



**“PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025 PARA EL HOTEL LE
BONHEUR EN LA CIUDAD DE ICA”**

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

Presentado por

**Srta. Marisabel Asto Esteban
Srta. Elizabeth Jané Olivos García
Sr. Arturo Jordan Paulet Espinoza
Sr. Gilmer Fernando Pereda Avila
Srta. Luz Yesenia Santa Cruz Villalobos**

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

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

Lima, enero 2021

Dedicatoria

A nuestras familias.

Dedicamos este trabajo de investigación a todas las personas que estuvieron cerca de cada uno de nosotros como soporte para poder seguir paso a paso hasta alcanzar nuestro objetivo.

Agradecimientos

A quienes hicieron posible este esfuerzo.

A nuestros profesores, que nos dieron las herramientas para enfrentar esta investigación.

Al profesor José Díaz, por su guía y paciencia.

Resumen ejecutivo

Le Bonheur es un hotel de cuatro estrellas, ubicado a las afueras de la ciudad de Ica. El período 2014-2019 ha sido un período importante para el hotel, la estrategia implementada ha permitido incrementar los ingresos para sostener la estrategia de diferenciación basada en la captura del mayor valor de los huéspedes con un servicio de alta calidad. El reto era conseguir que el mercado responda a la propuesta y los resultados nos permiten afirmar que el hotel Le Bonheur está en posición para emprender el siguiente período con solvencia financiera.

En marzo de 2020, se declaró la pandemia por el COVID-19 en el país, lo cual afectó la economía mundial y en particular el turismo entró en una severa crisis. En ese contexto, el objetivo del presente trabajo de investigación es elaborar el plan estratégico para el período 2021-2025.

En la etapa de diagnóstico, identificamos el problema en dos contextos, la supervivencia en el corto plazo y adaptación del modelo de negocio en el mediano plazo para lograr los objetivos de la empresa.

Para el análisis del entorno, utilizamos herramienta Pestel en el macroentorno para identificar las variables que condicionan el ambiente competitivo. El diamante de Porter nos permitió plantear las variables que pueden afectar las decisiones estratégicas de la empresa en la región Ica. Además, con el análisis de las cinco fuerzas de Porter identificamos la atractividad del sector. El resultado de la matriz EFE, 2,9, nos permite apreciar que estamos en una buena posición para aprovechar las oportunidades.

En el análisis interno, revisamos la estructura de la organización, identificamos la propuesta de valor en el modelo Canvas, planteamos la cadena de valor basada en Porter para reconocer en qué procesos agregamos valor y enfocarnos en ellos, y la cadena de valor de servicios de Heskett en la que resaltamos la importancia de enfocarnos en el colaborador para que el cliente realmente quede satisfecho y como consecuencia favorezca el crecimiento de la empresa. El resultado de la matriz EFI, 2,8, nos permite concluir que estamos en mejor posición para utilizar nuestras fortalezas y podemos reducir nuestras debilidades.

Respecto de la demanda, en un contexto preCovid-19, se estimó que el mercado meta es de 99.858 plazas-cama-año, 62% internacionales y 38% nacionales, con un nivel de penetración de 16,2%.

El análisis de los recursos y capacidades nos permitió identificar que los aspectos internos sobre los que radica el potencial para sostener la ventaja competitiva son de tipo humano y de reputación. Sobre esa base planteamos la necesidad de desarrollarlos o de crear nuevos.

En la etapa de formulación de la estrategia corporativa, sobre la base de Porter, consideramos el enfoque en diferenciación (Tipo 3), el cual será el punto de partida para el modelo Delta como posición estratégica de mejor producto.

La propuesta estratégica se enfoca en lograr objetivos de supervivencia, de rentabilidad, de crecimiento y de solvencia. Las estrategias preliminares pasaron por los criterios de aceptación de Rumelt para considerarlas como elegibles para la implementación, posteriormente, se hará el alineamiento con los objetivos.

El contexto de incertidumbre e inestabilidad podría afectar la creación de valor y los ingresos, por ello, se desarrollaron los lineamientos para una adecuada gestión de riesgos. Además, implementamos las bases de la gestión de continuidad del negocio para asegurar que la organización minimice los impactos de los eventos y retorne a la operación, en el futuro, podría ser una fuente de ventaja competitiva.

Para la elaboración de las iniciativas recogemos las directivas de la dirección sobre responsabilidad social y la cultura deseada. En el plan de *Marketing* definimos la posición estratégica de acuerdo con el modelo Delta, identificamos los niveles de los segmentos que sirvieron de base para la elaboración de las iniciativas. Proponemos un crecimiento anual compuesto (CAGR, por sus siglas en inglés) de 13,5 % para el período 2021-2025. En Operaciones se recogen las inversiones en infraestructura y tecnología necesarias para llevar a cabo la estrategia. En Recursos Humanos, identificamos las acciones para hacer de los empleados los recursos claves que soportarán la estrategia a través del alineamiento a la cultura.

En Finanzas, los indicadores económicos y financieros clave de la gestión del hotel para el 2025: ROE 9,7%, margen EBITDA 47,7%.

Por lo tanto, con las estrategias propuestas, y sobre la base del problema definido, podemos afirmar que el hotel Le Bonheur está en posición para superar la caída de las ventas por el impacto de la crisis generada por la pandemia y el nuevo nivel competitivo en la industria.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Capítulo I. Introducción y diagnóstico	1
1. Definición del problema	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Resultados del período 2014-2019.....	1
1.3 Estado de situación actual 2020.....	2
1.4 Definición del problema	2
1.5 Definición de los escenarios considerando el contexto COVID-19.....	2
1.6 Enfoque y descripción de la solución prevista.....	4
1.7 Condiciones de supervivencia 2020.....	4
1.8 Objetivo de la investigación	5
2. Análisis del entorno	5
2.1 Análisis del macroentorno.....	5
2.1.1 Análisis del entorno Pestel	5
2.1.2 Relación causal de variables del macroentorno	9
2.1.3 Escenarios.....	10
2.2 Diamante de Porter.....	11
2.2.1 Condiciones de los factores	11
2.2.2 Condiciones de la demanda	12
2.2.3 Sectores afines y auxiliares (industrias relacionadas y de apoyo).....	13
2.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	13
2.2.5 Gobierno.....	13
2.2.6 Azar.....	14
2.2.7 Conclusiones.....	14
2.3 Análisis del microentorno.....	14
2.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	15
2.3.2 Cadena de valor del sector de turismo.....	18
2.3.3 Análisis competitivo - Modelo de Abell.....	20
2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	21
3. Análisis interno	21
3.1 Estructura de la organización.....	21

3.2Análisis basado en el Modelo Canvas. Pre-Covid-19	23
3.3Cadena de valor de la organización	23
3.3.1 Actividades primarias.....	24
3.3.2 Actividades de apoyo	25
3.4Cadena de valor de servicio – Rentabilidad	26
3.5Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	26
3.6Estimación de la demanda	27
3.7Análisis desde la visión basada en los recursos	29
Capítulo II. Estrategia	31
1. Elaboración del plan estratégico	31
1.1Misión y visión propuestas	31
1.2Objetivos generales	31
1.3Objetivos estratégicos	32
1.3.1 Formulación de la estrategia genérica	32
1.3.2 Identificación de las fuentes de ventaja competitiva	32
2. Formulación de la estrategia corporativa	33
2.1Matriz FODA Cruzado	33
2.2Matriz PEYEA.....	33
2.3Matriz Interna y Externa.....	34
3. Selección de la estrategia.....	34
3.1Matriz de decisión.....	34
3.2Matriz Rumelt (RM)	35
3.3Alineamiento de la estrategia con los objetivos.....	37
4. Matriz general de riesgos.....	38
5. Plan de continuidad del negocio	40
5.1Marco de referencia	41
5.2Objetivo, alcance y usuarios	41
5.3Plan de continuidad del negocio	41
5.3.1 Supuestos.....	42
5.4Comité.....	42
Capítulo III. Planes funcionales.....	43
1. Iniciativas de Comercial y <i>Marketing</i>	43
1.1Análisis basado en el Modelo Delta.....	43

1.1.1 Opciones estratégicas.....	44
1.1.2 Competencias necesarias.....	45
1.2Objetivos generales y específicos.....	46
1.3. <i>Marketing mix</i> (8P).....	48
1.3.1 Precio.....	49
1.3.2 Producto.....	49
1.3.3 Promoción de servicios y educación del cliente.....	50
1.3.4. Plaza.....	50
1.3.5 Personas.....	51
1.3.6 Procesos.....	51
1.3.7 Entorno. Evidencia física.....	51
1.3.8 Productividad y calidad.....	52
1.4Estimación de la demanda.....	52
1.5Iniciativas.....	52
1.6Presupuesto de Comercial y <i>Marketing</i>	54
2. Iniciativas de Operaciones.....	57
2.1Objetivos general y específicos.....	57
2.2.Políticas y estándares.....	58
2.3Procesos.....	58
2.4Iniciativas.....	59
2.5Presupuesto de Operaciones.....	61
3. Iniciativas Recursos Humanos.....	61
3.1Objetivos generales y específicos.....	61
3.2Políticas.....	62
3.3Iniciativas.....	62
3.4Reclutamiento, selección de personal.....	63
3.5Inducción y capacitación.....	64
3.6Evaluación de desempeño.....	64
3.7Remuneración y beneficios.....	64
3.8Programa de retención.....	64
3.9Presupuesto de Recursos Humanos.....	65
4. Iniciativas de Finanzas.....	65
4.1Objetivos.....	65
4.2.Supuestos.....	66
4.3Políticas.....	66

4.4 Estados financieros proyectados	67
4.5 Evaluación financiera.....	68
Conclusiones y recomendaciones	70
1. Conclusiones.....	70
2. Recomendaciones	71
Bibliografía.....	72
Anexos.....	81
Notas biográficas.....	98

Índice de tablas

Tabla 1.	Principales indicadores financieros del período 2014-2019.	2
Tabla 2.	Escenarios de reapertura del turismo.....	4
Tabla 3.	Evaluación global de las fuerzas de Porter	18
Tabla 4.	Evaluación según modelo de Abell.	21
Tabla 5.	Factores externos.....	21
Tabla 6.	Factores internos	27
Tabla 7.	Oferta en plazas-cama-año.....	29
Tabla 8.	Cálculo de la demanda.....	29
Tabla 9.	Matriz VRIO	30
Tabla 10.	Objetivos estratégicos.....	32
Tabla 11.	Las estrategias genéricas de Porter.....	32
Tabla 12.	Matriz para decisión de estrategias.	35
Tabla 13.	Matriz criterios de Rumelt para evaluar estrategias	36
Tabla 14.	Matriz de alineamiento de los objetivos con las estrategias	37
Tabla 15.	Categoría de riesgos en el sector de hostelería.....	38
Tabla 16.	Tabla de probabilidad de ocurrencia de riesgo.....	39
Tabla 17.	Resultado de evaluación de riesgos	40
Tabla 18.	Comités de crisis y de apoyo.	42
Tabla 19.	Objetivos de <i>Marketing</i>	46
Tabla 20.	Proyección de ingresos	55
Tabla 21.	Presupuesto de <i>Marketing</i>	56
Tabla 22.	Indicadores de gestión de ingresos.	57
Tabla 23.	Objetivos específicos e iniciativas del plan de Operaciones.....	57
Tabla 24.	Cuadro de procesos de Operaciones.....	59
Tabla 25.	Presupuesto de Operaciones	61
Tabla 26.	Objetivos e iniciativas del plan de Recursos Humanos	62
Tabla 27.	Presupuesto de Recursos Humanos	65
Tabla 28.	Gastos por iniciativas de administración (S/)	66
Tabla 29.	Política del plazo en días de las cuentas por cobrar (CxC) y pagar (CxP).....	67
Tabla 30.	Indicadores proyectados para 2020-2025	67
Tabla 31.	Flujo de caja incremental (en soles)	68
Tabla 32.	Datos para el cálculo del COK y WACC	68
Tabla 33.	Evaluación del flujo de caja incremental (en soles)	69

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Probabilidad de contagio por sectores.	3
Gráfico 2.	Proyección de arribo de turistas internacionales	3
Gráfico 3.	Diagrama de relaciones causales entre variables del entorno.	10
Gráfico 4.	Variación de las pernoctaciones nacionales e internacionales 2015-2019, var %..	12
Gráfico 5.	Variación de la oferta de plazas-cama.	13
Gráfico 6.	Oferta hotelera de la región Ica	16
Gráfico 7.	Organigrama de la empresa	22
Gráfico 8.	Cadena de valor de la empresa.	24
Gráfico 9.	Cadena de valor de servicio-rentabilidad.....	26
Gráfico 10.	Porcentaje de ocupación 2017-2019.....	28
Gráfico 11.	Matriz PEYEA de la empresa	33
Gráfico 12.	Matriz Interna - Externa	34
Gráfico 13.	Opciones estratégicas del Modelo Delta.....	44

Índice de anexos

Anexo 1.	Programas de apoyo del estado (2020).....	82
Anexo 2.	Marco de referencia EY para desarrollar la resiliencia de la empresa.....	83
Anexo 3.	Escenarios para determinar la nueva realidad.....	84
Anexo 4.	Componentes del análisis de fuerzas de Porter	85
Anexo 5.	Cadena de valor del turismo	86
Anexo 6.	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	87
Anexo 7.	Modelo Canvas de la empresa. Pre-Covid-19.....	88
Anexo 8.	Matriz de Evaluación Factores Internos.	89
Anexo 9.	Matriz FODA Cruzado	90
Anexo 10.	Factores de las dimensiones de la matriz PEYEA	91
Anexo 11.	Matriz de Criterios de Evaluación de Riesgo.....	92
Anexo 12.	Matriz de riesgos	93
Anexo 13.	Marco de referencia EY para desarrollar la resiliencia de la empresa.....	94
Anexo 14.	Plan de respuestas a los incidentes	95
Anexo 15.	Propuesta de valor compartido en la cadena de valor	95
Anexo 16.	Propuestas de valor y modelo canvas. Post-Covid-19	96
Anexo 17.	Estados financieros proyectados para el período 2020-2025.....	97

Capítulo I. Introducción y diagnóstico

1. Definición del problema

1.1 Antecedentes

Le Bonheur es un hotel de cuatro estrellas, ubicado en a las afueras de la ciudad de Ica. Tiene cincuenta habitaciones y ha obtenido logros importantes desde que inició nuestra gestión en el año 2014. Ofrece a sus huéspedes un espacio de desconexión de la rutina con un clima soleado, con 6 hectáreas, situado en medio de áreas verdes.

Con nuestra gestión hemos conseguido posicionar a la empresa con una excelente relación con sus *stakeholders*¹, además, el mayor retorno acumulado para el accionista y los mejores retornos del capital empleado. Nos interesamos en nuestros empleados y nuestros proveedores para lo cual hemos consolidado la capacidad financiera de la empresa, se ha logrado asegurar la empleabilidad de nuestros colaboradores y la continuidad de la relación con nuestros proveedores de bienes y servicios. Además, hemos identificado oportunidades de mejora, las cuales han permitido corregir políticas internas y adecuarnos a los cambios del mercado, al alto nivel competencia y a las necesidades de nuestros huéspedes.

Nuestro hotel Le Bonheur se enorgullece de cuidar a nuestros huéspedes quienes merecen toda nuestra dedicación y empeño antes, durante y después de su estancia con nosotros. Para tal efecto, hemos considerado que las inversiones en *marketing* permiten que el hotel esté siempre en la primera línea de las opciones de viaje de turistas y huéspedes corporativos, además, las inversiones necesarias para lograr un alto nivel de servicio de los viajeros que se traduzca en su lealtad serán claves para nuestro crecimiento futuro y una alta calidad de la infraestructura para que soporte la estrategia de diferenciación.

1.2 Resultados del período 2014-2019

En el 2019, el ingreso fue S/ 5.593.893 y crecieron en 7,37% respecto del 2018, con una generación de caja, *Earnings Before Interest Depreciation and Amortization* (EBITDA), de 49,6%, la liquidez general de 4,08 y un nivel de apalancamiento de 25%, lo cual nos permite tomar más deuda en la medida que se requiera, además, el retorno del capital (ROE) en ese período fue de 9,4%. En la tabla 1 mostramos la evolución de los indicadores principales en los últimos seis años.

¹ *Stakeholders* se define como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa.

Tabla 1. Principales indicadores financieros del período 2014-2019

Indicador	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Var. de ventas	N/D	15%	3%	0%	1%	7%
% EBITDA	44,8%	45,3%	45,9%	45,7%	45,5%	49,6%
Liquidez general	9,85	5,51	7,81	6,56	7,71	4,08
Apalancamiento	45%	39%	35%	29%	26%	25%
ROE	6,0%	7,0%	7,6%	7,6%	7,2%	9,4%

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.3 Estado de situación actual 2020

Para la generación de caja en el 2020 se evaluarán los planes de apoyo del Estado para la reactivación de la economía, los cuales se muestran en el Anexo 1.

1.4 Definición del problema

El problema de la empresa es:

“Nos encontramos en una crisis sanitaria, social y económica mundial que nos obliga a replantear nuestras acciones. En el corto plazo, las restricciones de la demanda en el sector y las nuevas exigencias para hacer negocios nos impiden desarrollar la estrategia de crecimiento y los objetivos de liquidez planeados. La supervivencia es ahora un objetivo.

En el mediano plazo, la nueva normalidad nos obliga a replantear el modelo de negocio y los objetivos de crecimiento. Además, la dirección ha dispuesto, como estrategia transversal, que la empresa sea socialmente responsable y sostenible, lo cual implica la gestión de la cultura y lograr el objetivo de resiliencia de la empresa.”

1.5 Definición de los escenarios considerando el contexto COVID-19²

La crisis del año 2020 se produjo por un factor externo a la economía, coronavirus, el cual impactó en la oferta y afectó la cadena de pagos, derivó en un problema económico y se espera que no derive en una crisis financiera, lo cual obligó al Ejecutivo a tomar medidas para evitar el contagio y reactivar la economía. Así, el hotel cerró operaciones por la declaratoria de emergencia dada por el gobierno, el 16 de marzo de 2020.

El sector de turismo es uno de los más afectados por la alta probabilidad de contagio que se pueden producir en sus operaciones, considerando que tradicionalmente el servicio tiene un alto nivel de contacto (ver el gráfico 1).

² COVID-19 es una enfermedad infecciosa de las vías respiratorias generada por el coronavirus, se propaga a través de las gotículas que emanan las personas infectadas. Fue considerada como pandemia por la OMS el 11 de marzo del 2020. En el Perú, el Gobierno declaró el estado de emergencia sanitaria nacional el 16 de marzo del 2020.

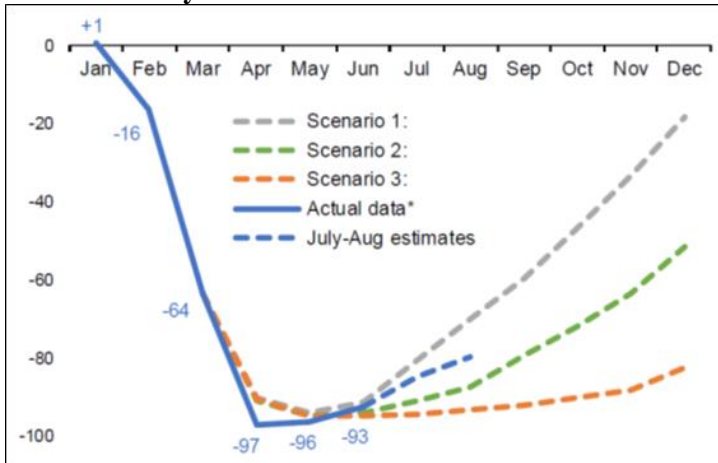
Gráfico 1. Probabilidad de contagio por sectores



Fuente: Perea, Belapatiño, Broncano, Crispín, Grippa, Mendoza y Vega (2020).

UNWTO ha presentado una proyección del arribo de turistas internacionales para el 2020:

Gráfico 2. Proyección de arribo de turistas internacionales



Fuente: UNWTO (2020b). Barometer Vol. 18. Issue 5.

El retorno a la actividad se logrará si se genera la confianza de los empresarios y los viajeros. Tomando como referencia el gráfico anterior y en base a nuestros criterios se ha elaborado la tabla 2, en la cual se muestra los escenarios propuestos para la reapertura del turismo en el país y la demanda esperada inicial respecto del 2019.

Tabla 2. Escenarios de reapertura del turismo

Escenario	Turista	Apertura	Demanda esperada inicial
Optimista	Local	2020 Q4	> 20%
	Internacional	2021 Q1	> 10%
Intermedio	Local	2021 Q1	> 20%
	Internacional	2021 Q3	> 10%
Pesimista	Local	2021 Q2	> 20%
	Internacional	2021 Q4	>10%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Teniendo en cuenta la incertidumbre, a nivel mundial, sobre el control de la pandemia, de los rebrotes que se puedan dar luego de la apertura de fronteras y el levantamiento de las restricciones nacionales consideramos que nos encontramos en el escenario intermedio para el caso de reapertura de actividades del sector.

1.6 Enfoque y descripción de la solución prevista

- Segmentar los clientes de acuerdo con la metodología del Modelo Delta.
- Identificar a los “complementadores”³.
- Desarrollo de planes de continuidad de negocio para la supervivencia de la empresa y el análisis de los riesgos relevantes.
- Definir la estrategia centrada en el cliente, esto significa que «nos esforzamos por comprender los impulsores de la rentabilidad de los clientes y desarrollar nuevas formas de ayudarlos a mejorar su productividad y sus logros» (Hax 2010: 19).

Aspectos para tomar en cuenta:

- Inversión en sanidad, capacitación, implementación de protocolos de servicio y control interno.
- Desarrollo de contratos con proveedores.
- Conservar y desarrollar la marca.

1.7 Condiciones de supervivencia 2020

El desarrollo del plan de supervivencia se pondrá en marcha desde el mes que inicia el confinamiento social con el escenario elegido. En ese sentido, se tomará en cuenta las recomendaciones de Ernst & Young – EY (2020), donde señala que las empresas deben ser

³ En la metodología Delta, los “complementadores” son aquellas empresas que pueden o no estar en la industria, pero que proveen bienes y servicios que permiten complementar o mejorar nuestra oferta.

previsoras y proactivas en la toma de decisiones con el fin de preservar la continuidad de las actividades y aumentar la capacidad de recuperación. Las prioridades son las siguientes:

- La seguridad de las personas y compromiso continuo: buscaremos proteger la salud de nuestros colaboradores para evitar contagios, se dará flexibilidad en el trabajo a distancia, brindaremos un ambiente de trabajo seguro.
- Reformular la estrategia para la continuidad del negocio: se dará prioridad a la liquidez en el corto plazo para evitar problemas en el capital de trabajo, incumplimiento de pago a los proveedores, empleados y otros compromisos.
- Comunicarse con los *stakeholders* pertinentes: claridad de los mensajes y coherencia, para asegurar el apoyo de nuestros clientes, colaboradores, proveedores, entre otros.
- Maximizar el uso de las políticas de apoyo del gobierno: evaluaremos acogernos a los programas que ha emitido el estado, las que se encuentran en el anexo 1.
- Construir la resiliencia en preparación para la nueva normalidad: el anexo 2 muestra el marco de referencia de EY (2020) para desarrollar resiliencia empresarial enfocada en el año 2020, Ahora. El concepto general será eliminar y reducir gastos o negociar contratos.

En la iniciativa de finanzas mostraremos las acciones tomadas para generación de ingresos y uso de los programas de apoyo.

1.8 Objetivo de la investigación

El objetivo de la investigación es desarrollar el plan estratégico para la empresa familiar del hotel Le Bonheur del periodo del 2021 al 2025.

Objetivos específicos.

- Realizar el diagnóstico del entorno externo e interno.
- Formular estrategias y objetivos.
- Desarrollar planes de Gestión de Riesgos alineados con el Plan de continuidad del negocio.

2. Análisis del entorno

2.1 Análisis del macroentorno

2.1.1 Análisis del entorno Pestel

Político:

Según información de Ipsos (2020) la población respaldaba ampliamente al presidente Vizcarra con un 87% de aprobación y un 83% de respaldo al gobierno por las medidas adoptadas para frenar los contagios y, en consecuencia, nos encontramos con una estabilidad política en el corto plazo. No

obstante, en 11 de abril de 2021 se efectuarán las elecciones generales de cuyos resultados se prevé un congreso muy fragmentado, que obstruya iniciativas del ejecutivo y con posturas populistas-radicales; lo cual reducirá la confianza empresarial y el nivel de inversiones privadas.

El Ministerio de Economía y Finanzas - MEF (2020) destaca los siguientes estímulos económicos:

- Financiamiento de capital de trabajo a través del sistema financiero, con garantía del gobierno mediante programas como Reactiva Perú.
- Subsidio por un 35% de las planillas de los trabajadores formales que ganan hasta S/ 1500 medidas aprobadas por el Poder Ejecutivo.
- Autorización de la suspensión perfecta para la flexibilización de las relaciones laborales.
- Prórrogas del vencimiento de las obligaciones tributarias otorgadas por Sunat.⁴

Con la aprobación de los protocolos sanitarios y aforo limitado a implementarse obligatoriamente por las empresas, se autoriza la apertura de los servicios de restaurantes, hoteles, vuelos internos y transporte terrestre, donde se busca proteger la salud y evitar los contagios, además, de la reactivación de estas actividades en diferentes etapas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Mincetur 2020).

Económico:

PBI. Se considera que el 2020 será un año de supervivencia para el sector hotelero, al cual le sucederá una lenta recuperación a partir del 2021. Al respecto, diversas instituciones han proyectado una caída del PBI del Perú como:

- Para el tercer trimestre de 2020, Perea, Belapatiño, Broncano, Crispin, Grippa, Mendoza, Vega y Villanueva (2020) proyectan que caerá entre -12% y -18% para el 2020.
- Macroconsult (2020) proyecta una caída del PBI en el 2020 desde -11,8% a -11,6% y un rebote en el 2021 desde 8,9% a 9,1%.
- Instituto Peruano de Economía - IPE (2020) espera que la contracción del PBI en el 2020 sea de 13,8% y el crecimiento en el 2021 sea de 10,6%, estas proyecciones consideran que el rebrote no sea significativo.

Como se puede apreciar en los datos mencionados existen varias proyecciones donde se muestra que los resultados para el 2020 no son alentadores, dado que la actividad económica interna se encuentra interrumpida, hecho que ha deteriorado el panorama económico del país.

⁴ Sunat: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, donde se administra los tributos del Gobierno nacional peruano.

Tasa de interés de referencia. La tasa de interés de referencia durante el 2020 se redujo, para promover la política monetaria expansiva del gobierno que incentivará el crédito, desde 2,25% hasta un mínimo histórico de 0,25% en abril, debido al choque de oferta y reducción de la demanda interna y los riesgos respecto a la actividad económica mundial y local, como consecuencia los bancos bajarán sus tasas para otorgar préstamos a las empresas (Banco Central de Reserva del Perú - BCRP 2020a).

Inflación. Macroconsult (2020) proyecta un descenso en la inflación en 0,2% para el 2020 el cual se ubica por debajo del rango meta⁵ establecido por el BCRP el cual afectaría el consumo y la inversión, en tanto al 2021 se espera un indicador 2,0%.

En el informe del tercer trimestre (3T), Perea *et al.* (2020) estiman que para el 2020 y 2021 la inflación se ubicará por debajo del rango meta por el debilitamiento de la demanda interna.

Velarde (2020) prevé que la inflación se ubicará en 0.8% para el 2020 y para el 2021 alcanzará 1% por la menor demanda.

Tipo de cambio. El tipo de cambio se proyecta que se mantendrá estable en los siguientes años. Al respecto, según el BCRP (2020b), se ubicará en el rango de S/ 3,38 y S/ 3,44 por dólar, por su parte, para el 3T, Perea *et al.* (2020) estiman entre S/ 3,45 para el 2020 y S/3,35 para el 2021.

Desempleo. Durante el año 2020, los niveles de empleo se han deteriorado debido a la coyuntura. De acuerdo con el BCRP (2020c), en el primer trimestre del año el empleo en Lima Metropolitana disminuyó 25% con relación al 2019, mientras que el desempleo aumentó de 7,3% a 9,0%. En el sector turismo, la Cámara Nacional de Turismo - Canatur (2020) estima la pérdida de 800.000 empleos por la cancelación de viajes de los turistas (Gestión 2020).

De acuerdo con Velarde (Priale 2020), se estima que el empleo se contraiga en el cuarto trimestre del 2020 en 1,8%, y en el primer trimestre del 2021, se espera que la población económicamente activa (PEA) se incremente en 3,1%.

Se prevé una lenta recuperación de la actividad turística. En junio de 2020, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) espera que este año el turismo internacional caiga un 60%, una cifra que podía elevarse al 80% si la recuperación se prolonga hasta diciembre. Por otro lado, la demanda local sería de rápida recuperación mientras que la internacional se daría a finales del 2021 según (UNWTO 2020b).

⁵ Rango meta del BCRP se encuentra entre 1% y 3% anualizado.

