la variada competencia. Así, los autores de la presente investigación han propuesto el objetivo general de liderar el mercado hotelero *boutique* en la ciudad de Lima, lo que implica estructurar de manera sólida un plan de contingencia que permita sobrepasar operativa y financieramente el periodo actual de emergencia sanitaria. Una vez concluida esta etapa de alto riesgo, el objetivo principal será recuperar la rentabilidad y la proyección de crecimiento previos a la crisis sanitaria.

## 4. Objetivos estratégicos al 2024

**Tabla 19. Objetivos estratégicos al 2024**

<b>Rentabilidad</b>	Crecimiento del EBITDA en 5% interanual, desde el 2022 al 2024
	EBITDA al finalizar el 2024 del 20% - 25%
<b>Crecimiento</b>	Crecimiento de ventas del 3% interanual, desde el 2022 al 2024.
	Ocupación del hotel al finalizar el 2024 del 65%.
	Optimización operativa, <i>outsourcing</i> del 40% de las áreas operativas al finalizar el 2024.
<b>Sostenibilidad</b>	Implementación y certificación en estándares de bioseguridad.
	Inversión en infraestructura sanitaria, tecnología (TI, domótica) y capacitación del personal.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El periodo de crisis sanitaria ha generado un nuevo enfoque para afrontar las necesidades del mercado de turismo y hotelería; es en este sentido que las acciones que se desarrollen para garantizar la sostenibilidad de las compañías, correctamente dirigidas, se convertirán en elementos diferenciadores para las estrategias de marketing y desarrollo de negocios.

## 5. Estrategia del negocio al 2024

Teniendo en mente que el objetivo fundamental de la empresa es dirigir todos sus esfuerzos a ofrecer un servicio personalizado y focalizado en sus clientes, se han definido las estrategias competitivas y corporativas de la siguiente forma:

**Tabla 20. Estrategia competitiva y corporativa**

<b>Estrategia Competitiva</b>	<b>Estrategia de Enfoque en Diferenciación</b>
	Dirigida al segmento del mercado conformado por huéspedes adultos jóvenes, preferentemente solteros o parejas sin hijos, que se encuentren realizando viajes por turismo o por negocios. Huéspedes que pertenecen a un nivel socioeconómico que permita solventar una estadía con un precio diario superior a los US\$ 100 por noche y que consideren a la comodidad, sofisticación y la modernidad tecnológica como criterios esenciales para su toma de decisiones de viaje
<b>Estrategia Corporativa</b>	<b>Estrategia de Integración</b>
	Modificación del grado de integración vertical del Hotel a lo largo de su cadena de valor, recurriendo al outsourcing a través de alianzas estratégicas con socios comerciales que estén alineados con la política de calidad operativa del Hotel.

Fuente: Porter, 1982.

Elaboración: Propia, 2021.

## 6. Fases del planeamiento estratégico

Al inicio del capítulo se planteó que, debido a las condiciones inusuales de la situación de crisis sanitaria mundial, el plan estratégico debía contener dos fases. A continuación, se detallará el contenido y el alcance de cada una.

### 6.1 Fase de Contingencia 2020-2021

#### 6.1.1 Alcance temporal

El periodo de la fase de contingencia inicia el 16 de marzo de 2020 y finaliza en diciembre de 2021. El motivo por el cual se ejecuta es la emergencia sanitaria a nivel mundial ocasionada por la propagación del virus SARS-CoV2 (COVID-19), catalogado por la OMS como pandemia desde febrero del 2020. El impacto de esta pandemia, ha ocasionado que la mayoría de los países del mundo asuman estados de emergencia sanitaria que, entre otras medidas, han incluido el cierre de fronteras, restricciones de tránsito, y confinamiento de su población.

Esta condición ha afectado a la actividad económica a nivel mundial, generando una fuerte recesión que tiene al sector de hotelería y turismo como uno de sus principales víctimas. En este

contexto se definen los lineamientos de la primera etapa del plan estratégico para mantener el negocio, y reflotarlo en un futuro próximo.

### 6.1.2 Objetivos estratégicos de la fase de Contingencia

Son los que siguen a continuación:

**Tabla 21. Objetivos en fase de Contingencia**

<b>Rentabilidad</b>	Palabra clave: Supervivencia
	Beneficio neto del 2% al 5%
<b>Crecimiento</b>	No se plantea un crecimiento en ventas
	Diversidad de la oferta de servicios del hotel (periodos de cuarentena para empresas del sector energía y minas, cuarentena para repatriados)
<b>Sostenibilidad</b>	Implementación y certificación en estándares de bioseguridad.
	Inversión en infraestructura sanitaria y capacitación del personal.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 6.1.3 Supuestos base de operatividad

La coyuntura actual acompañada de la paulatina reactivación de ciertos sectores económicos del país lleva a considerar que, para operar deberán cumplirse los siguientes supuestos:

- **Hospedaje para el sector de energía y minas.** Como parte del inicio de operaciones de las actividades económicas esenciales, este sector ha reanudado sus actividades productivas y sus trabajadores deben ser alojados en cuarentena por un periodo de tiempo que fluctúa entre los 15 a 40 días, en diferentes hoteles antes de cumplir con sus labores en los diferentes asentamientos operativos mineros, de generación eléctrica, minería y extracción de petróleo y gas, para evitar la propagación del SARS-CoV2 (COVID-19). Este nuevo modo operativo de alojamiento deberá cumplir las siguientes características:
  - Se debe contratar un personal del sector salud como parte del plan de vigilancia para un monitoreo a los huéspedes, y a los empleados del hotel. Además, se deberá contar con Equipos de Protección Personal (EPP) para el personal y con los implementos y accesorios para equipar los ambientes del hotel de acuerdo al estándar sanitario.
  - Cada huésped se alojará en una habitación y recibirá su alimento en viandas descartable, las condiciones de aislamiento son totales, no pudiendo tener contacto directo con otras personas.
  - La tarifa hotelera se establecerá de acuerdo a la cantidad de días y habitaciones ocupadas según contrato.
  - Adicionalmente, en coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo también se pretende atender a personas que llegan de otros países en vuelos humanitarios,

cuyo aislamiento debe ser de 14 días, bajo las mismas condiciones de aislamiento descritas líneas arriba.

#### 6.1.4 Escenarios previstos

La incertidumbre acerca de la futura reapertura del mercado turístico a nivel mundial obliga a asumir estrategias que deben mantener a flote el negocio como tal, situación que hace asumir la probabilidad de ocurrencia de diferentes escenarios a fin de evaluar el desempeño de la empresa en cada uno de ellos. A continuación se presentan los escenarios analizados:

**Tabla 22. Escenarios en fase de contingencia**

<b>PESIMISTA</b>	Beneficio neto inferior al 2%.
	Probabilidad de ocurrencia: media.
<b>CONSERVADOR</b>	Beneficio neto del 2% al 5%.
	Probabilidad de ocurrencia: alta
	Disparador: firma de contratos con empresas de los sectores estratégicos (energía y minas).
<b>OPTIMISTA</b>	Beneficio neto del 2% al 5%.
	Probabilidad de ocurrencia: alta
	Disparador: firma de contratos con empresas de los sectores estratégicos (energía y minas) y contratos con el MINCETUR.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 6.2 Fase de Reactivación 2022-2024

### 6.2.1 Alcance temporal

El impacto de la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19), sobre todo en el sector de hotelería y turismo, dicen los expertos, requerirá a nivel mundial de un periodo de recuperación de aproximadamente de cinco años a más, asumiendo que consideraciones como la eficiencia de la cura / prevención (vacuna) y la capacidad de mutación del virus estén dentro de las proyecciones esperadas. En este contexto la fase de reactivación propuesta para el hotel será de tres años, iniciando este periodo en enero del 2022 y culminando en diciembre del 2024.

Esta proyección presume que, luego de la fase de contingencia, las condiciones políticas y económicas en el Perú no hayan sufrido un cambio radical de orientación, luego de las elecciones generales del año 2021.

### 6.2.2 Supuestos base de operatividad

La proyección de ejecución de este plan estratégico de operaciones para el hotel, luego de superada la crisis sanitaria, y de levantar las restricciones de viaje de manera responsable, considera las siguientes premisas como necesarias para el cumplimiento de los objetivos de desempeño del negocio:



- Resultado satisfactorio del desarrollo científico que permita conseguir un tratamiento o una vacuna efectivos contra el SARS-CoV2 (COVID-19), a fines del 2020 o inicios del 2021.
- Carencia de estacionalidad, recurrencia y mutación como características biológicas del SARS-CoV2 (COVID-19), que no permitirían eventos similares en el corto o mediano plazos.
- Desarrollo de paquetes de estímulos fiscales que permitan incrementar el beneficio y la liquidez de los sectores económicos más afectados por la crisis sanitaria.
- Las nuevas consideraciones de convivencia adquiridas durante la crisis sanitaria serán un activo crucial el desarrollo de las herramientas digitales de operación, gestión hotelera e interacción con el huésped. También será crucial brindar un ambiente de hospedaje altamente interconectado y automatizado al huésped objetivo.
- Desarrollo de procesos, protocolos y políticas de atención al huésped sanitariamente responsables, que garanticen la seguridad física y emocional tanto de los huéspedes, como de los trabajadores y socios comerciales.

## Capítulo VII. Plan de Operaciones

El plan de Operaciones asegura que el desarrollo de las actividades operativas en todas las áreas del hotel sean consecuentes con la propuesta de valor fundamental, que es la de brindar una experiencia gratificante para el cliente. Dicho objetivo debe ser alcanzado en los tres ámbitos planteados: rentabilidad, crecimiento, y sostenibilidad. Es importante mencionar que el plan se alinea en 2 fases distintas por el entorno en el que se desarrollan: la Fase de Contingencia, que transcurre del 16 de marzo de 2020 a diciembre de 2021, en pleno auge de la pandemia mundial del virus SARS-CoV2 (COVID-19), uno de cuyos principales efectos son los cambios en el consumo mundial, siendo el sector turismo uno de los más afectados y de más lenta recuperación. La otra Fase es la de Reactivación, que ocurre desde enero de 2022 a diciembre de 2024, donde se espera que la situación se encuentre mucho más controlada, con los servicios de salud disponibles para la población, con algún tratamiento más efectivo, y con la vacuna en distribución y aplicación.

El plan de Operaciones se desarrolla en alineación con los planes de Marketing y de Recursos Humanos, siendo el objetivo principal ser consecuentes con el entorno en el que se está desarrollando el negocio, donde existe mucha incertidumbre respecto a lo que sucederá en los meses y años venideros, pero muy seguros que las decisiones que se están tomando llevarán al hotel, en una primera instancia, a mantener su operatividad en tiempos de pandemia y, luego, a definir cómo van a explotar sus potencialidades en un escenario más prometedor para crecer y recuperar su nivel de crecimiento, como en los seis años anteriores.

### 1. Objetivo al 2024

**Tabla 23. Objetivos del plan de Operaciones**

Plan estratégico general	Cronograma				Plan de Operaciones
	2021	2022	2023	2024	
<b>Objetivos de rentabilidad</b>					
EBITDA	2-5%	5%	5%	5%	<i>App self service</i>
<b>Objetivos de crecimiento</b>					
OCUPABILIDAD	60%	55%	60%	65%	<i>Outsourcing</i>
<b>Objetivos de sostenibilidad</b>					
INFRAESTRUCTURA	100%	100%	100%	100%	Remodelación/Adecuación
CERTIFICACIÓN	100%	100%	100%	100%	Hotel bioseguro

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 2. Estrategia

La estrategia del plan de Operaciones se enmarca fundamentalmente en conocer qué es lo que el cliente necesita y requiere para, de acuerdo con ello, brindarle el mejor servicio posible, que cumpla con los estándares de calidad y bioseguridad. De esta manera, el hotel será la mejor opción en el país para el tipo de cliente que identificado para la estrategia elegida que es la de enfoque en diferenciación.

Por otra parte e igualmente importante es ser muy eficientes con el gasto; para ello se debe identificar dentro de la cadena de valor, qué procesos o áreas pueden ser tercerizados, siendo el área de alimentos y bebidas (cocina, restaurante y bar) la que encaja con esta estrategia, al ser un área que puede migrar a una administración externa sin generar contratiempos o efectos negativos a los clientes. Con acuerdos de servicio establecidos en contrato, se puede asegurar una calidad de servicio al huésped que es el principal interés del hotel.

**Tabla 24. Plan de Operaciones**

	Fase de Contingencia	Fase de Reactivación
<b>Objetivos</b>	* Remodelación y acondicionamientos de instalaciones *Certificación en Bioseguridad. *Inversión en equipos de energía e Hidráulicos	*Tercerización de alimentos y bebidas. *Implementación de APP de Self Service
<b>Metas</b>	*Cumplimiento del plan de remodelación y recambio de equipos de energía e hidráulicos. * Alcanzar y mantener la certificación den Bioseguridad.	*Cumplimiento de Acuerdo de Nivel de Servicio por tercerización del hotel. *Funcionamiento del APP para servicios del hotel.
<b>Principales Acciones</b>	*Preparación y certificación internacional para logras ser una empresa Biosegura, esto se realizará por intermedio de una empresa certificadora de renombre mundial. *Adecuar las instalaciones (remodelar) para prepararse para la nueva forma de operación. *Invertir en el recambio/reposición de los equipos de Energía e Hidráulicos.	*Realizar el <i>Outsourcing</i> del área de alimentos y bebidas, buscando eficiencias en costos y asegurando la atención de calidad a nuestros huéspedes. *Creación e implementación de APP de Self Service, para contribuir a la digitalización de los servicios para nuestros huéspedes y colaborando con el distanciamiento social.
<b>Presupuesto</b>	147,309.00	377,500.00

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 2.1 Fase de Contingencia

Esta fase se caracteriza por el impacto del SARS-CoV2 (COVID-19), catalogado por la OMS como pandemia desde febrero del 2020. Debido a la agresividad del virus no solo el negocio hotelero se ha visto impactado, sino que este ha afectado a todos los sectores, ocasionando (entre otras cosas) una ruptura en la cadena de pagos y el cierre de muchos negocios, además de afectar

la salud de las personas. El objetivo central en esta fase es brindar continuidad al funcionamiento del hotel y prepararlo para la nueva forma de operación en conceptos de bioseguridad. Asimismo, es importante considerar una inversión en maquinaria y equipo hidráulico y de energía aprovechando ocupación del hotel, y dejar preparados dichos sistemas para los próximos 10 años.

### 2.1.1 Objetivos

- **Objetivos generales**
  - Remodelar y adecuar las instalaciones del hotel para las nuevas formas de operación, incorporando conceptos de bioseguridad.
  - Certificación de clase mundial en bioseguridad.
  - Inversión en reemplazo de equipos de energía e hidráulica.
- **Objetivos estratégicos**

**Tabla 25. Objetivos de la fase de Contingencia**

Objetivo	Plan	Año 1	Año 2
Sostenibilidad	Cumplimiento y mantenimiento del plan de adecuación de las instalaciones	100%	100%
Sostenibilidad	Certificación en bioseguridad.	100%	100%
Sostenibilidad	Inversión en maquinaria y equipos.	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 2.1.2 Estrategia

- Rediseñar las instalaciones del hotel para estar alineados con el nuevo modelo de atención (ver anexo 8).
- Alcanzar una certificación internacional en bioseguridad, para lo cual se buscará a una consultora experta y de clase mundial (ver anexo 9).
- Reemplazar los equipos hidráulicos y energéticos del hotel para, estratégicamente, estar preparados para los próximos años (ver anexo 10).