Social:

El segmento *millennial* es considerado el de mayor importancia y crecimiento. Euromonitor International (2016) señala que la participación de este segmento en los viajes en América Latina fue el 20% y prevé un incremento del 50% al 2020; asimismo, PromPerú TurismoIn (2018) indica que la participación de este segmento con destino a Perú se incrementó de un 29% en el 2014 hasta un 47 % en el 2018, gastando USD 971 durante su estadía en el país.

La mayor preocupación del turista por las medidas sanitarias adoptadas en el destino es revelada en un estudio de PromPerú (2020) sobre la intención de viaje y el nuevo perfil del turista interno postCOVID-19. Al respecto, consideran que la bioseguridad es un elemento clave y es determinante en la decisión del viaje y destino y, que el 90% de los viajeros considera como importante a los establecimientos con protocolos de prevención de riesgo de contagio y el 82%, al aforo reducido.

Por otro lado, el estudio realizado por Strategik Perú en el 2020 (citado en Castro 2020) señala que el viajero limeño considera importante para su elección de viaje el protocolo de limpieza y sanidad con un 80,1% seguido de responsabilidad social y ambiental, seguridad ciudadana con 68,9% y 56%, respectivamente.

Tecnológico:

Estamos viviendo una era digital que nos obliga a correr al mismo ritmo y ponernos en contexto en la adaptación y aprendizaje del uso de las herramientas que existen en el mercado trabajando de la mano con las necesidades de los clientes. Los hoteles utilizan cada vez tecnologías móviles, internet de las cosas y conectividad. Estos son considerados impulsores de éxitos para el sector según revela el estudio realizado por SiteMinder, el cual indica que el 63% de hoteles consideran que es prioritario la adopción de estas tecnologías (Portal de Turismo 2019).

Por otro lado, el 36.2% del sector considera importante invertir en soluciones tecnológicas que permitirán mejorar la experiencia del huésped durante su estadía, y más del 42% tiene niveles altos de implementación en ciberseguridad, soluciones *cloud* o *big data* (Instituto Tecnológico Hotelero 2018).

Con relación a la oferta de servicios turísticos, los empresarios del sector deberán desarrollar capacidades de gestión que les permitan adaptarse fácilmente a las nuevas formas de producción

y de consumo que se concretan a partir del uso de tecnologías innovadoras de la información y comunicación que tienen como protagonistas a los *millennials*, *centennials* y a los nativos digitales (en el Plan Estratégico Nacional de Turismo - Pentur 2025).

Ecológico:

El informe de Booking.com (2019), reveló que el 72% de los viajeros creen que es necesario actuar y tomar decisiones de viajes sostenibles para preservar el planeta para las futuras generaciones, el 74% de los viajeros de entre 46 y 55 años cree fuertemente en esta necesidad, seguido el 71% de los *millennials*. Asimismo; revela una tendencia al alza en alojamientos que respetan el medio ambiente, ya que pasó de 62% en el 2016 a 65% en el 2017 y a 68% en el 2018. Por su parte, la United Nations (2018) mencionó que están trabajando con la industria hotelera mundial para la reducción de las emisiones de gases y fomentar que la industria sea más sostenible. Por otro lado, según Schwab (2019), el Perú escaló 26 posiciones respecto al 2017 en sostenibilidad del medio ambiente alcanzado el puesto 47 de 140 países gracias sostenibilidad del desarrollo de la industria de viajes y turismo y los tratados relacionados con el medioambiente que están en vigor.

Legal:

El sector turístico cuenta con un marco legal regido en base a la Ley General de Turismo 29408, que regula la actividad turística y al Decreto Legislativo 91 de la exoneración del IGV por uso de servicios de hospedaje. Asimismo, se tiene la Ley N° 29571, la cual es vigilante sobre la protección al consumidor y las sanciones aplicadas ante algún incumplimiento. Estos parámetros legales garantizan el servicio de calidad y seguridad para visitar nuestro país.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020) ha establecido medidas preventivas sanitarias para continuar con la reactivación de los hoteles categorizados, a través del protocolo sanitario ante el COVID-19 los que deben ser cumplidos para obtener la autorización de apertura sobre la base de los lineamientos de la Resolución Ministerial N° 080-2020-Minsa.

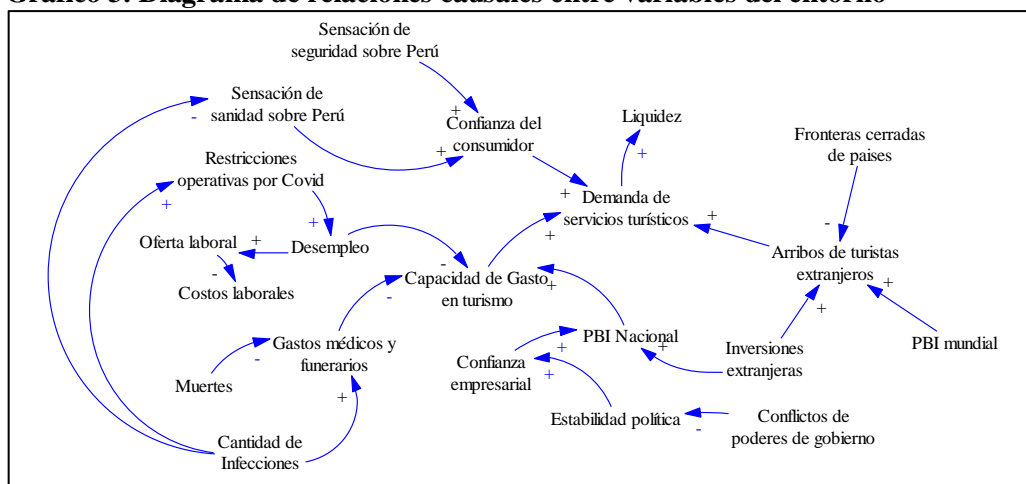
La exigencia del plan de vigilancia en el trabajo con base a los lineamientos de la R.M. N° 239-2020-Minsa, que brinda los lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19, nos impulsa a cuidar de manera permanente el bienestar del individuo y colectivo.

2.1.2 Relación causal de variables del macroentorno

En el siguiente gráfico se representa la relación de algunas variables relevantes del entorno;

incluyendo la coyuntura por el COVID-19. Además, nos facilita visualizar los elementos que fluyen negativa o positivamente en el negocio, así como brindar una base, como primer paso para la generación de escenarios que más adelante se presentará.

Gráfico 3. Diagrama de relaciones causales entre variables del entorno



Fuente: Elaboración propia 2020.

2.1.3 Escenarios

En el Anexo 3 (Escenarios), para determinar la nueva realidad se muestra el análisis del macroentorno, se considera para el trabajo de investigación el escenario de incertidumbre media, este contempla lo siguiente:

El Gobierno muestra relativa firmeza y relativo control para hacer cumplir las disposiciones, protocolos y planes que incentiven el turismo. Se prevé que el reinicio del turismo local se efectuará en el primer trimestre del 2021, considerando la propagación del COVID-19 y el posible rebrote. Esto además postergará la reapertura de las fronteras hasta el cuarto trimestre del 2021. No obstante, es factible que la vacuna contra el virus se empiece a distribuir el tercer trimestre del 2021. Mientras tanto, la industria de servicios se enfocará en el cumplimiento de los protocolos sanitarios y las nuevas reglas de conducta para poder operar. Los clientes priorizarán sus gastos primarios y reducirán sus gastos en viajes, a la par que darán importancia al aspecto sanitario de los servicios a los que acceden. Por otro lado, los sistemas de información para las Pymes se volverán cada vez más accesibles y con más diversidad de proveedores. Finalmente, los gobiernos regionales realizarán constantes inversiones para mejorar la infraestructura que permitirá potabilizar, transportar y asegurar el abastecimiento de agua.

2.2 Diamante de Porter

El análisis se realiza en la situación pre Covid-19, considerando que el objetivo es identificar el contexto y determinar el atractivo de la región Ica para la actividad hotelera. La región de Ica se encuentra en la costa central de Perú, al sur de Lima, 300 km, a 3 horas de viaje.

2.2.1 Condiciones de los factores

Básicos:

- **Clima.** Soleado y cálido, 10°C-32°C, durante el año.
- **Atractivos naturales y turísticos.** 18 sitios naturales, 55 manifestaciones culturales, 21 manifestaciones de folclore, entre otras. Sitios naturales: reserva nacional de Paracas, Islas Ballestas, la laguna de la Huacachina, entre otras.
- **Manifestaciones culturales:** las líneas de Nazca (patrimonio mundial), complejo arqueológico La Centinela en Chincha Baja (cultura Chincha); en Pisco, la ciudadela inca de Tambo Colorado, centro ceremonial de Cahuachi, entre otros.
- **Actividades.** En la región se puede combinar el turismo cultural clásico y de naturaleza, con el turismo vivencial visitando comunidades nativas. Ica además de presentar desiertos, valles y dunas, ofrece la gastronomía local y su artesanía, que se combinan con actividades al aire libre como paseos en tubulares, parapente, *sandboarding*, entre otros.
- **Cultura, historia, tradiciones.** En la región se desarrollaron civilizaciones preincas, las culturas Paracas (700 años a. C.) y la cultura Nazca (300 años a. C.)
- **Festividades.** Ica tiene un calendario amplio de festividades, Festival de la Vendimia (marzo), Fiesta del Señor de Luren (octubre), Virgen del Carmen de Chincha (diciembre), Festival del Verano Negro (febrero), entre otras festividades (Y tú que planes 2020).

Avanzados:

- **Mano de obra.** En el Boletín Laboral N1-2019 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo 2019), la región de Ica tiene el tercer lugar en calidad de empleo, 50 puntos.
- **Estructura empresarial.** La pequeña empresa representa 3,62% de las empresas formales que operan en Ica, y en el sector servicios de Ica representan el 0,77% (INEI 2019).
- **Infraestructura del transporte.** Las vías nacionales se encuentran en buen estado, no así las vías secundarias que conectan a los atractivos turísticos y naturales. Los gobiernos subnacionales tienen que desarrollar capacidades para gestionar los planes turísticos.
- **Servicios de telecomunicaciones e internet.** De acuerdo al INEI (s.f.a), en el 2018, en Ica 33,6% de las familias tiene acceso a internet, ubicado en el sexto lugar a nivel nacional. Además, según INEI (s.f.b), la población de 6 años o más que accede a internet en Ica es 59,7%, en Lima 71,0%,

a nivel nacional 52%. De acuerdo a la Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones 2019, elaborada por el Organismo Supervisor de Inversiones en Telecomunicaciones - OSIPTEL, el 94,1% de los hogares peruanos tiene acceso al servicio de telefonía móvil y el 76,2% a internet. En telefonía móvil, el 95,3% corresponde a la zona urbana y el 86,4% al ámbito rural. En internet, el 79,5% en la zona urbana y 41,5% en la rural (OSIPTEL 2020).

- **Centros de capacitación.** A través de la Cámara de Comercio de Ica e iniciativas del Mincetur como *Proyecta tu futuro* promueven las capacitaciones a través centros privados.
- **Costo de capital y garantías financieras.** De acuerdo a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS 2020), el financiamiento de las pequeñas empresas, con ingresos entre 150 y 1700 UIT, tienen problemas con el acceso al financiamiento, las tasas son más altas por las mayores condiciones de riesgo que tienen.

2.2.2 Condiciones de la demanda

El turismo en el país ha tenido un gran impulso por la promoción de atractivos culturales, naturales y otros. La demanda por el destino Ica creció en el periodo 2015-2019 con una tasa promedio de las pernoctaciones de 5,1% en el turismo nacional y 6,6% en el turismo receptivo. En el gráfico 4 se observan las variaciones en el periodo.

Gráfico 4. Variación de las pernoctaciones nacionales e internacionales 2015-2019, var %



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Mincetur (s.f.).

La dinámica del sector hotelero se puede observar a través de la oferta del número de plazas-cama, en el gráfico 5 se reflejan las expectativas de los inversionistas en el crecimiento del sector a través del crecimiento sostenido de la capacidad en el período 2015-2019.

Gráfico 5. Variación de la oferta de plazas-cama



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Mincetur (s.f.).

2.2.3 Sectores afines y auxiliares (industrias relacionadas y de apoyo)

En la región se puede encontrar todos los servicios financieros y productos digitales, con la agilidad y seguridad de las transacciones que espera el turista. Los visitantes extranjeros llegan por el aeropuerto Jorge Chávez, el Gobierno tiene el proyecto de modernización para ampliar la capacidad, existiendo un gran dinamismo en el sector de la aviación nacional e internacional. El aeropuerto de Pisco recientemente acondicionado para viajes locales e internacionales sirve como aeropuerto alternativo, y dinamizará el turismo con las regiones. En tanto al aeropuerto de Nazca, María Reiche Neuman, tiene actividad local, para observar las Líneas de Nazca, y como transporte nacional.

Respecto a las empresas de transporte de pasajeros cuentan con estándares y servicios necesarios, existiendo alternativas de empresas turísticas con oferta de transporte de grupos, y en caso de locales pueden utilizar servicios de autos, camionetas o propios, considerando que Ica es muy requerida por las regiones aledañas.

El Mincetur y las Cámaras de Comercio y Turismo comparten información de la oferta turística y el flujo de visitantes, además de promover la región, la información es considerada de calidad. Finalmente, en las categorías de 3, 4 y 5 estrellas el nivel de los hoteles es considerado alto, con puntuaciones superiores a 8 en los metabuscadores y agencias de viaje *on-line*.

2.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Respecto de la competitividad del sector, hay muchas empresas, no fijan tarifas en el mercado y cada una intenta diferenciarse a través de sus promociones de servicios y basado en la reputación del lugar y la suya propia.

2.2.5 Gobierno

Dentro del Plan de competitividad y productividad 2030 (MEF 2019), se ha elaborado políticas para desarrollar el capital humano, el mercado laboral y los ambientes de negocios productivo,

entre otros. Para ello el gobierno también ha desarrollado un plan para el cierre de brechas de infraestructura. Además, PromPerú promueve al Perú como destino turístico y a cada región. Pentur establece las acciones para dinamizar el sector del turismo y lograr los objetivos al 2025. Pertur desarrolla los planes del sector en cada región.

En el índice de competitividad turística, indicador bianual de la World Economic Forum - WEF (Schwab 2019), Perú está ubicado en la posición 49 de 140 países, 4,2 puntos en 90 indicadores agrupados en 14 pilares⁶. Esto muestra el apoyo que el sector recibe desde el Estado en los últimos años. A nivel regional, según las Estadísticas de turismo 2017 - Ica (Mincetur 2018), Ica ocupa el cuarto lugar en el índice de competitividad regional.

2.2.6 Azar

La costa del Perú se encuentra en el cinturón de fuego del Pacífico, Ica ha sufrido terremotos con intensidades superiores a 6 Mercalli, en los años 2001, 2007, 2013, 2014 en el siglo XXI, además, ha sufrido inundaciones por desbordes de sus ríos principales (Wikipedia s.f.).

2.2.7 Conclusiones

La empresa enfrenta una oferta laboral con un nivel de calidad de empleo alto, una tasa de financiamiento más onerosa y con mayores exigencias de garantías, sin embargo, las condiciones son propicias para desarrollar el negocio hotelero debido a que la región tiene atractivos que los visitantes valoran, y la demanda ha mostrado un nivel de crecimiento importante. La región tiene potencial turístico interesante considerando la variedad de actividades que se pueden desarrollar como el turismo cultural, ecológico, gastronómico, vivencial, agroturismo entre otros.

Todos estos aspectos permiten que el Perú pueda presentar un atractivo abanico de alternativas para competir con destinos similares en la región, como México, Colombia, Argentina, Chile, entre otros, y en el mundo con China, India, Egipto entre otros destinos.

2.3 Análisis del microentorno

Le Bonheur es un hotel de cuatro estrellas, desarrolla la actividad económica de Hoteles y restaurante, clasificada con código CIU 5510 (Sunat s.f.) y tiene la calificación de pequeña empresa (Asesor mype 2014). En el Perú, la dinámica hotelera se desarrolla en el sector servicios. De acuerdo al Mincetur (2016c), el turismo representa el 3,9 % del PBI.

⁶ Incluyen entorno propicio del sector, políticas adecuadas, infraestructura de servicios, recursos naturales, culturales y viajes de negocios

El análisis será enfocado con las características de la región de Ica, lugar dónde se ubica el hotel, y que posee potencial para recibir turistas locales y extranjeros.

2.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se evaluará el grado de atractividad de la industria hotelera según el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter basado en el enfoque del modelo de Hax y Majluf (2004).

Amenaza de nuevos competidores: Para la entrada de nuevos ingresantes a la industria hotelera, es necesaria una elevada inversión financiera, principalmente por las instalaciones necesarias para las categorías de 3 a 5 estrellas. Según Mincetur (2016d), entre los años 2011-2016 se han implementado en el Perú 43 nuevos hoteles de estas categorías con una inversión de USD 600.000.000. Cabe señalar, que en la región Ica no hay proyectos en desarrollo según información al 2019.

En relación con la política gubernamental, existe libertad en las inversiones y el marco legal es estable; no obstante, el tiempo para la obtención de permisos de construcción y las aprobaciones de los estudios técnicos-ambientales suele ser largo, según lo revelado por el estudio de brechas de turismo (Bassotti 2013).

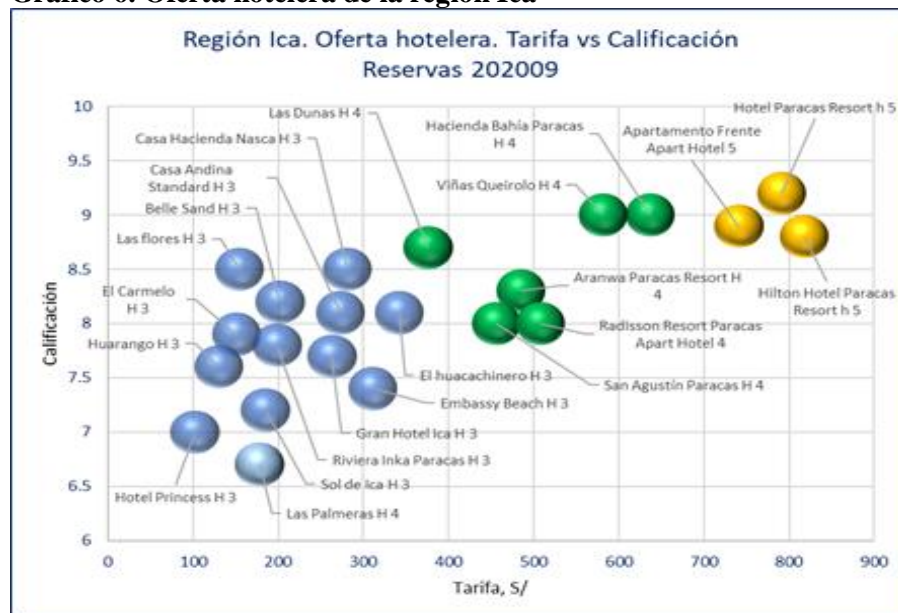
La diferenciación en los hoteles de esta categoría es importante, según Kotler, Bowe, Makens, García y Flores (2011), una empresa hotelera debe diferenciar su servicio de la competencia por medio de sus características físicas, el servicio, el personal, su situación o su imagen. También, los nuevos competidores deben invertir en publicidad y construir relaciones con las agencias turísticas locales y canales de distribución lo cual toma tiempo para lograr el nivel de ventas deseado.

Tal como se muestra en el Anexo 4 se obtiene un puntaje de 3,20, lo que indica que la amenaza de entrada de nuevos competidores es moderada, siendo la industria medianamente atractiva. Cabe indicar que para la evaluación de factor se está considerado las variables de barreras de entrada y acciones gubernamentales.

Rivalidad entre competidores: La oferta turística en plazas cama de Ica se incrementó en el período 2015-2019 a una tasa promedio de 6,2% según Mincetur y a nivel nacional la tasa promedio fue 4,7%. De acuerdo con Mincetur (s.f.), la tasa de ocupación de habitaciones de hoteles de 3 estrellas presenta una media de 30,0% y 35,2% en el 2018 y 2019, respectivamente y en los hoteles de 4 estrellas fue 60,7% y 52,8% en el 2018 y 2019, respectivamente.

En el gráfico siguiente, se observa la distribución de una muestra de 22 hoteles en la región Ica, se observa que los hoteles de 3 estrellas tienen las tarifas y puntuaciones más bajas, el siguiente grupo de hoteles de 4 estrellas tienen mejores calificaciones y tarifas más altas.

Gráfico 6. Oferta hotelera de la región Ica



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Trivago (s.f.).

Generalmente, los aumentos de capital se realizan por ampliaciones de las instalaciones o remodelación de habitaciones o de infraestructura. Asimismo, la barrera de salida del sector es moderada, no existen altos costos de salida, ni restricciones gubernamentales o sociales.

En el Anexo 4, se muestra un puntaje de 3, lo que indica que la rivalidad de los competidores es moderada, siendo la industria medianamente atractiva, resultado que se atribuye a la diversidad de competidores y características del producto.

Poder de los compradores: La cantidad de compradores es numerosa y por lo tanto su poder es limitado. De acuerdo con el reporte de turismo regional (año de evaluación 2018) (Mincetur 2019b), el movimiento turístico en Ica fue de 3.000.000 de viajes por turismo interno, 6,8% de lo reportado a nivel nacional, siendo el tercer destino más visitado por turistas nacionales. Mientras tanto, en el mismo estudio se estima que más de 500.000 de turistas extranjeros visitaron la región Ica, 11,5% del total de visitas al Perú tienen origen en Europa, 41,3%, Sudamérica, 25,7%, Norteamérica, 17,4% y Asia, 11,4%.

Los compradores pueden cambiar de hotel sin restricciones o costos materiales. Incluso considerando algunos pagos de cancelación y para clientes corporativos. Otra característica de

esta industria es que la amenaza de que los compradores realicen integración hacia atrás es muy baja, al tratarse de individuos. De igual manera, es poco probable que la industria adquiera a los compradores, ya que son individuos o empresas de rubros sin sinergia con el sector.

La contribución de la calidad de los servicios del sector a la satisfacción de los clientes es muy relevante. Con relación a la región de Ica, según información extraída de la encuesta del Mincetur, registra una satisfacción de 83%, lo cual estaría relacionado con la preferencia los compradores como destino (Mincetur 2018).

En el anexo 4, se tiene un puntaje de 3,38, lo que indica que el poder negociación de los compradores es medio, siendo la industria medianamente atractiva, resultado que se atribuye al alto número de compradores importantes, costo de cambio de comprador bajo y la alta rentabilidad de los compradores.

Poder de los proveedores: No existe gran diferenciación entre los principales proveedores de cada rubro. En muchos casos, la cantidad de proveedores es variada para los artículos de limpieza, alimentación, tecnología, vestimenta, etc. Un caso particular son las bodegas de vinos, las cuales son limitadas. Los proveedores de servicios (*marketing*, de web, *catering*, seguridad, de eventos) en algunos casos pueden ser reemplazados con la contratación de personal especializado en el servicio y la adquisición de los equipos necesarios.

El caso de las agencias de viajes y las *on-line travel agencies* (OTA's) es particular, puesto que su negocio consiste en conseguir clientes para nuestras instalaciones. Estas empresas permiten una alta visibilidad con una plataforma especializada de alcance mundial. Nuestro poder de negociación es muy limitado. No son necesariamente reemplazables, pero si podemos reducir el impacto negativo en la rentabilidad.

La dependencia de las OTA's se ha incrementado. Según la Consultora SRT (2019), las reservas a través de OTA's llegan hasta el 44% de las reservas totales a costa de las reservas directas. Esto representa una desventaja, se sacrifica rentabilidad para pagar la comisión a las OTA's. En el hotel Le Bonheur, la dependencia de las OTA's, representa el 64% de las reservas totales.

Tal como se muestra en el anexo 4, se obtiene un puntaje de 3,13, lo que indica que el poder de negociación de los proveedores es medio, siendo la industria medianamente atractiva, resultado que se atribuye a que existen muchas opciones de proveedores en el sector, y cómo influye la calidad de sus insumos en el servicio y producto que ofrecemos.

Disponibilidad de los sustitutos: Entre los principales sustitutos se pueden mencionar al alojamiento en casa de familiares y amigos, campamentos y alojamiento “Cliente a Cliente”, estos últimos serían comparables según el tiempo de estadía y la propuesta de valor respecto a nuestros servicios. Según el Observatorio Turístico del Perú, la demanda de hoteles de tres y cuatro estrellas se contrajo en 30% en el último año, debido a las plataformas como Airbnb; no obstante, se prevé que este mercado será regulado de forma más estricta (La República 2019). Cabe señalar que el costo de recurrir a los sustitutos que incurrirían los clientes sería relativamente alto, debido a la calidad inferior de los servicios que ofrecen, a la cual no están acostumbrados.

Tal como se muestra en el anexo 4, se obtiene un puntaje de 3,25, lo que indica que es moderada la amenaza de ingreso de sustituto, por lo cual la industria es medianamente atractiva, principalmente por la disponibilidad de sustitutos cercanos y el costo de cambio del usuario.

Evaluación global de las cinco fuerzas

En base al análisis de las cinco fuerzas de Porter, ver tabla 3, el promedio es 3,19 y se concluye que el sector hotelero es medianamente atractivo, resaltando la rivalidad entre los competidores, que se refleja en la calidad y las tarifas, y el relativo poder que muestran los compradores y en menor medida de los proveedores para cambiar al sector. Las barreras de salida son importantes considerando la inversión que se tiene que realizar para desarrollar el negocio, y las acciones gubernamentales, de promoción al turismo y el desarrollo de infraestructura.

Tabla 3. Evaluación global de las fuerzas de Porter

Criterios de evaluación	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Amenaza de nuevos competidores	Alto			X			Bajo	3,20
Rivalidad entre competidores	Alto			X			Bajo	3,00
Poder de los compradores	Alto			X			Bajo	3,38
Poder de los proveedores	Alto			X			Bajo	3,13
Disponibilidad de los sustitutos	Alto			X			Bajo	3,25
Promedio global								3,19

Fuente: Elaboración propia, 2020. Basado en Hax y Majluf (2004).

2.3.2 Cadena de valor del sector de turismo

En comparación con otros sectores, el usuario, turista o viajero, busca una experiencia acorde a sus expectativas y exigencias, se enfrenta por lo tanto a aspectos tangibles, como la infraestructura del país, los lugares donde disfrutará la experiencia y donde se hospedará. Los aspectos

intangibles los experimentará en el contacto con la gente del país con quienes tomará contacto. El turista o viajero con la pandemia 2020 cambiará su perspectiva de la experiencia respecto de lo que espera del país, la interacción con su gente y la forma de realizar las transacciones. El destino, por lo tanto, debe asegurar la calidad no solo de la infraestructura y del servicio, sino la salud y tranquilidad del usuario.

La cadena de valor del sector turismo se muestra en el anexo 5, se observan los diferentes actores externos que complementan a la actividad de alojamiento. «Seguir la “huella” turística en una cadena de valor detalla los pasos y las empresas con las que un turista interactúa desde el momento en que deciden hacer un viaje hasta la finalización de su viaje internacional. Las actividades acumulativas juntas representan el turismo en su totalidad.» (Christian, Fernández-Stark, Ahmed, y Gereffi 2011: 10). Los turistas internacionales tendrán la cadena más extensa en la medida que tienen que desplazarse desde su país de origen, generalmente llegar a Lima y desplazarse a la región Ica.

El turista cuando llega al país y a las regiones hace uso de servicios y realiza transacciones que involucran a diferentes sectores económicos del país, generando empleo y activando la manufactura nacional, entre otras, de esta manera el Estado desarrolla planes de promoción del turismo localmente y en el exterior para hacer conocido el destino Perú, con estos ingresos lleva a cabo los planes de mantenimiento de los activos ligados al turismo.

Los turistas deciden la compra de sus paquetes turísticos o componentes de viaje con algunas semanas de anterioridad y utilizan intermediarios como agentes de viaje y operadores turísticos.

El modo de transporte aéreo es el más usado a nivel internacional, en el Perú se usan los modos de transporte aéreo y terrestre, y el ferroviario en ciertas zonas. Para llegar a Ica desde cualquier región del país se utilizan preferentemente buses interprovinciales (72,3%), auto particular (21,3%) y otros (6,4%), como colectivos, vehículos de empresas, etc., de acuerdo con el Reporte Regional de Turismo Ica 2019 (Mincetur 2019b).

En el destino, los turistas participan en los eventos que reservaron con el paquete turístico o hacen el contrato durante su estancia en el país de acuerdo con la oferta, que se puede encontrar en internet, y que resulte más atractiva en calidad, precio o en la expectativa que tenga del lugar, entre otras razones.

En el sector se observa que existen grandes cadenas de hoteles internacionales, algunas de ellas a través de franquicias, y oferta local con empresas en la categoría de pequeña y mediana empresa, algunas de ellas familiares. En el país, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, monitorea la dinámica del sector y tiene como objetivo la formalización de la actividad hotelera. Las grandes y medianas empresas son las que muestran las mayores capacidades de coordinación de sus redes y de mercadeo para llevar su mensaje a los segmentos objetivo.

En la región de Ica se presentan los servicios necesarios para la operación del hotel, sin embargo, la calidad de la infraestructura local y aspectos de la seguridad, salubridad y sanidad deberán ser mejoradas por el gobierno subnacional.

2.3.3 Análisis competitivo - Modelo de Abell

Esta herramienta permite tener un acercamiento más certero respecto de los competidores de la localidad de Ica. De acuerdo con García (2009), se tienen los siguientes criterios.

- **Funciones:** se identifica qué ofrecer al cliente para satisfacer las necesidades.
- **Clientes:** es un elemento clave, muestra quién es el usuario que consumirá el producto por alguna necesidad, tanto clientes frecuentes como nuevos clientes o clientes potenciales.
- **Tecnologías:** se detallan los atributos de valor que el cliente identifica para seleccionar el producto o servicio. Asimismo, cuanto está dispuesto a pagar por estos atributos de valor.

En la siguiente tabla se muestran a los principales competidores directos e indirectos del hotel. Para ello, utilizamos metabuscadores (Tripadvisor y Booking) para revisar las calificaciones de los hoteles de cuatro y tres estrellas, ubicados en la ciudad de Ica: Dunas, Viñas Queirolo, Huacachinero y Villa Jazmín. Considerando la calificación máxima de 18, nuestro principal competidor directo es el hotel Las Dunas, con una calificación de 17,50, seguido del hotel Viñas Queirolo con 17,00. Asimismo, hemos identificado que nuestros competidores indirectos son el hotel Huacachinero, con 10,25, y el hotel Villa Jazmín, con 10,00. En relación con la segmentación, nuestro público objetivo en la segmentación del hotel son familias de un nivel socioeconómico A/B, grupos corporativos y personales; confirmamos que el hotel Le Bonheur cumple como negocio sustentable.

Tabla 4. Evaluación según modelo de Abell

Criterios	Detalle	Hotel Le Bonheur	Hotel Las Dunas	Hotel Viña Queirolo	Hotel Huacachinero	Hotel Villa Jazmín
FUNCIONES	Servicio de alojamiento	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50
	Servicio de alimentos y bebidas	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75
	Eventos especiales y corporativos	1,00	1,00	1,00	0,50	0,25
TECNOLOGÍAS	Habitaciones amplias y confortables	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Habitaciones equipadas	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50
	Piscina amplia	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75
	Gimnasio gratuito durante estadía	1,00	1,00	1,00	0,00	0,75
	Spa equipado	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
	Variedad de opciones en la carta	1,00	0,75	1,00	0,75	0,50
	Bar especializado en vinos y pisco locales	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75
	Actividades de entretenimiento	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50
	Servicio personalizado con CRM	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75
	Infraestructura con ambientes al aire libre	1,00	1,00	1,00	0,75	0,25
	Información de medidas sanitarias	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
CLIENTES	Parejas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Familias	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Niveles socioeconómicos A/B	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75
	Grupos corporativos y personales	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
TOTAL		18,00	17,50	17,00	10,25	10,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En base a la información del análisis PESTEL y de las 5 fuerzas de Porter, se identificaron los factores externos relevantes para el plan estratégico, los cuales se listan en la tabla 5.

Tabla 5. Factores externos

Oportunidades	Amenazas
O1 Estímulos para la reactivación de la economía. O2 Control y estabilidad en los indicadores macroeconómicos. O3 Incremento de la participación de los <i>millennials</i> en el turismo. O4 Incremento del uso de las tecnologías digitales en el sector hotelero. O5 Incremento en la demanda de reservas en hoteles comprometidos con el medio ambiente.	A1 Incertidumbre con las nuevas elecciones congresales y presidenciales para el 2021. A2 Deterioro del empleo y la economía. A3 Lenta recuperación de la actividad turística a partir del 2021. A4 Mayor exigencia y preocupación del consumidor por seguridad sanitaria. A5 Incremento de la competencia en el sector hotelero. A6 Incremento de la dependencia de las OTA's.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

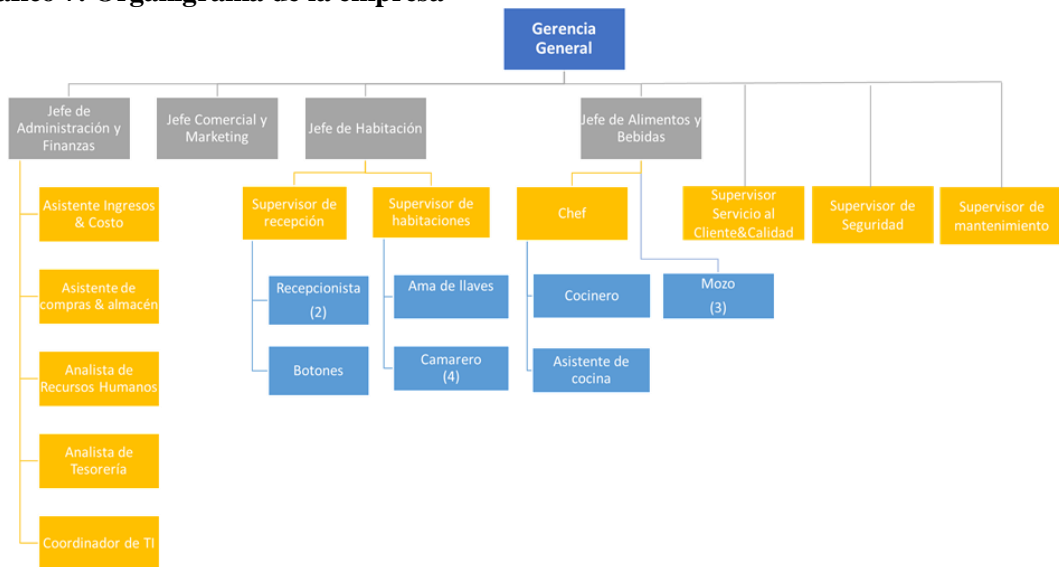
En el anexo 6 se muestra el resultado obtenido luego de valorar los factores de las oportunidades y amenazas del entorno cuyo valor resultó 2,90 lo que significa que nos encontramos por encima de promedio y estamos en posición de aprovechar mejor las oportunidades frente a las amenazas.

3. Análisis interno

3.1 Estructura de la organización

En el gráfico 7 se muestra el organigrama que representa la estructura organizativa actual. Contamos con 30 empleados que incluye al gerente general y 4 jefaturas.

Gráfico 7. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2020.

Para el análisis de la estructura de nuestra organización, se tomó como referencia la clasificación propuesta por Mintzberg (2005) identificando cinco componentes fundamentales⁷. Según el autor, el hotel tiene una estructura organización simple con pocos mandos medios (jefaturas), tecnoestructura y staff de apoyo, donde la parte fundamental es el ápice estratégico dado que el gerente general ejerce un liderazgo en todos niveles de la organización.

A continuación, se presentan las funciones generales de las áreas de la empresa:

- **Gerencia General.** Responsable de la planificación, organización y funcionamiento del hotel, además, el cumplimiento de los presupuestos, y el seguimiento al cumplimiento de la rentabilidad esperada implementando permanentemente mejoras y coordinar acciones correctivas. Define los estándares, políticas de calidad de los servicios, y vela por su cumplimiento. Es el responsable de lograr un alto nivel de motivación del equipo.
- **Administración y Finanzas.** Planificar, controlar, dirigir y supervisar las actividades del personal de Tesorería, Ingresos y Costos, Compras y Almacén, Recursos Humanos y TI. Informar mensualmente a la Gerencia de hotel los resultados de la operación. Realiza el

⁷ El núcleo de las operaciones abarca a aquellos operarios que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios.
 El ápice estratégico, es el cargo más alto de la organización, dirigen y toman las decisiones más importantes, se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización
 La línea media, son los encargados de gestionar y administrar, suponen un punto de conexión entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones
 La tecnoestructura, se encuentran los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización.
 Staff de apoyo, que respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta, está compuesta por el personal y unidades que ofrecen servicio a la organización sin pertenecer a la estructura operacional.

seguimiento y control diario de los ingresos y egresos.

- **Recursos Humanos.** Realizar el proceso de selección, contratación e inducción del personal. Programar y coordinar el proceso de capacitación para el personal del hotel según las necesidades de las áreas. Coordinar con servicio externo la planilla de remuneraciones.
- **Tecnología de Información.** Apoya con el soporte técnico a cada área y coordina activamente en los proyectos que requieren aspectos tecnológicos. Finalmente, elabora el presupuesto para la renovación y/o adquisición de equipos y licencias de sistemas de información, recabando las necesidades de las áreas.
- **Servicio al Cliente y Calidad.** Atiende las solicitudes, consultas y reclamos post venta, así como el análisis del Libro de Reclamaciones y, revisa las sugerencias y quejas de los clientes para identificar mejoras.
- **Comercial y Marketing.** Apoya al Gerente General en la determinación de los precios, prospecta potenciales clientes a los cuales se remite piezas publicitarias, además gestiona las campañas de publicidad y promoción de acuerdo con los objetivos del hotel. Responsable de impulsar las ventas en los canales de comunicación y ofrece las instalaciones a empresas para sus eventos. Define en coordinación con el Gerente General la estrategia comercial y de *marketing*, siendo el responsable de su implementación.
- **Habitaciones.** Encargado de la dirección del personal de recepción para asegurar que todos los huéspedes reciban un servicio rápido, cordial y personalizado. Además, asegura que los huéspedes recurrentes y VIP reciban atención diferenciada. Monitorea las reservaciones para asegurar una óptima ocupación y la tarifa promedio a fin de impulsar los servicios adicionales y tarifas más altas.
- **Alimentos y bebidas.** Sus funciones se componen desde la ejecución hasta el control de las operaciones del restaurante y bar del hotel. Asimismo, se responsabiliza del cumplimiento de los procedimientos y políticas de la operación.
- **Mantenimiento y seguridad.** Responsable de efectuar y coordinar la ejecución del plan de mantenimiento, aprobado por la Gerencia, así como optimizar los recursos energéticos utilizados en la operación.

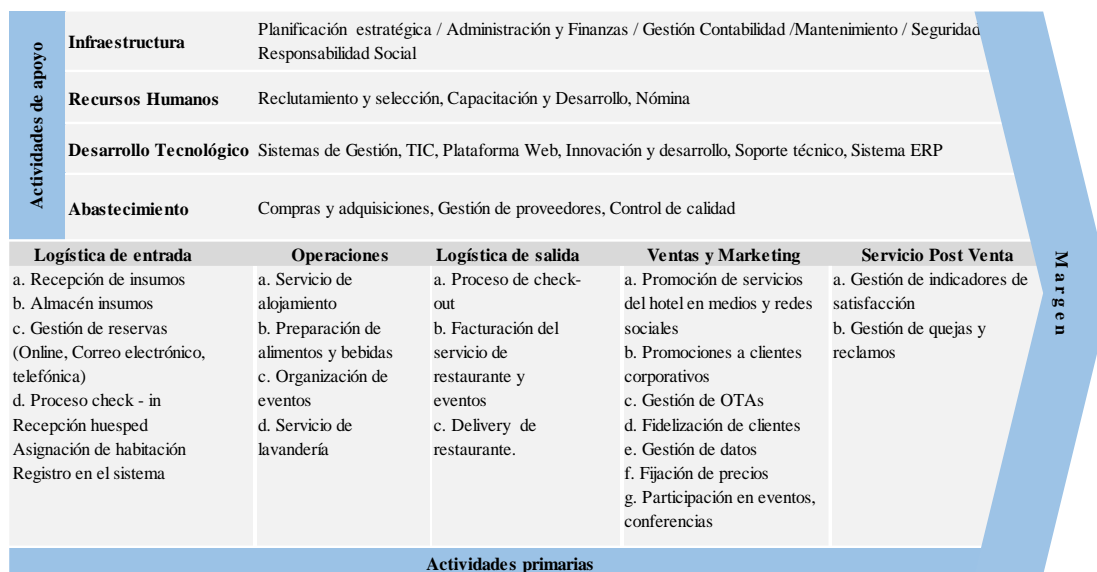
3.2 Análisis basado en el Modelo Canvas. Pre-covid-19.

En el anexo 7 se describe el modelo de negocio del hotel Le Bonheur o modelo Canvas, basado en Osterwalder y Pigneur (2010).

3.3 Cadena de valor de la organización

Tomando en consideración la cadena de valor de Michael Porter (2105), se describirá la cadena de valor del hotel en el siguiente gráfico.

Gráfico 8. Cadena de valor de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2020. Basado en Porter (2015).

3.3.1 Actividades primarias

- **Logística de entrada:** Esta actividad representa el primer contacto de los clientes con el hotel y contempla las reservas de habitaciones, ya sea mediante la reserva directa por el cliente (central telefónica, correo electrónico o página web) o indirectamente a través de agencias. Asimismo, está relacionado con las actividades de recepción, almacenamiento, gestión de *stocks* y distribución de los insumos y materiales a los procesos, controlando la calidad de los productos.
- **Operaciones:** En esta actividad se consideran los estándares y procesos, utilizando los equipos, herramientas y controles que nos permiten entregar los diferentes servicios que ofrece el hotel a nuestros clientes bajo estrictos controles de calidad.
- **Logística de salida:** Se considera el proceso de *check out*, el cual se da al término de la estadía del cliente, incluye el proceso de facturación de los servicios adicionales, como el servicio de restaurante, lavandería, eventos entre otros al término de la estancia del cliente.
- **Ventas y Marketing:** Son todas las actividades destinadas comunicarse con clientes que ya han tomado el servicio y a interesar a potenciales clientes naturales y a corporativos a través de la comunicación de la propuesta de valor, las promociones, las ofertas, entre otros, en medios *off-line* y *on-line*.

El hotel, a través del programa de lealtad, alienta al retorno del cliente basado en su experiencia previa. Además, esta actividad realiza la analítica de los datos de clientes e informa tarifas y promociones a clientes que ha tomado el servicio e identifica el comportamiento de clientes potenciales. Incluye, la gestión de los ingresos y la fijación de

precios considerando el comportamiento de los competidores.

- **Servicio postventa:** Incluye las actividades de seguimiento y atención de los clientes actuales, recordando la experiencia durante su estancia, comunicando las nuevas promociones y manteniendo el interés en nuestro destino y en el hotel. Para ese propósito, identifica el grado de satisfacción del cliente frente a nuestro servicio, mediante encuestas y entrevistas, con el fin de identificar áreas de mejora, desarrollar e implementar los ajustes necesarios y mejorar la experiencia del cliente (en el hotel) y la experiencia de usuario (en la plataforma web). Esta actividad incluye la gestión efectiva de quejas y reclamos.

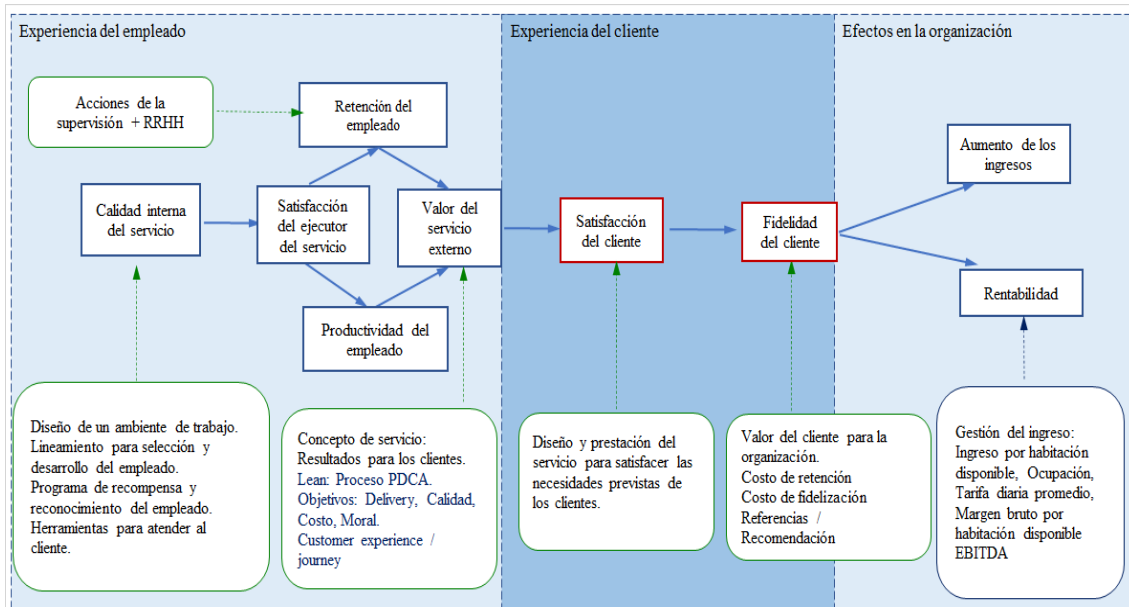
3.3.2 Actividades de apoyo

- **Infraestructura:** La Gerencia define los lineamientos estratégicos para la elaboración del planeamiento anual enfocado en fortalecer la estructura financiera de la empresa y responsabilidad del impacto de nuestras actividades en la sociedad. El hotel cuenta con una infraestructura tradicional en excelente estado y ubicación estratégica.
- **Planeamiento:** Elaboración y seguimiento al plan estratégico aprobado por el Directorio.
- **Administración y Finanzas:** Asegurar la solidez financiera que se refleja en los principales indicadores financieros, buena calificación crediticia en las centrales de riesgo, uso eficiente de los recursos y políticas para la gestión de información financiera - contable del hotel.
- **Mantenimiento:** Elaborar, ejecutar y controlar los gastos del plan de mantenimiento anual de la infraestructura, equipos e instalaciones del hotel.
- **Seguridad:** Enfocado en brindar seguridad al cliente durante su estadía, contamos con personal de seguridad las 24 horas al día y un sistema CCTV (Circuito cerrado de televisión).
- **Recursos Humanos:** Se refiere a las actividades de reclutamiento, contratación, compensación y capacitación de nuestro personal brindando capacitaciones con enfoque en atención al cliente, calidad, desarrollo de habilidades blandas y de comunicación. Fortalecimiento de los valores y la cultura de la organización, buen clima laboral, empleados motivados y comprometidos con su desarrollo profesional.
- **Desarrollo tecnológico:** Para el hotel es importante el desarrollo de mejoras internas de nuestros sistemas de información, gestión de reservas, plataforma web, proceso de *check in*, *check out* así como el desarrollo de nuevos productos. Inversión en productos de innovación para mejoras en proceso y cumplimientos regulatorios.
- **Abastecimiento:** Comprende el planeamiento y la compra de materiales e insumos y la gestión de servicios de terceros, enfocados principalmente en empresas locales, además, desarrolla alianzas con los principales proveedores y el seguimiento de la calidad de los materiales y servicios que gestiona.

3.4 Cadena de valor de servicio – Rentabilidad

La cadena de valor del servicio-beneficio de Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger (2008) complementa al modelo de la cadena de valor de Porter, con una visión para organizaciones de servicios. El modelo relaciona las experiencias de los empleados, los clientes y las consecuencias en la empresa. En ese sentido, consideramos que nuestros empleados cumplen un rol importante para la generación del servicio al cliente, y hemos decidido tomar este modelo porque nos permite diferenciarnos en la entrega del servicio con una experiencia positiva y como resultado final obtener la fidelidad del cliente lo cual se reflejará en el incremento de ingresos. En el gráfico siguiente muestra los procesos que hacen posible un desempeño superior del servicio en el hotel.

Gráfico 9. Cadena de valor servicio-rentabilidad



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Heskett *et al.* (2008).

3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la tabla 6 se muestra la fortalezas y debilidades de la empresa, y su vez se ha desarrollado la matriz de evaluación de factores internos según anexo 8. Tenemos como resultado 2,80 lo que significa que tenemos una posición aceptable internamente, y nos permitirá soportar una estrategia innovadora en un futuro cercano.

Tabla 6. Factores internos

Fortalezas
F1 Colaboradores especializados en puestos clave y habilidad para trabajar en equipo. F2 Liderazgo del equipo gerencial con amplia experiencia en el sector y cultura orientada al cliente. F3 Empleados motivados y comprometidos con los objetivos de la organización y baja rotación. F4 Ubicación estratégica del hotel e infraestructura tradicional y en excelente estado. F5 Terreno disponible para futuros proyectos y usos alternativos. F6 Solidez Financiera antes del COVID 19. F7 Buenas relaciones con los proveedores y asociados clave. F8 Buena calificación en los metabuscadores y OTA'S. F9 Adecuada gestión y efectiva comunicación del sistema de incentivos y compensaciones de los empleados.
Debilidades
D1 Posicionamiento de marca no consolidada en el mercado local. D2 Sistema de información (ERP) no es utilizada en su totalidad D3 Falta desarrollar herramientas en mejora de procesos e innovación. D4 No se tiene desarrollado el sistema de Gestión de Riesgo y Plan de Continuidad de Negocio (PCN). D5 Falta potenciar las prácticas de conservación del medio ambiente y presupuesto limitado. D6 El servicio de restaurante no es rentable. D7 Gestión del conocimiento no ha sido implementado en la empresa.

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.6 Estimación de la demanda

Mercado. Los turistas nacionales y extranjeros que arriban a hoteles en el país.

Mercado potencial. Fronteras del Perú.

De acuerdo a los indicadores mensuales de ocupación de los establecimientos de hospedaje (Mincetur 2019a), los arribos totales fueron 63.161.894, el turismo interno explica el 86,9% de los arribos.

Internacional. Turistas que llegan al país: extranjeros y peruanos residentes en el exterior (segmentados por país de origen). Incluye los viajeros de negocios.

Local. Turistas locales que vacacionan dentro del país (segmentados por región de origen). Incluye los viajeros de negocios.

Encuesta trimestral de turismo interno 2017 (Mincetur 2020a): 43.500.00 de viajes de turismo interno, gastos S/ 400 por turista.

Mercado disponible. Fronteras de la región Ica.

Internacional. Turistas que llegan a Ica (segmentados por país de origen).

Local. Turistas residentes nacionales que llegan a Ica (segmentados por región de origen).

Encuesta trimestral de turismo interno que visita Ica 2018 (Mincetur 2019b): 3,0 millones de viajes por turismo interno a Ica, 6,8% nacional prefieren Ica; del total que llegan a Ica la permanencia promedio es 4 noches; gasto S/ 291 por turista.

Mercado meta. Empresa.

Internacional. Viajeros internacionales que toman hoteles 3-5 estrellas.

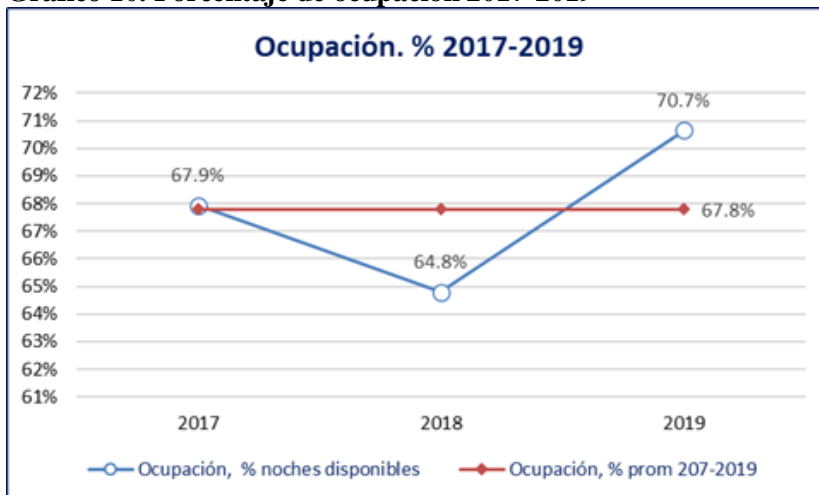
De acuerdo al perfil del turista extranjero que visita Ica en el 2018 (Mincetur 2018), 11% toma hoteles 4-5 estrellas y 26% toma un hotel de 3 estrellas.

Local. Viajeros nacionales que toman hoteles 3-5 estrellas.

De acuerdo al perfil de turista interno que visita Ica 2017 (Mincetur 2018), 1% de los viajeros nacionales toman hoteles 4-5 estrellas y 6 % toman hoteles de 3 estrellas.

Para la estimación de la demanda consideramos como variable al porcentaje de ocupación, en el gráfico siguiente observamos la evolución de la variable en el período 2017-2019.

Gráfico 10. Porcentaje de ocupación 2017-2019



Fuente: Elaboración propia 2020.

Por lo tanto, planteamos como objetivo %ocupación de 65%. El cálculo considera la capacidad del hotel expresada en plazas-cama-año. Como se observa en la tabla siguiente se asume un porcentaje de la demanda de hoteles de 3 estrellas como resultado del esfuerzo de *marketing* por atraer clientes de otros mercados.

Tabla 7. Oferta en plazas-cama-año

Objetivo	% Ocupación-año	60%
Capacidad	Habitaciones	50
	Plazas-cama/Habitación	1,50
	Plazas-cama	75
	Plazas-cama disponibles-año	27.000
	Plazas-cama objetivo-año	16.200
	H 4-5	H 3
Internacional	11%	26%
Asignación	100%	15%
Nacional	1%	6%
Asignación	100%	15%
Ratio Internacional	15%	turistas toman hoteles 3-5 estrellas
Ratio Local	2%	turistas toman hoteles 3-5 estrellas

Fuente: Elaboración propia 2020.

Como se puede observar en la tabla siguiente, el mercado meta es de 99.858 plazas-cama-año, 62% internacionales y 38% nacional, con un nivel de penetración de 16,2%.

Tabla 8. Cálculo de la demanda

Mercado	Viajero	Tipo	2019
Mercado potencial	Internacional	Arribos	8.264.767
	Local	Arribos	54.897.127
	Total	Arribos	63.161.894
Mercado disponible	Internacional	Arribos	312.691
	Local	Arribos	1.537.907
	Total	Arribos	1.850.598
Mercado meta	Internacional	Arribos	46.591
	Local	Arribos	29.220
	Total	Arribos	75.811
Pernoctaciones Ica	Internacional	Noches	413.539
	Local	Noches	2.012.687
	Total	Noches	2.426.226
Permanencia Ica	Internacional	Noches/turista	1,32
	Local	Noches/turista	1,31
	Total	Noches/turista	1,31
Mercado meta	Intl	Plazas-cama	61.617
	Local	Plazas-cama	38.241
	Total	Plazas-cama	99.858
Penetración			16,2%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Conclusión. Considerando el año de referencia: 2019, el mercado meta asumido es de 99,858 camas-noches-año, la penetración en el mercado meta es 16,2%.

3.7 Análisis desde la visión basada en los recursos

Para determinar las fuentes de ventaja competitiva sostenible usaremos la matriz Valor, Rareza

Inimitabilidad y Organización (VRIO) desarrollada por Barney y Clark (2007), la matriz responde a las siguientes cuestiones:

- El recurso o capacidad ¿Posee valor competitivo? Sí: Es valioso.
- El recurso o capacidad ¿Es raro? ¿Es difícil conseguir para los competidores? Sí: Es Raro.
- El recurso o capacidad ¿Es inimitable? ¿Es difícil de replicar? Sí: Es inimitable.
- El recurso o capacidad ¿Es imposible de ser sustituido? ¿Es improbable que sea amenazado para ser sustituido por otro recurso o capacidad? Sí: Es insustituible. Entonces, la organización puede aprovechar con ventaja el recurso o capacidad.

Por lo tanto, el recurso o capacidad debe ser considerado como fuente de ventaja competitiva si la respuesta es positiva en todos los cuestionamientos. En la tabla 9 se muestra la Matriz VRIO. Se han analizado 5 recursos y 4 capacidades, de las cuales hemos identificado 3 fuentes de ventaja competitiva sostenible, las cuales están soportadas principalmente en tipos humano y de reputación.

Tabla 9. Matriz VRIO

IT	Recurso / Capacidad	Tipo	V	R	I	O	Implicancia competitiva
R1	Colaboradores especializados en puestos clave y habilidad para trabajar en equipo.	Humano	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
R2	Empleados motivados y comprometidos con los objetivos de la organización y baja rotación.	Humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
R3	Ubicación estratégica del hotel e infraestructura tradicional y en excelente estado.	Físico	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
R4	Terreno disponible para futuros proyectos y usos alternativos.	Físico	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
R5	Solidez Financiera antes del COVID-19.	Financiero	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
C1	Liderazgo del equipo gerencial con amplia experiencia en el sector y cultura orientada al cliente.	Humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
C2	Buenas relaciones con los proveedores y asociados clave.	Reputación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
C3	Buena calificación en los metabuscadores y OTAS.	Reputación	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
C4	Adecuada gestión y efectiva comunicación del sistema de incentivos y compensaciones de los empleados.	Humano	Sí	No	No	No	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en David (2017).

Capítulo II. Estrategia

1. Elaboración del plan estratégico

1.1 Misión y visión propuestas

Misión

Ofrecer a cada huésped la excelencia de nuestros servicios de alojamiento y alimentación, con un equipo comprometido y mejor calificado del medio, quienes asegurarán que nuestros huéspedes disfruten al máximo. Además, compartimos nuestra cultura de servicio con proveedores y complementadores, quienes participaran en las experiencias y entretenimiento que buscan nuestros clientes, en un ambiente natural y lleno de tradiciones iqueñas. La tecnología será el soporte clave para el servicio y la comunicación de nuestra propuesta, siempre dentro del marco de las regulaciones vigentes y buscando compartir valor con la sociedad, de esta manera lograremos el crecimiento y la rentabilidad de nuestras inversiones.