### 2.1.3 Acciones estratégicas

- Para alcanzar una Certificación en Bioseguridad (Safe Guard) se contratará una consultora internacional que prepare y, posteriormente, evalúe al hotel respecto a los procesos implementados en el plan para la vigilancia, prevención y control del COVID-19 en el trabajo. Dicha consultora preparará los protocolos, procesos y atención de clientes en el hotel; lo que pondrá a la empresa a la vanguardia respecto a la competencia, obteniéndose una calificación que ayude a concretar negocios con las empresas mineras a las que se espera atender.
- Alineado a los esfuerzos de la implementación del plan para la vigilancia, prevención y control del COVID -19 en el trabajo y con la certificación internacional en bioseguridad que

se espera conseguir, es requisito indispensable la remodelación de las instalaciones del hotel para cumplir con las normas de distanciamiento social, áreas debidamente señalizadas e instalación de módulos bioseguros, donde se colocará alcohol en gel, mascarillas descartables, paños húmedos para la limpieza de los clientes, etcétera (ver anexo 11).

- Por último, se considera importante la inversión en el recambio de los equipos de energía e hidráulica del hotel, ya que dichas maquinarias/sistemas soportan todo el funcionamiento del negocio. Su malfuncionamiento en los próximos años no puede presentarse, ya que se espera retomar el nivel de ocupación alcanzado antes de la pandemia e ir creciendo año a año.

#### **2.1.4 Dotación de recursos**

- Para la fase de contingencia se debe considerar la implementación de una nueva partida presupuestal, que considere la adquisición de Equipos de Protección Personal (EPP), los cuales serán de uso necesario para los próximos años de operación. Estos implementos deberán ser aprobados dentro de los acuerdos alcanzados en la certificación en bioseguridad con la que se espera contar, teniendo en cuenta que serán usadas por el personal y por los huéspedes del hotel, en algunos casos.
- Se realizará una importante inversión en la remodelación de áreas comunes (como sala de conferencias, comedor, pasillos) para la preparación del nuevo modelo de atención. Se contratará una empresa de prestigio en el sector para la adecuación correspondiente, y se invertirá en el recambio de los equipos hidráulicos y de energía adquiriendo equipos de última generación que aseguren su buen funcionamiento para los próximos 10 años de operación, por lo menos.

#### **2.2 Fase de Reactivación**

Esta fase abarca el periodo de enero del 2022 a diciembre del 2024. Superada la etapa anterior en la que lo más complicado de la etapa de la pandemia producida por el SARS-CoV2 (COVID-19) ha pasado; sin embargo, considerando que los efectos de la misma seguirán manteniéndose por cinco años (según estimaciones de diversos expertos), se ha realizado un cambio mundial en absolutamente todos los sectores, países y clases sociales, lo que impacta también el sector de Turismo y Hotelería.

### 2.2.1 Objetivos

- **Objetivos generales**

- Modificar la estructura de la cadena de valor del hotel, realizando un *outsourcing* en el área de alimentos y bebidas, siendo el objetivo directo eliminar la pérdida operativa calculada en este rubro para los próximos años (estimada en US\$ 55.000).
- Implementar la plataforma digital de *self service* para el cliente.

- **Objetivos estratégicos**

**Tabla 26. Objetivos de la fase de Reactivación**

Objetivo	Plan	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad	*Cumplimiento de Acuerdo de Nivel de Servicio por tercerización del hotel	90%	95%	100%
Crecimiento	Implementación de Plataforma de Atención al Cliente	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 2.2.2 Estrategia

- Con la necesidad de ser muy eficientes en el manejo de costos operativos, brindar un servicio de excelencia al huésped, eliminar pérdidas operativas y generar un ingreso adicional por conceptos de alquiler, se realizará la tercerización del área de alimentos y bebidas.
- Creación de la plataforma digital de atención al cliente, a fin de generar eficiencias en costos, mantener las políticas de distanciamiento social, y marcar diferencias respecto de la competencia.

### 2.2.3 Acciones estratégicas

- Realizar un proceso de licitación para el alquiler de las instalaciones destinadas a las áreas de alimentos y bebidas con alguna empresa que cumpla los estándares de calidad y atención al cliente que el hotel brinda a sus huéspedes. Dicho proceso deberá implementarse en el primer trimestre del año 2022 y mantenerse durante los próximos tres años, por lo menos.
- Se contratará una compañía especializada en *software* para la elaboración de una aplicación (app) de *self service* del cliente. Con esto se pretende que sea el cliente quien use los distintos ambientes del hotel, pueda elegir sus comidas, solicitar servicios, transporte a distintas zonas de la capital, alquiler de vehículos, bicicletas, atención a la habitación, realizar el pre *check out* y similares (ver anexo 12).

### 2.2.4 Dotación de recursos

- Para el proceso de tercerización del área de alimentos y bebidas se requerirá la contratación de un estudio jurídico que ayude a elaborar los contratos, condiciones y responsabilidades en el proceso de elección de la empresa que se encargará de esta unidad de negocio. La

evaluación de propuestas y elección del ganador será realizada por un Comité Ejecutivo, conformado por el gerente del hotel; un representante de la Junta Directiva, y el contador.

- Para el desarrollo de la aplicación digital se contratará a una empresa experta en el desarrollo de aplicaciones, con experiencia comprobada en el mercado y de preferencia con especialización en turismo/hotelería. Inicialmente, se trabajará bajo un pago anual por el servicio ya que primero será necesario validar su aceptación por parte de los clientes, el ahorro que puede generar esta opción, y los ingresos que se podrían generar gracias a las alianzas establecidas con las empresas que ejecutarán los servicios externos que se ofrecerán a los clientes.

El presupuesto total de Operaciones para ambos escenarios se pueden apreciar en el anexo 13.

## Capítulo VIII. Plan de Marketing

En el presente capítulo se detallará la estrategia de Marketing para los periodos de Contingencia y de Reactivación, continuando y reforzando el objetivo principal que es brindar un servicio profesional, personalizado, seguro y de calidad.

### 1. Objetivos al 2024

El principal objetivo de las estrategias de Marketing que se alinean este plan, es generar la mayor cantidad de ingresos posibles, a pesar de las condiciones generadas por la crisis sanitaria. La proyección de venta objetivo se presenta a continuación:

**Tabla 27. Objetivos del plan de Marketing**

<b>INGRESO TOTAL DEL HOTEL</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
INGRESO TOTAL: Alojamiento	828.000	864.000	1.089.000	1.242.000	1.404.000
INGRESO TOTAL: EVENTOS	-	-	47.400	64.000	81.000
<b>TOTAL US\$</b>	<b>828.000</b>	<b>864.000</b>	<b>1.136.400</b>	<b>1.306.000</b>	<b>1.485.000</b>
<b>Crecimiento anual</b>		<b>4%</b>	<b>32%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 2. Estrategia

La estrategia del plan de Marketing se centrará en la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad del hotel, utilizando una estrategia de enfoque en la segmentación del mercado (ver anexo 14).



**Tabla 28. Plan de Marketing**

	Período de Contingencia	Período de Reactivación
<b>Objetivo</b>	Desde julio del año en curso, se tendrá únicamente como huéspedes a personas que trabajen en el segmento de mercado minero.	Implementación de una app que permita conocer y optar por el servicio del hotel desde el inicio hasta el final de su estadía.
	Se tendrán acuerdos corporativos anuales con las mineras. La meta principal será tener al menos cinco acuerdos en el tiempo que dure el período de Contingencia.	Implementación de canales de venta como: agencias de viaje, canales de venta <i>on line</i> , Trivago, etcétera.
	Se cumplirá con todos los estándares de bioseguridad solicitados por el Estado, de tal forma que el huésped se sienta satisfecho y a gusto durante su estadía en el hotel.	Obtener como mínimo siete acuerdos corporativos con empresas de distintos segmentos.
<b>Metas</b>	Durante el 2020 y 2021, a pesar que únicamente se está trabajando con un solo segmento de mercado, se debe lograr la sostenibilidad del hotel.	A partir del 2022 se irá en busca de obtener la rentabilidad y el crecimiento del hotel, teniendo en cuenta que ya estará posicionado en todos los segmentos del mercado.
<b>Principales acciones</b>	Se brinda hospedaje al segmento de mercado minero, con habitaciones totalmente equipadas, alimentación (desayuno, almuerzo y cena), y <i>room service</i> .	Implementación de la página <i>web</i> y de canales de venta <i>on line</i> para los acuerdos corporativos, por uno o dos años como máximo. Se brindará una tarifa especial por el tiempo de dicho acuerdo y se fidelizará a dicho cliente con promociones especiales como asistencia sin costo a eventos que realice el hotel, descuentos para estancias familiares, etcétera.
<b>PRESUPUESTO (en US\$)</b>	<b>60.000</b>	<b>292.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3. Fase de Contingencia

Esta fase se caracteriza por el inicio de la cuarentena en el país, también denominada aislamiento obligatorio, medida que fue establecida por el gobierno a partir del 15 de marzo de 2020 debido al número creciente de casos positivos de COVID-19, lo cual produjo el cierre total de las fronteras y el transporte. También implicó el cierre de muchos negocios y actividades que ayudaban a sacar adelante la economía del país.

El 01 de julio se levantó la cuarentena y se iniciaron las actividades de ciertos sectores, las que estarían reactivando la economía, entre ellas se encuentra el subsector de hotelería, que ya podría iniciar sus actividades bajo ciertos estándares de seguridad y salud que debe de cumplir, previa aprobación de planes de bioseguridad con los que debe contar para la apertura del hotel al 100%.

#### 3.1 Objetivos generales

- Desde julio del 2020 se tendrá únicamente como huéspedes a personas que trabajen en el rubro minero.
- Se lograrán acuerdos corporativos anuales con las mineras y la meta será tener al menos cinco acuerdos mientras dure el período de contingencia.

- Se cumplirá con todos los estándares de bioseguridad solicitados por el Estado, logrando que el personal minero esté satisfecho.
- Se busca que el hotel sea reconocido como uno de los mejores alojamientos para el personal minero que cumple cuarentena en la ciudad de Lima.

### 3.2 Objetivo estratégico

- Durante el 2020 y 2021, a pesar de que únicamente se está trabajando con un solo segmento de mercado, que es el minero, se espera lograr la sostenibilidad del hotel.

### 3.3 Estrategia

- **Segmentación.** Una vez identificado el tipo de consumidor al que se atenderá en la actualidad, se tomó la decisión de enfocar el negocio en el segmento de minería, teniendo en consideración que es el personal minero el que se está alojando en hoteles para cumplir con su periodo cuarentena antes de reanudar sus actividades en la mina.

**Tabla 29. Estrategia de segmentación**

Variable	Segmentos
Región geográfica	Personas: peruanos que deben cumplir período de cuarentena antes de iniciar sus actividades en la minería asignada, sea en el centro del país, norte o sur del ser el caso.
Edad	No mayores de 60 años y que se encuentren dentro del rango de personas vulnerables.
Género	Masculino y femenino
Ocupación	Minería.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La siguiente tabla describe el análisis para la segmentación del mercado objetivo, con la finalidad de conseguir el posicionamiento requerido por el plan estratégico.

**Tabla 30. Segmentación de mercado**

Variable	Segmento
Sector	Minería
Tamaño	Mediana y gran minería
Ubicación	Miñeras ubicadas en el centro, norte y sur del país
Relaciones	Empresas con las que se busquen acuerdos corporativos de largo plazo.
Políticas de compra	Contratos anuales por todo el grupo personal que debe de hospedarse en Lima
Tamaño de pedido	Se tiene a un aforo máximo de 5.400 personas (30% de la ocupabilidad del hotel)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Segmentación por cuarentena.** En este caso, serían únicamente los colaboradores del sector de minería que deben de cumplir cuarentena antes de reanudar sus actividades en la mina.

- **Estrategia de posicionamiento.** Irá de la mano con la visión establecida por el hotel, por lo que se presentarán tres factores diferenciadores que permitirán posicionar a la empresa en el mercado minero:
  - El servicio de hospedaje será ágil y cumplirá con todas las medidas de seguridad que correspondan, de tal manera que las mineras sientan la plena seguridad de que sus colaboradores están cumpliendo su periodo de cuarentena con todas las medidas correspondientes.
  - Se buscará competitividad no solo para ser los mejores en calidad de servicio, sino también en cuanto a los precios del mercado.
  - Se aprovechará la situación actual para conseguir el posicionamiento a través de la fumigación y limpieza permanente de las instalaciones, respetando las normas de salubridad que el MINCETUR (2020) aprobó a través de la Resolución Ministerial N°080-2020-MINCETUR.

#### **3.4 Acciones estratégicas**

- Se desea brindar un servicio de hospedaje con un alto estándar de seguridad y calidad, enfocado a satisfacer las necesidades y expectativas de los huéspedes de las mineras con las que se realizarán acuerdos corporativos para que su personal cumpla su cuarentena en el hotel.
- Se brinda hospedaje al segmento de minería; para ser más específicos, se estaría brindando alojamiento a los colaboradores que deben de cumplir con su periodo obligatorio de cuarentena antes de iniciar sus actividades en las mineras en las que estén laborando en la actualidad.
- A continuación, se detallan los servicios que brinda el hotel:

**Tabla 31. Servicios brindados por el hotel**

Servicios que brinda el hotel	
<b>Tamaño de habitaciones</b>	Todas tipo suite, muy amplias con un área de 29 a 32 m <sup>2</sup> aproximadamente, con sala de estar.
<b>Habitaciones equipadas</b>	Televisores HD y Ultra HD de 42" y 46" pulgadas.
	Direc TV.
	WI-FI de cortesía.
	Camas tamaño <i>king size</i> , <i>queen size</i> y de dos plazas.
	Minibar y cajas de seguridad electrónicas.
	Amplios y lujosos baños de mármol con <i>jacuzzi</i> .
<b>Alimentación</b>	Se contará con una alimentación balanceada, el menú será elaborado con productos de primera calidad (desayuno, almuerzo y cena).
<b>Comunicación con huéspedes</b>	Se tiene comunicación diaria con todos los huéspedes para ver cómo se sienten, si tienen alguna molestia para reportarla de inmediato y/o asistirlos en cualquier necesidad que puedan tener.
<b>Room service</b>	Los huéspedes contarán con una carta de <i>room service</i> con variedad de opciones que, de solicitarlo, puede ser pagado directamente por el huésped o por la empresa, según sea el caso.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- Durante el 2020 se logró solo una ocupación del 20% en los meses de enero, febrero y marzo, antes de que se decreta el Estado de Emergencia. Para el año 2021 aún se estará atravesando la etapa de COVID-19 y no se contará aún con turistas locales ni internacionales.

### 3.5 Dotación de recursos

- En la fase de Contingencia se contará con un administrador del hotel que se haga cargo de las negociaciones con las mineras en un corto, mediano y largo plazo.
- También se contará con el mínimo de personal en la cocina (tres personas) para que puedan atender a los huéspedes.
- Para el último trimestre del 2021 se deberá asignar un presupuesto para el relanzamiento del hotel para la atención del público en general en el 2022.

## 4. Fase de Reactivación

Esta fase inicia en enero de 2022 hasta diciembre de 2024; en definitiva, la manera de incursionar en la venta del servicio de alojamiento ya no será como era en situaciones normales (antes de la cuarentena), y se implementará una app digital, con el fin de evitar en lo posible el contacto físico entre personas, por lo que las formas de tomar el servicio y de atención al cliente por parte del hotel serán cada vez menos en forma presencial y con mayor tendencia a la digitalización, teniendo siempre en cuenta que tal y como se indicó inicialmente, el mercado preferente será las personas solteras y parejas sin hijos de ser posible, que vengan al país de turistas o en viaje de negocios.