Visión

Ser reconocidos en el sector hotelero en Latinoamérica, brindando una experiencia personalizada por cada cliente y con un modelo de negocio sólido, responsable, transparente y comprometidos con el medio ambiente.

Valores

Empatía, Trabajo en equipo, Excelencia, Compromiso con el medio ambiente y Transparencia.

1.2 Objetivos generales

Atender a los clientes para que su experiencia con nosotros y lo que ofrece la región Ica sea muy satisfactoria, de esta manera lograremos la rentabilidad sobre los activos que nos permitan ser sostenibles.

1.3 Objetivos estratégicos

Tabla 10. Objetivos estratégicos

		Objetivos estratégicos
Corto plazo	Supervivencia	OE1. Lograr ingresos en el 2021 por nuevos servicios en no menos del 10% de ingresos del 2019.
		OE2. Obtener ingresos en el 2021 por servicios del rubro de negocio en no menos del 40% respecto al 2019.
Mediano y largo plazo	Rentabilidad	OE3. Lograr ROE superior al promedio del sector de 8% en el año 2025.
		OE4. Lograr Margen EBITDA superior al promedio del sector, estimado de 25%, en el año 2025.
	Crecimiento	OE5. Lograr un crecimiento de ventas superior al del promedio del sector, estimado de 5%, en el año 2025.
	Solvencia	OE6. Lograr un nivel de endeudamiento inferior al promedio del sector, estimado en 60%, en el año 2025.
	Supervivencia	OE7. Posicionamiento de la marca en el mercado local. Lograr el nivel de recordación superior a 8 en el año 2025.
		OE8. Lograr un índice de satisfacción de clientes superior a 85% en el año 2025.

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.3.1 Formulación de la estrategia genérica

Considerando las estrategias genéricas de Porter, la estrategia de la empresa es Tipo 3 Diferenciación en mercado pequeño.

Tabla 11. Las estrategias genéricas de Porter

		Estrategias genéricas		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Tamaño del mercado	Grande	Tipo 1 Bajo costo / Tipo 2 Mejor valor	Tipo3 Diferenciación	
	Pequeño		Tipo 3 Diferenciación	Tipo 4 Bajo costo / Tipo 5 Mejor valor

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en David (2017).

1.3.2 Identificación de las fuentes de ventaja competitiva

De la matriz VRIO:

- Empleados motivados y comprometidos con los objetivos de la organización y baja rotación.
- Buenas relaciones con los proveedores y asociados clave.
- Liderazgo del equipo gerencial con amplia experiencia en el sector y cultura orientada al cliente.

2. Formulación de la estrategia corporativa

2.1 Matriz FODA Cruzado

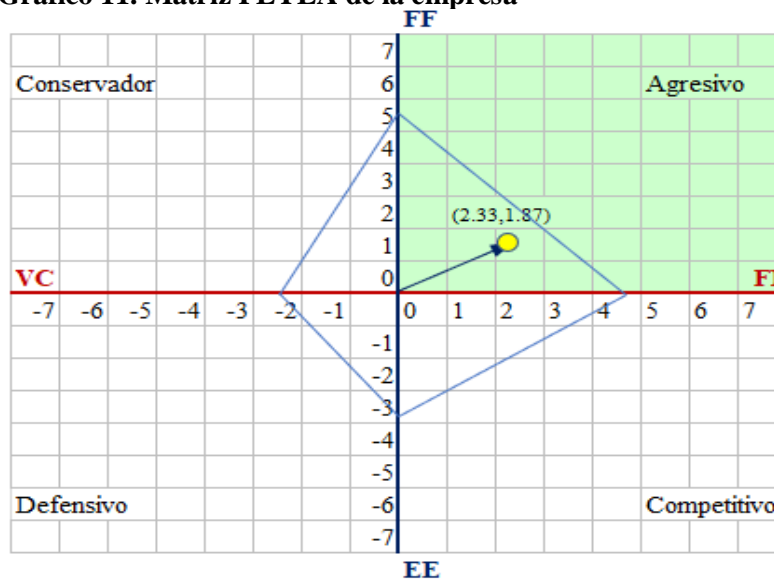
Con la matriz FODA se han definido las estrategias como resultado del cruce de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En el anexo 9 se muestran las estrategias que se generaron y la relación con su respectivo factor externo e interno.

2.2 Matriz PEYEA

Utilizaremos la matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) para establecer la postura estratégica de la empresa, y se determinará a partir del análisis de las cuatro variables, Fuerza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Entorno (EE), Fuerza de la Industria (FI). En el anexo 10, mostramos la tabla de evaluación, cuyo resultado fueron las coordenadas $x = 2,33$ e $y = 1,87$.

El gráfico 11 muestra el resultado de la Matriz PEYEA donde la empresa está en una posición estratégica denominada agresiva con una fortaleza financiera importante en un ambiente externo inestable, que sostiene una ventaja competitiva, por lo tanto; tiene disposición para utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas encontradas en el ambiente externo y superar sus debilidades. De las opciones estratégicas sugeridas de esta posición, se considera como las más apropiadas: la penetración de mercado, de desarrollo de mercados y desarrollo de productos debido a las circunstancias particulares de la empresa.

Gráfico 11. Matriz PEYEA de la empresa

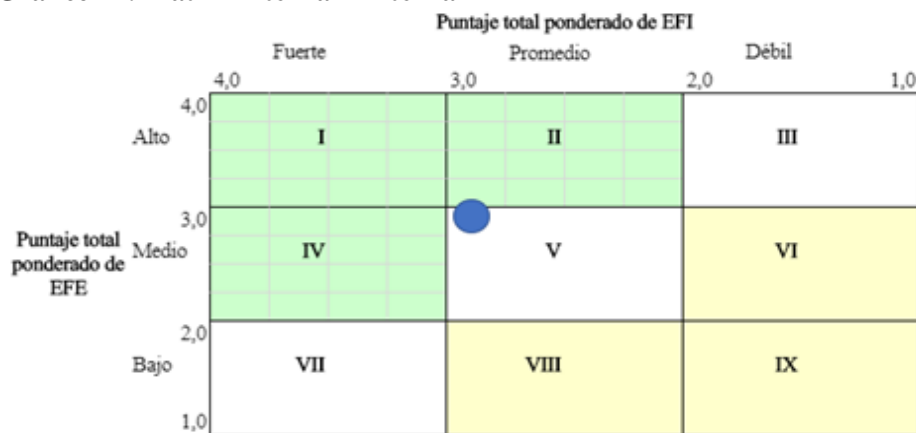


Fuente: Elaboración propia 2020.

2.3 Matriz Interna y Externa

Utilizamos la Matriz Interna-Externa para identificar la implicancia estratégica de acuerdo con la región en la que se ubiquen las coordenadas de los valores obtenidos de las matrices EFE (2,90) y EFI (2,80). Según el gráfico 12, la empresa se ubica en el cuadrante V, por lo tanto; se gestionará mejor con estrategias de conservar y mantener a través de penetración de mercados y desarrollo de productos que consideramos apropiadas implementar y teniendo en cuenta que nos encontramos en el límite de la cuadrante zona verde (I, II, IV) también se desarrollarán estrategias de crecer y construir relacionadas al desarrollo de mercado.

Gráfico 12. Matriz Interna - Externa



Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Selección de la estrategia

3.1 Matriz de decisión

Para la selección de la estrategia utilizaremos la matriz de decisión que consolida las tres matrices desarrolladas anteriormente (FODA, PEYEA e IE) la cual nos permitirá identificar aquellas estrategias con mayor repetición para que puedan ser retenidas.

En la siguiente tabla se muestran las estrategias intensivas (penetración de producto, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) como aquellas que más se repiten. En ese sentido, consideramos que deberían ser retenidas, mientras que las estrategias internas y defensivas pasarán a ser evaluadas para su implementación.

Tabla 12. Matriz para decisión de estrategias

Estrategia	Combinación	Estrategia específicas	FODA	PEYEA	IE	TOTAL	
Intensivas	PM	F3F9 A2A3	Desarrollar acciones para mantener la continuidad laboral en la empresa.	▲	▲	▲	3
	PM	F2 O3	Desarrollar la segmentación de los clientes acorde con las nuevas expectativas del mercado.	▲	▲	▲	3
	PM	D1O3	Desarrollar e implementar planes de comunicación para llegar y atraer al segmento de millenials.	▲	▲	▲	3
	DM	F2F8 O4	Desarrollar e implementar tecnologías digitales que mejoren el análisis de los datos de la demanda para identificar nuevos nichos de mercado.	▲	▲	▲	3
	DM	D1D5O5	Desarrollar el posicionamiento de la marca comprometida con el medio ambiente y ser reconocida por buenas practicas de responsabilidad social.	▲	▲	▲	3
	DP	F2F8 O5	Desarrollar alianzas con metabuscadores y OTAs para recabar los insights de los clientes.	▲	▲	▲	3
	DP	F2F8 O3O5	Desarrollar nuevas propuestas de valor acorde con las nuevos comportamientos y expectativas de los viajeros.	▲	▲	▲	3
	DP	F5 A2A3	Optimizar los activos para usos alternativos que generen ingresos y mejora de la eficiencia operativa.	▲	▲	▲	3
	DP	F1F2F7 A3A4A5	Desarrollar alianzas estratégicas con nuestros asociados claves para generar nuevas propuestas de valor y fortalecer las actuales.	▲	▲	▲	3
Internas	MC	F1F2F3 A4	Elaborar estandares auditables, enfocados en la bioseguridad y tranquilidad de los clientes.	▲			1
	MC	D4O4	Desarrollo del Sistema de Gestión de Riesgo a través de tecnologías digitales.	▲			1
	MC	F1F2 O4	Desplegar el sistema de gestión que mejore el control del ingreso y gasto.	▲			1
Defensivas	EC	D6 A2A3	Asociarse con un restaurante tradicional.	▲			1
	EC	D6 A3A4	Asociarse con una empresa cliente para hacer el delivery de menus.	▲			1

PM: Penetración de mercado; DM: Desarrollo de Mercado; MC: Mejora Continua de procesos; EC: Estrategia Colaborativa.

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.2 Matriz Rumelt (RM)

Luego de calificar las estrategias retenidas consideramos conveniente realizar la evaluación de decisión final bajo los criterios propuestos por Richard Rumelt (David 2017): consistencia (coherente entre objetivos y políticas), consonancia (adaptación con el entorno), ventaja (crear valor), factibilidad (no generar sobre costo), tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 13. Matriz criterios de Rumelt para evaluar estrategias

E	Estrategias	Valoración interna		Valoración externa		Se acepta
		Consistencia	Factibilidad	Consonancia	Ventaja	
PM	Desarrollar acciones para mantener la continuidad laboral en la empresa.	Si	Si	Si	Si	Si
PM	Desarrollar la segmentación de los clientes acorde con las nuevas expectativas del mercado.	Si	Si	Si	Si	Si
PM	Desarrollar e implementar planes de comunicación para llegar y atraer al segmento de millenials.	Si	Si	Si	Si	Si
DM	Desarrollar e implementar tecnologías digitales que mejoren el análisis de los datos de la demanda para identificar nuevos nichos de mercado.	Si	Si	Si	Si	Si
DM	Desarrollar el posicionamiento de la marca comprometida con el medio ambiente y ser reconocida por buenas practicas de responsabilidad social.	Si	Si	Si	Si	Si
DP	Desarrollar alianzas con metabuscadores y OTAs para recabar los insights de los clientes.	Si	Si	Si	Si	Si
DP	Desarrollar nuevas propuestas de valor acorde con las nuevos comportamientos y expectativas de los viajeros.	Si	Si	Si	Si	Si
DP	Optimizar los activos para usos alternativos que generen ingresos y mejora de la eficiencia operativa.	Si	Si	Si	Si	Si
DP	Desarrollar alianzas estratégicas con nuestros asociados claves para generar nuevas propuestas de valor y fortalecer las actuales.	Si	Si	Si	Si	Si
MC	Elaborar estándares auditables, enfocados en la bioseguridad y tranquilidad de los clientes.	Si	Si	Si	Si	Si
MC	Desarrollo del Sistema de Gestión de Riesgo a través de tecnologías digitales.	Si	No	Si	Si	No
MC	Desplegar el sistema de gestión que mejore el control del ingreso y gasto.	Si	Si	Si	Si	Si
EC	Asociarse con un restaurante tradicional.	Si	Si	Si	No	No
EC	Asociarse con una empresa cliente para hacer el delivery de menus.	Si	Si	Si	No	No

Fuente: Elaboración propia 2020.

Así, hemos identificado 11 estrategias que cumplen con los criterios de aceptación de Rumelt, las cuales son consideradas como elegibles para su implementación. De la tabla anterior podemos observar que las estrategias de Penetración de Mercado son 3, de Desarrollo de Producto son 4, de Desarrollo de Mercado son 2, de Mejora Continua de procesos son 2.

Respecto a las estrategias no elegibles se ha decidido no retenerlas y pasarán a ser estrategias de contingencia siendo las que se detalla a continuación:

- **Desarrollo del Sistema de Gestión de Riesgo a través de tecnologías digitales**, por el momento hemos considerado poco factible su implementación por el costo que genera, sin embargo; consideramos necesaria su implementación a mediano plazo porque nos permite identificar los riesgos de manera sistemática, actualmente se tiene una herramienta manual de identificación de los riesgos asociados a los objetivos.

- **Asociarse con un restaurante tradicional**, se considera no elegible porque no permite desarrollar y mantener una ventaja competitiva sostenible debido a la actual coyuntura.
- **Asociarse con una empresa cliente para hacer el *delivery* de menú**, al igual que la estrategia anterior se considera no viable al no generar ventaja competitiva.

3.3 Alineamiento de la estrategia con los objetivos

A través de la matriz de alineamiento se identifican las estrategias con las que se alcanzarán los objetivos a corto, mediano y largo plazo (ver la tabla 14).

Tabla 14. Matriz de alineamiento de los objetivos con las estrategias

Estrategia	NE	Estrategia	Corto plazo		Mediano y largo plazo						
			Supervivencia		Rentabilidad		Crecimiento	Solven- cia	Supervivencia		
			OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	
Intensivas	PM	E1	Desarrollar acciones para mantener la continuidad laboral en la empresa.	X	X	X	X	X		X	X
	PM	E2	Desarrollar la segmentación de los clientes acorde con las nuevas expectativas del mercado	X	X	X	X			X	X
	PM	E3	Desarrollar e implementar planes de comunicación para llegar y atraer al segmento de millenials.			X	X	X		X	
	DM	E4	Desarrollar e implementar tecnologías digitales que mejoren el análisis de los datos de la demanda para identificar nuevos nichos de mercado.					X		X	X
	DM	E5	Desarrollar el posicionamiento de la marca comprometida con el medio ambiente y ser reconocida por buenas practicas de responsabilidad social.					X		X	X
	DP	E6	Desarrollar alianzas con metabuscadores y OTAs para recabar los insights de los clientes.					X		X	X
	DP	E7	Desarrollar nuevas propuestas de valor acorde con las nuevos comportamientos y expectativas de los viajeros.			X	X	X	X	X	X
	DP	E8	Optimizar los activos para usos alternativos que generen ingresos y mejora de la eficiencia operativa.	X	X	X	X	X	X		
	DP	E9	Desarrollar alianzas estratégicas con nuestros asociados claves para generar nuevas propuestas de valor y fortalecer las actuales.	X	X			X		X	X
Internas	MC	E10	Elaborar estándares auditables, enfocados en la bioseguridad y tranquilidad de los clientes.	X	X					X	X
	MC	E11	Desplegar el sistema de gestión que mejore el control del ingreso y gasto.			X	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia 2020.

En los planes funcionales se explicará la secuencia de implementación de las estrategias de crecimiento e internas.

4. Matriz general de riesgos

La Dirección de la empresa considera que el ambiente de incertidumbre creado por el impacto de la evolución de la tecnología y la mayor complejidad del ambiente competitivo en los siguientes años afectarán el desempeño de la organización y la creación de valor, de tal manera que, pone en riesgo la efectividad de la estrategia y el logro de los objetivos propuestos. Por lo tanto, es imprescindible gestionar los riesgos para asegurar la sostenibilidad del negocio.

Bharwani y Mathews (2012) han desarrollado un *framework* para entender las principales categorías de riesgos y componentes que afectan al sector hotelero, los cuales se listan en la tabla 15, siendo estos principalmente de índole externo.

Tabla 15. Categoría de riesgos en el sector de hostelería

Riesgos estratégicos	Riesgos financieros y comerciales	Otros riesgos externos	Riesgos operacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de reputación. • Competencia. • Evaluación de viabilidad de nuevos proyectos. • Concentración geográfica. • Estacionalidad del negocio. • Cambios en la demanda y preferencia de los clientes. • Canales de reservas externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento regulatorio. • Riesgo legal. • Riesgo de crédito. • Riesgo de tipo cambiario. • Cumplimiento de leyes ambientales • Impuestos. • Liquidez de los activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Terrorismo. • Enfermedades. • Desastres naturales. • Riesgo político. • Ciclos económicos. • Eventos de fuerza mayor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y salud del huésped y empleado. • Reclutamiento y retención. • Relaciones con los colaboradores. • Riesgo de fraude e integridad. • Seguridad de tecnologías de información y comunicación. • Continuidad de la cadena de suministro. • Responsabilidades por automóviles. • Fuego y explosión. • Mantenimiento de la propiedad y reparación de daños. • Seguridad de la propiedad y activos físicos.

Fuente: Elaboración propia 2020. Adaptada de Bharwani y Mathews (2012).

Adicionalmente a los factores de riesgo anteriores, se debe tomar en cuenta la relevancia mencionada por Melián, Fernández e Hidalgo (2015), en relación con el riesgo de crisis económicas generadas tanto en el mercado emisor como en el receptor de turistas, que afectan en mayor medida a la demanda. Asimismo, otro aporte de esas autoras es la consideración del riesgo de aparición de nuevos destinos turísticos, los cuales afectarían el nivel de demanda.

Con estas consideraciones preliminares, decidimos implementar el modelo de gestión de riesgo basado en la metodología Enterprise Risk Management (ERM) COSO⁸, en dos etapas:

Etapa 1. Se identificaron los riesgos que amenazan el cumplimiento de los objetivos, considerando 04 categorías: 1) Estratégicos: Relacionados con metas de alto nivel, alineados la misión y visión de la entidad. 2) Financieros: Relacionado con el manejo eficiente y transparente de los recursos financieros. 3) Operaciones: Relacionado con la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluyendo metas de desempeño y rentabilidad. 4) Cumplimiento: Capacidad para el cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.

Etapa 2. Se estimó la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto (severidad del riesgo o impacto económico) que puede producir en el caso se materialicen.

En ese sentido, en la tabla 16 se ha identificado la probabilidad de ocurrencia de riesgo. Aquí se debe considerar la frecuencia con la que teóricamente podrían llegar a producirse pérdidas de no existir controles que mitiguen los riesgos.

Tabla 16. Tabla de probabilidad de ocurrencia de riesgo

Evaluación	4	3	2	1
Calificación	Extrema	Alta	Moderada	Baja
Frecuencia	Podría ocurrir con cierta periodicidad (1 a más casos en el mes)	Podría ocurrir 1 vez cada trimestre	Se podría presentar con alguna frecuencia (1 vez al año)	Se podría presentar por lo menos una vez cada 5 años

Fuente: Elaboración propia 2020.

Asimismo, se ha definido el criterio de evaluación de impacto en el hotel Le Bonheur ante un riesgo; es decir, la pérdida cuantitativa o cualitativa que se puede producir en caso de que se materialice el riesgo conforme se presenta en el anexo 11. Para este criterio se han considerado factores financieros o monetarios y factores cualitativos tales como: el impacto respecto de la reputación, imagen por incumplimiento de normas o regulaciones, entre otros. Luego de la valoración de la probabilidad y del impacto, se priorizaron los riesgos. En la siguiente tabla se muestra el mapa de riesgos y los resultados de la evaluación de los riesgos inherentes⁹.

⁸ El marco ERM de COSO destaca la importancia «de la gestión del riesgo empresarial en la planificación estratégica y su integración en todos los niveles de la organización, ya que el riesgo influye y alinea la estrategia y el desempeño en todos los departamentos y funciones» (COSO 2017: 6).

⁹ El riesgo inherente es aquel riesgo al que está expuesta toda la organización ante la ausencia total de controles.

Tabla 17. Resultado de evaluación de riesgos

PROBABILIDAD	Extrema				
	Alta		R4 R20		
	Moderada	R14 R15 R16	R13 R24 R25 R26 R28 R29	R1 R2 R6 R7 R18	
	Baja	R10 R12 R27 R30	R3 R9 R11 R17 R19 R22	R5 R8 R21 R23	
		Bajo	Moderado	Alto	Extremo
		IMPACTO			

Fuente: Elaboración propia 2020.

De la combinación de los criterios de impacto y de probabilidad de ocurrencia, se clasificaron en cuatro niveles de criticidad de riesgos. Dichos niveles de criticidad son los siguientes:

- Riesgos extremos, requieren acción inmediata. Planes de tratamiento, requerido con un nivel de prioridad alto, implementados y reportados a la alta dirección.
- Riesgos altos, requiere atención de la alta dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a los gerentes, jefes, entre otros.
- Riesgos moderados, debe ser administrado con procedimientos normales de control.
- Riesgos bajos, con consecuencias menores, que pueden ser fácilmente remediados. Se administra con procedimientos rutinarios.

En el anexo 12, se ha definido los planes de acción de acuerdo a cada riesgo identificado.

5. Plan de continuidad del negocio

La globalización y el avance de la tecnología han introducido complejidad en las industrias, mayor dinámica en los mercados y mayores niveles de incertidumbre en las economías de las naciones. Los eventos externos, de amplio espectro como una epidemia, pandemia o un desastre natural tienen su propia dinámica y acción negativa.

En el presente trabajo de investigación, identificaremos los eventos tanto internos como externos que puedan afectar o paralizar los procesos críticos del negocio, impactando negativamente en los *stakeholders*.

En ese contexto, es esencial prever acciones que anticipen efectos no deseados y elaborar e implementar planes de contingencia para sostener la actividad de la empresa, inclusive si es

necesario hacer cambios en el modelo de negocio. Para mantener actualizado el sistema de continuidad del negocio utilizaremos la metodología Planear-Hacer-Verificar-Actuar, la cual nos permite la mejora continua del plan.

5.1 Marco de referencia

Para elaborar los planes de continuidad del negocio, desarrollamos el marco de referencia propuesto por la consultora EY (2020), para lograr la resiliencia de la empresa, ver anexo 13.

5.2 Objetivo, alcance y usuarios

El plan de continuidad del negocio de Le Bonheur tiene como objetivo definir la gestión de los eventos en caso de crisis disruptivas o incidentes que interrumpan las actividades o alteren los planes de la organización en cualquiera de sus líneas de acción; definir como se recuperarán las actividades dentro de los plazos considerados como convenientes.

El plan elaborado aplica a todas las actividades críticas dentro del alcance del sistema de gestión de continuidad de negocio de la empresa. Aquellas personas que tengan una función dentro y fuera de la organización del sistema de continuidad de negocio serán usuarios del documento.

Documentos de referencia: Norma ISO 22301, Política de continuidad de negocio, Análisis del impacto en el negocio (cuestionario) y la Estrategia de continuidad de negocio.

5.3 Plan de continuidad del negocio

En primer lugar, elaboramos el Análisis del impacto en el negocio (AIN) y la Valoración de los riesgos (VR). En segundo lugar, identificamos los riesgos que la empresa va a considerar en el plan (matriz impacto vs. probabilidad), en tercer lugar, estableceremos las prioridades de la recuperación del negocio y los tiempos de recuperación objetivo, asegurando los recursos y las menores consecuencias de implementación. Así, el plan está conformado por:

- Plan de continuidad de negocio (reglas de primer nivel para la continuidad de negocio.)
- Plan de respuesta a los incidentes (soluciones para la respuesta directa ante la ocurrencia de los tipos de incidentes previstos). El detalle se puede visualizar en el anexo 14.
- Plan de recuperación ante desastres (soluciones para la recuperación de la infraestructura y de los servicios de TI.)
- Planes de recuperación para actividades individuales (soluciones para la recuperación de los recursos necesarios para cada actividad).

5.3.1 Supuestos

Para que el plan sea efectivo, se debe asegurar la disponibilidad de los recursos y actividad de la estrategia de continuidad de negocio:

- Empleados ad-hoc al 60% de los casos.
- Proveedores de tecnología de información, de acuerdo con contratos o acuerdos.
- Proveedores de salud, estatales o privados.
- Proveedores de servicios de comunicaciones.

5.4 Comité

Cuando se produzca un evento disruptivo se activarán los comités según tabla adjunta.

Tabla 18. Comités de crisis y de apoyo

Integrantes	Reemplazo	Funciones
Comité de crisis		
G. General	Jefe Adm. y Finanzas	Activar / desactivar el plan de continuidad del negocio. Ejecutar el plan de comunicación con partes interesadas. Ejecutar los planes de no afectación de la demanda (servicio). Autorizar las inversiones y gastos.
Jefe Adm. y Finanzas	Jefe habitaciones	Realizar los ajustes de costos (eliminar, racionalizar, renegociar). Apoyar en el plan de comunicación con las partes interesadas (suministros, incluye fuentes de financiamiento).
Jefe habitaciones		Ejecutar el plan de ajustes de costos y eficiencia operativa.
Comité de apoyo		
Jefe Alimentos y bebidas	Jefe RRHH	Apoyar para el plan de ajustes de costos y eficiencia operativa.
Jefe RRHH	Jefe compras	Apoyar para el plan de ajustes de costos y plan de gestión de la nómina (políticas).
Jefe de compras	Jefe sistemas	Apoyar para el plan de ajustes de costos y comunicación con proveedores.
Jefe de sistemas	Asistente comercial	Apoyar para el plan de ajustes de costos y aseguramiento de la operatividad de las redes y sistemas (nube).
Asistente comercial y marketing		Apoyar el plan de comunicaciones y de no afectación a la demanda.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo III. Planes funcionales

La dirección de la empresa considera que para ser sostenible debe ser responsable de los impactos que generan sus actividades en la sociedad y en el planeta. De acuerdo con Francois Vallaey (2013), el comportamiento de la empresa debe reflejarse en una ética compleja: virtud personal, justicia interpersonal y sostenibilidad generacional. Esto implica que la organización debe involucrarse y relacionarse con su entorno para hacer posible dicho objetivo. Es por eso que consideramos responder a la pregunta: ¿qué valor compartido vamos a crear?

Para soportar la estrategia, la dirección ha establecido lineamientos de la cultura de la organización, considerando que esta debe ser base de la ventaja competitiva, deberá estar alineada con comportamientos orientados hacia la excelencia del servicio y con el sistema de recompensas, como Hax (2010) advierte, nuestros colaboradores quieren tener éxito y esto se relaciona con la forma en la que se mide su desempeño. Además, los valores y comportamientos influyen en los impulsos estratégicos¹⁰ que dirigen nuestra empresa.

Porter & Kramer (2011) mencionan tres niveles de valor compartido, el primero, referido al producto y el cliente, el segundo, sobre la cadena de valor, y el tercero, relacionado con las instituciones de apoyo de la comunidad. En el anexo 15 mostramos la propuesta basada en la productividad de la cadena de valor de la empresa.

Por lo tanto, cada plan funcional considerará acciones que estén dentro del pensamiento y las directrices de responsabilidad social y de la cultura deseada que ha dispuesto la dirección.

1. Iniciativas de Comercial y *Marketing*

En este capítulo se presenta el plan funcional de marketing el cual está alineado a las estrategias elaboradas para cumplir con los objetivos estratégicos del Hotel Le Benhour. Estos planes están basados en la estrategia centrada en la relación con el cliente según el modelo Delta y la determinación de los mercados objetivos de acuerdo con la metodología de segmentación propuesta por Arnoldo Hax (2010). Además, se definirán las estrategias de acuerdo con las 8P aplicadas a empresas de servicios.

1.1 Análisis basado en el Modelo Delta

La organización ha desarrollado su ventaja competitiva sobre la base de la estrategia de

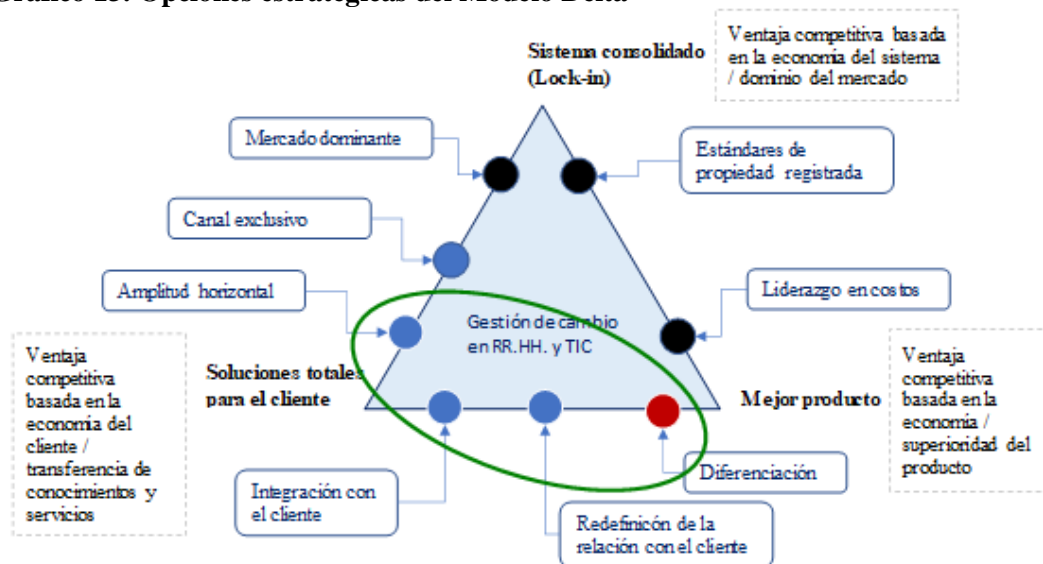
¹⁰ De acuerdo a Hax (2010), los impulsos estratégicos son aquellos problemas que nos impulsan a la acción.

diferenciación. El trabajo de investigación desarrollará el modelo delta propuesto por Arnoldo Hax (2010) y propondrá las opciones estratégicas de acuerdo, en primer lugar, a la segmentación de los clientes y la propuesta de valor para el cliente, en segundo lugar, la definición de las competencias existentes y aquellas que son deseables para cada posición estratégica que se adopte del modelo, en tercer lugar, la definición de la misión y visión.

1.1.1 Opciones estratégicas

El Modelo Delta tiene como premisa fundamental el vínculo con el cliente, Hax refiere que se debe tomar a la empresa con su red de apoyo y el enfoque en el cliente individual. El modelo propone 3 opciones estratégicas principales, y 8 opciones estratégicas enfocadas y posibles de aplicar de acuerdo con la complejidad de la segmentación de los clientes, ver el gráfico 13.

Gráfico 13. Opciones estratégicas del Modelo Delta



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hax (2010).

En la opción del mejor producto¹¹, el foco está en la cadena de valor y las habilidades para generar capacidades y la gestión de los costos. Es imprescindible evitar que el producto se convierta en un *commodity*.

La opción de las soluciones totales o integradas, están basadas en el entendimiento de la cadena de valor, de los impulsores de la rentabilidad de los clientes y nuestra participación para que consiga sus metas, para este objetivo debemos integrarnos a la red de proveedores y “complementadores” para que funcione como una empresa extendida, según refiere Hax. La redefinición de la relación con el cliente se consigue cuando se retiene a un cliente y cuando la

¹¹ Esta opción coincide con el pensamiento de Porter. El liderazgo en costo le da una ventaja en precio y la diferenciación le permite obtener una mejor posición con el mayor valor agregado para el cliente basado en calidad y la posibilidad de un precio superior.

propuesta de valor encaja con lo que busca y percibe como una experiencia única, la originalidad es clave. La integración con el cliente se basa en compartir conocimientos que le permita resolver sus problemas cruciales y mejore su desempeño. La amplitud horizontal se refiere a la búsqueda de satisfacción de un conjunto amplio de las necesidades del cliente desde nuestro catálogo, y la capacidad para atender desde la empresa extendida, esto significa resolver sus problemas con una sola transacción, aprendiendo a personalizar la oferta en el tiempo.

En la opción del sistema consolidado (*Lock-in*) la propuesta de valor está centrada en el sistema, en el dominio que ejerce la empresa sobre el mercado, de tal manera que la mejor opción para el cliente es la que le presenta la empresa y la red que lidera. El acceso restringido se lleva a cabo con acciones que levantan barreras para el ingreso de los competidores y el retiro de los clientes. El intercambio dominante se consigue cuando se tiene la capacidad de transferir o compartir los sistemas propios pero que puedan soportar los procesos claves del cliente. Los estándares patentados se relacionan con la capacidad de desarrollar valor intelectual imprescindible para los “complementadores” lo cual refuerza la red que controla la empresa.

1.1.2 Competencias necesarias

Identificamos las competencias amplias. Consideraremos los pilares básicos de la industria hotelera basada en el servicio y el entorno.

- Excelencia del servicio y la satisfacción del cliente. Un nivel alto de servicio se consigue a través de la revisión continua de la performance en la interacción con los clientes, la estandarización e interiorización de este proceso se logra con colaboradores entrenados y motivados y el liderazgo de los supervisores. Se requiere generar capacidades para gestionar y monitorear la satisfacción de cada cliente en cada momento de contacto, en cada reclamo y en cada cumplido. Se requiere la capacidad de gestionar la red de proveedores y de utilizar la red de “complementadores” de la cadena de valor del turismo.
- Excelencia en la innovación de productos. Se requieren las capacidades para identificar y utilizar metodologías para generar ideas o descubrir *insights*, “prototipar” y desarrollar bienes y servicios, y probar y validar los productos.
- Promoción del turismo en el país por parte del Estado. Requiere competencias para sintonizar con la oportunidad de que los viajeros mirarán al Perú como destino interesante.
- Avance de las tecnologías digitales y la analítica de datos, además la masificación de aplicaciones para pequeñas empresas. Se requieren competencias gerenciales para aprovechar las tendencias de los mercados y el desarrollo de la tecnología. Se requieren capacidades para comunicar la propuesta de valor para cada segmento de clientes.

- Excelencia en la gestión del recurso humano. Se requiere la capacidad de desarrollar y monitorear las políticas de gestión de las personas de la organización. Considerando que la orientación al cliente demanda alta ejecución del servicio, se debe asegurar el entrenamiento y capacitación de los empleados como factor clave para lograr su satisfacción.

1.2 Objetivos generales y específicos

El objetivo general de *marketing* es posicionar la marca del Hotel Le Bonheur en el segmento hotelero de cuatro estrellas, siendo reconocida en el ámbito local y extranjero como un hotel que brinda servicios personalizados al cliente, en todos sus estados durante su camino a convertirse en huésped, con un modelo de negocio ecosostenible y responsable de los impactos de las actividades que desarrolla directamente y a través de la empresa extendida que gestione, logrando el desempeño económico esperado por sus *stakeholders*. Con ello busca lograr tener un nivel de recordación de marca del 8 al año 2025.

Objetivos específicos:

Tabla 19. Objetivos de Marketing

Objetivo	Iniciativas	Indicador
Lograr un nivel de ocupación en el 2021 del 35 % respecto al año 2019 y de 70% al 2025.	Maximizar [Potenciar] la estrategia en publicidad digital y redes sociales.	% ocupación.
Lograr que las reservas directas en plataforma web sean 50% al 2025.	Repotenciar la plataforma web, priorizando la comunicación de la propuesta de valor y mejorar el posicionamiento de la marca en cada segmento objetivo.	% de reservas directas.
Alcanzar un nivel de satisfacción de clientes del 85% al 2025.	Desarrollar propuestas de valor enfocadas en la experiencia del cliente y de acuerdo con los segmentos.	Nivel de satisfacción.
Consolidar posicionamiento de la marca en el mercado local. Lograr un nivel de recordación superior a 8 al 2025.	Rediseño e implementación de la experiencia del huésped en el hotel.	Nivel de recordación de la marca.
	Transmitir los valores y la marca del hotel Le Bonheur.	
Consolidar posicionamiento de la marca en el mercado externo. Lograr un nivel de recordación superior al 6 al 2025.	Impactar a la audiencia del mercado externo en buscadores (Google) y acciones de <i>remarketing</i> del hotel.	Nivel de recordación de la marca.
Tique promedio, lograr incrementar los ingresos por servicios adicionales para que representen el 50% de los ingresos por habitaciones al 2025.	Independización del restaurante y bar en redes sociales y plan publicitario.	Incidencia de ingresos por servicios adicionales.
	Desarrollo de nuevos productos dentro del hotel.	
	Desarrollar nuevos productos con actividades en el exterior.	
	Desarrollar actividades para corporativos y empresas.	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Considerando, que nuestro enfoque al cliente se alinea con la opción estratégica de soluciones totales para el cliente, y las dimensiones genéricas que propone el modelo delta para la segmentación: ciclo de vida del cliente y diferentes grados de valor agregado; identificamos 5 segmentos que consolidaremos al 2025. Para diseñar la propuesta de valor utilizaremos la metodología de Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2015). En el anexo 16 mostramos las características importantes de los niveles 2 y 3, además, proponemos el set de los productos asociados; en síntesis, nuestra propuesta es la asistencia en el plan de viaje para personalizar los servicios a través del hotel y su empresa extendida.

Nivel 1. Ejecutivos de negocios. Este es un segmento que desarrollaremos a partir del 2022, identificando sus requerimientos o necesidades particulares. Sin embargo, se trata de personas que tiene un alto perfil y con altos requerimientos de productos y de exclusividad. La gestión de las reservas es a través de sus asistentes. Las comunicaciones podrían ser directas o utilizar B2B. La plataforma web de la empresa debe acomodarse a sus estilos de comunicación y a la información preferida. Desde el punto de vista estratégico, el enfoque a utilizar para este segmento es la amplitud horizontal dentro del modelo de Hax (2010).

Nivel 2. Corporaciones, empresas y Gobierno. Son ejecutivos que viajan con agenda aprobada por un estamento superior, dependen de la gestión de reservas a través de asistentes y de acuerdo con las políticas de viaje, o de las áreas de compras. Así, las decisiones de viaje de cada empresa en particular deberán ser identificadas para establecer la relación y las comunicaciones diferenciadas a través del B2B. La plataforma web de la empresa deberá ajustarse a las necesidades de información del cliente empresarial. De acuerdo con el modelo delta, la amplitud horizontal es la opción estratégica enfocada que desarrollaremos para este segmento.

Nivel 3. Turistas Gen Y, Z. A este segmento pondremos especial atención a partir del 2021, considerando que son los clientes que sostendrán el futuro del negocio, sea en este nivel o en los anteriores. En general, son profesionales o emprendedores de la generación Y relativamente exitosos, en ascenso y en proceso de acumulación de posesiones. Disfrutan la vida a través de la mejor experiencia. Son exigentes y prefieren alternativas o buscan experiencias que recogieron de sus redes sociales. Los *millennials* creen que «solo se vive una vez» (Jagaciak y Fink 2017: párr. 8).

Se debe identificar su potencial y seguir su evolución. Son nativos digitales y, por lo tanto, hiperinformados e hiperconectados. Reconocen y premian la coherencia de las empresas que se muestran auténticas y éticas. Son por supuesto, desconfiados e infieles a las marcas. Requieren atención

personalizada, valoran la simpleza y su tiempo. La confianza y la transparencia generan vínculos fuertes.

Respecto de la generación Z en este nivel, son emprendedores en crecimiento que entienden como los *millennials* su relación con las marcas. Esperan que los tomen en serio, y recibir soporte para lograr sus aspiraciones, cambiar su entorno y el mundo. Son más prácticos y ambiciosos. Un producto físico podría ser su primera elección, en lugar de una impresión momentánea.

Ambas generaciones son globales y tienden a viajar más que las anteriores. Aceptan con mayor naturalidad la interculturalidad. Muestran mucho interés en las tecnologías como realidad virtual, soluciones basadas en inteligencia artificial, entre otros. Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017) denominan *netcitizen* a estas generaciones. La opción estratégica enfocada utilizada es la integración con el cliente.

Nivel 4. Turistas Gen X. Generalmente se trata de profesionales o emprendedores de la generación X con posiciones de gerencia media que gozan de relativo éxito y están consolidados. Disfrutan con una experiencia acorde a sus convicciones y preferencias, sin embargo, tienen la disposición financiera para elegir alternativas. Desarrollaremos este segmento desde el 2021.

Esta generación viaja menos que los *millennials* y *centennials*, son adultos que tienen familias en formación. Acceden a sus redes sociales para identificar sus alternativas, pero toman decisiones no necesariamente por recomendación. Usan plataformas diferentes que las generaciones más jóvenes. Requieren atención personalizada, pero sencilla. La confianza y la transparencia generan vínculos fuertes. Requieren que el valor agregado sea demostrable. La redefinición de la relación estratégica será la opción estratégica por desarrollar.

Nivel 5. Turistas familias y grupos. Buscan el mejor precio dentro de la oferta del hotel. El líder del grupo, posiblemente el que paga, buscará experiencias que cubran los requerimientos de toda la familia o el grupo, por ejemplo, experiencias compartidas, culturales, entre otros. Son más conscientes del presupuesto. Prefieren las escapadas familiares. Desarrollaremos propuestas de valor en función a los nuevos comportamientos percibidos desde el 2021. La estrategia de diferenciación se aplicará en este segmento.

1.3 Marketing mix (8P)

Consideramos que dos tendencias influenciarán en las decisiones de marketing, en primer lugar, priorizar el análisis de la información de los usuarios que nos permitirá con creatividad

personalizar las propuestas de valor. En segundo lugar, el avance de las soluciones basadas en inteligencia artificial¹² y *machine learning*¹³ cambiarán la manera en que nos comunicamos con nuestros clientes de una forma más automatizada, el reto está en mantener el calor humano en cada relación, debemos seguir imprimiendo pasión y creatividad, dándole emoción a las propuestas y a las marcas, para que se sigan identificando con ellos, pero esta vez con una atención mucho más eficiente y personalizada.

Desarrollaremos el marco de las 8P, propuesta por Wirtz y Lovelock (2018) de tal manera que la propuesta sea integrada en todos los aspectos de la gestión de *marketing*.

1.3.1 Precio

Considerando que las empresas participantes del mercado no tienen la posibilidad de fijar precios, solo toman una parte del mercado y lograrán mejorar su posición consiguiendo que los clientes acepten sus propuestas de valor. El producto presentará una elasticidad alta debido a que existen sustitutos cercanos. En ese contexto, se considerará como precio base de mercado competitivo S/ 400.

- La estrategia de precios incluirá, en las temporadas bajas, reducciones de precios no mayores a 5% acompañados de promociones y comunicaciones a los segmentos objetivo.
- Descuentos por segmentos con productos personalizable por el cliente.

1.3.2 Producto

De acuerdo con Wirtz y Lovelock (2018), el producto tiene tres componentes que se apoyan entre sí: el producto *core*, los servicios suplementarios y los procesos de entrega. Así, pondremos énfasis en los servicios suplementarios para que se conviertan en factores de diferenciación en el entorno competitivo porque facilitan el uso del producto *core* y mejoran la percepción del cliente respecto de la calidad del servicio.

En ese contexto, los procesos de entrega deben asegurar el cumplimiento y la agilidad de la entrega de acuerdo con lo que se ofreció y lo que espera el cliente. Para comprender la experiencia del cliente se deben identificar y monitorear todos los puntos de contacto del cliente con cualquier parte de la organización a través del mapa del viaje del cliente.

- Los productos serán mejorados en cada temporada.

¹² Es la capacidad de los sistemas de semejar la inteligencia humana a través de la interpretación de datos, emplear el conocimiento para desarrollar actividades y adaptarse con éxito a los cambios. Aplicaciones: los *bots* conversacionales, reconocimiento facial y de voz para la gestión de reservas, *check in* y *check out*, entre otros.

¹³ Es un sistema basado en algoritmos que pueden identificar patrones de forma continua, a partir de diferentes fuentes de datos, aprender e inferir nuevos conjuntos de datos o comportamientos. Esta capacidad se aplica, por ejemplo, en la gestión de ingresos, en motores de búsqueda, en domótica, entre muchos otros.

- Los productos propios presentaran diferentes opciones en cada temporada, se renovarán aquellos que hayan tenido performance destacada.
- Los productos de “complementadores”, presentaran diferentes opciones en cada temporada.

1.3.3 Promoción de servicios y educación del cliente

La promoción incluye todas las comunicaciones asociadas con el marketing de un producto.

- Publicidad. Las comunicaciones principalmente digitales, usando redes sociales potentes como Facebook e Instagram. Se utilizarán *banners*¹⁴ en las webs de interés de los segmentos objetivos para interesar a clientes a nuestra *landing page*¹⁵.
- Utilizaremos las herramientas de Google, por ejemplo, Google Ads para gestionar el rendimiento del avisaje.
- Utilizaremos motores de búsqueda¹⁶ y un motor de reservas¹⁷.
- De acuerdo con el segmento y al perfil del cliente se utilizarán herramientas de comunicación uno a uno (programas de huéspedes frecuentes).
- Potenciar una red de información interactiva con contenidos de marketing muy específicos por segmento. Potenciar la web propia.
- Priorizaremos la estrategia de comunicación a los teléfonos móviles.
- Participación en eventos en los que las empresas accedan.

1.3.4. Plaza

La distribución del servicio se realiza a través de tres elementos interrelacionados:

- **Flujo del servicio**, la prestación del servicio de hospedaje es exclusivamente en las instalaciones del hotel.
- **Flujo de información y promoción**, el huésped / empresa pueden contratar nuestro servicio

¹⁴ El *banner* es un concepto de publicidad on.line o digital, en él se combinan imágenes con texto, sonido y elementos especiales o interactivos. El objetivo es hacer visible o interesar una marca o campaña y dirigir a la página web con un clic. Tiene un costo y se negocia para que se inserte en páginas con el tráfico deseado por la empresa.

¹⁵ El *landing page* es una página web previa en la que si se logra interesar al internauta le permite ingresar a la página web principal de la empresa en las áreas relevantes y de interés donde se logre una transacción de solicitud de información o de compra.

¹⁶ Los motores de búsqueda (*Search Engine Marketing, SEM*) son un grupo de herramientas, técnicas y estrategias que optimizan la visibilidad de los sitios utilizando los motores de los buscadores, esto significa incrementar el tráfico en la página web y lograr una mejor posición en los resultados de búsqueda de los buscadores, como por ejemplo Google, cuando el usuario está en el proceso de búsqueda con palabras claves. En definitiva, lo que buscamos es aparecer más y mejor posicionados entre los resultados de búsqueda de Google y otros sitios similares cuando un usuario busca palabras clave relacionadas con nuestra marca.

¹⁷ El motor de reservas (*internet booking engine*) es una aplicación en línea para asegurar el proceso de recopilación de datos de reserva en la propia página web, en un *smartphone* o a través de las redes sociales haciendo más sencilla la transacción para el cliente. El uso de un motor de reservas en conjunto con otras herramientas, como el uso de motores de búsqueda y un adecuado plan de comunicaciones entre otras, permitirá incrementar las reservas directas.

de hospedaje a través de diferentes canales de venta (directos o indirectos), los cuales se detallan a continuación:

- **Página Web:** El Hotel cuenta con una página web donde los clientes pueden realizar sus reservas. Se rediseñará la página web del Hotel en español/inglés incorporando un motor de reserva de alta calidad y eficiente.
- **Agencias de viajes:** Se ofrecen servicios de hospedaje a través de las agencias de viajes (nacional e internacional), por cual se están desarrollando alianzas estratégicas a fin de lograr una mejor experiencia del cliente.
- **OTA's:** Los clientes eligen reservas a través de las OTA's¹⁸ en mayor porcentaje, sin embargo, se debe tener en cuenta que la comisión que cobran sobre las ventas realizadas oscilan entre el 15 y el 20%.
- **Central telefónica.** El hotel brindará servicio de atención al cliente 24 horas al día.
- **Flujo de negociación:** Se realizarán acuerdos con los canales de ventas mediante el pago de comisiones por porcentaje de las ventas, y directamente con el cliente final (huésped, corporativo) de acuerdo con los servicios prestados.

1.3.5 Personas

Para el Hotel su personal es el recurso más importante por lo cual nos enfocamos continuamente en su formación y desarrollo, siendo nuestro objetivo contar con personal motivado, capacitado y comprometido para brindar un servicio de calidad buscando así la satisfacción del cliente.

Las estrategias enfocadas en los empleados se encuentran en el Plan de Recursos Humanos.

1.3.6 Procesos

El Sistema de gestión de calidad del servicio del hotel es fundamental a fin de incrementar la satisfacción del cliente y brindarles la mejor experiencia. Una de las características del hotel es que las áreas que la conforman están orientadas al huésped y al cliente potencial.

Las estrategias de los procesos del hotel se encuentran detallados en el plan de Operaciones.

1.3.7 Entorno. Evidencia física

La infraestructura y la atmósfera en la que se realiza el servicio impactan en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente, y en la confianza del empleado. Por lo tanto, la productividad se

¹⁸ Las *on-line travel agencies* (OTA's) son páginas web que utilizan plataformas muy potentes que les permite llegar con las ofertas de servicios de hoteles y transporte, entre otros, a clientes potenciales y cerrar la transacción por un *fee*.

ve positivamente afectada. El hotel presentará un ambiente único que soporte la estrategia de la empresa.

Así, los ambientes serán bien iluminados, el *layout* permite el flujo adecuado de los clientes, que les permita la identificación de los puntos de contacto para recabar información o acceder a un servicio. Además, de que sean agradables a la vista y le inspire a disfrutar de la estancia.

1.3.8 Productividad y calidad

La gestión de la capacidad fija y una demanda con temporadas marcadas implica un desequilibrio y obliga a los gestores de la empresa a una dinámica de ajustes de los gastos y gestión de ingresos.

En este contexto, en el acápite de los planes de operación se mostrarán las estrategias para compensar esos desequilibrios.

1.4 Estimación de la demanda

La demanda se estimó en el acápite 3.6 del capítulo I. El mercado meta es de 99.858 plazas-cama-año, 62% internacionales y 38% nacional, con un nivel de penetración de 16,2%.

1.5 Iniciativas

En las iniciativas priorizaremos la coherencia de las comunicaciones de nuestra oferta y nuestra proyección a la sociedad. Respetaremos la privacidad del consumidor, evitando las comunicaciones intrusivas e invasivas, y respetaremos la privacidad de sus datos. Para el cumplimiento de los objetivos se han elaborado las siguientes iniciativas y sus planes acción:

Maximizar [Potenciar] la estrategia en publicidad digital y redes sociales

- Desarrollar ofertas de nuestros productos y servicios por segmento objetivo.
- Realizar campañas de publicidad por segmento objetivo mediante *marketing on-line*.
- Incrementar y mantener nuestra presencia en el canal digital y redes sociales.
- Posicionar la página web en los metabuscadores.
- Difundir a través de las redes sociales, la implementación de las medidas de seguridad para el cliente, así como brindar un programa de salud interno al huésped, a fin de generar confianza en el cliente.

Repotenciar la plataforma web, priorizando la comunicación de la propuesta de valor y mejorar el posicionamiento de la marca en cada segmento objetivo

- Rediseñar del sitio web y relanzamiento de la página.
- Incorporar de un motor de reserva de alta calidad y eficiente.
- Implementar promociones diferenciadas por segmentos y por categoría de clientes.
- Implementar un sistema de *mailings* y *remarketing*¹⁹ para conversiones de venta.

Desarrollar propuestas de valor enfocadas en la experiencia del cliente y de acuerdo a los segmentos

- Garantizar la atención oportuna y rápida ante los reclamos de clientes.
- Desarrollar propuestas de valor asociándonos con proveedores de servicios “complementadores” de acuerdo con el segmento.
- Mantener las cortesías / descuentos / mejores tarifas ante reclamos y/o demoras en la atención.
- Desarrollar el *customer journey* para mejorar los procesos, evaluar semestralmente.
- Realizar encuestas diarias a los clientes a fin de gestionar y monitorear la calidad y satisfacción por el servicio brindado.

Rediseño e implementación de la experiencia del huésped en el hotel

- Actualizar semestralmente el avatar o persona de los mercados locales objetivo. Entendimiento del perfil del cliente por cada región
- Actualización del contenido en OTA'S.
- Consolidar la estrategia de *mailings*.

Transmitir los valores y la marca del Hotel Le Bonheur

- Diseño de contenido audiovisual (fotos y videos) acorde a los valores de la marca para canales digitales.
- Desarrollar nuevo contenido en inglés/español en Instagram, Facebook y página web.
- Desarrollar e implementar, con un *community manager*²⁰ externo, la gestión de la publicidad y atención en redes sociales.

¹⁹ El *remarketing* es el desarrollo de anuncios personalizados para los cibernautas que estuvieron en la web o aplicación del hotel. Esta solución asociada al Google Ads tiene como objetivo mejorar el ROI. Se trata de identificar a usuarios y las acciones que tomaron durante su visita, de tal manera que se le alcance información relevante que pueda interesarle para que decida la compra.

²⁰ El *community manager* construye y administra la comunidad *on-line* del hotel, además, gestiona la identidad y la imagen de marca para mantener las relaciones fuertes con los clientes y fans.

Impactar a la audiencia del mercado externo en buscadores (Google) y acciones de *remarketing* del hotel

- Actualizar semestralmente el avatar o persona de los mercados objetivo. Entendimiento del perfil del cliente por cada continente.
- Plan de Relaciones Públicas (segmentación de medios, estrategia de viajes, relacionamiento).
- Plan de medios digitales (Google Search, redes sociales, *mailing*, blogs).
- Actualización del contenido en OTA's.
- Utilizar las herramientas de Google: Google Ads y otros.

Independización del restaurante y bar en redes sociales y plan publicitario

- Nuevos perfiles y contenido de *marketing* en Instagram y Facebook.
- Acciones de publicidad por *influencers*²¹.

Desarrollo de nuevos productos dentro del hotel

- Desarrollar nuevos productos con terceros. Certificar el servicio.

Desarrollar nuevos productos con actividades en el exterior

- Identificar productos de interés para los mercados objetivo. Asociarse con empresas y canales ligados al turismo.

Desarrollar actividades para corporativos / empresas

- Desarrollar estrategias de *pricing* (calidad/precio) y de comunicación.

1.6 Presupuesto de Comercial y *Marketing*

La proyección de ingresos de la empresa se muestra en la tabla siguiente, en el primer bloque se muestran los ingresos base, sin estrategia, la recuperación de la operación al 2023, considerando el 2019 como año base. En el segundo bloque se muestran los ingresos por las iniciativas de Comercial y Marketing. En el tercer bloque se observan los ingresos por las iniciativas de supervivencia a implementar en los años 2021 y 2022.

²¹ El *influencer*, es una persona que tiene autoridad, credibilidad y relevancia sobre áreas específicas, pueden influir positivamente en las redes sociales sobre asuntos relacionados con su área de experiencia y cambiar comportamientos o percepciones de la audiencia.

Tabla 20. Proyección de ingresos

Proyección de ingresos	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos base ²²	2.517.252	3.076.641	4.475.114	5.174.350	5.593.892
Habitaciones (inc. desayuno)	2.013.801	2.307.481	3.356.335	3.622.045	3.915.725
Turistas	1.308.971	1.499.862	2.181.618	2.354.329	2.545.221
Corporativo	302.070	346.122	503.450	543.307	587.359
Parejas y familias	402.760	461.496	671.267	724.409	783.145
A y B	490.864	753.777	1.096.403	1.526.433	1.650.198
Restaurantes	402.509	618.097	899.050	1.251.675	1.353.163
Eventos	63.812	97.991	142.532	198.436	214.526
<i>Room services</i>	24.543	37.689	54.820	76.322	82.510
Lavandería	12.586	15.383	22.376	25.872	27.969
Ingresos de iniciativas					
Estrategia de <i>pricing</i> .	30.000	50.000	80.000	100.000	100.000
Ajuste (análisis) de segmentación. SEO contratación	0	60.000	85.000	100.000	100.000
Desarrollo de productos y promoción	30.000	70.000	85.000	105.000	115.000
Comunicación digital. Contratación <i>community manager</i>	0	60.000	90.000	110.000	120.000
Comunicación digital. Renovación de web propia ²³	0	50.000	85.000	105.000	110.000
Comunicación digital. Mejora con motor de reservas	0	50.000	90.000	100.000	110.000
Comunicación digital. FB + Instagram	0	50.000	80.000	90.000	100.000
Comunicación digital. <i>Bloggers, influencers</i> .	0	40.000	70.000	90.000	95.000
Sub-Total Ingresos Iniciativas	60.000	430.000	665.000	800.000	850.000
Ingresos por supervivencia					
Restaurante + <i>Delivery</i>	188.928	141.696			
Oficinas COVID-19 (teletrabajo)	236.250	157.500			
Habitaciones aislamiento empresa	862.500	0			
Servicios de lavandería a terceros	15.360	15.360			
Sub-Total ingresos supervivencia	1.303.038	314.556	0	0	0
Total Ingresos, S/	3.880.290	3.821.197	5.140.114	5.974.350	6.443.892

Fuente: Elaboración propia 2020.

²² Son los ingresos propios del negocio tales como: Habitaciones, Alimentos y bebidas y por lavandería.

²³ Incluye *landing page, marketing* de contenidos, entre otros.

La tasa de crecimiento anual compuesto es de 13,5% en el período 2021-2025. En el último período, 2025, se logra un crecimiento de 7,9% sobre el año 2024. En la tabla 21 se muestra el presupuesto de *Marketing* para las iniciativas propuestas.