#### 4.1 Objetivos generales

- Implementación de una app que permita conocer y tomar el servicio del hotel desde el inicio de su estadía hasta su término.
- Implementación de canales de venta como agencias de viaje virtuales (Online, Trivago, etcétera).
- Ofrecer los servicios del hotel en todos los segmentos de mercado.
- Obtener como mínimo siete acuerdos corporativos con empresas de los distintos segmentos.

#### 4.2 Objetivos estratégicos

- A partir del 2022 se buscará obtener no solo la sostenibilidad sino también la rentabilidad del hotel, teniendo en cuenta que el negocio estará posicionado en todos los segmentos de mercado. El objetivo es que el crecimiento de cada año esté acorde con la proyección del crecimiento del mercado que estaría en alrededor del 6%.
- Se promocionarán eventos que se llevarán a cabo en los dos salones disponibles en el hotel.

#### 4.3 Estrategia

La estrategia de marketing, tal y como se realizó en la etapa de Contingencia, se estará definiendo a través de la segmentación del mercado; es decir, se identificarán las necesidades y preferencias del futuro consumidor (ver anexo 15).

- **Segmentación.** Una vez identificado el tipo de consumidor al que se atenderá luego de la etapa de COVID-19, el hotel se enfocará en todos los segmentos del mercado, desde el sector turismo nacional como internacional, además de continuar con los acuerdos corporativos con empresas del rubro *oil & gas*, etcétera.

**Tabla 32. Estrategia de segmentación**

Variable	Segmentos
Región geográfica	Turistas nacionales e internacionales, empresas que ya tengan acuerdos corporativos con el hotel, etc. Se buscará atender a todos los segmentos del mercado.
Edad	Desde niños hasta adultos (no se tiene rango de edad)
Género	Masculino y femenino
Ocupación	Industria, minería, <i>oil &amp; gas</i> , familias, etcétera.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tal y como se indicara anteriormente, luego que de superarse la emergencia sanitaria, el enfoque del hotel será recuperar su posicionamiento en los segmentos de mercado que se dejaron a inicios del año 2020, la siguiente tabla describe lo indicado de forma más detallada.

**Tabla 33. Segmentación de mercado**

Variable	Segmento
<b>Sector</b>	Minería, <i>oil &amp; gas</i> , industria, familias, etcétera.
<b>Tamaño</b>	Todos los segmentos.
<b>Ubicación</b>	Nacional e internacional.
<b>Relaciones</b>	Personas que busquen calidad en el servicio hotelero y, sobre todas las cosas, seguridad.
<b>Políticas de compra</b>	Compras a través de los canales de venta del hotel (app del hotel, canales de venta <i>on line</i> , etc.).

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Estrategia de posicionamiento**

- Inscribir al hotel en Agencias de viaje en línea (OTAS), ello permitirá llegar a más clientes y generar más ingresos.
- Se realizarán encuestas mensuales a los huéspedes del hotel para saber su percepción sobre el mismo y su servicio.
- Se implementarán tarifas adecuadas, descuentos y promociones, y se repotenciará el marketing digital para promocionar todas las ofertas, eventos y demás actividades que realice el hotel.
- Los medios de comunicación digitales serán los principales aliados del hotel.

#### 4.4 Acciones estratégicas

- Implementación de la página *web* y canales de venta *on line*.
- Para los acuerdos corporativos, por un año o dos como máximo se brindará al cliente una tarifa especial durante ese tiempo y se fidelizará a dicho cliente con promociones especiales como asistencia sin costo a eventos que realice el hotel durante su estadía.
- Se promocionarán de manera *on line* los eventos de música, también se promocionará el alquiler de los salones para realizar conferencias, matrimonios, bautizos, etcétera.

#### 4.5 Dotación de recursos

- Página *web* y redes sociales iterativas donde se responderá a las consultas de las personas que ingresen a las mismas en tiempo real. Se tendrá la actualización de las tarifas y promociones según la temporada vigente.
- Se establecerán cuotas de venta según la temporada vigente.

## Capítulo IX. Plan de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos debe alinear su plan al plan estratégico del hotel, esto le permitirá sortear los cambios imprevistos propios de los factores internos y externos en el presente contexto. El activo más valioso de una empresa son los empleados que trabajan en ella, por esta razón es vital que esta área de alcance transversal cuente con un plan alineado a la estrategia organizacional ante una pandemia como la que afronta el mundo.

### 1. Objetivo al 2024

El objetivo desde la perspectiva de Recursos Humanos es dar soporte a las estrategias de corto y mediano plazo de acuerdo con la naturaleza transversal de la gestión de esta área. Durante la fase de contingencia, el esfuerzo del área estará orientado a la gestión del control de los flujos de contratación y desvinculación de personal, a la gestión de la implementación de los estándares de bioseguridad que serán necesarios para operar de manera segura, a la capacitación del personal en las nuevas metodologías de atención, y a los requerimientos tecnológicos existentes.

### 2. Estrategia

Se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 34. Estrategia**

	Plan de Contingencia	Plan de Reactivación
<b>Objetivos</b>	Soporte de administración de recursos en esta primera etapa.	Cumplir con los nuevos lineamientos de esta nueva etapa del plan.
<b>Metas</b>	Reducir el número de personal necesario por operaciones para esta fase.	Proveer de los recursos idóneos de acuerdo a los requerimientos para el reflote de esta nueva fase.
<b>Principales acciones</b>	Reorganización de las áreas afectadas según la nueva funcionalidad.	Adaptarse a las nuevas condiciones sincerando funciones para esta nueva fase.
<b>Presupuesto (en US\$)</b>	<b>1.253.085</b>	<b>1.480.076</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3. Fase de contingencia

#### 3.1 Objetivos estratégicos

**Tabla 35. Objetivos de la fase de Contingencia**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AL 2024	
SOSTENIBILIDAD	- Llevar a cabo el Plan de Vigilancia contra el COVID-19, con los protocolos establecidos por
	- Brindar los equipos de protección contra el COVID-19 necesarios para el desempeño
	- Gestionar adecuadamente los pagos de personal en los plazos exigidos por ley.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 3.2 Estrategia

- La estrategia estará orientada a sostener las operaciones, adaptándose a las medidas dictadas por el gobierno para prevenir la propagación del virus.
- Evitar la propagación del virus durante las operaciones del hotel.

#### 3.3 Acciones estratégicas

- *Home office* (de corresponder para algunos puestos).
- Suspensión perfecta de labores (solo de ser necesario) (ver anexo 17).
- Plan de desvinculación de personal de áreas no críticas por año (ver anexos 15 y 16).
- Organizar la redistribución de los sitios del personal administrativo, para que se mantengan los 1,5 m de distancia en todos los ambientes.
- Elaboración de un plan de vigilancia contra el COVID-19.

### 4. Fase de Reactivación

Superada la crisis sanitaria, el objetivo principal del área será retomar el nivel y la calidad del servicio a través de su personal, direccionando esfuerzos para que la experiencia del cliente corresponda a la de un hotel de su categoría, apoyados en la plataforma Self Service. Por lo mismo, en esta etapa de reactivación se pondrá énfasis en asegurar la calidad del servicio desde el primer eslabón de la cadena, El objetivo del área, además, es mantener el nivel de motivación del personal fijo que se mantendrá en 29 empleados, luego de la tercerización del área de cocina, acorde con el plan de Operaciones a través de diversos reconocimientos.



**Tabla 36. Objetivos de la fase de Reactivación**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AL 2024	
<b>RENTABILIDAD</b>	- Se reorganizarán los puestos con nuevas funciones acorde a las necesidades. - Gestionar un adecuado ambiente para mantener bajos los niveles de estrés, y así evitar la rotación del personal.
<b>CRECIMIENTO</b>	- Se mantendrá el <i>headcount</i> de personal sin cambios salariales. - Se realizará una evaluación anual del personal a partir del 2022. - Se evaluarán los puestos para establecer una línea de carrera.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 4.1 Estrategia

- Acorde con la estrategia diseñada por el hotel ante la pandemia ocasionada para la aparición del COVID-19, para esta fase, a solicitud del área de Operaciones, se mantendrán los puestos que quedaron durante la etapa de Contingencia, no se tiene previsto recontratar ningún puesto liquidado en el 2020 (ver anexo 19).
- Por otro lado, se mantendrá el plan de capacitación de personal, previa identificación de los puntos de mejora por puestos, esto ayudará a mantener bajos los niveles de estrés, además de las nuevas normativas que aparezcan post COVID-19 de acuerdo con las disposiciones del gobierno de índoles sanitarias (ver anexo 18).
- Se enfocarán esfuerzos en aplicar a certificaciones nacionales e internacionales que permitan mantener un estándar de calidad como hotel, tales como en servicios y lugar seguro contando con todas las medidas pertinentes, esto mantendrá vigente el nombre del hotel ante los clientes.

#### 4.2 Acciones estratégicas

- Mantener un adecuado clima laboral, a través de las buenas prácticas internas.
- Realizar un análisis de puestos para una reorganización de las funciones y contratación de personal temporal, de ser necesario.
- Realizar un estudio de equidad, aplicable progresivamente después del 2023.

#### 4.3 Dotación de recursos

- Presupuesto para llevar a cabo el plan de capacitación.
- El personal administrativo y operativo estimado para continuar con las operaciones, personal previamente proyectado y presupuestado.

## Capítulo X. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

### 1. Introducción

El presente plan busca, a través del principio de valor compartido, generar beneficios de impacto y que sean perdurables a través del tiempo entre el hotel y sus *stakeholders* que, a su vez, fortalezcan los vínculos y compromisos ya existentes. Para esto se han identificado los intereses comunes entre el hotel y cada grupo de interés, siendo esto clave para el desarrollo de este programa. El valor por lograr deberá ser sustentable y beneficioso para ambas partes para que el plan sea exitoso. En el análisis se establecieron los grupos de interés con los cuales se trabajará:

### 2. Objetivos generales

**Tabla 37. Objetivos RSE**

Grupo	Objetivos
Trabajadores	Como clientes internos, el hotel es el principal interesado en su salud y bienestar, Cuidar la salud del personal aporta a su desempeño laboral, asu como reducir las ausencias por enfermedad.
Sector Hotelero	Promover el talento y asegurar el mejor servicio alineado a la cultura del hotel. Se establece implementar dos becas anuales a partir del tercer año en CENFOTUR para estudiantes destacados y que en el futuro puedan formar parte de los colaboradores del hotel
Comunidad	La implementacion de un sistema de generacion autonoma de energia (energia solar) y la instalacion de equipamiento electrico (eletrodomesticos y otros equipos relacionados) de bajo consumo energetico - ecoamigable.
Presupuesto (en U\$)	\$142.740

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 2.1 Plan EPS para los colaboradores

El plan de seguro de Entidad Promotora de Salud (EPS) para los colaboradores busca cubrir a todo el personal fijo del hotel ante cualquier enfermedad o accidente que puedan sufrir. Mediante este seguro, que será contratado con una compañía seguros, el personal podrá acceder a una red de clínicas ubicadas en diversos distritos de Lima, que cuentan con distintas especialidades para brindar citas médicas, tratamientos, exámenes y terapias al personal del hotel hasta con un 20% de copago, además de chequeo preventivo anual y charlas de alimentación saludable, salud ocupacional y ergonomía (ver anexo 20).

#### 2.2 Implementación de becas de estudio

Consiste en becar a dos estudiantes de CENFOTUR por año, que sean de bajos recursos y que integren el tercio superior de dicha casa de estudios. Con ello se pretende cubrir la rotación de

colaboradores que ocurre por año, con candidatos que hayan demostrado un buen rendimiento académico, que puedan ir siendo formados además en la cultura de servicio que caracteriza al hotel, y que no cuenten con los recursos suficientes para continuar con sus estudios (ver anexo 20).

### **2.3 Implementación de un sistema de uso de energía eléctrica eco amigable**

Corresponde al desarrollo de dos estrategias a largo plazo de ahorro de energía y de disminución de la huella de carbono de las operaciones del hotel, además de generar un impacto favorable para el ecosistema, con un ahorro del consumo mensual de energía eléctrica de aproximadamente 70%. La primera estrategia es instalar un sistema de generación eléctrica autónomo en base a la energía solar, que complementará al consumo de energía eléctrica comercial tradicional. La segunda consiste en reemplazar todos los electrodomésticos y equipos eléctricos por otros nuevos que cumplan con los estándares de eficiencia energética internacionales.

### **3. Objetivos específicos**

- Mantener a los colaboradores con buen estado de salud, para no afectar la calidad del servicio.
- Generar compromiso por parte del personal del hotel, esto impactará en su desempeño, más directamente en la atención a los huéspedes.
- Contar con el mejor recurso del mercado laboral para ocupar posiciones dentro del hotel.
- Contribuir al cuidado del entorno gracias a la utilización de energía natural y renovable, reduciendo la contaminación, y luchando así contra el cambio climático.

### **4. Generación de valor compartido**

El seguro contratado con la empresa aseguradora busca mejorar la salud de los colaboradores, mantener su productividad que se puede ver disminuida por enfermedades, además de evitar ausencias por enfermedades, lo cual implica un costo y puede ocasionar deficiencias en el servicio, afectando la imagen del hotel. Los planes se renovarán de manera anual y serán asumidos en su totalidad por el hotel, con parte de la subvención del aporte a Essalud.

#### **4.1 Presupuesto EPS**

Que los colaboradores cuenten con buena salud genera un beneficio para la sociedad. Por parte del hotel, se generará valor compartido cuidando que los empleados cuenten con buena salud para mantener el estándar de atención exigido por el hotel ya que se reducen sus inasistencias por motivos de salud, no afectando así el servicio. Por el lado de los colaboradores, ellos se sentirán seguros con este beneficio, lo cual generará un mayor compromiso por su parte.

Por otro lado, es necesario que el hotel cuente con el mejor recurso humano del mercado, que se alinee a la cultura organizacional orientada a brindar un servicio de excelencia. Ante ello se ha celebrado un convenio con CENFOTUR, casa de estudios especializada en el sector, la cual otorgará dos becas de estudio a estudiantes a partir del segundo ciclo quienes -al egresar- pasarán a formar parte del staff del hotel, bajo ciertas condiciones estipuladas en su contrato. De esta manera, el hotel contribuirá con la sociedad, impulsando la educación de personas con bajos recursos que deseen salir adelante en el sector.

**Tabla 38. Plan EPS**

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Prima total</b>	17.448	17.448	17.748	17.748	17.748
<b>Crédito Essalud</b>	7.800	7.800	7.933	7.933	7.933
<b>Costo del seguro</b>	9.648	9.648	9.815	9.815	9.815

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 4.2 Presupuesto para becas

**Tabla 39. Becas de estudio**

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Becas de estudio	0	0	3.500	3.500	3.500

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La instalación de los paneles solares fotovoltaicos brindará energía a los clientes y convertirá al hotel en una organización sostenible que prioriza la utilización de recursos naturales en su funcionamiento. Otro aspecto a resaltar es que estos equipos no necesitan mantenimiento y su tiempo de vida útil es de aproximadamente 25 años, por lo que son muy ventajosos.

#### 4.3 Presupuesto de generación de energía

**Tabla 40. Sistema de generación de energía**

Concepto / Año	2021	2022	2023	2024
Implementación de un sistema de generación autónoma de energía (energía solar)	20.000	0	0	0
Instalación de equipo eléctrico (electrodomésticos y otros) de bajo consumo energético - ecoamigable)	23.500	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Capítulo XI. Plan de Finanzas

Definidas ya las estrategias específicas de cada una de las áreas funcionales de la empresa, es el turno de analizar la viabilidad de estas estrategias desde un punto de vista económico y financiero, de tal manera que los planteamientos de este capítulo acompañen y sustenten la idoneidad de todas las decisiones de este Plan de Negocios y que lo dirijan de forma sustentable hacia la consecución de los objetivos planteados.

El plan de Finanzas, a diferencia de los demás planes, se aborda de manera integral, sin distinguir las fases de contingencia y reactivación, pues en este caso el resultado relevante es el del final del periodo de evaluación.

### 1. Objetivo

El objetivo principal inmediato es asegurar que el desempeño financiero de la compañía permita atravesar de forma sustentable la fase de Contingencia generada por la pandemia. Una vez superada esta fase, el objetivo fundamental es generar beneficios de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad, que permitan recuperar la estrategia de crecimiento y posicionamiento que la compañía se encontraba desarrollando antes de la pandemia.

### 2. Metas

La definición de los objetivos y metas estratégicas realizadas en el capítulo VI son presentadas de forma cuantitativa en las metas del plan financiero que se presentan a continuación:

- **Rentabilidad.** Al finalizar el periodo de evaluación en el año 2024 se espera obtener una EBITDA del 20% al 25%.
- **Crecimiento.** La proyección de ocupación del hotel para el año 2024 será cercana al 65%.
- **Sostenibilidad.** La inversión en los diferentes criterios de sostenibilidad y adecuación a la nueva normalidad de operaciones hoteleras tendrá un costo de US\$ 574.000.

### 3. Acciones

De acuerdo a las acciones estratégicas planteadas en capítulos anteriores, es necesario asignar recursos de forma cuidadosamente presupuestada y analizada, para lo siguiente:

- Diseño y remodelación de la infraestructura de hospedaje y servicios de todo el hotel de acuerdo a los criterios de seguridad sanitaria y operativa; inversión en la instalación de los paneles solares fotovoltaicos de acuerdo al plan de responsabilidad social. Se estima a una reinversión de capital de US\$ 574.000, proveniente del efectivo de la compañía.
- Análisis de la reducción y control de costos para mantener el funcionamiento del hotel, descartando gastos innecesarios y de costos de pobre calidad.
- Inversión en consultoría sobre capacitación y asesoría para operaciones bajo estándares de seguridad sanitaria, con la finalidad de obtener la certificación de bioseguridad requerida a nivel local e internacional.
- Presentación de la documentación necesaria para aplicar al préstamo Reactiva por US\$ 350.000 a una tasa de 0,5% de interés.
- Desarrollo de una extensión a la aplicación de gestión comercial y reservas del hotel, que permita la oferta y reserva de los servicios varios adicionales a los del hospedaje (oficinas, restaurante y lavandería).

#### **4. Proyecciones financieras consolidadas**

##### **4.1 Supuesto de proyecciones**

Los principales supuestos asumidos para la elaboración de las proyecciones son:

- Las proyecciones se han elaborado para un periodo de cinco años. Para el primer año proyectado (2021) se ha planteado un escenario de reinicio de actividades en un escenario post COVID-19 que se encuentra orientado, básicamente, a la atención de clientes del segmento minero con quienes ya se han establecidos contratos. Del año 2022 al 2024 se considera un escenario de reactivación y puesta en marcha del negocio.
- Todos los datos son anuales.
- Las cifras están expresadas en dólares americanos con un tipo de cambio de S/ 3,30.
- Los costos e ingresos se consideran sin Impuesto General a las Ventas (IGV), que es de 18%.
- El impuesto a la renta es de 30%.
- La depreciación se mantiene en US\$ 100.000 anuales más la cuota correspondiente a la inversión.

## 4.2 Proyecciones financieras

### 4.2.1 Ingresos

**Tabla 41. Proyección de ingresos 2020-2024**

Crucios claves	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Capacidad</b>					
N° de días	360	360	360	360	360
N° de habitaciones	50	50	50	50	50
N° de habitaciones disponibles	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
<b>% ocupación turista</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>55%</b>	<b>60%</b>	<b>65%</b>
<b>% ocupación COVID-19 (cuarentena)</b>	<b>30%</b>	<b>60%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
N° de habitaciones ocupadas turista	3.600	-	9.900	10.800	11.700
N° de habitaciones ocupadas COVID-19 (cuarentena)	5.400	10.800	-	-	-
<b>N° TOTAL DE HABITACIONES</b>	<b>9.000</b>	<b>10.800</b>	<b>9.900</b>	<b>10.800</b>	<b>11.700</b>
<b>a) Alojamiento (en US\$)</b>					
Tarifa turista	110	80	110	115	120
Tarifa COVID-19	80	80	-	-	-
Tarifa agencias de viaje	-	-	120	120	120
Ingreso turista	396.000	-	1.089.000	1.242.000	1.404.000
Ingreso COVID-19	432.000	864.000	-	-	-
<b>INGRESO TOTAL: Alojamiento</b>	<b>828.000</b>	<b>864.000</b>	<b>1.089.000</b>	<b>1.242.000</b>	<b>1.404.000</b>
<b>b) Alimentación (en US\$)</b>					
Costo US\$	39.600	79.200	-	-	-
Markup	60%	60%	0	-	-
<b>INGRESO TOTAL: Alimentación</b>	<b>66.000</b>	<b>132.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>c) Eventos (en US\$)</b>					
Alquiler y tercerización del restaurante	-	-	12.000	14.000	14.000
Alquiler espacios para eventos corporativos	-	-	35.400	50.000	67.000
<b>INGRESO TOTAL: Eventos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>47.400</b>	<b>64.000</b>	<b>81.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 4.2.2 Inversiones

**Tabla 42. Proyección de inversiones 2021-2024**

Inversiones (en US\$)		2021	2022	2023	2024	2025
I	Edificación y construcción habitaciones	530.500				
II	Paneles solares fotovoltaicos	43.500				
<b>Inversión total</b>		<b>574.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 4.2.3 Estados de ganancias y pérdidas

**Tabla 43. Proyección de ganancias y pérdidas 2020-2024**

Estado de resultados (en US\$)	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos por ventas</b>					
Alojamiento	762.000	732.000	1.089.000	1.242.000	1.404.000
Alimentación	66.000	132.000			
Eventos	0	0	47.400	64.000	81.000
Otros ingresos					
<b>Total ingresos</b>	<b>828.000</b>	<b>864.000</b>	<b>1.136.400</b>	<b>1.306.000</b>	<b>1.485.000</b>
<b>Gastos de personal</b>					
Permanente	405.769	327.152	268.822	268.822	268.822
Temporal					
<b>Costos directos</b>					
Costos directos	155.539	112.088	197.074	202.522	230.176
<b>Beneficio bruto</b>	<b>266.691</b>	<b>424.760</b>	<b>670.504</b>	<b>834.656</b>	<b>986.002</b>
<b>Beneficio bruto %</b>	<b>32%</b>	<b>49%</b>	<b>59%</b>	<b>64%</b>	<b>66%</b>
<b>Otros gastos operacionales</b>					
Administración	200.349	200.349	200.349	200.349	200.349
Marketing	5.714	11.429	28.090	27.682	35.015
Gastos operativos	54.225	56.952	62.552	64.778	67.332
Liquidación y reclutamiento	82.059	25.809	0	0	0
Entrenamiento de personal	17.800	17.800	17.800	17.800	17.800
Servicios prestados por terceros	8.454	0	4.286	2.000	2.286
Mantenimiento	47.000	68.857	73.286	66.571	55.000
<b>Gastos totales</b>	<b>415.601</b>	<b>381.195</b>	<b>386.362</b>	<b>379.181</b>	<b>377.782</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-148.909</b>	<b>43.565</b>	<b>284.142</b>	<b>455.475</b>	<b>608.220</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>-18%</b>	<b>5%</b>	<b>25%</b>	<b>35%</b>	<b>41%</b>
Depreciación	100.000	100.000	157.400	157.400	157.400
<b>EBIT</b>	<b>-248.909</b>	<b>-56.435</b>	<b>126.742</b>	<b>298.075</b>	<b>450.820</b>
<b>EBIT %</b>	<b>-30%</b>	<b>-7%</b>	<b>11%</b>	<b>23%</b>	<b>30%</b>
<b>Ingresos y gastos financieros</b>					
Ingresos por intereses	93.589	97.446	97.446	97.446	97.446
Gastos por intereses por préstamos a largo plazo	62.548	55.514	48.269	40.807	33.121
Gastos por intereses por préstamos a corto plazo	0	1.750	1.403	1.055	705
Ingresos antes de impuestos	<b>-217.869</b>	<b>-16.254</b>	<b>174.514</b>	<b>353.659</b>	<b>514.440</b>
Impuestos directos	0	0	52.354	106.098	154.332
<b>Beneficio neto del período</b>	<b>-217.869</b>	<b>-16.254</b>	<b>122.160</b>	<b>247.561</b>	<b>360.108</b>
<b>Beneficio neto del período %</b>	<b>-26%</b>	<b>-2%</b>	<b>11%</b>	<b>19%</b>	<b>24%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.



#### 4.2.4 Balance de situación financiera

**Tabla 44. Proyección de balance general 2020-2024**

Balance general (US\$)	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Activos</b>					
Activos no corrientes					
Propiedad, planta y equipo.	5.450.000	5.924.000	5.766.600	5.609.200	5.451.800
<b>Activos corrientes</b>					
Cuentas por cobrar comerciales	19.093	19.923	26.205	30.115	34.243
Efectivo y equivalentes de efectivo	1.464.915	603.422	510.182	543.081	689.671
<b>Total activos</b>	<b>6.934.008</b>	<b>6.547.345</b>	<b>6.302.986</b>	<b>6.182.396</b>	<b>6.175.714</b>
<b>Patrimonio y pasivos</b>					
<b>Patrimonio</b>					
Capital social	1.665.350	1.665.350	1.665.350	1.665.350	1.665.350
Ganancias retenidas	3.009.929	2.792.060	2.775.806	2.897.966	3.145.527
Beneficio neto del período	-217.869	-16.254	122.160	247.561	360.108
<b>Total patrimonio</b>	<b>4.457.410</b>	<b>4.441.157</b>	<b>4.563.317</b>	<b>4.810.878</b>	<b>5.170.986</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>					
Préstamos a largo plazo	2.079.093	1.782.080	1.485.066	1.188.053	891.040
<b>Pasivo circulante</b>					
Préstamos a corto plazo	350.000	284.214	213.160	142.107	71.053
Cuentas por pagar comerciales	47.504	39.896	41.443	41.359	42.635
<b>Total pasivo</b>	<b>2.476.597</b>	<b>2.106.189</b>	<b>1.739.670</b>	<b>1.371.519</b>	<b>1.004.729</b>
<b>Total patrimonio y pasivos</b>	<b>6.934.008</b>	<b>6.547.346</b>	<b>6.302.986</b>	<b>6.182.397</b>	<b>6.175.714</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 4.2.5 Estado de flujo de efectivo

Tabla 45. Proyección de flujo de efectivo 2020-2024

Estado de flujos de efectivo (en US\$)	2020	2021	2022	2023	2024
<b>ACTIVIDADES DE OPERACION</b>					
<b>Cobranza por:</b>					
Prestación de servicios	855.598	863.170	1.130.119	1.302.089	1.480.872
Otros cobros de efectivo relativos a la actividad	93.589	97.446	97.446	97.446	97.446
<b>Pagos por:</b>					
Proveedores de bienes y servicios	-335.046	-345.195	-367.015	-361.465	-358.705
Pagos a y por cuenta de los empleados	-661.168	-482.849	-483.696	-489.144	-516.798
Pago de tributos	-	-	-52.354	-106.098	-154.332
<b>Flujos de efectivo y equivalente al efectivo procedente de actividades de operación</b>	<b>-47.026</b>	<b>132.571</b>	<b>324.499</b>	<b>442.828</b>	<b>548.483</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>					
<b>Cobranza por:</b>					
Venta de equipos	-	-	-	-	-
<b>Pagos por:</b>					
Compra de <i>software</i>	-	-	-	-	-
Compra de propiedades, planta y equipo	-	-574.000	-	-	-
<b>Flujos de efectivo y equivalente al efectivo (utilizados en) procedente de actividades de inversión</b>	<b>-</b>	<b>-574.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>					
Nuevos financiamiento	350.000	-	-	-	-
Pagos de financiamiento	-379.180	-420.064	-417.740	-409.929	-401.893
<b>Flujos de efectivo y equivalente al efectivo (utilizados en) procedente de actividades de financiación</b>	<b>-29.180</b>	<b>-420.064</b>	<b>(417.740)</b>	<b>(409.929)</b>	<b>(401.893)</b>
<b>(DISMINUCION) AUMENTO NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO</b>	<b>-76.207</b>	<b>-861.492</b>	<b>(93.241)</b>	<b>32.899</b>	<b>146.590</b>
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	<b>1.541.121</b>	<b>1.464.915</b>	<b>603.422</b>	<b>510.182</b>	<b>543.081</b>
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO AL FINALIZAR EL EJERCICIO</b>	<b>1.464.915</b>	<b>603.423</b>	<b>510.182</b>	<b>543.081</b>	<b>689.671</b>
	-0	1	-0	0	-

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 4.3 Análisis financiero

### 4.3.1 Ratios financieros

- **Endeudamiento.** La empresa cuenta con un ratio de endeudamiento que oscila entre 0,35 para el año 2020, y de 0,16 para el año 2024. En el 2021 se obtuvo un préstamo por US\$ 350.000, que estará disponible para la renovación de equipos y para hacer frente a cualquier imprevisto post COVID-19. La compañía apostará por un *overnight* financiero para rentabilizar el ingreso de liquidez, rentabilizar sus excedentes, y cumplir con sus compromisos adquiridos con las instituciones financieras.

- **EBITDA.** Mide la capacidad de generar valor de una empresa. La operación muestra un EBITDA positivo y estable. La contracción del EBITDA en los años 2020 y 2021 se explica por la coyuntura de la crisis sanitaria y por el incremento de los costos operativos bajo los nuevos estándares de seguridad biosanitaria.
- **Capital de trabajo.** A pesar de que en el 2021 se asume una deuda de corto plazo, el activo corriente de la compañía es dos veces más del volumen del pasivo corriente. Para los años siguientes no se estima contraer nuevas deudas y se apuesta por cumplir con los compromisos de pagos, estimándose que el activo corriente sea 6,37 veces más del pasivo corriente para el año 2024.
- **Rentabilidad financiera.** Está representada por los beneficios destinados al accionista y para ello se considera al ROE como un indicador de medición:

$$\text{ROE} = \text{Resultado del ejercicio} / \text{Patrimonio neto}$$

- **Rentabilidad económica.** Está representada por la rentabilidad de los activos ROA:

$$\text{ROA} = \text{Margen económico de las ventas} / \text{Rotación del activo}$$

Tanto el ROA como el ROE muestran una contracción para los años 2020 y 2021 explicado por los resultados negativos en ambos periodos y evolucionan favorablemente para los años siguientes, llegando a un 7% en el 2024.