Tabla 21. Presupuesto de *Marketing*

Egresos de <i>Marketing</i>	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos <i>Marketing</i> - Base	201.380	246.131	358.009	413.948	447.511
Iniciativas - Egresos					
Estrategia de <i>pricing</i> .	12.000	20.000	26.667	33.333	33.333
Análisis de segmentación. SEO contratación	0	24.000	28.333	33.333	33.333
Desarrollo de productos. Promoción	12.000	28.000	28.333	35.000	38.333
Comunicación digital. Contratación <i>community manager</i>	0	24.000	30.000	36.667	40.000
Comunicación digital. Renovación de web propia ²⁴	0	20.000	28.333	35.000	36.667
Comunicación digital. Mejora en motor de reservas	0	20.000	30.000	33.333	36.667
Comunicación digital. FB + Instagram	0	20.000	26.667	30.000	33.333
Comunicación digital. <i>Bloggers, influencers</i> .	0	16.000	23.333	30.000	31.667
Total Iniciativas - Egresos	24.000	172.000	221.667	266.667	283.333
Supervivencia – Egresos					
Restaurante + <i>Delivery</i>	99.763	74.822			
Oficinas COVID-19 (teletrabajo)	141.750	94.500			
Habitaciones aislamiento empresa	560.625	0			
Servicios de lavandería a terceros	6.912	6.912			
Total Supervivencia - Egresos	809.050	176.234			
Total Egresos	1.034.430	594.366	579.676	680.615	730.845

Fuente: Elaboración propia 2020.

Los indicadores de la gestión de ingresos, nos permite medir la efectividad de las estrategias de precios y las promociones. En la tabla 22 observamos que la recuperación se ha proyectado a partir del 2023. La tasa de crecimiento anual compuesto en el período 2021-2025 de la tarifa promedio diaria alcanzaría 0,21%, del ingreso por habitación disponible alcanzaría, 18,1%, del ingreso total por habitación disponible 13,5%.

²⁴ Incluye *landing page*, *marketing* de contenidos, entre otros.

Tabla 22. Indicadores de gestión de ingresos

Indicadores de gestión de ingresos	2021	2022	2023	2024	2025
Número de habitaciones	50	50	50	50	50
Tasa de ocupación	28%	36%	52%	57%	62%
Tarifa promedio diaria	394,09	395,12	399,80	396,94	397,33
Ingreso por habitación disponible	110,35	126,44	183,91	198,47	214,56
Total ingreso por habitación disponible	212,62	209,38	281,65	327,36	353,09

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Iniciativas de Operaciones

Presentamos el plan funcional de operaciones alineado a los objetivos estratégicos del hotel del 2021 al 2025.

2.1 Objetivos general y específicos

Objetivo general

Lograr excelencia del servicio y la satisfacción del cliente brindando confiabilidad con el cumplimiento de los niveles estrictos de limpieza y bioseguridad para garantizar la eficiencia operativa y optimización de costos de los servicios del hotel.

Objetivos específicos

Tabla 23. Objetivos específicos e iniciativas del plan de Operaciones

Objetivos	Iniciativas	Indicador
Lograr un nivel de satisfacción del 85% al 2025 (Tripadvisor)	Implementación de controles y mejoras en procesos de atención al cliente.	Encuestas de satisfacción.
Alcanzar el 100% del cumplimiento de los protocolos normativos de bioseguridad e higiene 2022. (hotel seguro en la certificación- protocolos <i>back</i> y <i>front</i>)	Fortalecimiento de los procesos de bioseguridad (EPPS), “sanitización” (fumigación) y limpieza.	Nivel de satisfacción de respuestas del huésped sobre la pregunta de cumplimiento del protocolo de bioseguridad.
Mantener una disponibilidad del 100% de los activos fijos de la empresa en el 2025.	Implementar un cronograma de mantenimiento de preventivos y correctivo.	% de registro de fallas de activos fijos.
Optimizar en 1,5% los gastos operativos en el periodo 2021-2025, con relación a las ventas, teniendo un uso responsable de gasto de mantenimiento – agua, luz y fuerza.	Implementar procedimientos del manejo de mermas de comida del restaurante.	Ratio de mermas de A y B (cuadro de mermas por tipo de producto). Ratio de consumo de agua, luz, fuerza (gas) y gastos de mantenimiento por habitación ocupada.
	Instalar herramientas de ahorro de energía eléctrica y agua.	

Incremento un 0,5 % de las ventas en el aprovechamiento de la capacidad instalada.	Implementar el huerto para brindar alimentos orgánicos.	% de ventas de platos del menú orgánico.
	Ofrecer de nuevas actividades de entretenimiento (clases de cocina virtuales, clases de baile, yoga, bicicleta).	% de reservas de actividades de entretenimiento.
Crear alianzas con proveedores locales para productos perecibles que representen el 15 % del total de los proveedores del hotel.	Fomentar relaciones con proveedores pequeños locales.	% de proveedores locales del hotel.
Lograr un 10% de elementos clasificados.	Implementar procesos de clasificación de residuos de papel.	Peso total de cantidad clasificada de papel.

Fuente: Elaboración propia 2020

2.2. Políticas²⁵ y estándares

- Respuesta y resolución de insatisfacción del evento reportado antes de las 24 horas.
- Implementación de rondas de MOD (*Manager on Duty*²⁶) por 365 días por 24 horas.
- Control diario del almacén para determinar diferencias de inventarios y productos frecuentes y reposición de *stock*.
- Control de inventarios mensualmente en almacén central.

Aquí el detalle de los estándares²⁷:

- Procurar una rápida ejecución de los procesos de atención de los clientes. Se evaluará de forma periódica y aleatoria la idoneidad de sus tiempos empleados.
- El mantenimiento de las instalaciones se realizará con un mínimo de frecuencia mensual.
- Establecer reuniones diarias de círculo de mejora con equipos multidisciplinarios.
- Control de frecuencia diaria de limpieza de habitaciones y áreas públicas

2.3 Procesos

Los procesos para tomar en cuenta en este plan se muestran en la tabla 24, en la cual se podrá observar la lista de procesos del hotel para el disfrute del huésped.

En el contexto actual donde nos encontramos viviendo una crisis sanitaria mundial. Se resalta la implementación de protocolo²⁸ del Mincetur y por incorporar controles adicionales que ayuden al cumplimiento de los procedimientos y respectivos.

²⁵ Las políticas son reglas o directrices que la empresa espera que se cumplan y que facilitan las decisiones y permite la efectividad de los procesos.

²⁶ Persona responsable como gerencia de atención al huésped en turno.

²⁷ RAE dice que estándar es m. Tipo, modelo, patrón, nivel.

²⁸ “Protocolo Sanitario Sectorial Ante El COVID-19 Para Hoteles Categorizados”, publicado por el Mincetur.

Tabla 24. Cuadro de procesos de Operaciones

Pasos del huésped	Proceso
Reserva	Ingreso de la reserva al sistema interno de alojamiento.
Servicio al cliente	Identificación de las preferencias y solicitudes personalizadas de los huéspedes.
<i>Check in</i>	Registro del huésped y entrega de la llave de habitación.
Acceso a la habitación	Acceso a la habitación con la llave magnética programada desde recepción.
Limpieza	Servicio de limpieza a la habitación una vez al día.
Atención en la recepción	Asistencia durante toda su estancia, reservación de tours, programación de servicios adicionales a la habitación.
Servicio de restaurante y <i>room service</i>	Ofrece servicio de alimentos y bebidas las 24 horas. Desde las 00 h hasta las 8 h solo <i>room service</i> .
Limpieza en áreas comunes	Mantenimiento de las áreas comunes limpias las 24 horas del día.
Sala de eventos	Servicio para celebraciones o reuniones a grupos especiales.
Sala de lavandería	Servicio de lavado de prendas de vestir.
Centro de negocio	Servicio de internet banda ancha y espacio físico para laborar.
Spa	Servicio a solicitud del huésped, previa reserva.
Piscina / Gym	Se brinda este servicio desde las 6 h hasta las 22 h. Incluido en la tarifa de alojamiento.
<i>Check out</i>	Servicio de cobro de todos los servicios tomados en el hotel.
Facturación	Verificación de las facturas.

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.4 Iniciativas

Para cumplir los objetivos de operaciones detallamos las siguientes iniciativas y planes acción:

Implementación de controles y mejoras en procesos de atención al cliente

- Elaboración de procedimientos, protocolos para la estandarización de atención.
- Formalización e implementación del proceso de supervisión de la atención al cliente.
- Efectuar análisis estadísticos del proceso de atención al cliente (habitaciones, A y B, seguimiento de llamadas, respuesta a los comentarios y otros).
- Efectuar reuniones de corta duración para comunicar seguimiento diario de la operación.
- Implementación de llaves magnéticas para el seguimiento de accesos a las habitaciones y reducción del contacto físico.

Fortalecimiento de los procesos de bioseguridad, “sanitización” y limpieza

- Implementar los protocolos de sanidad e higiene para salvaguardar la salud, bienestar del huésped, proveedores y colaboradores.

- Incremento de la frecuencia de la limpieza/desinfección de espacios comunes.
- Adquisición de materiales para bioseguridad, mobiliario ergonómico y nuevos equipos de limpieza e incremento de sensores de incendio.
- Contratar servicios adicionales de empresas para reducir riesgo de contagio (residuos sólidos, lavado de lencería, “sanitización” o esterilizadores UV).

Implementar un cronograma de mantenimiento de preventivos y correctivos

- Desarrollar el plan de mantenimiento preventivo para asegurar la disponibilidad de las instalaciones y equipos del hotel, así como también evitar accidentes (instalaciones sanitarias, calefacción, bombas de agua, grupo electrógeno, lavandería, campo de gas).
- Realizar inspecciones para la evaluación de la calidad de los mantenimientos efectuados, así como la revisión periódica de los equipos críticos para detectar fallas tempranas.
- Asegurar la contratación y programación de los servicios de mantenimiento externo, ante urgencias y elaborar listado de proveedores alternativos como respaldo.

Implementación de procedimientos del manejo de mermas de comida del restaurante

- Realizar venta de productos que se encuentran por vencer (por exceso de *stock*).
- Venta de comida del bufé de desayuno u hora del té, con tarifa especial al personal interno, clientes externos, albergues.

Instalación de herramientas de ahorro de energía eléctrica y agua

- Optimizar consumo de energía eléctrica instalando sistemas de gestión de encendido y apagado de cargas eléctricas como iluminación utilización de *leds*), sistema de aire acondicionado, entre otros.
- Instalación de “perlizadores” para el ahorro de consumo de agua sin perder el confort.
- Instalación de paneles solares. Monitoreo de consumo y de ahorros.

Implementación de huerto para brindar alimentos orgánicos

- Instalación de huerto orgánico en terreno no utilizado, que incluya la vid y otros cultivos.
- Ampliación de un menú elaborado con ingredientes orgánicos (*stock* limitado).

Ofrecimiento de nuevos espacios para actividades de entretenimiento

- Elaborar y ejecutar un cronograma de actividades recreativas adicionales (cata de vino, cultivo, clases de cocina, clases de baile, juegos para niños entre otros).

Fomentar relaciones con proveedores locales

- Creación de una lista diferenciada de proveedores de productos perecibles.

Implementación de procesos de disposición de residuos de papel

- Desarrollar e implementar protocolos de clasificación de residuos.

2.5 Presupuesto de Operaciones

Tabla 25. Presupuesto de Operaciones

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos por bioseguridad	67.707,50	118.488,13	152.341,88	169.268,75	176.039,50	189.581,00
Gastos de administración	162.576,85	226.690,60	223.110,68	303.012,46	353.551,63	381.997,11
Gastos de mantenimiento	70.441,27	107.663,12	118.515,21	154.957,13	178.007,24	190.980,77
Gastos de iniciativas	-	35.235,84	32.964,90	41.964,90	-	9.000,00
Implementación de paneles solar	-	16.235,84	-	-	-	-
Implementación de huerto orgánico	-	-	32.964,90	32.964,90	-	-
Implementación de ahorradores de agua	-	7.000,00	-	-	-	-
Implementación de iluminación con <i>leds</i> y sensores de movimiento	-	6.000,00	-	6.000,00	-	6.000,00
Artículos para el desarrollo de actividades de entretenimiento	-	3.000,00	-	3.000,00	-	3.000,00
Implementación procesos de disposición de residuos	-	3.000,00	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia 2020.²⁹

3. Iniciativas Recursos Humanos

En el presente plan identificaremos los objetivos e iniciativas de recursos humanos que permitirán cumplir los objetivos estratégicos definiendo fortaleciendo los valores y cultura de la organización. Para el hotel Le Bonheur el personal es el recurso más importante por lo que nos enfocamos en su crecimiento, desarrollo, satisfacción, lealtad.

3.1 Objetivos generales y específicos

Lograr atraer, capacitar, desarrollar para alcanzar la satisfacción, lealtad y productividad de

²⁹ Se considerarán inversiones previstas en remodelación de habitaciones, fachada, activos en la cocina, restaurante, bar y ambientes comunes dando un total de 700.000 nuevos soles como monto total al 2025.

nuestros empleados para garantizar un servicio de calidad y satisfacción del cliente.

Objetivos específicos

Tabla 26. Objetivos e iniciativas del plan de Recursos Humanos

Objetivos	Iniciativas	Indicador
Alcanzar un nivel de satisfacción del empleado no menor del 90% al 2025.	Desarrollar propuestas para lograr la satisfacción y lealtad del empleado.	% satisfacción del empleado.
Evaluación continua del desempeño del empleado no menor del 95% al 2025.	Incrementar la productividad del personal.	% de cumplimiento del plan de evaluación y <i>feedback</i> .
Promover una cultura de servicio para lograr una satisfacción del cliente en no menor del 85% al 2025.	Identificar herramientas para fomentar una cultura de servicio y brindar la mejor experiencia al cliente.	% de cumplimiento del plan de cierre de brechas.
Lograr el alineamiento de los comportamientos de los empleados con la cultura de empresa en no menor al 90% al 2025.	Alcanzar el mayor alineamiento de la cultura deseada con nuestros colaboradores.	% de entrevistas satisfactorias (alineadas).

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.2 Políticas

- **Reclutamiento y selección del personal.** Incorporar a personal calificado en todas las áreas de la empresa de manera oportuna, priorizando el reclutamiento interno.
- **Formación y desarrollo.** Proporcionar a los empleados habilidades específicas con el fin de mejorar el rendimiento.
- **Compensación y beneficio.** Brindar una compensación equitativa y el adecuado uso de los beneficios existentes.
- **Despido.** Establecer lineamientos para realizar el retiro del personal cumpliendo los requisitos legales y laborales.
- **Seguridad y salud en el trabajo.** Brindar un ambiente sano y seguro favoreciendo la salud física, mental y emocional de nuestro personal.
- **Igualdad de oportunidades.** Fomentar un entorno sin discriminación con un trato equitativo que impulse el progreso y desarrollo del personal.

3.3 Iniciativas

Desarrollar propuestas para lograr la satisfacción y lealtad del empleado

- Desarrollar programas de beneficios con el propósito de motivar al personal y mejorar la productividad. Realizar una encuesta de clima laboral e identificar las desviaciones
- Desarrollar actividades de integración para lograr cohesión, comunicación y relación entre el personal y el hotel.
- Realizar la revisión salarial anual a fin de mantener la equidad de acuerdo con el mercado.

Incrementar la productividad del personal

- Desarrollar un sistema de monitoreo de evaluación por grupos de empleados e identificar el nivel de rendimiento del personal.
- Implementar un sistema de gestión de desempeño que permita desarrollar el potencial del colaborador y mejora en el rendimiento.
- Elaborar y ejecutar programas de capacitación interna y externa, en herramientas de mejora continua y habilidades blandas para mejorar el desempeño y rendimiento del colaborador.
- Desarrollar e implementar programas de formación y desarrollo del personal, en las cuales se establezcan planes de carrera, líneas de sucesión.

Identificar herramientas para mejorar la cultura de servicio y la mejor experiencia al cliente

- Identificación de la brecha entre la cultura actual y la cultura deseada, así como el diseño del plan de acción para lograr el objetivo.
- Fortalecer la cultura del servicio mediante planes de capacitación al personal, difusión interna a través de diversos medios de comunicación.

Alcanzar el mayor alineamiento de la cultura deseada con nuestros colaboradores

- Potenciar la comunicación interna y transmitir de forma clara la cultura de la empresa a todo el personal.
- Monitorear el alineamiento de los comportamientos de los empleados con la cultura deseada por la organización.
- Fomentar un ambiente de trabajo amigable y respetuoso.

3.4 Reclutamiento, selección de personal

Todo proceso de reclutamiento y selección se inicia con el requerimiento del jefe de unidad a la que corresponde el puesto de trabajo vacante. El requerimiento debe ser dirigido a la gerencia general y jefe de administración y finanzas. Como parte de la política se prioriza las promociones internas para ofrecer oportunidad a nuestros empleados, los mismos que se encuentran familiarizados con nuestra cultura de servicios y valores de la organización.

Para las convocatorias externas, el proceso se encontrará a cargo de una consultora de recursos humanos en base al perfil de puesto requerido.

3.5 Inducción y capacitación

Los empleados del hotel pasarán por el proceso de inducción con el fin de adaptarse a la organización, equipo de trabajo, cultura organizacional. Recibirán entrenamiento respecto a las funciones que asume, normativas y procesos que corresponde a su cargo desde el primer día de labores por un lapso de hasta 7 días y se encontrará a cargo del jefe inmediato u otro colaborador que se designe, quien tendrá el rol de tutor.

La capacitación se realizará de manera presencial y será desarrollada por el jefe inmediato del nuevo empleado o a quien se delegue y se brindará orientación sobre los temas que corresponde a cada unidad.

3.6 Evaluación de desempeño

Será realizada con el fin de mejorar el rendimiento del colaborador y fortalecer sus capacidades. Para la evaluación se considerará los siguientes aspectos: cumplimiento de los objetivos propuestos, nivel de compromiso con el hotel, personalidad, calidad de servicio al cliente interno y externo.

La retroalimentación será de manera personal y presencial para dar a conocer al colaborador el resultado de su rendimiento, el supervisor tendrá el rol de guía y de apoyo en el desarrollo de las áreas de mejora. Se premiará al colaborador que obtenga un mejor desempeño y se realizará capacitaciones para aquellos que no lograron lo esperado.

3.7 Remuneración y beneficios

En el hotel se busca retener al talento a través de un sistema remunerativo acorde al mercado y que cumpla con toda la normatividad laboral vigente, los sueldos pueden tener diferenciadores por nivel de responsabilidad de puesto, antigüedad, capacitación, cumplimiento de objetivos, habilidades. Anualmente, se realiza una revisión salarial a fin de mantener la equidad de acuerdo con el mercado.

A fin de contribuir con el bienestar, se otorga a los empleados convenios con instituciones externas y ayuda asistencial de salud para su familia y el servicio de traslado.

3.8 Programa de retención

El hotel realiza las siguientes acciones para mantener al personal motivado y comprometido con los objetivos de la organización.

- Celebraciones de cumpleaños y reuniones de confraternidad.
- Programa de reconocimiento, mediante la elección del colaborador semestral.
- Capacitación para el desarrollo de habilidades.
- Buen clima laboral, ambiente seguro y agradable.
- Apoyo a la familia de nuestros colaboradores y movilidad para el traslado del personal.

3.9 Presupuesto de Recursos Humanos

En la siguiente tabla se muestra presupuesto de recursos humanos. Hemos considerado mantener el número de colaboradores a 30 hasta el año 2022 e incrementar 01 colaborador por año hasta el 2025. Shell (2017) recomienda un índice de colaborador por habitación no menor a 0,60 y para operaciones que incluyen servicio de alimentos y bebidas, atención a la habitación, eventos, entre otros, podría considerarse un índice entre 0,8 y 0,9. En el 2025, cerramos con 0.66 empleados por habitación.

Por otro lado, no realizaremos despidos pese a que los resultados en el 2020 no acompañaron al hotel debido a la crisis sanitaria. De esta manera estaremos garantizando la continuidad laboral a nuestros colaboradores.

Tabla 27. Presupuesto de Recursos Humanos

Presupuesto de recursos humanos	2021	2022	2023	2024	2025
Planilla de personal	808.682	832.942	875.970	939.411	1.025.008
Programa de capacitación	58.204	76.424	102.802	119.487	128.878
<i>Outsourcing</i> reclutamiento	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Servicios prestados por terceros relacionados a RRHH	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Programa de retención, motivación, cultura, reuniones	21.200	26.200	26.200	29.200	31.200
TOTAL	925.586	973.066	1.042.473	1.125.598	1.222.586

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Iniciativas de Finanzas

4.1 Objetivos

Se evaluará la rentabilidad de las inversiones y gastos necesarios para la ejecución de las iniciativas del plan estratégico. En consecuencia, se elaborarán los presupuestos asegurando que la empresa disponga de los recursos financieros necesarios para su operación.

- Alcanzar un ROE de 8% al final de 2025.
- Lograr margen EBITDA superior al promedio del sector de 25% en el año 2025.

- Lograr un nivel de endeudamiento inferior al promedio del sector del 60% en el año 2025.

Iniciativas

Para las estrategias relacionadas a la función de finanzas se van a efectuar las siguientes iniciativas y las consecuentes acciones:

Implementar el módulo de contabilidad y finanzas del SAP (FI)

- Capacitación del uso de módulo.
- Adquisición de licencias y mantenimiento del software.

Presupuesto de la iniciativa de finanzas

Tabla 28. Gastos por iniciativas de administración (S/)

Área	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Adquisición de licencias de módulo FI		26.215	3.465	3.465	9.247	4.347

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.2 Supuestos

- Nuestro préstamo de largo plazo tiene una tasa de 9,5% con cuotas mensuales y al cierre del 2019 tiene un plazo restante de 9 años.
- Se ha conservado una buena calificación crediticia en las centrales de riesgo.
- Las tasas de impuesto a la renta y de depreciación son constantes.
- La variación anual de las ventas impacta de igual forma a las cuentas por cobrar y por pagar.
- Depreciación: Vida útil de edificios de 10 años y 2 años en el caso de las máquinas.
- No se proyectarán los inventarios, al ser un dato no disponible en los períodos anteriores y por no representar un saldo material en los EE.FF. de otros hoteles.
- Condiciones del préstamo del Programa FAE-MYPE: TCEA de 2,8%, plazo de 36 meses sin período de gracia, según se necesite inyección de liquidez.

4.3 Políticas

Para la elaboración de los estados financieros se han considerado las siguientes políticas:

- Cada año se proyectará cerrar con una caja mínima de S/ 100.000 para afrontar las posibles desviaciones del presupuesto y necesidades de efectivo.
- Distribuir dividendos por el 50% de la utilidad neta, siempre y cuando se cumpla la caja mínima señalada y no existan restricciones legales. Cabe señalar que usar el programa FAE-MYPE no permitiría distribuir dividendos mientras no se honre todo el préstamo.

- Las cuentas por cobrar y por pagar serán honradas y variarán por año según la tabla 29.

Tabla 29. Política del plazo en días de las cuentas por cobrar (CxC) y pagar (CxP)

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CxC	22,5	30	30	15	15	15	15
CxP	22,5	45	45	30	30	30	30

Fuente: Elaboración propia 2020.

- El financiamiento adicional durante el período se efectuará solamente para poder cubrir la caja mínima y permitir las inversiones previstas.

4.4 Estados financieros proyectados

En base a los presupuestos de los planes funcionales de los apartados anteriores y a la información financiera de la empresa en años anteriores, se han elaborado los estados financieros detallados en el anexo 17. De acuerdo con los estados financieros proyectados, la empresa:

- No existe la necesidad de incurrir en nuevos préstamos, dado que se proyecta que la caja supere los S/ 350.000 en cada período.
- Tiene la capacidad de distribuir dividendos en desde el 2021 y en adelante.
- Tendría pérdidas por S/ 266.966 en el 2020 (10,5% de los ingresos), para luego generar utilidades en los años siguientes.

Por otro lado, a partir de las proyecciones se ha elaborado la siguiente tabla con los principales indicadores financieros que están relacionados a los objetivos, y se visualiza la recuperación de la empresa a partir del 2023:

Tabla 30. Indicadores proyectados para 2020-2025

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Variación de ingresos	-54,4%	52,2%	-1,5%	34,5%	16,2%	7,9%
ROE	-1,7%	2,0%	3,0%	7,1%	9,0%	9,7%
% EBITDA	23,6%	30,3%	36,0%	45,4%	47,9%	47,7%
Apalancamiento (D/E)	30,6%	28,3%	25,2%	22,3%	18,9%	15,2%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Para la posterior evaluación de los flujos se ha procedido a traer los egresos, generados por la implementación de las estrategias, al valor presente en el año referencial del análisis (2019) obteniéndose un valor de S/ 2.425.555. Sobre la base de la información presentada líneas arriba y en estados financieros, podemos apreciar en la tabla 31 el impacto del plan estratégico en los

flujos de la empresa y su comparación con los flujos que se generaría sin implementar el plan estratégico. Cabe señalar que no se ha estimado el valor de liquidación de activos, puesto que la inversión prevista en activos se efectuará en los flujos con y sin estrategia y, por lo tanto, no habría impacto en el flujo de caja incremental sujeto de evaluación.

Tabla 31. Flujo de caja incremental (en soles)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo económico							
Con estrategia	-2.425.555	1.386.455	1.956.489	1.860.345	2.108.109	2.330.285	2.819.215
Sin estrategia		687.380	812.763	1.181.633	1.559.191	1.684.984	2.133.042
Flujo financiero							
Con estrategia	-2.425.555	691.495	1.250.641	1.142.575	1.377.285	1.585.166	2.058.444
Sin estrategia		- 7.581	106.915	463.863	828.366	939.866	1.372.271
Flujo incremental							
Flujo económico	-2.425.555	699.075	1.143.726	678.712	548.919	645.301	686.173
Flujo financiero	-2.425.555	699.075	1.143.726	678.712	548.919	645.301	686.173

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.5 Evaluación financiera

Para efectuar la evaluación financiera se ha procedido, en primer lugar, al cálculo de las tasas de descuento: Costo de capital (Cok) por medio de la aplicación del modelo CAPM³⁰ y el costo promedio ponderado de capital (WACC), con los datos presentados en la tabla 32.

Tabla 32. Datos para el cálculo del COK y WACC

Datos	
Porcentaje de deuda D/(D+E) (1)	23,82%
Porcentaje de capital E/(E+D) (1)	76,18%
Rentabilidad libre de riesgo (Rf) (2)	4,43%
Prima de mercado (Rm-Rf) (3)	6,99%
Beta desapalancada (4)	0,61
Tasa de impuesto (5)	30%
Beta apalancada (6)	0,74
Spread EMBIG (7)	1,87%
Tasa de deuda de la empresa (Kd) (8)	9,50%
Modelo CAPM (cálculo del Cok)	
$K_e = R_f + (R_m - R_f) * b + \text{spread EMBIG}$	11,50%

³⁰ Capital Asset Pricing Model.

Costo promedio ponderado de capital (WACC)	
$WACC = K_e * E / (E + D) + K_d * (1 - T) * D / (D + E)$	10.34%

- (1) La estructura de capital en base a la información 2019 de la empresa
(2) Tasa de interés de bonos del Gobierno Peruano a diez años, promedio entre enero y julio de 2020 (BCRP 2020d).
(3) *Equity risk premium* para Perú, actualizado a julio de 2020 (Damodaram 2020a).
(4) Beta desapalancado para el sector de Hotel/*Gaming*, actualizado a enero de 2020 (Damodaram 2020b).
(5) La tasa de los impuestos en base a la simulación: 30%.
(6) Beta apalancado, en base a estructura de capital de la empresa y tasa de impuesto.
(7) Spread de EMBIG para Perú, promedio del período de enero y julio de 2020 (BCRP 2020e).
(8) Tasa de interés del préstamo a largo plazo de la empresa.
Fuente: Elaboración propia 2020.

Como se observó en la tabla 31 de los flujos de caja incremental, tanto el económico como el financiero son iguales debido a que no se financió mediante préstamos la implementación del plan estratégico; por lo tanto, solamente se evaluó el flujo de caja incremental económico. Para el descuento de los flujos se utilizó la tasa de WACC previamente calculada. Según se aprecia en la siguiente tabla, los flujos resultaron con valor actual neto (VAN) positivo, así como una tasa interna de retorno (TIR) superiores a las tasas de descuento.