#### 4.3.2 Punto de equilibrio

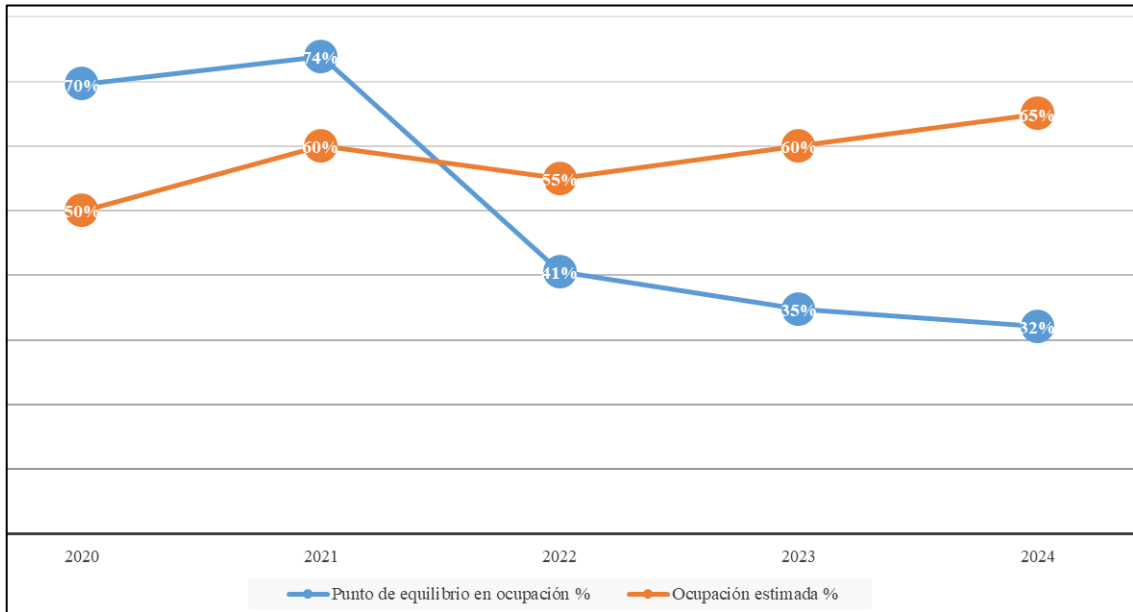
El punto de equilibrio se ha determinado en función a la ocupación del hotel hasta el año 2024.

**Tabla 46. Punto de equilibrio 2020-2024**

Punto de equilibrio (en US\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos (en US\$)	828.000	864.000	1.136.400	1.306.000	1.485.000
Costos fijos (en US\$)	308.802	300.349	362.034	359.749	360.034
Costos variables (en US\$)	768.107	620.086	647.624	648.176	674.145
Nº de habitaciones ocupadas	9.000	10.800	9.900	10.800	11.700
Ticket promedio (en US\$)	110	80	115	118	120
Capacidad de habitaciones disponibles	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Costo variable unitario	85	57	65	60	58
<b>Punto de equilibrio x habitaciones vendidas</b>	<b>12.525</b>	<b>13.299</b>	<b>7.302</b>	<b>6.258</b>	<b>5.772</b>
<b>Punto de equilibrio en ingresos US\$</b>	<b>1.377.756</b>	<b>1.063.907</b>	<b>839.675</b>	<b>735.347</b>	<b>692.587</b>
<b>Punto de equilibrio en ocupación %</b>	<b>70%</b>	<b>74%</b>	<b>41%</b>	<b>35%</b>	<b>32%</b>
<b>Ocupación estimada %</b>	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>55%</b>	<b>60%</b>	<b>65%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Gráfico 2. Punto de equilibrio 2020-2024 (ocupación %)**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 4.3.3 Cálculo de la tasa de descuento (WACC)

- Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó la metodología de la Tasa Ponderada de Costo de Capital (WACC<sup>5</sup>), la cual pondera en base a la estructura de deuda y capital de la compañía.
- El WACC se representa por la siguiente expresión matemática:

$$WACC = Ke * E/(D + E) + Kd * (1 - T) * D/(D + E)$$

- El Ke o costo de capital (recursos propios) se calcula utilizando la metodología extendida del modelo de valoración de activos financieros (CAPM<sup>6</sup>), representada a continuación por la siguiente generalización matemática:

$$Ke = [Rf + \beta * (Rm - Rf) + RPE + RE]$$

- En base a este fundamento técnico financiero, el resultado de la estimación de la WACC es:

$$WACC US\$ = Ke * E/(D + E) + Kd * (1 - T) * D/(D + E)$$

$$WACC US\$ = 11,41\% * 63,93\% + 5,67\% * (1 - 30\%) * 36,07\%$$

$$WACC US\$ = 8,72\%$$

- En el anexo 21 se presenta el detalle de cada una de las consideraciones y fuentes técnicas financieras utilizadas para el cálculo y formulación de la WACC.

<sup>5</sup> WACC son las siglas en inglés de *Weighted Average Cost of Capital*.

<sup>6</sup> CAPM son las siglas en inglés de *Capital Asset Pricing Model*.

## 4.4 Análisis del flujo de caja incremental

### 4.4.1 Análisis del flujo de caja libre considerando el plan estratégico

- La premisa fundamental de este análisis es la evaluación del desempeño financiero bajo la implementación del plan estratégico, considerando la fase de contingencia sanitaria y la fase de Reactivación.

**Tabla 47. Flujo de caja libre considerando el plan estratégico**

Proyección de flujo de caja (en US\$)	0	2020	2021	2022	2023	2024	Liquidación
Ingresos		828.000	864.000	1.136.400	1.306.000	1.485.000	
Costos		-561.309	-439.240	-465.896	-471.344	-498.998	
Gastos de administración y ventas		-415.601	-381.195	-386.362	-379.181	-377.782	
Impuestos		-	-	-38.022	-89.423	-135.246	
Capex	-574.000						287.000
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-574.000</b>	<b>-148.909</b>	<b>43.565</b>	<b>246.119</b>	<b>366.053</b>	<b>472.974</b>	<b>287.000</b>
Financiamiento							
Préstamo	350.000						
- Amortización de capital		-62.499	-66.043	-69.788	-73.745	-77.926	
- Intereses y otros		-19.845	-16.301	-12.557	-8.600	-4.418	
- Ahorro fiscal		5.954	4.890	3.767	2.580	1.326	
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-224.000</b>	<b>-225.300</b>	<b>-33.889</b>	<b>167.542</b>	<b>286.288</b>	<b>391.956</b>	<b>287.000</b>
<b>FC ECONÓMICO</b>	<b>-574.000</b>	<b>-148.909</b>	<b>43.565</b>	<b>246.119</b>	<b>366.053</b>	<b>759.974</b>	
<b>FC FINANCIERO</b>	<b>-224.000</b>	<b>-225.300</b>	<b>-33.889</b>	<b>167.542</b>	<b>286.288</b>	<b>678.956</b>	

COK	11,41%
WACC	8,72%
KD	5,67%
IR	30%

<b>TIR E</b>	<b>18,08%</b>
<b>VAN E (en US\$)</b>	<b>185.910</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 4.4.2 Análisis del flujo de caja libre sin considerar el plan estratégico

El objetivo de este escenario es compararse con el escenario anterior, que permita brindar una referencia al valor general del plan estratégico frente a una situación de operación en condiciones normales (si no hubiera ocurrido la emergencia sanitaria originada por la pandemia), para el mismo periodo de tiempo (2020-2024).

**Tabla 48. Flujo de caja libre sin considerar el plan estratégico**

Proyección de flujo de caja (en US\$)	0	2020	2021	2022	2023	2024	Liquidación
Ingresos		1.541.354	1.633.836	1.764.542	1.888.060	2.039.105	
Costos		-842.784	-847.423	-867.294	-874.871	-898.762	
Gastos de administración y ventas		-424.264	-435.564	-441.978	-449.013	-455.670	
Impuestos		-52.292	-51.255	-82.581	-115.253	-151.402	
Capex	-800.000						680.000
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-800.000</b>	<b>222.015</b>	<b>299.595</b>	<b>372.689</b>	<b>448.924</b>	<b>533.271</b>	<b>680.000</b>
Financiamiento							
Préstamo							
- Amortización de capital							
- Intereses y otros							
- Ahorro fiscal							
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-800.000</b>	<b>222.015</b>	<b>299.595</b>	<b>372.689</b>	<b>448.924</b>	<b>533.271</b>	<b>680.000</b>
<b>FC ECONÓMICO</b>	<b>-800.000</b>	<b>222.015</b>	<b>299.595</b>	<b>372.689</b>	<b>448.924</b>	<b>1.213.271</b>	
<b>FC FINANCIERO</b>	<b>-800.000</b>	<b>222.015</b>	<b>299.595</b>	<b>372.689</b>	<b>448.924</b>	<b>1.213.271</b>	

COK	11,41%
WACC	8,72%
KD	5,67%
IR	30,00%

<b>TIR E</b>	<b>39,42%</b>
<b>VAN E (en US\$)</b>	<b>908.619</b>

**TIR E = TIR F**

<b>TIR F</b>	<b>39,42%</b>
<b>VAN F</b>	<b>\$908.619</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Bajo este escenario se realizó una proyección de estado de resultados con los siguientes supuestos:

- En el año 2020 se realiza una inversión de US\$ 750.000 para el incremento de habitaciones del hotel (10 habitaciones adicionales), y de US\$ 50.000 para la compra de equipos.
- La depreciación sería asumida en 10 años, a razón de US\$ 80.000 anuales.
- Los gastos de mantenimiento se incrementan desde el 2020 a razón de un 20% alineado al incremento de la capacidad del hotel.
- El costo directo sufre un ajuste del 20% que va asociado al incremento de capacidad del hotel (para el año 2020).
- En el año 2020 los gastos de mantenimiento se incrementan proporcionalmente al número de habitaciones nuevas que se tienen para dicho año que son 10.
- Los gastos de administración se ajustan de acuerdo a la inflación estimada hasta el 2024, con un promedio anual 3,5%.
- Los gastos de marketing se incrementan a partir de la ampliación del hotel con el fin de promocionar las nuevas instalaciones.
- No es necesario asumir financiamientos o deudas porque se cuenta con una posición de caja sólida.

**Tabla 49. Proyección de ganancias y pérdidas sin considerar el plan estratégico 2020-2024**

Estado de resultados (en US\$)	ETAPA COVID		ETAPA POST COVID		
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos por ventas</b>					
Alojamiento	1.541.354	1.633.836	1.764.542	1.888.060	2.039.105
Alimentación					
Eventos	0				
Otros ingresos					
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>1.541.354</b>	<b>1.633.836</b>	<b>1.764.542</b>	<b>1.888.060</b>	<b>2.039.105</b>
<b>Gastos de personal</b>					
<b>Gastos de personal Temporal</b>	<b>750.000</b>	<b>750.000</b>	<b>765.000</b>	<b>765.000</b>	<b>780.300</b>
<b>Costos directos</b>					
<b>Costos directos</b>	<b>92.784</b>	<b>97.423</b>	<b>102.294</b>	<b>109.871</b>	<b>118.462</b>
<b>Beneficio bruto</b>	<b>698.571</b>	<b>786.413</b>	<b>897.249</b>	<b>1.013.190</b>	<b>1.140.343</b>
<b>Beneficio bruto %</b>	<b>45%</b>	<b>48%</b>	<b>51%</b>	<b>54%</b>	<b>56%</b>
<b>Otros gastos operacionales</b>					
Administración	94.264	97.564	100.978	104.513	108.170
Marketing	120.000	125.000	127.000	129.000	131.000
Gastos operativos	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000
Liquidación y reclutamiento					
Entrenamiento de personal					
Servicios prestados por terceros	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Mantenimiento	67.000	70.000	71.000	72.500	73.500
<b>Gastos totales</b>	<b>424.264</b>	<b>435.564</b>	<b>441.978</b>	<b>449.013</b>	<b>455.670</b>
<b>EBITDA</b>	<b>274.306</b>	<b>350.849</b>	<b>455.270</b>	<b>564.177</b>	<b>684.673</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>18%</b>	<b>21%</b>	<b>26%</b>	<b>30%</b>	<b>34%</b>
Depreciación	100.000	180.000	180.000	180.000	180.000
<b>EBIT</b>	<b>174.306</b>	<b>170.849</b>	<b>275.270</b>	<b>384.177</b>	<b>504.673</b>
<b>EBIT %</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>
<b>Ingresos y gastos financieros</b>					
Ingresos por intereses	93.589	97.446	97.446	97.446	97.446
Gastos por intereses por préstamos a largo plazo	62.548	55.514	48.269	40.807	33.121
Gastos por intereses por préstamos a corto plazo	0	0	0	0	0
<b>Ingresos antes de impuestos</b>	<b>205.347</b>	<b>212.781</b>	<b>324.447</b>	<b>440.816</b>	<b>568.998</b>
Impuestos directos	61.604	63.834	97.334	132.245	170.699
<b>Beneficio neto del período</b>	<b>143.743</b>	<b>148.946</b>	<b>227.113</b>	<b>308.571</b>	<b>398.298</b>
<b>Beneficio neto del período %</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 4.4.3 Flujo de caja diferencial

A continuación se muestra la comparación de los flujos de caja implementando el plan estratégico versus el escenario sin considerar el plan estratégico (considerados en los ítems 4.4.2 y 4.4.3, respectivamente), se muestra a continuación:

**Tabla 50. Flujo de caja diferencial comparativo**

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>CON PLAN ESTRATÉGICO</b>					
Total ingresos	828.000	864.000	1.136.400	1.306.000	1.485.000
Total costos y gastos	-976.909	-820.435	-852.258	-850.525	-876.780
Resultado de la operación	-148.909	43.565	284.142	455.475	608.220
<b>SIN PLAN ESTRATÉGICO</b>					
Total ingresos	1.541.354	1.633.836	1.764.542	1.888.060	2.039.105
Total costos y gastos	-1.267.048	-1.282.986	-1.309.272	-1.323.883	-1.354.432
Resultado de la operación	274.306	350.849	455.270	564.177	684.673
<b>DIFERENCIAL</b>					
	-423.216	-307.284	-171.129	-108.702	-76.452

VAN (en US\$)	-866.347
---------------	----------

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Evidentemente, en un análisis comparativo contra un escenario en el que no ha existido el impacto de la crisis sanitaria mundial, existen diferencias sustanciales negativas en los resultados anuales de la operación, que concluyen que el hotel ha dejado de percibir alrededor de US\$ 900.000 durante el periodo de cinco años desde el 2020, a causa únicamente a la crisis sanitaria. Sin embargo, esta tendencia diferencial negativa se va reduciendo año a año, lo que permitiría presumir que en los dos años posteriores al 2024, este flujo diferencial se revertiría fundamentalmente por la aplicación de la estrategia que se sustenta en este plan y que finalmente ha prevenido el cierre de las operaciones del hotel.

Prueba fundamental de lo arriba descrito es que los valores de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y de Valor Actual Neto (VAN) de la propuesta son positivos con la ejecución de la estrategia. En la siguiente tabla se evidencia que, a pesar de las condiciones particulares de la crisis sanitaria, ambos escenarios (con y sin estrategia) presentan resultados concluyentes positivos.

**Tabla 51. Cuadro comparativo de parámetros de viabilidad**

	CON PLAN ESTRATÉGICO (a)	SIN PLAN ESTRATÉGICO (b)	DIFERENCIA (a-b)
TIR E	18,08%	39,42%	
VAN E (en US\$)	185.910	908.619	-722.708
TIR F	24,97%	39,42%	
VAN F (en US\$)	249.115	908.619	-659.503

Fuente: Elaboración propia, 2021.



## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

El impacto de la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia ha derivado en consecuencias catastróficas, con la pérdida de casi 2 millones de vidas al finalizar el año 2020. Desde el punto de vista económico y social, ha contribuido con el incremento de la pobreza a nivel mundial en una escala sin precedentes desde la Segunda Guerra Mundial. Esta nueva situación, sin embargo, ha propiciado una nueva realidad en el mercado de prestación de servicios, entre ellos el de Turismo y Hotelería, donde la oferta ahora debe incluir una serie de condiciones que no solo garanticen el suministro de comodidad, placer y seguridad física, sino que garanticen la seguridad sanitaria. De forma paralela a este ofrecimiento de seguridad sanitaria, es necesario garantizar el desarrollo del proceso hotelero brindando, dentro de lo posible, el menor contacto entre personas, lo que se traduce en la autogestión de muchas de las etapas del proceso de reserva, coordinación y suministro de servicios, lo que decanta en el desarrollo de procesos automatizados en base a tecnologías digitales de acceso a información.

De los dos puntos anteriores se concluye que es necesario modificar los criterios de inversión de capital de las empresas hoteleras, ampliando las partidas presupuestales para los tópicos arriba definidos o modificando presupuestos de partidas que ahora pasarán a ser obsoletos. Esto requerirá de un profundo análisis de la naturaleza de la operación de todos los tipos de oferta hotelera.

Teniendo en cuenta lo arriba indicado y orientando estos criterios al presente plan estratégico bajo las condiciones actuales, se puede concluir lo siguiente:

- La implementación del plan estratégico durante el periodo en evaluación ha generado valor. La TIR es del 18,08%, superior al COK de 11,41%; luego de los cinco años de ejecución del plan se ha generado un VAN de US\$ 185.910. Estos indicadores se muestran saludables para las condiciones especiales de hoy en día y de una forma confiable, garantizando un cimiento fuerte para continuar con el desarrollo del negocio hotelero, teniendo en cuenta que el futuro cercano seguramente seguirá siendo bastante impredecible y constantemente dinámico.
- Un punto importante es también valorar el resultado de este plan estratégico comparado con una situación normal y previsible como lo sería un escenario en el que no haya ocurrido la crisis sanitaria; realizando esta comparación, evidentemente los resultados son negativos,

como se puede ver en el análisis del flujo de caja incremental. Este elemento comparativo demuestra, también, el devastador impacto que la crisis sanitaria mundial ha tenido en el sector Hotelero y de Turismo y, en esta condición, es un punto adicional que valora el resultado positivo del plan estratégico desarrollado, frente a la muy alta posibilidad del cierre del negocio.

## **2. Recomendaciones**

Bajo las condiciones actuales y esforzándose por no ser condescendientes con los diferentes impactos que pueda tener la crisis actual a negocios similares del mercado hotelero, se puede asegurar que se podría conseguir un resultado auspicioso bajo ciertas consideraciones o recomendaciones:

- Encontrar un elemento de diversificación del negocio hotelero una vez que se tengan los recursos e infraestructura especializados es un punto crucial; en este punto la imaginación y el estudio de las nuevas condiciones de los mercados son muy importantes.
- Es un elemento fundamental el utilizar o acceder a cualquier beneficio o estrategia de reactivación (beneficios tributarios, préstamos, etcétera) que plantee el Estado o cualquier otra organización nacional o internacional.
- Un análisis profundo de reducción de costos será vital para enfocar y optimizar el esfuerzo en los procesos críticos del negocio hotelero.
- El soporte de personal constantemente capacitado y motivado será siempre esencial.
- Desarrollar un enfoque en necesidades del nuevo cliente será fundamental, sus necesidades marcarán el nuevo rumbo del negocio en el futuro próximo.

## Bibliografía

50 Minutos. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. España: 50Minutos.es.

Agencia EFE. (2020). “¿Por qué crece la informalidad laboral en el Perú?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 27 de junio de 2020. Fecha de consulta: 22/08/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/trabajo-informal-economia-peruana-por-que-crece-la-informalidad-laboral-de-peru-noticia/>>.

Agencia EFE. (2020). “Menonitas y mineros ilegales protagonizan alarmante deforestación en la Amazonía peruana”. En: *gestion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/08/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/peru/menonitas-y-mineros-ilegales-protagonizan-alarmando-deforestacion-en-amazonia-peruana-noticia/>>.

All Regions. (2021). “Un 87% menos de llegadas de turistas en enero de 2021, mientras la OMT pide mayor coordinación para reactivar el turismo”. En: *unwto.org*. [En línea]. 31 de marzo de 2021. Fecha de consulta: 13/05/2020. Disponible en: <<https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2019). “Riesgo país del Perú”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/05/2020. Disponible en: <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-01-04.pdf>>.

Banco Mundial. (2019). “Perú Panorama General”. En: *bancomundial.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/05/2020. Disponible en: <<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>.

Bazo, A. (2019). “Las cinco claves del cierre del congreso decretado en Perú por Martín Vizcarra”. En: *france24.com*. [En línea]. 02 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 10/05/2020. Disponible en: <<https://www.france24.com/es/20191002-claves-cierre-congreso-peru-vizcarra>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). (2018). “Perfil del Turista Extranjero - Turismo en Cifras”. Lima: Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Turística – Dirección de promoción de Turismo.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). “Pandemia del COVID-19 llevará a la mayor contracción de la actividad económica en la historia de la región: caerá - 5.3% en 2020”. En: *cepal.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/05/2020. Disponible en:

<<https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>>.

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

Damodaran on line. (2020a). “Historical returns: Stocks, Bonds & T.Bills with premiums”. En: *people.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/05/2020. Disponible en: <[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/histretSP.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html)>.

Damodaran on line. (2020b). “Beta - Unlevered beta and other risk measures”. En: *people.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/05/2020. Disponible en: <[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html)>.

David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.

Defensoría del Pueblo. (2020). “La defensoría del pueblo registró 189 conflictos sociales al mes de mayo 2020”. En: *defensoria.gob.pe*. [En línea]. 16 de junio de 2020. Fecha de consulta: 23/06/2020. Disponible en: <<https://www.defensoria.gob.pe/la-defensoria-del-pueblo-registro-189-conflictos-sociales-al-mes-de-mayo-2020/#:~:text=La%20Defensor%C3%ADa%20del%20Pueblo%20present%C3%B3,m%C3%A1s%20que%20el%20mes%20anterior>>.

El Economista América. (2016). “En el Perú se crean un promedio de 853 empresas pero se cierran 469 por día”. En: *eleconomistaamerica.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/06/2020. Disponible en: <<https://www.eleconomistaamerica.pe/mercados-eAm-peru/noticias/7308156/01/16/>>.

El Economista América. (2020). “9 de cada 10 ejecutivos que realizan home office reciben su remuneración con normalidad”. En: *eleconomistaamerica.pe*. [En línea]. 13 de abril de 2020. Fecha de consulta: 23/04/2020. Disponible en: <<https://www.eleconomistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/10479220/04/20/9-de-cada-10-ejecutivos-que-realizan-home-office-reciben-su-remuneracion-con-normalidad.html>>.

García, N. (2019). “¿Conoces tus puntos fuertes y débiles?: El análisis interno VRIO”. En: *grownowng.com*. [En línea]. 06 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 19/10/2020. Disponible en: <<https://www.grownowng.com/analisis-interno-vrio/>>.

García, R. (2005). “En torno a la Génesis de la Hotelería Republicana Limeña”. En: *Revista Cultura de la USMP*. Vol. 19, N°19: 167-188.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). “El 82% de la población que usa Internet lo hace a través de un celular”. Nota de prensa N°054 - 27 marzo 2019. En: *inei.gob.pe*.

[En línea]. Fecha de consulta: 23/04/2020. Disponible en: <<http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-054-2019-inei.pdf>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020). “Resolución Ministerial N°080-2020-MINCETUR, Aprobar el Protocolo Sanitario Sectorial para hoteles categorizados, el que como anexo forma parte de la presente Resolución Ministerial”. En: *gob.pe*. [En línea]. 08 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 24/05/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/563822-080-2020-mincetur>>.

Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2020). “La minería peruana en modo COVID-19. Actualización estadística a marzo de 2020”. En: *Boletín Estadístico Minero*. (Según ESTAMIN Marzo 2020). Edición N° 03-2020. [En línea]. Fecha de consulta: 19/10/2020. Disponible en: <<https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2020/BEMMAR20.pdf>>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y Programa de Estudios y Estadísticas Laborales (PEEL). (2007). “Boletín de Estadísticas Ocupacionales N°3. Sector Hoteles y Restaurantes. I Trimestre 2007”. En: *trabajo.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/05/2020. Disponible en: <[https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2007-I\\_3.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2007-I_3.pdf)>.

Miranda, B. (2020). “Acuerdo de Escazú la controversia en Perú por el rechazo a ratificar el histórico pacto ambiental de América Latina y el Caribe”. En: *bbc.com*. [En línea]. 21 de octubre de 2020. Fecha de consulta: 20/10/2020. Disponible en: <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54639163>>.

Oficina de Comunicaciones - Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2020). “Plan económico para la contención y reactivación económica frente al COVID -19 ha implementado medidas por S/67199 millones”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. 30 de abril de 2020. Fecha de consulta: 13/05/2020. Disponible en: <[https://www.mef.gob.pe/en/?option=com\\_content&language=en-GB&Itemid=102598&view=article&catid=100&id=6382&lang=en-GB](https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=102598&view=article&catid=100&id=6382&lang=en-GB)>.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de un Modelo de Negocio*. Madrid: Grupo Planeta.

Pando, C. (2017). “Evaluación de la competitividad de hoteles peruanos de 3 estrellas frente a cadenas hoteleras en Lima”. Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Bachiller en Marketing. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola (USIL). [En línea]. Fecha de consulta:

29/05/2020. Disponible en: <[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3099/1/2017\\_Pando-Solano.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3099/1/2017_Pando-Solano.pdf)>.

Philipi, Prietocarrizosa, Ferrero DU & Uría. (2020). “Aprobación del nuevo Texto Único Ordenado de la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento”. En: *ppulegal.com*. [En línea]. 05 de octubre de 2020. Fecha de consulta: 19/10/2020. Disponible en: <<https://www.ppulegal.com/covid/aprobacion-del-nuevo-texto-unico-ordenado-de-la-ley-marco-de-licencia-de-funcionamiento/>>.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.

Proética. (s.f.). “La corrupción es uno de los principales problemas del Estado Peruano, según estudio”. En: *proetica.org.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 23/05/2020. Disponible en: <<https://www.proetica.org.pe/noticias/la-corrupcion-es-uno-de-los-principales-problemas-del-estado-peruano-segun-estudio/>>.

Redacción Gestión. (2019). “Vizcarra disolvió el Congreso”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 30 de septiembre de 2019. Fecha de consulta: 24/05/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/peru/politica/vizcarra-disolvio-el-congreso-noticia/>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019). “Tasas activas anuales de las operaciones en moneda extranjera”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/05/2020. Disponible en: <<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEETPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>>.

U.S. Department of the Treasury. (2019). “Tasa libre de riesgo de los Estados Unidos de América”. En: *treasury.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/05/2020. Disponible en: <<https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2019>>.

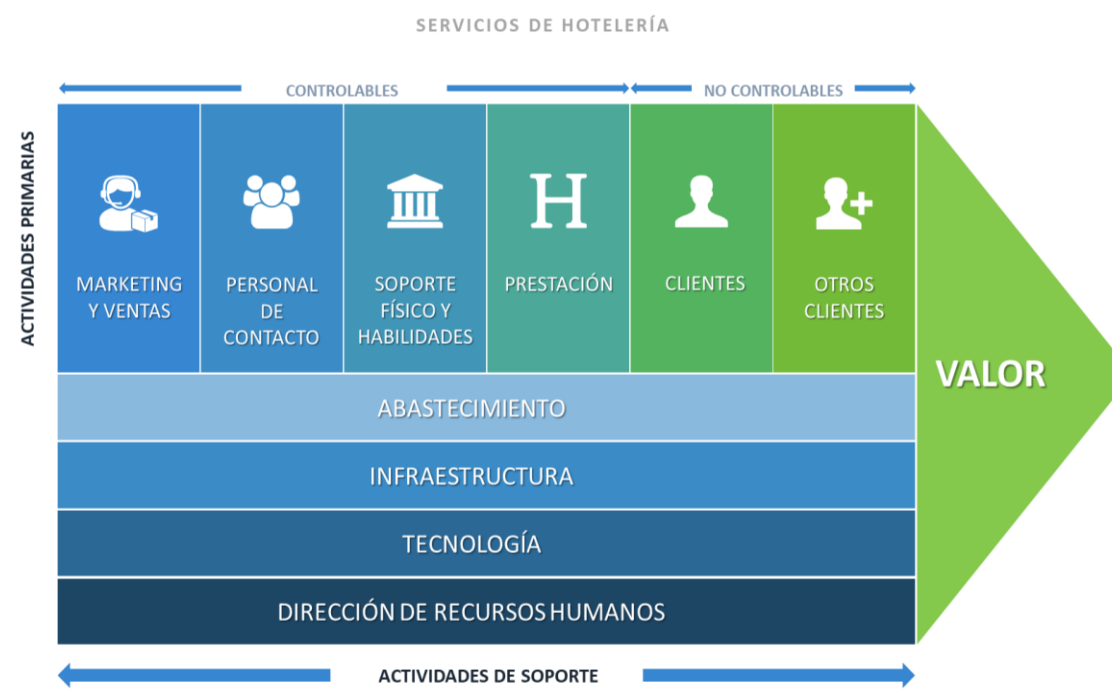
## **Anexos**

**Anexo 1. Modelo de negocio - Canvas**

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento del mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias de viajes.</li> <li>- Agencias de marketing.</li> <li>- Páginas web especializadas.</li> <li>- Aplicaciones móviles especializadas.</li> <li>- Operadores turísticos.</li> <li>- Analistas de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco en procedimientos y capacitación en atención al cliente desde la recepción hasta la salida del huésped (hospedaje y restaurante / bar).</li> <li>- Inversión permanente en mantenimiento y reposición de la infraestructura y consumibles operativos del Hotel (hospedaje y restaurante / bar).</li> <li>- Inversión en infraestructura de conectividad de mediano/alto rendimiento, e inversión en infraestructura para el uso de energía renovable.</li> <li>- Plan de relacionamiento con socios estratégicos basados en negocio común, suministros, promoción y prospección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalización del servicio desde antes de iniciado el servicio, hasta después de finalizado el mismo.</li> <li>- Brindar una plataforma de conectividad individual y grupal, para el desarrollo eficiente de negocios durante la estadía.</li> <li>- Brindar un servicio de relajación y diversión sofisticados, luego de un largo día de turismo/trabajo.</li> <li>- Generar y proyectar un impacto eco amigable en todas las actividades operativas del hotel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia personal desde iniciada la reserva de hospedaje, hasta su culminación.</li> <li>- Asesoramiento en los planes turísticos y en los requerimientos de desarrollo de sus actividades y negocios.</li> <li>- Servicios automatizados al interior del hotel.</li> <li>- Recomendaciones en base a los gustos referenciados en el análisis de datos.</li> <li>- Comunidad de usuarios (huéspedes).</li> <li>- Publicidad en plataformas especializadas en negocios y turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adultos jóvenes solteros o casados sin hijos, cuyo objetivo principal de hospedaje sea el turismo.</li> <li>- Adultos jóvenes cuyo objetivo principal de hospedaje sean negocios.</li> <li>- Clientes que tengan como objetivo de gasto diario por noche de alojamiento, un promedio de US\$ 100 a US\$ 150 en habitación normal.</li> </ul>
	Recursos claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección hotelera.</li> <li>- Personal altamente motivado.</li> <li>- Contratos con proveedores.</li> <li>- Convenios con socios estratégicos.</li> <li>- Plataforma web y aplicaciones móviles.</li> <li>- Infraestructura.</li> <li>- Marca.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web y aplicación del hotel.</li> <li>- Páginas web y aplicaciones especializadas en la oferta hotelera.</li> <li>- Plataforma web de evaluación y seguimiento de satisfacción del servicio.</li> <li>- Plataformas de pago on line y pago directo.</li> </ul>	
Estructura de costos		Flujo de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque en el sustento de nuestra propuesta de valor. Value driven.</li> <li>- Inversión en infraestructura de conectividad y gestión eco amigable de recursos.</li> <li>- Inversión en plataformas de soporte al cliente y de análisis de datos.</li> <li>- Personal calificado y motivado.</li> <li>- Mantenimiento de infraestructura y servicio.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hospedaje, reservado por los diferentes canales de venta.</li> <li>- Renta de espacios con infraestructura para reuniones de negocios o eventos para foros de pequeño/mediano volumen.</li> <li>- Restaurante y bar.</li> </ul>		

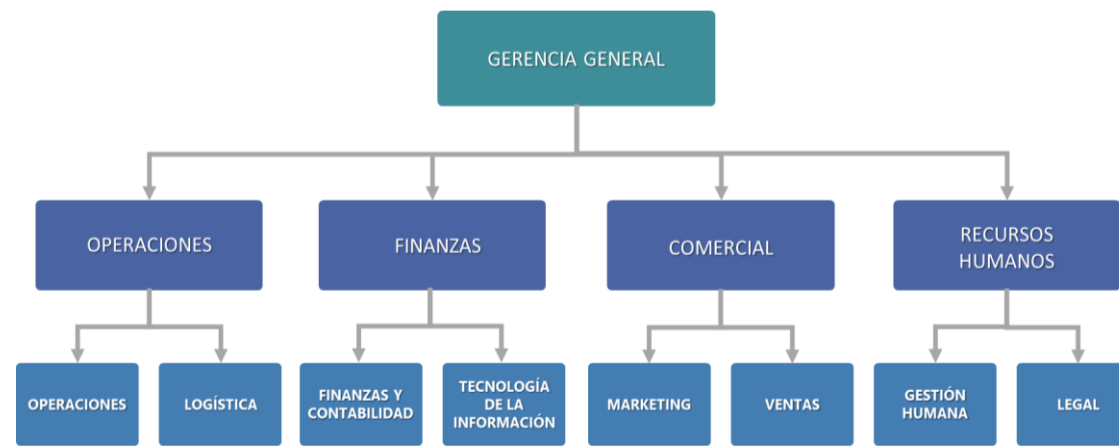
Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.  
Elaboración: Propia, 2021.