Tabla 33. Evaluación del flujo de caja incremental (en soles)

Evaluación financiera	Flujo de caja económico
TIR	21,71%
VAN	797.508

Fuente: Elaboración propia 2020.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El desarrollo del plan estratégico ha permitido desarrollar las iniciativas funcionales para cumplir la promesa de valor diferenciado hacia nuestros clientes, orientado a la excelencia del servicio y satisfacción de nuestros colaboradores.
- Se han utilizado herramientas que han permitido, en primer lugar, entender el problema, en segundo lugar, mostrar las opciones que teníamos en el contexto que debía superar Le Bonheur, en tercer lugar, identificar los recursos y capacidades disponibles y que podríamos generar para resolver el problema.
- Gestionar los riesgos y definir la continuidad de negocio nos ha permitido identificar y dimensionar el esfuerzo que debemos hacer para que el negocio sea sostenible, lo que nos permite conseguir un nivel aceptable de resiliencia empresarial. Asimismo, hemos podido identificar a través de la cadena de valor de servicio que nuestros colaboradores cumplen un rol importante para asegurar la mejor experiencia del cliente, que se traduce en ingresos para la empresa.
- El desarrollo del plan de contingencia, en el contexto actual, ha actuado como plan de supervivencia para el 2020, y ha permitido que la empresa genere suficiente caja para alcanzar liquidez e incluso no fue necesario incurrir en nuevos préstamos.
- En la evaluación financiera, con la implementación del plan estratégico, se determinó que este genera un valor incremental; con los flujos con y sin estrategia se obtuvo un VAN económico de S/ 797.508.
- Con la implementación del plan estratégico se logró cumplir los objetivos estratégicos relacionados a rentabilidad y crecimiento, lo cual se ve reflejado en los siguientes indicadores: ROE 9,7%, EBITDA 47,7%, crecimiento de ventas de 7,9% y apalancamiento de 15,2%.
- El enfoque en la responsabilidad social nos ha permitido identificar oportunidades para hacer que la empresa sea sostenible. Considerar la cultura como soporte de la estrategia nos ha permitido tener una mirada hacia la organización como fuente de ventaja competitiva.
- Desde la perspectiva de generación de valor, el Modelo Delta nos permitió entender la priorización de la relación con el cliente y su satisfacción.
- El Modelo Canvas nos ha permitido construir el modelo de negocio y la propuesta de valor para los segmentos pre-pandemia y post-pandemia. El Modelo Delta nos permite una perspectiva estratégica más amplia; la posición de mejor producto está asociada a las estrategias genéricas de Porter, en nuestro caso, la estrategia de diferenciación. Hax construye el Modelo Delta con la premisa de lograr el vínculo con el cliente y evitar la “comoditización” del producto.

2. Recomendaciones

- Explorar más variables que puedan incidir en la demanda de la industria de la región y país, a fin de monitorearlas en mayor medida y adoptar las medidas correspondientes de forma temprana. El relacionamiento de las variables del entorno que afectan a la empresa facilitará el entendimiento de la cadena de impactos para la elaboración de los escenarios.
- Profundizar el entendimiento del Modelo Delta de Hax e integrarlo dentro de la perspectiva de modelos de estrategia centrados en el cliente.
- Investigar, con mayor profundidad, las herramientas digitales y la viabilidad de uso en el contexto del sector hotelero nacional.
- La etapa de simulación es un ejercicio enriquecedor, sin embargo, sugerimos que se desarrolle en el contexto nacional o latinoamericano, porque tendría un mejor alineamiento con las etapas posteriores de investigación y desarrollo.

Bibliografía

- Acosta, Jorge (2020). *Resiliencia Empresarial: Respondiendo ante el COVID-19*. Ernst & Young. 17 de abril de 2020. Fecha de consulta: 10/05/2020. <https://www.ey.com/es_pe/covid-19/resiliencia-empresarial>.
- Asesor mype (2014). *Las micro, pequeñas y medianas empresas*. 4 de mayo de 2014. Fecha de consulta: 10/05/2020. <<https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/ruc-personas/modificacion-datos-ruc-personas/7163-actualizacion-de-actividad-economica>>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020a). *Programa monetario de abril 2020 BCRP redujo la tasa de interés de referencia a 0,25%*. 09 de abril 2020. Fecha de consulta: 12/06/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-04-09.pdf>>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020b). *Resumen informativo semanal BCRP*. 2 de julio de 2020. Fecha de consulta: 14/06/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2020/resumen-informativo-2020-07-02.pdf>>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020c). *Resumen informativo Semanal*. 21 de mayo 2020. Fecha de consulta: 12/06/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2020/resumen-informativo-2020-05-21.pdf>>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020d). *Rendimiento del bono del gobierno peruano a 10 años (en s/)*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD31895MM/html>>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020e). *SPREAD - EMBIG PERÚ (PBS)*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>>.
- Banco Mundial. (2020). *La economía en los tiempos del COVID-19*. 12 de abril de 2020. Fecha de consulta: 10/06/2020. <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33555/211570SP.pdf?sequence=6&isAllowed=y>>.
- Barney, Jay B. y Clark, Delwin N. (2007). *Resource-Based Theory. Creating and sustaining competitive advantage*. 1st Ed. New York: Oxford University Press.
- Bassotti, Gustavo. (2013). “Brechas hoteleras en 7 ciudades de Perú”. En: *Touris Leisure & Sports*. 5 de Octubre de 2013. Fecha de consulta: 11/05/2020. <<https://www.mince-tur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/estudiosConsultorias/Brechas-hoteleras-en7-ciudadesdelperu-2013.pdf>>.

- Bharwani, Sonia, & Mathews, David. (2012). “Risk identification and analysis in the hospitality industry: Practitioners’ perspectives from India”. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4(5), 410–427. <https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.1108/17554211211277851>
- Booking.com. (2019). *Booking.com publica los resultados clave de su informe de 2019 sobre turismo sostenible: Según el 76% de los viajeros españoles es necesario tomar decisiones sostenibles para preservar el planeta para las futuras generaciones*. 25 de abril del 2019. Fecha de consulta: 06/06/2020. <<https://news.booking.com/bookingcom-publica-los-resultados-clave-de-su-informe-de-2019-sobre-turismo-sostenible-segun-el-76-de-los-viajeros-espanoles-es-necesario-tomar-decisiones--sostenibles-para-preservar-el-planeta-para-las-futuras-generaciones/>>.
- Calle Iniguez, Melissa, Lazo Serrano, Arlene, y Granados Maguiño, Mauro (2018). *Gestión del sector de alojamiento – Hotel*. Primera edición en español. Machala: Editorial UTMACH. (ISBN: 978-9942-24-091-0.)
- Cámara Nacional de Turismo. (2020). *Crisis en el sector turismo*. 12 de Marzo del 2020. Fecha de consulta: 15/04/2020. <<https://tnews.com.pe/wp-content/uploads/2020/03/CRISIS-EN-EL-SECTOR-TURISMO.pdf>>.
- Castro, Juan. (2020). “Conoce al nuevo turista interno posCOVID-19 y su intención de viaje tras la cuarentena” [INFORME]. En: *Turiweb*. 2 de julio de 2020. Fecha de consulta: 05/07/2020. <<https://www.turiweb.pe/conoce-al-nuevo-turista-interno-poscovid-19-y-su-intencion-de-viaje-tras-la-cuarentena-informe/>>.
- Christian, Michelle; Fernandez-Stark, Karina; Ahmed, Ghada y Gereffi, Gary (2011). *The tourism global value chain. Economic upgrading and workforce development*. Duke University. Center of globalization governance & competitiveness. Fecha de consulta: 05/07/2020. <https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/2011-11-11_CGGC_Tourism-Global-Value-Chain.pdf>
- Consultora SRT. (2019). *Consumer Travel*. Fecha de consulta: 08/05/2020. <<https://str.com/sites/default/files/2019-07/traveller-journey-overview-report.pdf>>.
- COSO (2017). *Gestión del riesgo empresarial. Integrando estrategia y desempeño*. Fecha de consulta: 15/05/2020. <https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp-original.pdf>
- Damodaran, Answath. (2020a). *Risk Premiums for Other Markets*. [En línea]. Julio de 2020. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctrypremlJuly20.xlsx>>.
- Damodaran, Answath. (2020b). *Levered and Unlevered Betas by Industry*. [En línea]. Enero

- de 2020. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaemerg.xls>>.
- David, Fred y David, Forest (2017). *Strategic Management. Concepts and cases*. 16th Ed. Pearson Education. Fecha de consulta: 10/05/220. <<https://www.pearson.com/us/higher-education/program/David-Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach-Concepts-Plus-My-Lab-Management-with-Pearson-e-Text-Access-Card-Package-16th-Edition/PGM337113.html>>.
 - Ernst & Young – EY (2020). *COVID-19. Plan de continuidad para los negocios: Cinco formas de replantearse*. 18 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 04/05/2020. <https://www.ey.com/es_pe/strategy-transactions/companies-can-reshape-results-and-plan-for-covid-19-recovery>.
 - Euromonitor International. (2016). *Hábitos y tendencias del mercado turístico de América Latina*. Fecha de consulta: 28/05/2020. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_eventos_2024_H%C3%81BITOS%20Y%>>.
 - García, Emilio (2009). “Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones”. *Journal of Business*, vol. 1(2), p. 54-78.
 - Gestión. (2020). “Coronavirus: 800,000 empleos del sector turismo en riesgo por pandemia, según Canatur”. *Diario Gestión*. 12 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 15/04/2020. <<https://gestion.pe/economia/coronavirus-pandemia-canatur-coronavirus-800000-empleos-del-sector-turismo-en-riesgo-por-pandemia-segun-canatur-noticia/>>.
 - Guerras, Luis y Navas, José (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 4ª. Ed. Pamplona: Editorial Aranzadi.
 - Hax, A. (2010). *The Delta Model. Reinventing your business strategy*. New York: Springer Science+Business Media. [ISBN 978-1-4419-1479-8 e-ISBN 978-1-4419-1480-4]
 - Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. 1ª. Ed. Buenos Aires: Editorial Granica.
 - Heskett, J., Jones, T.; Loveman, G., Sasser, E. y Schlesinger, L. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*. July-August 2008. Vol. 86 Issue 7/8, pp. 118-129. Fecha consulta: 15/06/2020. <<https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>>.
 - Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2019). *Perú. Estructura empresarial 2018*. Fecha de consulta: 10/06/2020. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf>.
 - INEI (s.f.a). *Hogares que acceden al servicio de internet, por año, según ámbitos geográficos*.

- Estadísticas. Índice temático. Tecnología de información y comunicaciones. Fecha de consulta: 10/06/2020. <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-07_4.xlsx>.
- INEI (s.f.b). *Población de 6 años o más de edad que hace uso del servicio de internet, según ámbitos geográficos*. Estadísticas. Índice temático. Tecnologías de información y telecomunicaciones. Fecha de consulta: 10/06/2020. <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-08_4.xlsx>.
 - Instituto Peruano de Economía - IPE (2020). “Impacto del COVID-19 en Perú y Latinoamérica”. *Boletín IPE*. 15 de octubre de 2020. Fecha de consulta: 25/10/2020. <<https://www.ipe.org.pe/portal/boletin-ipe-impacto-del-covid-19-la-economia-peruana-y-latinoamerica/>>.
 - Instituto Tecnológico Hotelero. (2018). *Estudio de investigación sobre el grado de Implantación de Nuevas Tecnologías en el sector hotelero español*. Octubre de 2018. Fecha de consulta: 20/06/2020. <<https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2019/02/Informe-Ejecutivo-Techyhotel-Project.pdf>>.
 - Ipsos. (2020). *Encuesta Nacional Urbana*. Abril 2020. Fecha de consulta: 7/06/2020. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-04/opinion_data_-_22_de_abril_del_2020.pdf>.
 - Jagaciak, Alexander y Fink, Brett (2017). “Shifts from Generation Y to Generation Z. *Medium*. 10 de julio de 2017. Fecha de consulta: 10/06/2020. <<https://medium.com/the-future-of-things/shifts-from-generation-y-to-generation-z-43c353730b72>>.
 - Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García, J. y Flores, J. (2011). *Marketing turístico*. 5ª edición. Madrid: Pearson Educación
 - Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2016). *Dirección de marketing*. 15ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
 - Kotler, Phillip; Kartajaya, Hermawan y Setiawan, Iwan (2017). *Marketing 4.0. Moving traditional to digital*. 1ª Ed. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
 - La República. (2019). “Ejecutivo evalúa aplicar regulación a Airbnb”. *Diario La República*. 19 de junio de 2019. Fecha de consulta: 16/06/2020. <<https://larepublica.pe/economia/ejecutivo-evalua-aplicar-regulacion-a-airbnb/>>.
 - Lovelock, Christopher y Reynoso, Javier (2011). *Administración de servicios*. 2ª ed. México D.F.: Pearson Educación.
 - Macroconsult (2020). “Perú 2020-2021. Del gran confinamiento al rebote”. Reporte económico mensual. *Macroconsult*. Agosto de 2020. Fecha de consulta: 30/08/2020. <<https://sim-macroconsult-pe.up.idm.oclc.org/wp-content/uploads/2020/09/REM-ago2020.pdf>>.

- Magretta, Joan (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial*. 1ª Ed. Editorial Patria.
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., e Hidalgo-Peñate, M. (2015). “El sector turístico en contextos de crisis: análisis de situaciones de riesgo e implicaciones directivas para el sector hotelero en Canarias”. *Universia Business Review*, 45, 110–129.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Mincetur (2016a). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. Fecha de consulta (10/05/2020). <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf>.
- Mincetur (2016b). *Medición económica del turismo* [En línea]. Fecha de consulta: 20/05/2020. <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf>.
- Mincetur (2016c). *Perú. Cuenta satélite de turismo. Año de evaluación 2015*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/04/2020. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/553092/Per%C3%BA_Cuenta_Sat%C3%A9lite_de_Turismo__evaluacion_2015.pdf>.
- Mincetur (2016d). *Evolución de la oferta aérea y hotelera*. Julio de 2020. Fecha de consulta: 25/05/2020. <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion_oferta_aerea_hotelera.pdf>.
- Mincetur (2018). *Estadísticas de turismo 2017 – Ica* [En línea]. Fecha de consulta: 15/05/2020. <<https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/Ica.pdf>>.
- Mincetur (2019a). *Reportes estadísticos de turismo* [En línea]. Fecha de consulta: 15/05/2020. <<https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>>.
- Mincetur (2019b). *Reporte de turismo regional 2019 – Ica*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/220. <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR_Ica.pdf>.
- Mincetur (2020a). *Encuesta trimestral de turismo interno 2017 Nacional*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/04/2020. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/472667/Encuesta_Trimestral_Turismo_Interno2017.pdf>.
- Mincetur (2020b). *Perfil del turista extranjero que visita Ica en el 2018*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/05/2020. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20Ica&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/41/tips/2608/PTE18Ica.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=99583>.
- Mincetur (2020c). *Perfil del turista interno que visita Ica 2017*. [En línea]. Fecha de consulta:

- 15/05/200. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/581716/Ica_Perfil_del_Turista_Interno__2017.pdf>.
- Mincetur (2020d). *Protocolo sanitario sectorial ante el COVID-19 para hoteles categorizados*. 8 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 08/06/2020. pp. 02- 34. MINCETUR <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/565640-protocolo-sanitario-ante-el-covid-19-para-hoteles-categorizados>>.
 - Mincetur (s.f.). *Estadísticas de turismo. Arribo, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje* [En línea]. Fecha de consulta: 20/05/2020. <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>>.
 - Ministerio de Economía y Finanzas (2019). Fecha de consulta: 01/06/2020. <https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad_PNCP.pdf>.
 - Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Gobierno crea el Programa Reactiva Perú para garantizar créditos de capital de trabajo para que empresas puedan retomar sus actividades*. Nota de prensa, 6 de abril de 2020. Fecha de consulta: 8/06/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/112027-gobierno-crea-el-programa-reactiva-peru-para-garantizar-creditos-de-capital-de-trabajo-para-que-empresas-puedan-retomar-sus-actividades>>.
 - Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019). *Boletín laboral NI-2019* [En línea]. Fecha de consulta: 10/06/2020. en:<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/373883/Bolet_n_Laboral_N%C3%BC%C3%AF_01-2019.pdf>.
 - Mintzberg, Henry (2005). *La Estructuración de las organizaciones*. 8ª ed. Barcelona: Editorial Ariel, S.A de Barcelona
 - Newth, Francine (2012). *Business model and strategic management: A new integration*. 1st Ed. New York: Business Expert Press.
 - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE. (2020). *Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19)*. Fecha de consulta: 15/06/2020. <<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/>>.
 - Organismo Supervisor de Inversión Privada en las Telecomunicaciones - OSIPTEL (2020). *Encuesta residencial de servicios de telecomunicaciones 2019*. Setiembre de 2020. Fecha de consulta: 30/09/2020. <<https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/erestel-2019-servicios-telecomunicaciones-hogares/erestel-2019-servicios-telecomunicaciones-hogares.pdf>>.
 - Osterwalder, Alex y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocio*. 1a Ed. Deusto. [Libro digital].

- Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg & Smith, Alan (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. 1a Ed. Barcelona: Deusto. [Libro digital]
- Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves (2020). *La empresa invencible*. 1a ed. Madrid: Ediciones Urano, SAU. [Libro digital].
- Perea, H., Belapatiño, V, Broncano, M., Cripín, Y, Grippa, F., Mendoza, Y., & Vega, H. (2020). “Situación Perú. 2T20”. *BBVA Research*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/05/2020. <<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-peru-segundo-trimestre-2020/>>.
- Perea, H., Belapatiño, V., Broncano, M., Crispin, Y., Grippa, F., Mendoza, I., Vega, H. y Villanueva, A (2020). “Situación Perú 3T2020”. *BBVA Research*. 16 de julio de 2020. Fecha de consulta: 18/07/2020 <<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-peru-tercer-trimestre-2020/>>.
- Portal de Turismo. (2019). *Implementación de tecnología móvil es prioridad para los hoteles*. 1 de abril de 2019. Fecha de consulta: 30/06/2020. <<https://portaldeturismo.pe/noticia/implementacion-de-tecnologia-movil-es-prioridad-para-los-hoteles/>>.
- Porter, M. E. (1990). “The Competitive Advantage of Nations (cover story)”. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
- Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006). *Estrategia y Sociedad*. Massachusetts: Harvard Business Review América Latina. Reimpresión R0612D-E.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62–77.
- Porter, Michael (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2ª Ed. México: Grupo Editorial Patria.
- Prialé, J. (2020). “BCR estima que empleo recuperará su nivel preCOVID-19 en el verano de 2021”. *Diario Gestión*. 28 de setiembre de 2020. Fecha de consulta: 30/09/2020. <<https://gestion.pe/economia/bcr-estima-que-el-empleo-recuperara-su-nivel-precovid-19-en-el-verano-del-2021-noticia/?ref=gesr>>.
- PromPerú y TurismoIn .(2018) *Radiografía de una generación*. Fecha de consulta: 30/05/2020. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/loads_publicaciones_2041_Radiograf%C3%ADa%20de%20una%20generaci%C3%B3n.%20Vacacionistas%20millennials%20en%20el%202018.pdf>.
- PromPerú. (s.f.). “Conociendo al nuevo vacacionista nacional”. En: *Turismo In*. Fecha de consulta: 30/06/2020 <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20a>

l%20nuevo%20vacacionista%20nacional&url=Uploads/infografias/1089/loads_infografias_1089_El%20nuevo%20vacacionista%20nacional%20(1).pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIn/&issuuid=0>.

- Resolución Ministerial 080-2020-PCM, de 9 de marzo, para la Reanudación de Actividades. Publicado en Plataforma digital única del Estado Peruano. 10/06/2020. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/555376/RM_N_080-2020-PCM.pdf>.
- Resolución Ministerial 239-2020-Minsa, de 29 de abril, Lineamientos para a vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19. Publicado en Plataforma Digital única del Estado Peruano, de 29 de abril de 2020. Ministerio de Salud <<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/542920-239-2020-minsa>>.
- Rothaermel, Frank T. (2017). *Strategic Management. Concepts*. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Scheel M., Adolfo (2017). *Evaluación operacional y financiera: aplicada a la industria hotelera*. 4a edición. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Schwab, Klaus (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum. Fecha de consulta: 10/06/2020. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf>.
- Siggelkow, Nicolaj; Terwiesch, Christian (2019). *Connected strategy. Building continuous customer relationships for competitive advantage*. Harvard Business Review Press. Kindle Edition.
- Sunat (s.f.) *Actualización de la actividad económica* [En línea]. Fecha de consulta: 06/06/2020. <<https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/ruc-personas/modificacion-datos-ruc-personas/7163-actualizacion-de-actividad-economica>>.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020). *Evolución del sistema financiero*. Marzo 2020. Fecha de consulta: 20/05/2020. <<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Marzo/SF-2103-ma2020.PDF>>.
- Trivago (s.f.) *Hoteles en Ica*. [En línea]. Fecha consulta: 30/04/2020. <<https://www.trivago.pe/ica-86409/hotel>>
- United Nations. (2018). *La ONU trabaja con la industria hotelera mundial para reducir las emisiones*. 6 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 08/06/2020. <<https://unfccc.int/es/news/la-onu-trabaja-con-la-industria-hoteler-mundial-para-reducir-las-emisiones>>.
- UNWTO (2013a). *Aid for trade and value chains in tourism*. [En línea]: Fecha de consulta: 01/05/2020.

- <https://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/a4t_e/global_review13prog_e/tourism_28june.pdf>
- UNWTO (2013b). *Sustainable Tourism for Development Guidebook*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/06/2020. <<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284415496>>.
 - UNWTO (2020a). *Tourism data dashboard*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/06/2020. <<https://www.unwto.org/es/unwto-tourism-dashboard>>.
 - UNWTO (2020b). *World Tourism Barometer*. Volume 18 Issue 5. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2020. <<https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.5>>.
 - Vallaeys, Francois (2013). *Primer Congreso Internacional de Responsabilidad Social*. Blog PUCP. Ética y RSU. Fecha de consulta: 01/09/2020. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/54/2014/11/arti_cirs_2013.pdf>
 - Vallaeys, Francois (2014). *La ética 3D (Virtud, Justicia, Sostenibilidad)* [Video]. Lima, Perú : Universidad del Pacífico. Fecha de consulta: 01/10/2020. <<https://youtu.be/CTJrAHzSgI4>>
 - Velarde, Julio (2020). *Reporte de Inflación Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020 – 2021*. Banco Central de Reserva del Perú. Setiembre 2020. Fecha de consulta: 30/09/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2020-presentacion.pdf>>.
 - Wikipedia (s.f.). *Anexo: Terremotos en el Perú* [En línea]. Fecha de consulta: 10/06/2020. <https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Terremotos_en_el_Per%C3%BA>.
 - Wirtz, Jochen y Lovelock, Christopher H. (2018). *Essentials of Services Marketing*. 3rd Ed. Edimburgh: Pearson Education Limited.
 - World Tourism Organization. (2020a). *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, Update June 2020*. Fecha de consulta: 06/06/2020. <<https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.3>>.
 - World Tourism Organization. (2020b). *Las cifras de turistas internacionales podrían caer un 60-80% en 2020, informa la OMT*. 7 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 17/06/2020. <<https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>>.
 - World Economic Forum. (2019). *Perú Travel & Tourism Competitiveness Index*. Fecha de consulta: 10/06/2020. <<https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2019/country-profiles/#economy=PER>>.
 - Y tú que planes (2020). *Destino Ica*. Fecha de consulta: 15/06/2020. <<https://www.ytuqueplanes.com/destinos/ica>>.

Anexos

Anexo 1. Programas de apoyo del Estado (2020).

PROGRAMA	BASE LEGAL	DESTINO	PLAZO	TASA
REACTIVA PERÚ	Resolución Ministerial N° 134-2020-EF/15 (12/04/20) DL N° 1455 Resolución Ministerial N° 165-2020-EF/15 (01/06/20)	Reposición de capital de trabajo.	Hasta 36 meses 12 meses periodo de gracia.	1,2% Promedio
FAE MYPE	Decreto de Urgencia N° 049-2020	Capital de trabajo.	Hasta 36 meses 12 meses periodo de gracia	2,82% TCEA (promedio)
FAE TURISMO	Decreto de Urgencia N° 076-2020 (30/06/20)	Capital de trabajo y otros relacionado a turismo.	Hasta 60 meses 18 meses periodo de gracia	2,82% TCEA (promedio) Nota. Tomamos como referencia FAE-MYPE al no haber datos
Régimen de aplazamiento y/o fraccionamiento de las deudas tributarias RAF	Decreto Legislativo 1487 (10/05/20) Resolución de Superintendencia 113-2020/SUNAT (03/07/20)	IR, multa tributaria, pagos a cuenta de enero-marzo 2020; deuda que corresponde a Essalud, deuda tributaria aduanera.	Solo fraccionamiento hasta 36 meses	0,4% mensual sobre el saldo de la deuda tributaria
Subsidio para el pago de planilla de empleadores	Decreto de Urgencia N° 033-2020 (27.03.20)	Orientado a la preservación del empleo.	Única vez Mes de abril	35% de la remuneración Bruta Con sueldo menor a S/ 1500

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 2. Marco de referencia EY para desarrollar la resiliencia de la empresa.

	2020
Área	NOW
Gestión financiera y del inversionista.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las brechas del capital de trabajo en la crisis y el financiamiento. 2. Priorizar la liquidez (disponible). 3. Utilizar <i>factoring</i> en las cobranzas pendientes. 4. Aplicar al subsidio del Estado: 35% planilla con sueldos < S/1500. 5. Acceder a los beneficios dispuestos por SUNAT (estado de emergencia): diferir la declaración y pago de impuestos. 6. Acceder al financiamiento de los planes de apoyo del Estado: FAE-Turismo.
Salud y bienestar del empleado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar personas en alto riesgo y desarrollar medidas de soporte. 2. Desarrollar planes de comunicación con el personal. 3. Desarrollar planes de asistencia médica y/o financiera para los trabajadores y familiares afectados. 4. Fumigar y desinfectar el local antes de retomar actividades.
Demanda – Protección del cliente y marca.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar canales de distribución y/o venta alternativos. 2. Identificar clientes afectados por los cambios en los canales de venta. 3. Comunicar a los clientes y OTA's las medidas de seguridad adoptadas. 4. Implementar protocolos que exige el Estado para la industria.
Cadena de suministros y comercio global.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar existencias frente a las necesidades operativas. 2. Evaluar las interdependencias y las fuentes de productos. 3. Evaluar Impacto en mantenimiento, reparación y operaciones. 4. Identificar a los proveedores afectados.
Gestión de riesgos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir responsable (s) de la Gestión de Crisis. 2. Evaluar y diseñar estrategias de mitigación rápida de riesgos. 3. Elaborar planes de comunicación en crisis, en los frentes interno y externo. 4. Elaborar planes de recuperación alternativos.
Tecnología y seguridad de la información.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar mecanismos de seguridad. 2. Revisar medidas para salvaguardar los datos críticos. 3. Revisar canales digitales (clientes, colaboradores y proveedores) para evitar interrupciones.
Obligaciones legales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar riesgos de incumplimiento contractual con proveedores, bancos y clientes. 2. Evaluar impactos por incumplimientos contractuales a mediano y largo plazo. 3. Revisar cumplimiento de normas gubernamentales por crisis.
Gestión de los empleados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar requerimientos de empleados para la operación de procesos críticos y planes de negocio alternativos. 2. Diseñar contratos de trabajo flexible. 3. Identificar personal apto para ejecutar planes de contingencia. 4. Identificar nuevas habilidades y competencias para los nuevos negocios.
Gobierno y responsabilidad social.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar paquetes de ayuda y asistencia. 2. Establecer canales de comunicación centralizados para los principales <i>stakeholders</i>. 3. Identificar impactos en comunidades de la zona de influencia de las operaciones.

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Acosta (2020).

Anexo 3. Escenarios para determinar la nueva realidad.

	ESCENARIOS			
	FACTOR	OPTIMISTA (Baja incertidumbre)	INTERMEDIO (Incertidumbre media)	PESIMISTA (Alta incertidumbre)
POLÍTICO	Elecciones Generales 2021	Inversiones privadas llegan a reactivar la economía. Inversiones públicas con problemas de ejecución. Corrupción se incrementa.	Inversiones privadas limitadas. Inversiones públicas con problemas de ejecución. Corrupción se incrementa.	Inversiones privadas no llegan. Inversión pública con baja ejecución. Corrupción se generaliza.
POLÍTICO		El congreso y el ejecutivo trabajan dinámicamente con aprobación positiva.	Apoya la continuidad de los proyectos del rubro turismo para la activación económica. Congreso con postura populista.	Ejecutivo de corte socialista y/o populista. Congreso con postura obstruccionista con política radical.
POLÍTICO	Capacidad sanitaria.	Insuficiente. Con baja probabilidad de rebrote.	Insuficiente. Con probabilidad media de rebrote.	Rebasada. Crítica. Rebrote.
POLÍTICO	Campaña y seguimiento de protocolos y el efecto en la confianza del consumidor	Campaña agresiva para incentivar el turismo interno y monitoreo del cumplimiento de los protocolos en alto porcentaje. Firmeza del ejecutivo.	El gobierno muestra relativa firmeza y relativo control para hacer cumplir las disposiciones, protocolos y planes que incentiven el turismo.	Falta de capacidad de los gobiernos locales para monitorear y evaluar la efectividad de la implementación del protocolo y los planes de incentivo al turismo.
ECONÓMICO	Turismo Local	Inicio de operaciones de turismo local a partir 2020 Q4.	Inicio de operaciones de turismo local a partir del 2021 Q1.	Inicio de operaciones de turismo local a partir del 2021 Q2.
ECONÓMICO	Turismo receptivo	Apertura gradual de las fronteras internacionales y la relajación de las restricciones, inicio de operaciones a partir del 2021 Q1.	Apertura gradual de las fronteras internacionales y la relajación de las restricciones, inicio de operaciones a partir del 2021 Q3.	Expansión del COVID-19. Se produce rebrote. Restricción de apertura de fronteras hasta 2021 Q4.
SOCIAL	Descubrimiento de la vacuna contra el COVID-19	Se descubre la vacuna contra el COVID-19 2021 Q1.	Se descubre la vacuna contra el COVID-19 2021 Q3.	Se descubre la vacuna en el 2022 Q1 y siguen priorizando solo la búsqueda de seguridad y salud.
SOCIAL	Actitudes del consumidor (turismo)	Cumplimiento de los protocolos sanitarios y reglas de conducta.	Probabilidad media de cumplimiento de protocolos y reglas de conducta.	Alta probabilidad de incumplimiento de protocolos y reglas de conducta.
SOCIAL	Actitudes hacia el ahorro	Reducen gastos superfluos, gastan en entrenamiento fuera del hogar y turismo.	Reducen gastos primarios, ahorran, reducen gastos de entretenimiento y viaje.	Priorizan el ahorro y limitan viajes de turismo.
SOCIAL	Actitudes a la salud	A pesar de la pandemia, el temor al contagio es bajo.	A pesar de la pandemia, el temor al contagio es medio y nivel de medio de exigencias de condiciones de sanidad.	Alta prioridad en la salud y exigen condiciones sanitarias.
TECNOLÓGICO	Transformación Digital	Aplicaciones y plataformas personalizadas para Pymes con inversión accesible y mayor cantidad de opciones.	Aplicación y plataformas estandarizadas para Pymes con mediana inversión y limitada cantidad de opciones.	Alta inversión para pequeña y mediana empresa e inaccesibilidad de aplicaciones desarrolladas para Pymes.
ECOLÓGICO	Cambio climático y disponibilidad del agua	Los gobiernos regionales realizan constante inversiones para mejorar la infraestructura, potabilizar transportar y asegurar el abastecimiento de agua.	Los gobiernos regionales le asignan baja inversión a los proyectos de infraestructura de agua.	La zona norte y sur del país enfrenten un estrés hídrico alto (demanda de agua dulce es superior a la cantidad disponible) lo cual conlleva a la escasez.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 4. Componentes del análisis de fuerzas de Porter.