**Anexo 2. Cadena de Valor**



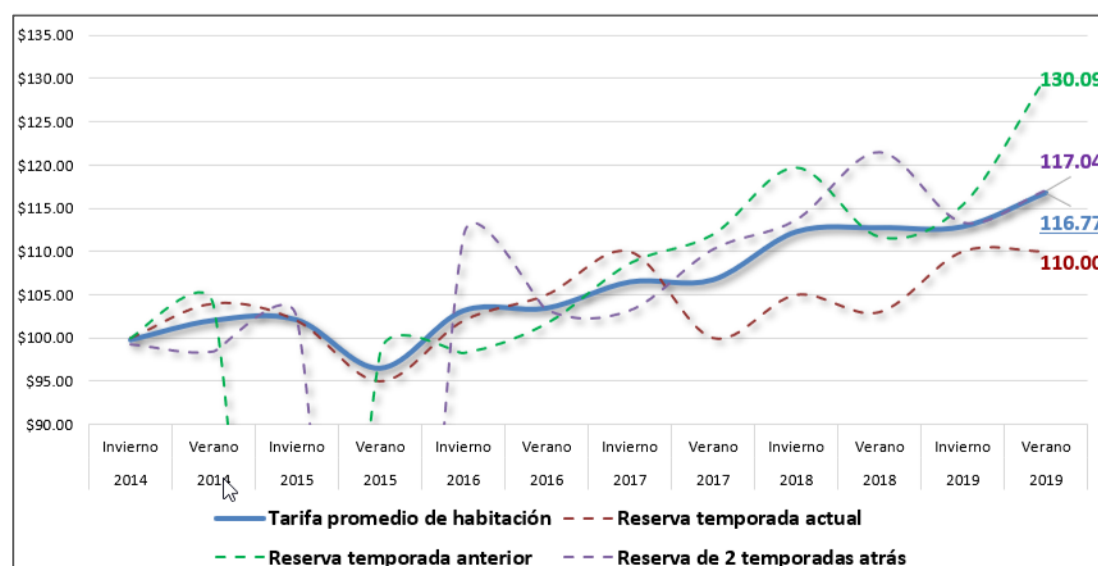
Fuente: Porter, 1985.  
Elaboración: Propia, 2021.

**Anexo 3. Diagrama organizacional**



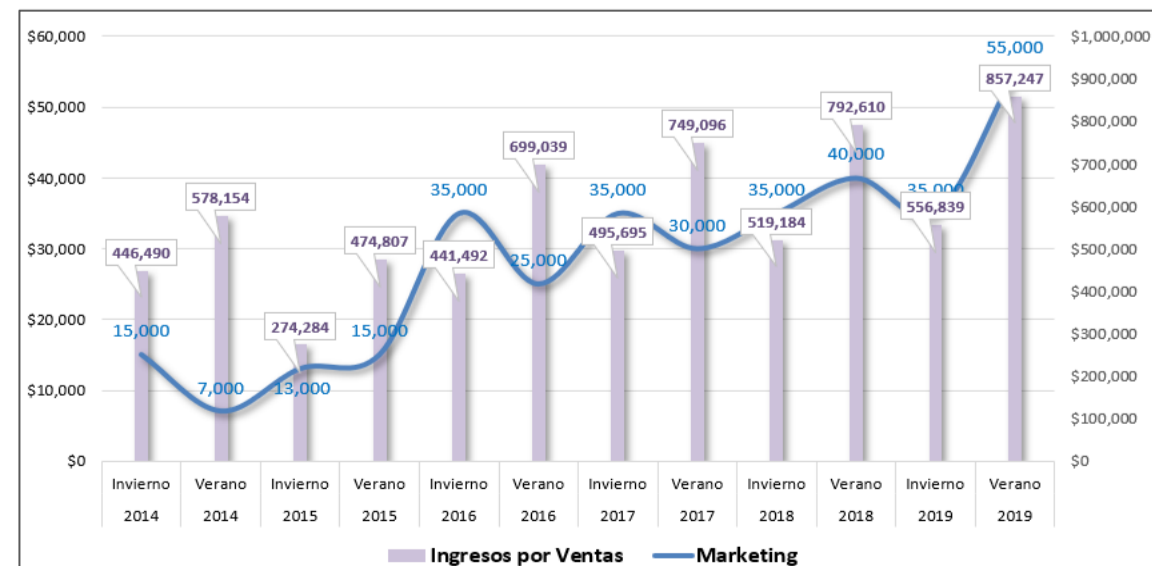
Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 4. Precio promedio de habitación por noche 2014-2019 (en US\$)**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

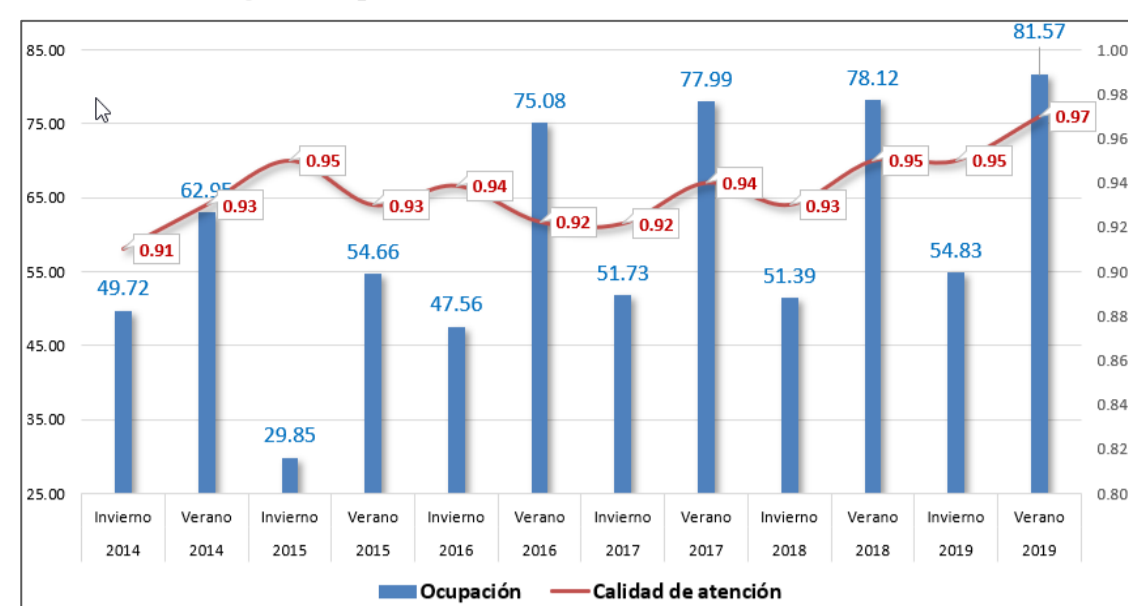
**Anexo 5. Gastos en Marketing versus ingresos por ventas 2014-2019 (en US\$)**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

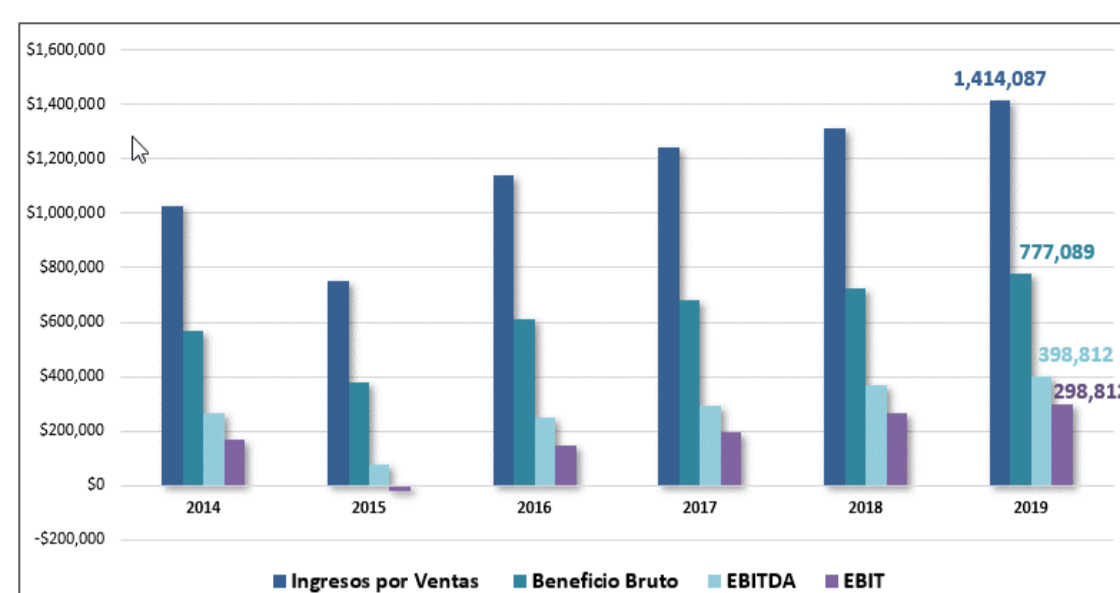


**Anexo 6. Porcentaje de ocupación versus calidad de atención 2014-2019**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 7. Resultados financieros 2014-2019 (en US\$)**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 8. Costo de remodelación y adecuación del hotel (en US\$)**

Tiempo de trabajo (semanas)	Proceso	Costo	Unidades	Costo total
1	Evaluación y proforma respecto a trabajos a realizar	600,00		600,00
2	Implementación de plataforma de Atención al Cliente	5.000,00	5	25.000,00
4	Realización del trabajo	15.000,00	5	75.000,00
Total				100.600,00
Total en US\$				29.588,24

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 9. Costo de certificación bioseguridad (en US\$)**

Proceso	Costo (año 1)	Costo (año 2)	Costo (año 3)	Costo (año 4)	Costo (año 5)
Realización proceso integral de Auditoría	4.500,00	2.500,00	2.500,00	3.000,00	3.000,00
Emisión de certificación (1 semana)	2.500,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.300,00
Seguimiento (una vez al año)	3.500,00	3.500,00	3.500,00	4.500,00	4.500,00
	10.500,00	7.250,00	7.250,00	8.750,00	8.800,00
Total en US\$	3.088,24	2.132,35	2.132,35	2.573,53	2.588,24

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 10. Costo en renovación de equipos y mantenimiento (en US\$)**

Cambio de equipos	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sistema eléctrico				35.000,00
Sistema hidráulico		85.000,00	65.000,00	
Mobiliario diverso	62.500,00			

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 11. Costo de equipos de protección personal (en US\$)**

Productos	Costo	Unidades x año	Total
Trajes bioseguridad	8,00	400	32.000,00
Mascarillas (unidades)	120,00	80	9.600,00
Mascarillas (cajas descartables)	100,00	50	5.000,00
Protectores faciales	80,00	200	16.000,00
Lentes de seguridad	15,00	100	1.500,00
Termómetro digital	600,00	3	1.800,00
Medidor de oxígeno	200,00	5	1.000,00
Guantes	0,50	4000	2.000,00
Equipo de desinfección	3.900,00	3	11.700,00
Costo total			80.600,00
Costo total en US\$			23.705,88

Productos	Costo	Unidades x año	Total
Alcohol en gel	12,00	100	1.200,00
Alcohol líquido	7,00	200	1.400,00
Lejía Industrial	12,00	150	1.800,00
Costo total			4.400,00
Costo total en US\$			1.294,12

**Totalizado 25.000,00**

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 12. Costo de desarrollo de software de aplicación (en US\$)**

App self service	Año 1	Año 2	Año 3
Pago anual	15.000,00	7.000,00	8.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 13. Presupuesto total de Operaciones 2020-2024 (en US\$)**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remodelación	29.588,24				
Certificación	3.088,24	2.132,35	2.132,35	2.573,53	2.588,24
Cambio de equipos		62.500,00	85.000,00	65.000,00	35.000,00
EPP	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Innovación tecnológica			15.000,00	7.000,00	8.000,00
Total	57.676,48	89.632,35	127.132,35	99.573,53	70.588,24

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 14. Actividades del Plan de Marketing (en US\$)**

Actividades del plan de marketing	Fase de Contingencia			Fase de Reactivación		
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1 Publicidad Pagada en Redes Sociales (Facebook, Instagram)	4.350,00	5.400,00	10.194,00	11.009,52	13.224,00	13.885,20
2 Reunión con instituciones de turismo privadas y públicas		3.200,00	2.532,00	2.734,56	3.008,02	3.158,42
3 Realizar presentación del Hotel a medios de comunicación	2.450,00	4.450,00	6.200,00			
4 Suscripción en sitios web de reserva de hospedaje	2.805,00	5.460,00	2.532,00	2.734,56	3.008,02	3.158,42
6 Ceremonia de inauguración del hotel			10.000,00			
7 Realización de video corporativo	4.725,00	5.200,00	7.500,00			
8 Contrato con empresa de medios		5.858,00	6.018,00	6.499,44	7.149,38	7.506,85
9 Contrato de publicidad en revistas especializadas (digital)	5.670,00	10.432,00	11.216,00	12.113,28	13.324,61	13.990,84
10 Realizar alianzas con empresas de eventos			3.554,00	3.838,32	4.222,15	4.433,26
12 Realizar eventos de visitas corporativas			13.770,00	15.871,00	17.458,10	18.331,01
13 Regalos de Fiestas Patrias y Navidad			8.370,00	9.759,00	9.716,00	10.216,00
<b>Presupuesto de Marketing</b>	<b>20.000,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>81.886,00</b>	<b>64.559,68</b>	<b>71.110,28</b>	<b>74.679,99</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 15. Indemnización por liquidación 2020 (en US\$)**

Tipo	Posición	Sueldo (en US\$)	Puestos	Indemnización (en US\$)
Oper.	Auxiliar de habitaciones	588	1	2.647
Oper.	Botones	588	3	7.941
Oper.	Alimentos y bebidas	1.029	1	4.632
Oper.	Jefe de restaurante	2.353	1	10.588
Oper.	Chef	2.353	1	10.588
Oper.	Auxiliar de cocina	1.324	2	11.912
Oper.	Meseros de Cocina	1.029	3	13.897
Oper.	Barman	1.176	2	10.588
Oper.	Meseros de Bar	1.029	2	9.265
				82.059

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 16. Indemnización por liquidación 2021**

Tipo	Posición	Sueldo (S/)	Puestos	Indemnización (US\$)
Oper.	Chef	8.000	1	10.588
Oper.	Auxiliar de cocina	4.500	1	5.956
Oper.	Meseros de cocina	3.500	2	9.265
				25.809

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 17. Dotación de personal**

Tipo	Posición	Dotación personal (inicial)	Dotación personal (contingencia)
Admin.	Gerente	1	1
Admin.	Secretaria de Gerencia	1	1
Admin.	Administración	1	1
Admin.	Talento humano	1	1
Admin.	Contabilidad	1	1
Admin.	Tesorería	1	1
Admin.	Marketing y Publicidad	1	1
Oper.	Ama de llaves	1	1
Oper.	Supervisor de piso	1	1
Oper.	Auxiliar de habitaciones	3	2
Oper.	Recepción y reservas	2	2
Oper.	Conserje	2	2
Oper.	Seguridad	3	3
Oper.	Botones	5	2
Oper.	Recepcionista	3	3
Oper.	Auxiliar de reservas	2	2
Oper.	Alimentos y bebidas	1	0
Oper.	Jefe de restaurante	1	0
Oper.	Chef	2	1
Oper.	Auxiliar de cocina	3	1
Oper.	Meseros de Cocina	5	2
Oper.	Barman	2	0
Oper.	Meseros de Bar	2	0
<b>TOTAL</b>		<b>45</b>	<b>29</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 18. Plan de capacitación (en US\$)**

PERSONAL	CURSOS	N° Emp.	Hrs.	1ER TRIM			2DO TRIM			3ER TRIM			4TO TRIM			Monto
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Personal de Operaciones	Taller de Atención al Cliente	25	10							x					\$1.500	
Todo el personal del Hotel	Sistema de Gestión de la Calidad.	43	15										x		\$3.000	
Todo el personal del Hotel	Gestión de Calidad de Atención al Cliente.	15	8				x								\$3.500	
Personal de Operaciones	Ley 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	29	16									x			\$1.500	
Personal de Operaciones	Calidad de Servicio en Atención al Cliente	5	12										x		\$3.500	
Personal Administrativo	Capacitación de prevención del Covid-19.	43	2					x							\$2.000	
Personal de Dirección	Liderazgo y Dirección.	2	5										x		\$1.500	
Todo el personal del Hotel	Curso de Office.	8	20											x	\$1.300	
															<b>\$17.800</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 19. Planilla salarial (en US\$)**

Tipo	Posición	Sueldo (en US\$)	ETAPA DE CONTINGENCIA			ETAPA DE REACTIVACION		
			Costo 2020 (en US\$)	Costo 2021 (en US\$)	Costo 2022 (en US\$)	Costo 2023 (en US\$)	Costo 2024 (en US\$)	
Admin.	Gerente	3.529	60.865	60.865	60.865	60.865	60.865	
Admin.	Secretaria de Gerencia	1.029	17.752	17.752	17.752	17.752	17.752	
Admin.	Administración	1.765	30.433	30.433	30.433	30.433	30.433	
Admin.	Talento humano	882	15.216	15.216	15.216	15.216	15.216	
Admin.	Contabilidad	1.471	25.361	25.361	25.361	25.361	25.361	
Admin.	Tesorería	1.176	20.288	20.288	20.288	20.288	20.288	
Admin.	Marketing y Publicidad	1.765	30.433	30.433	30.433	30.433	30.433	
Oper.	Ama de llaves	588	10.144	10.144	10.144	10.144	10.144	
Oper.	Supervisor de piso	882	15.216	15.216	15.216	15.216	15.216	
Oper.	Auxiliar de habitaciones	588	22.825	20.288	35.505	35.505	35.505	
Oper.	Recepción y reservas	588	20.288	20.288	20.288	20.288	20.288	
Oper.	Conserje	588	20.288	20.288	20.288	20.288	20.288	
Oper.	Seguridad	735	38.041	38.041	38.041	38.041	38.041	
Oper.	Botones	588	27.897	20.288	50.721	50.721	50.721	
Oper.	Recepcionista	1.029	53.257	53.257	53.257	53.257	53.257	
Oper.	Auxiliar de reservas	882	30.433	30.433	30.433	30.433	30.433	
Oper.	Alimentos y bebidas	1.029	4.438	-	-	-	-	
Oper.	Jefe de restaurante	2.353	10.144	-	-	-	-	
Oper.	Cheff	2.353	50.721	40.577	-	-	-	
Oper.	Auxiliar de cocina	1.324	34.237	22.825	-	-	-	
Oper.	Meseros de Cocina	1.029	48.819	35.505	-	-	-	
Oper.	Barman	1.176	10.144	-	-	-	-	
Oper.	Meseros de Bar	1.029	8.876	-	-	-	-	
<b>Personal Administrativo</b>			200.349	200.349	200.349	200.349	200.349	
<b>Personal Operativo</b>			405.769	327.152	273.894	273.894	273.894	
<b>TOTAL PERSONAL (en US\$)</b>			<b>606.118</b>	<b>527.500</b>	<b>474.243</b>	<b>474.243</b>	<b>474.243</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 20. Plan de Responsabilidad Social**

Acción/Año (en US\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Plan EPS para empleados	9.648	9.648	9.815	9.815	9.815
Implementación de becas de estudio	0	0	3.500	3.500	3.500
<b>Total US\$</b>	<b>9.648</b>	<b>9.648</b>	<b>13.315</b>	<b>13.315</b>	<b>13.315</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo 21. Cálculo del WACC**

**Tabla A. Tasas activas del CAPM**

CAPM	DIC 19
RF (30 años)	2,39%
ERP	6,43%
Beta de la empresa(β)	1,24
Beta desapalancado	0,89
Deuda/Patrimonio	56,41%
CRP	1,07%
<b>Ke US\$</b>	<b>11,41%</b>
Costo Promedio de deuda	5,67%
Costo Promedio de deuda final	5,67%
Tasa efectiva de impuestos	30,00%
<b>Ks US\$</b>	<b>3,97%</b>
Deuda / (Deuda+Equity)	36,07%
<b>WACC US\$</b>	<b>8,72%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- El WACC se representa por la siguiente expresión matemática:

$$WACC = Ke * E/(D+E) + Kd * (1-T) * D/(D+E)$$

Donde:

- Ke (*Cost of Equity*): Es el costo de capital.
  - Kd (*Cost of Debt*): Es el costo de deuda de mercado.
  - D: Es la estructura de deuda en promedio de empresas comparables.
  - E: Es la estructura de patrimonio en promedio de empresas comparables.
  - T: Es la tasa total de Impuesto a la Renta de la empresa (impuesto a la renta efectivo).
- El Ke o Costo de Capital (recursos propios) se calcula utilizando la metodología extendida del *Capital Asset Pricing Model (CAPM)*, representada a continuación por la siguiente generalización matemática:  

$$Ke = [Rf + \beta * (Rm - Rf) + RPE + RE]$$

Donde:

    - Rf: Estimado con base en la tasa spot de los bonos del Tesoro Americano.
    - β (Beta): Estimado en base al estudio de las empresas comparables de mercados emergentes proporcionado por Damodaran.
    - (Rm - Rf): Utilizado para estimar la prima implícita del SP&500 vs Tbills en el mercado americano proporcionada por Damodaran.
    - RPE: Prima de Riesgo País para el Perú o EMBI (*Emerging Markets Bonds Index* o Indicador de Bonos de Mercados Emergentes) es el principal indicador de riesgo país y está calculado por JP Morgan Chase.
    - RE: Riesgo de la Empresa, riesgo inherente del inversionista por invertir sobre una empresa con un desempeño que podría considerarse riesgoso.
  - Para la estimación del costo de la deuda se utilizó la tasa de interés promedio del sistema bancario peruano en moneda extranjera al 31 de diciembre de 2019.
  - La compañía, de acuerdo al nivel de sus ingresos, se clasifica como una gran empresa (de acuerdo a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP):

**Tabla B. Tasas activas anuales de las operaciones en moneda extranjera**

Tasa anual (%)	Promedio
<b>Grandes empresas</b>	5,49
Descuentos	5,62
Préstamos hasta 30 días	4,83
Préstamos de 31 a 90 días	5,58
Préstamos de 91 a 180 días	5,09
Préstamos de 181 a 360 días	5,87
Préstamos a más de 360 días	5,67

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019.  
Elaboración: Propia, 2021.

- Para el cálculo del Costo de Capital se utilizó como tasa libre de riesgo las emisiones de deuda de Estados Unidos al 31 de diciembre de 2019 a un plazo de 30 años (mayor plazo disponible), equivalente a 2,39%, el racional detrás del plazo se debe a que la vida útil de la UGE es indefinida y por lo tanto es necesario proyectar una perpetuidad:

**Tabla C. Tasa libre de riesgo de Estados Unidos**

**Daily Treasury Yield Curve Rates**  
 Get updates to this content.  
 XML These data are also available in XML format by clicking on the XML icon.  
 XSD The schema for the XML is available in XSD format by clicking on the XSD icon.  
 If you are having trouble viewing the above XML in your browser, click here.  
 To access interest rate data in the legacy XML format and the corresponding XSD schema, click here.

Select type of Interest Rate Data  
 Daily Treasury Yield Curve Rates [Go]

Select Time Period  
 2019 [Go]

Date	1 Mo	2 Mo	3 Mo	6 Mo	1 Yr	2 Yr	3 Yr	5 Yr	7 Yr	10 Yr	20 Yr	30 Yr
12/30/19	1.51	1.53	1.57	1.60	1.57	1.58	1.59	1.68	1.81	1.90	2.21	2.34
12/31/19	1.48	1.51	1.55	1.60	1.59	1.58	1.62	1.69	1.83	1.92	2.25	2.39

Fuente: U.S. Department of the Treasury, 2019.

- En el cálculo del rendimiento de mercado (Rm-Rf), se utilizó el rendimiento de los bonos del mercado estadounidense desde 1928-2019, el cual es 6,43%, según data provista por Damodaran:

**Tabla D. Rendimiento de los bonos del mercado estadounidense desde 1928-2019**

Arithmetic average historical return	Risk premium		Standard error	
	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
1928-2019	8,18%	6,43%	2,08%	2,20%
1970-2019	7,26%	4,50%	2,38%	2,73%
2010-2019	13,51%	9,67%	3,85%	4,87%

Fuente: Damodaran on line, 2020a.  
Elaboración: Propia, 2021.

- Asimismo, para el cálculo de la beta de mercado se utilizó data provista por Damodaran, de una muestra de 65 empresas de la industria “Servicios de Hoteles y juegos”. Se obtuvo una beta desapalancado de 0,89, el mismo que fue apalancado con la estructura Deuda/Patrimonio (D/E) de las empresas comparables de mercado.

**Tabla E. Beta desapalancado**

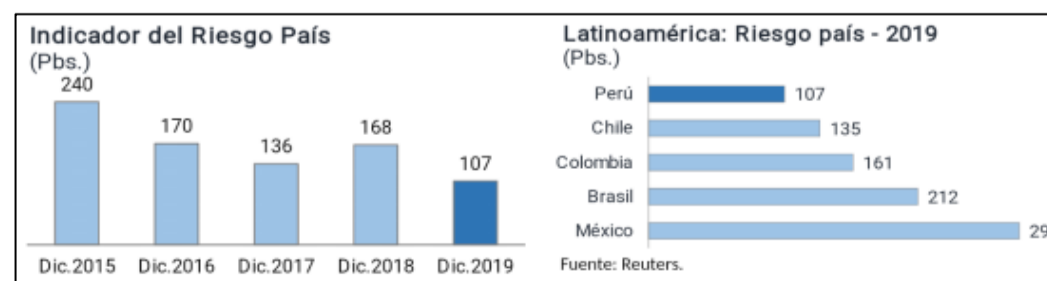
Industry name	Number of firms	D/E Ratio	Unlevered beta	Cash/Firm value
Hotel/Gaming	65	56,41%	0,89	3,05%

Fuente: Damodaran on line, 2020b.  
Elaboración: Propia, 2021.

- Prima de Riesgo País para el Perú o EMBI (Emerging Markets Bonds Index o Indicador de Bonos de Mercados Emergentes) es de 1,07%, según lo publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

**Tabla F. Prima de Riesgo País para el Perú o EMBI**

El riesgo país del Perú, medido por el *spread* EMBIG, se redujo de 168 puntos básicos en diciembre de 2018 a 107 puntos básicos al cierre de 2019, lo que representa el valor más bajo entre las principales economías de América Latina. Este indicador muestra la percepción positiva acerca de la posición financiera de la economía peruana.



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2019.

- Además, se utilizó el riesgo asociada a la empresa, definido como RE, calculado anteriormente. Con lo cual se obtiene un Costo de Capital (Ke) de 11,41%. Cabe resaltar que esta es una tasa en dólares.
- Por lo tanto, para la estimación del WACC, se utiliza la siguiente fórmula, en la cual se ingresarán los resultados hallados previamente:

$$WACC\ US\$ = Ke * E/ (D+E) + Kd * (1-T) * D/(D+E)$$

$$WACC\ US\$ = 11,41% * 63,93% + 5,67% * (1-30%) * 36,07%$$

$$WACC\ US\$ = 8,72%$$

## **Notas biográficas**

### **Carlos Alberto Castro Ataurima**

Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Ricardo Palma con más de 10 años de experiencia en el área de Recursos Humanos, desempeñándome tanto en procesos *soft* como en *hard*, con especialización en compensaciones y desempeño además de legislación laboral, actualmente se desempeña como encargado de Recursos Humanos en Ebiz Latin America.

### **Rair Pavel Pérez Galdos**

Ingeniero Electrónico titulado por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, con especialización en Gerencia de Proyectos de Ingeniería por la Universidad de Piura. Cuenta con más de 15 años de experiencia en mejora y optimización de procesos, e innovación en diseño y construcción, evaluación de riesgos, desarrollo y gestión de contratos para empresas del sector Minero, de Servicios y de Manufactura. Actualmente desempeña el cargo de Gerente Senior de Proyectos en la empresa Asea Brown Boveri S.A. (ABB S.A.).

### **Ana Rosa Pimentel Castro**

Ingeniera electrónica titulada y colegiada por la Universidad Privada Antenor Orrego del Perú, con experiencia en venta de equipos eléctricos y electrónicos para minería, durante los últimos 10 años. En la actualidad ocupa el puesto de Gerente de Productos de Media Tensión para Siemens Perú.

### **Joseph Francis Tejada Escudero**

Contador público colegiado, egresado de la Universidad Particular Inca Garcilaso de la Vega, con especialización en Gestión Tributaria Empresarial por la Universidad ESAN. Tiene 10 años de experiencia en el sector Telecomunicaciones, en las áreas de Finanzas, Contabilidad, Tesorería, Tributos, y proyectos SAP. Actualmente, ocupa la posición de Manager de Contabilidad, Tesorería e Impuestos en DIRECTV.

### **Ismael Obed Vela Sarria**

Economista titulado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector financiero en el área de Operaciones y Procesos, con especialización en la implementación de canales de atención, mejora de procesos, y manejo de equipos de trabajo a nivel nacional. Actualmente ocupa el puesto de Jefe de Operaciones y Procesos en el Banco Internacional del Perú (Interbank).