Amenaza de nuevos competidores.

Criterio de evaluación	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Economías de escala	Pequeñas			X			Grandes	3,00
Diferenciación del servicio	Escasa				X		Importante	4,00
Identificación de la marca	Baja			X			Alta	3,00
Costo de cambio	Bajo			X			Alto	3,00
Acceso a canales de distribución	Amplio		X				Restringido	2,00
Requerimientos de capital	Bajos					X	Altos	5,00
Acceso a la última tecnología	Amplio		X				Restringidos	2,00
Acceso a materias primas	Amplio	X					Restringido	1,00
Efecto de la experiencia	Sin importancia					X	Muy importante	5,00
Acciones gubernamentales	Inexistente				X		Alta	3,88
Promedio								3,20

Evaluación de la rivalidad entre competidores.

Criterio de evaluación	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Número de competidores igualmente equilibrados	Importante			X			Bajo	3,00
Crecimiento relativo de la industria	Lento			X			Rápido	3,00
Costo fijo	Alto		X				Bajo	2,00
Características del producto	Producto genérico				X		Producto especial	4,00
Aumentos de capital	Grandes incrementos				X		Pequeños incrementos	4,00
Diversidad de competidores	Alta		X				Baja	2,00
Intereses estratégicos	Altos			X			Bajos	3,00
Barrera de salida	Alto			X			Bajo	3,00
Promedio								3,00

Poder de los compradores.

Criterio de evaluación	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Número de compradores importantes	Escasos				X		Muchos	4,00
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta				X		Baja	4,00
Costo de cambio del comprador	Bajo		X				Alto	2,00
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta					X	Baja	5,00
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja		X				Alto	1,00
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña				X		Grande	4,00
Costo total de los compradores contribuido por la empresa	Gran Fracción				X		Pequeña fracción	3,00
Rentabilidad de los compradores	Baja					X	Alta	4,00
Promedio								3,38

Poder de proveedores.

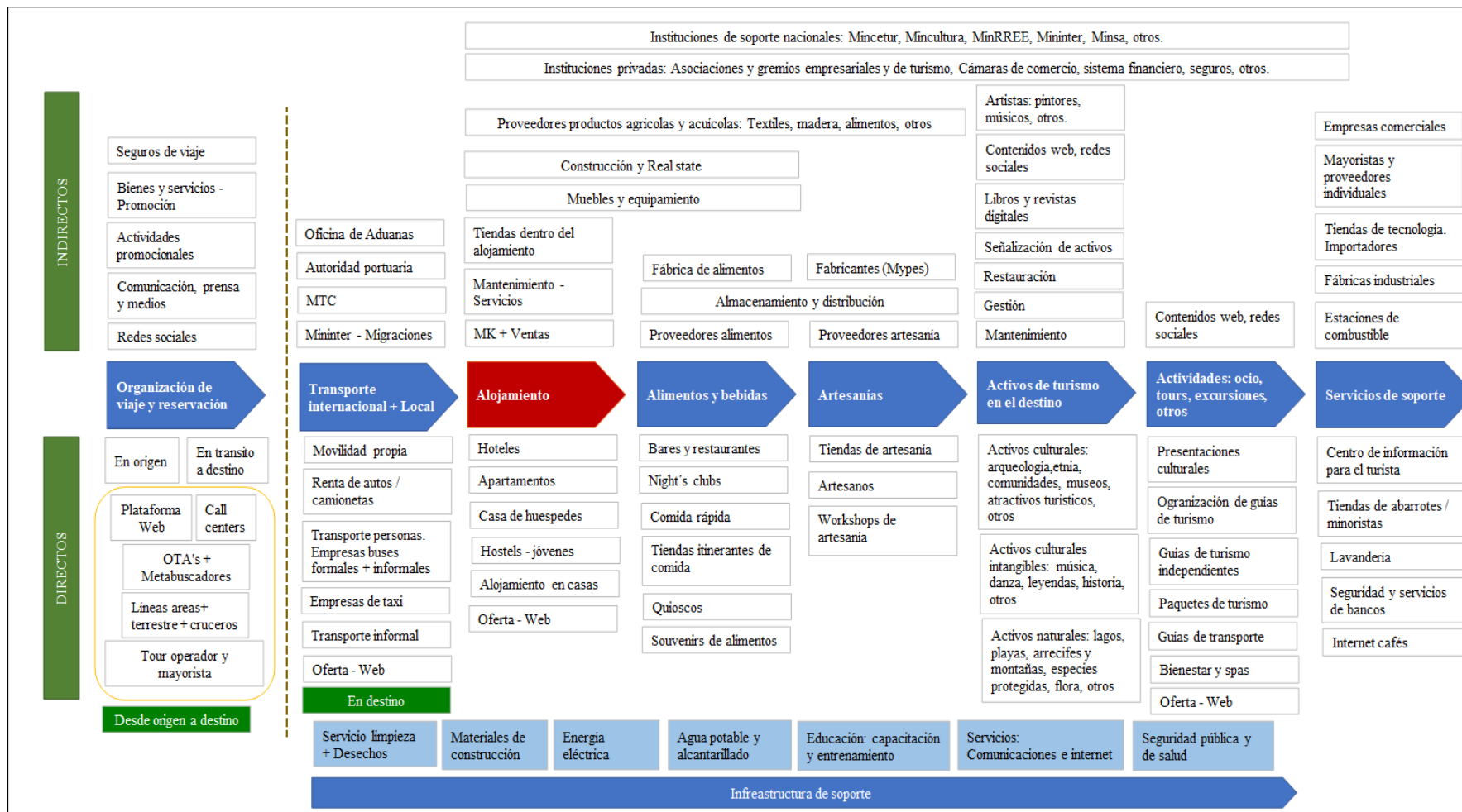
Criterio de evaluación	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Número de proveedores importantes	Escasos			X			Muchos	3,00
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja				X		Alta	4,00
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto			X			Bajo	3,00
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	Altas					X	Bajas	5,00
Amenaza de la industria de integración hacia atrás.	Baja		X				Alta	2,00
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta		X				Baja	2,00
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción			X			Pequeña fracción	3,00
Importancia de la industria para beneficio de los proveedores	Pequeña			X			Grande	3,00
Promedio								3,13

Evaluación de la disponibilidad de sustitutos.

Criterio de evaluación	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante			X			Escasa	3,00
Costos de cambio del usuario	Bajos			X			Altos	3,00
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas			X			Bajas	3,00
Precio / Valor del sustituto	Alto				X		Bajo	4,00
Promedio								3,25

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hax y Majluf (2004).

Anexo 5. Cadena de valor del turismo.



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en UNWTO (2013a).

Anexo 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos.

	FACTORES EXTERNOS	VALOR (Sector)	CLASIFICACIÓN (Empresa)	VALOR PONDERADO
Oportunidades				
O1	Estímulos para la reactivación de la economía.	0,11	3	0,33
O2	Control y estabilidad en los indicadores macroeconómicos.	0,08	3	0,24
O3	Incremento de la participación de los <i>millennials</i> en el turismo con capacidad de gasto mayor.	0,06	3	0,18
O4	Incremento del uso de las tecnologías digitales en el sector hotelero.	0,10	4	0,40
O5	Incremento en la demanda de reservas en hoteles comprometidos con el medio ambiente.	0,07	2	0,14
Amenazas				
A1	Incertidumbre con las nuevas elecciones congresales y presidenciales para el 2021.	0,09	3	0,27
A2	Deterioro del empleo y economía.	0,11	3	0,33
A3	Lenta recuperación de la actividad turística a partir del 2021.	0,13	2	0,26
A4	Mayor exigencia y preocupación del consumidor por la seguridad sanitaria.	0,12	3	0,36
A5	Incremento de la competencia en el sector hotelero.	0,07	3	0,21
A6	Incremento de la dependencia de las OTA's	0,06	3	0,18
TOTAL		1,00		2,90

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en David (2017).

Anexo 7. Modelo Canvas de la empresa. Pre-Covid-19.

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con: <ul style="list-style-type: none"> - Hoteles y empresas <i>partner</i>. - Agencias de viaje - Portales de viajes - Operadores de viajes - Empresas de transporte • Gobiernos subnacionales • Inversionistas (dueños) • Red de proveedores de alimentos y bebidas, insumos, mantenimiento, selección de personal, seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas y <i>Marketing</i>. • Proceso de reservas de habitaciones. • Operaciones (Proceso de <i>chek in - out</i>, servicio de alojamiento, alimentación) • Gestión de indicadores de satisfacción y atención quejas /reclamos. • Control de calidad. • Capacitación al personal. • Compromiso con el medio ambiente. 	<p>Brindar a nuestros huéspedes la excelencia y calidad de nuestros servicios de alojamiento y alimentación.</p> <p>Vivir una experiencia única y personalizada y disfrutar de actividades vivenciales y de entretenimiento.</p> <p>Comprometidos con el cuidado del medio ambiente y respeto por nuestro entorno social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento y atención personalizada durante su estadía • Programa de fidelización de clientes • Solución de quejas y reclamos en el mismo día. 	<ul style="list-style-type: none"> • Turista local y extranjero • Parejas y familias nacionales y extranjeros • Empresas corporativas
	Recurso clave		Canales de distribución	
	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano especializado con pasión y vocación de servicios. • Infraestructura moderna. • Procedimientos y estándares para brindar servicio de calidad. • Solidez financiera. 		<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales (FB, Instagram, YouTube) • Página web • Correo electrónico • Vía telefónica / WhatsApp • Agencias de viajes y operadores turísticos. • Ferias locales • Motores de reservas • Revistas de viaje <i>on-line</i> e impresa 	
Estructura de costos			Fuentes de ingreso	
<ul style="list-style-type: none"> • Costos directos e indirectos. • Gastos de depreciación de equipo. • Gastos administración y ventas (publicidad, <i>marketing</i>). • Gastos financieros. • Gastos de capacitación. 			<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso por alojamiento • Ingreso por servicios complementarios (lavandería, <i>spa</i>, restaurant, bar, actividades externas promovidas por la empresa). • Ingreso por eventos corporativos y sociales. • Modalidad de pago: Efectivo y medios de pago 	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 8. Matriz de Evaluación Factores Internos.

FACTORES INTERNOS		VALOR (sector)	CLASIFICACIÓN (empresa)	VALOR PONDERADO
Fortalezas				
F1	Colaboradores especializados en puestos clave y habilidad para trabajar en equipo.	0,07	4	0,28
F2	Liderazgo del equipo gerencial con amplia experiencia en el sector y cultura orientado al cliente.	0,06	4	0,24
F3	Empleados motivados y comprometidos con los objetivos de la organización y baja rotación.	0,08	4	0,32
F4	Ubicación estratégica del hotel e infraestructura tradicional y en excelente estado.	0,06	3	0,18
F5	Terreno disponible para futuros proyectos y usos alternativos.	0,05	3	0,15
F6	Solidez Financiera antes del COVID-19.	0,06	3	0,18
F7	Buenas relaciones con los proveedores y asociados clave.	0,07	4	0,28
F8	Buena calificación en los metabuscadores y OTA'S.	0,08	4	0,32
F9	Adecuada gestión y efectiva comunicación del sistema de incentivos y compensaciones de los empleados.	0,06	3	0,18
Debilidades				
D1	Posicionamiento de marca no consolidada en el mercado local.	0,08	1	0,08
D2	Sistema de información (ERP) no es utilizada en su totalidad	0,04	2	0,08
D3	Falta desarrollar herramientas en mejora de procesos e innovación.	0,06	2	0,12
D4	No se tiene desarrollado el sistema de Gestión de Riesgo y Plan de Continuidad de Negocio (PCN).	0,07	1	0,07
D5	Falta potenciar las prácticas de conservación del medio ambiente y presupuesto limitado.	0,06	2	0,12
D6	El servicio de restaurante no es rentable.	0,04	2	0,08
D7	Gestión del conocimiento no ha sido implementada en la empresa.	0,06	2	0,12
Totales		1,00		2,80

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en David (2017).

Anexo 9. Matriz FODA Cruzado.

		Fortalezas	Debilidades
		<p>Factores Internos</p> <p>F1 Colaboradores especializados en puestos clave y habilidad para trabajar en equipo. F2 Liderazgo del equipo gerencial con amplia experiencia en el sector y cultura orientado al cliente. F3 Empleados motivados y comprometidos con los objetivos de la organización y baja rotación. F4 Ubicación estrategica del hotel e infraestructura tradicional y en excelente estado. F5 Terreno disponible para futuros proyectos y usos alternativos. F6 Solidez Financiera antes del COVID 19. F7 Buenas relaciones con los proveedores y asociados clave. F8 Buena calificación en los metabuscadores y OTAS. F9 Adecuada gestión y efectiva comunicación del sistema de incentivos y compensaciones de los empleados.</p>	<p>D1 Posicionamiento de marca no consolidada en el mercado local . D2 Sistema de información (ERP) no es utilizada en su totalidad D3 Falta desarrollar herramientas en mejora de procesos e innovación. D4 No se tiene desarrollado el sistema de Gestión de Riesgo y Plan de Continuidad de Negocio (PCN). D5 Falta potenciar las practicas de conservación del medio ambiente y presupuesto limitado. D6 El servicio de restaurante no es rentable. D7 Gestión del conocimiento no ha sido implementado en la empresa.</p>
<p>Factores Externos</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O1 Estimulos para la reactivación de la economía . O2 Control y estabilidad en los indicadores macroeconomicos. O3 Incremento de la participación de los millenials en el turismo con capacidad de gasto mayor. O4 Incremento del uso de las tecnologias digitales en el sector hotelero. O5 Incremento en la demanda de reservas en hoteles comprometidos con el medio ambiente.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO. Aprovechar oportunidades.</p> <p>F2 O3 Desarrollar la segmentación de los clientes acorde con las nuevas expectativas del mercado.(PM) F1F2 O4 Desplegar el sistema de gestión que mejore el control del ingreso y gasto.(MC) F2F8 O4 Desarrollar e implementar tecnologias digitales que mejoren el análisis de los datos de la demanda para identificar nuevos nichos de mercado. (DM) F2F8 O5 Desarrollar alianzas con metabuscadores y OTAs para recabar los insights de los clientes.(DP) F2F8 O3O5 Desarrollar nuevas propuestas de valor acorde con las nuevos comportamientos y expectativas de los viajeros. (DP)</p>	<p>ESTRATEGIAS DO. Superar debilidades para aprovechar oportunidades.</p> <p>D1D5 O5 Desarrollar el posicionamiento de la marca comprometida con el medio ambiente y ser reconocida por buenas practicas de responsabilidad social. (DM) D1O3 Desarrollar e implementar planes de comunicación para llegar y atraer al segmento de millenials. (PM) D4O4 Desarrollo del Sistema de Gestión de Riesgo a través de tecnologias digitales. (MC)</p>
	<p>Amenazas</p> <p>A1 Incertidumbre con las nuevas elecciones congresales y presidenciales para el 2021. A2 Deterioro del empleo y economia. A3 Lenta recuperación de la actividad turistica a partir del 2021. A4 Mayor exigencia y preocupacion del consumidor por seguridad sanitaria. A5 Incremento de la competencia en el sector hotelero. A6 Incremento de la dependencia de las OTAs.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA. Evitar las amenazas.</p> <p>F5 A2A3 Optimizar los activos para usos alternativos que generen ingresos y mejora de la eficiencia operativa. (DP) F1F2F3 A4 Elaborar estandares auditables, enfocados en la bioseguridad y tranquilidad de los clientes. (MC) F3F9 A2A3 Desarrollar acciones para mantener la continuidad laboral en la empresa. (PM) F1F2F7 A3A4A5 Desarrollar alianzas estratégicas con nuestros asociados claves para generar nuevas propuestas de valor y fortalecer las actuales. (DP)</p>	<p>ESTRATEGIAS DA. - Minimizar las debilidades para evitar las amenazas.</p> <p>D6 A2A3 Asociarse con un restaurente tradicional (EC) D6 A3A4 Asociarse con una empresa cliente para hacer el delivery de menus. (EC)</p>

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 10. Factores de las dimensiones de la matriz PEYEA.

Análisis interno	Valor	Análisis externo	Valor
Fuerza Financiera (FF) Promedio	5,60	Estabilidad del entorno (EE) Promedio	-3,73
Rendimiento sobre la inversión.	6	Cambios tecnológicos.	-4
Apalancamiento.	6	Variabilidad de la demanda.	-3
Liquidez.	5	Rango de precios de los productos de la competencia.	-2
Capital de trabajo.	5	Barreras de ingreso al mercado.	-4
Flujo de efectivo.	6	Presión competitiva.	-3
		Facilidad para salir del mercado.	-5
		Elasticidad Demanda / Precio.	-4
		Riesgo involucrado en el negocio.	-4
		A1 Incertidumbre con las nuevas elecciones congresales y presidenciales para el 2021.	-4
		A2 Deterioro del empleo y economía.	-4
		A3 Lenta recuperación de la actividad turística a partir del 2021.	-4
Análisis interno	Valor	Análisis externo	Valor
Ventaja Competitiva (VC) Promedio	-2,27	Fortaleza de la Industria (FI) Promedio	4,60
Participación de mercado.	-2	Potencial de crecimiento.	5
Calidad del servicio.	-2	Potencial de utilidades.	5
Ciclo de vida del producto.	-3	Estabilidad financiera.	5
Lealtad del cliente.	-3	Grado de apalancamiento.	5
Utilización de la capacidad.	-2	Utilización de recursos.	5
Conocimientos tecnológicos prácticos.	-3	Facilidad de ingreso al mercado.	4
Control sobre los proveedores y distribuidores.	-4	Productividad, utilización de la capacidad.	5
F1 Colaboradores especializados en puestos clave y habilidad para trabajar en equipo.	-1		
F2 Liderazgo del equipo gerencial con amplia experiencia en el sector y cultura orientado al cliente.	-2	A4 Mayor exigencia y preocupación del consumidor por seguridad sanitaria.	4
F3 Empleados motivados y comprometidos con los objetivos de la organización y baja rotación.	-1	A5 Incremento de la competencia en el sector hotelero y adopción de prácticas de protección del medio ambiente.	4
F9 Adecuada gestión y efectiva comunicación del sistema de incentivos y compensaciones de los empleados.	-2	A6 Incremento de la dependencia de las OTA's.	4

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 11. Matriz de Criterios de Evaluación de Riesgo.

Crterios de Evaluación		Financiero		Operativo		Cumplimiento	Estratégico	
Calificación	Evaluación	Ventas Netas / Crecimiento		Interrupción	Reproceso /Carga Operativa	Legal /Regulatorio	Reputación	Reclamo de Clientes
4	Extremo	Impacto en la Utilidad Neta, en más del 5%.	S/75,001	Interrupción de las operaciones durante más de 24 horas.		Intervención (cierre temporal) a la compañía por parte de los reguladores por incumplimientos legales y/o contractuales	Daño en la reputación con alcance internacional.	Incremento en más del 100% de reclamos formulados y demoras en los tiempos de atención mayor a 24 horas.
3	Alto	Impacto en la Utilidad Neta, entre el 3% y 5%.	S/. 45,0001-75,000	Interrupción de las operaciones durante entre 12 a 24 horas.	Reproceso de actividades o aumento de carga operativa en más del 100% del tiempo razonable estimado para dicha actividad.	Recibir del regulador (i) una multa entre 7 y 11 UIT, (ii) observación/amonestación por parte del regulador	Daños en la reputación con alcance nacional (medios masivos y redes sociales).	Incremento entre el 50% - 100% del número de reclamos formulados por los clientes.
2	Moderado	Impacto en la Utilidad Neta, entre 1% y 3%.	S/. 15,001 - 45,000	Interrupción de las operaciones entre 2 horas y 12 horas.	Reproceso de actividades o aumento de carga operativa entre el 0% y el 100% del tiempo razonable estimado para dicha actividad.	Recibir del regulador (i) una multa entre 3 y 6 UIT (ii) observación/amonestación por parte del regulador	Daños en la reputación con alcance local.	Incremento entre el 10% - 50% del número de reclamos formulados por los clientes.
1	Bajo	Impacto en la Utilidad Neta, en menos del 1.00%.	S/ 15,000	Interrupción de las operaciones por menos de 02 horas.		Recibir del regulador (i) una multa entre 1 y 2 UIT, (ii) observación/amonestación por parte del regulador		Incremento hasta el 10% el número de reclamos formulados por los clientes en todos los canales.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 12. Matriz de riesgos.

	Riesgo				Riesgo inherente			Implementación de respuestas a los riesgos
	Código Riesgo	Riesgo	Planes Funcionales Relacionados	Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo combinado	
OE1. Lograr ingresos en el 2021 por nuevos servicios en no menos del 10% de ingresos del 2019.	OE1.R1	Que no se identifique o incumplan leyes/normativas aplicables, exponiendo a la compañía a multas, sanciones, deterioro de su imagen institucional o la interrupción de sus actividades.	Operaciones Recursos Humanos	De Cumplimiento	2. Moderada	3. Alto	Alto	Se ha creado el plan de seguimiento y control normativo (política de normativa) Control: Operaciones / HHRR Evidencia: Reporte de cumplimiento de normativas vigentes
	OE1.R2	Incumplimiento a los protocolos de bioseguridad y políticas de seguridad y salud en el trabajo.	Operaciones Recursos Humanos	Operacional	2. Moderada	3. Alto	Alto	Capacitaciones y reuniones diarias para reforzar el protocolo de bioseguridad Control Operacione: RRHH Evidencia: reporte de incidencias diarias
OE2. Obtener ingresos en el 2021 por servicios del rubro de negocio en no menos del 40% respecto al 2019.	OE2.R6	Inadecuada prestación de servicios e incumplimiento de nuestros socios de restaurante y delivery.	Operaciones	Operacional	2. Moderada	3. Alto	Alto	Se ha realizado el flujo del proceso de los servicios de delivery y asignado un responsable de alimentos y bebidas Control: Operaciones Evidencia: reporte de productos entregados y quejas diarias. // Flujo del proceso de servicio de entrega de delivery.
	OE2.R7	Rebote del Covid-19 generando desconfianza y disminución en los ingresos de los consumidores.	Comité de Crisis	Estratégico	2. Moderada	3. Alto	Alto	Gerente General activa comité de crisis y se pone en marcha el plan de recuperación ante desastres en el tiempo de recuperación objetivo. Control: Gerente General. Evidencia: Alerta de corte o parada de actividades.
OE5. Lograr un crecimiento de ventas superior al del promedio del sector, estimado de 5%, en el año 2025.	OE5.R18	Deficiente gestión de las campañas de comunicación e interpretación de los resultados que afecten el ingreso (reservas).	Comercial y Marketing	Operacional	2. Moderada	3. Alto	Alto	Toda comunicación o publicidad externa desarrollada es aprobada por la Gerencia de Hotel previa a su difusión. Comercial y Marketing realizarán seguimiento del impacto de esta campaña mediante el ROI. Capacitación continua al personal a fin de brindar información acorde a lo comunicado. Control: Gerencia de Hotel, Ventas y Marketing Evidencia : Aprobación de la comunicación externa e interna.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 13. Marco de referencia EY para desarrollar la resiliencia de la empresa.

	2021	2022-2025
Área	NEXT	BEYOND
Gestión financiera y del inversionista.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explorar programas de ayuda y asistencia del Gobierno. 2. Priorizar o diferir pagos a proveedores y reguladores. 3. Gestionar el cobro de seguros de aplicar. 4. Revisar las proyecciones financieras constantemente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovar y reducir costos operativos: RPA (<i>robotic process automation</i>) y mejora de procesos. 2. Transformar el ciclo de ingresos. 3. Evaluación priorización de proyectos y gastos.
Salud y bienestar del empleado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar diagnósticos de salud remotos. 2. Desarrollar estrategias para mantener a los empleados protegidos y productivos durante una crisis. 3. Desarrollar estrategias para el tratamiento de personal infectado y sus familiares. 4. Establecer protocolos para la prevención de contagios para los empleados en operación. 5. Llevar el tracking digital de los empleados infectados y los de alto riesgo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar políticas y procedimientos para identificar y gestionar a empleados de riesgo. 2. Desarrollar políticas y procedimientos para identificar y gestionar posibles nuevos brotes.
Demanda – Protección del cliente y marca.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Priorizar la atención a clientes ante la escasez de productos. 2. Gestionar indicadores de alerta para reaccionar ante variaciones importantes de la demanda. 3. Desarrollar estrategias para ayudar a los clientes a mejorar su confianza en los nuevos protocolos e identificar las nuevas necesidades personales. 4. Desarrollar alianzas con empresas para crear un ecosistema que genere confianza en los clientes y sea sustentable. 5. Desarrollar planes para acelerar la transformación digital. 6. Alinear estrategia con las acciones del Estado de promoción al turismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el cambio en la propuesta de valor ante cambios de mercado. 2. Revisar estrategias ejecutadas por la competencia. 3. Revisar continuamente los cambios en los comportamientos de clientes.
Cadena de suministros y comercio global.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar fuentes de suministro alternativas y sustitutos. Renegociar acuerdos sin afectar la cadena de pagos. 2. Gestionar indicadores de alerta para reaccionar ante problemas en la cadena de suministro. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rediseñar la cadena de suministro flexible. 2. Evaluar planes de continuidad con evaluación de insumos críticos y servicios requeridos. 3. Planificar escenarios: previsión de oferta y demanda.
Gestión de riesgos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar planes para el retorno a la operación normal. 2. Implementar indicadores de gestión de riesgos en las funciones u operaciones críticas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar sistemas de gestión de riesgos y alerta temprana. 2. Fortalecer la Continuidad del Negocio y Transformación de Resiliencia.
Tecnología y seguridad de la información.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar protocolos de seguridad de sistemas para las nuevas capacidades. 2. Desarrollar las capacidades para acelerar la transformación digital y la analítica de datos. 3. Evaluar seguridad cibernética de RPA (<i>robotic process automation</i>) / IA (inteligencia artificial) requeridos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias a largo plazo para implementar en “<i>Digital first</i>”: respuesta más ágil a los desastres y las expectativas de todos.
Obligaciones legales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar y desarrollar estrategias con los acreedores y una posible reestructuración de la deuda. 2. Revisar en estatutos la validez de los acuerdos de la Junta General de Accionistas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias para reconstruir la relación y la confianza con los clientes y partes interesadas afectados.
Gestión de los empleados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la implementación de trabajadores temporales. 2. Revisar modelos de remuneración. 3. Evaluar la fuerza de trabajo: <i>rightsizing</i>. 4. Asegurar que los empleados clave tengan las capacidades y recursos para trabajar en remoto. 5. Identificar cambios en las labores: <i>reskilling</i> y <i>upskilling</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una estrategia laboral más eficiente a largo plazo mediante el uso de la tecnología. 2. Implementar capacidades de colaboración más ágiles.
Gobierno y responsabilidad social.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar proyectos sociales que apoyen la actual crisis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar medidas de ayuda disponibles bajo las leyes locales y gubernamentales. 2. Diseñar programas de inversión social con objetivos medibles en las comunidades más afectadas (del área de influencia).

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Acosta (2020).

Anexo 14. Plan de respuestas a los incidentes.

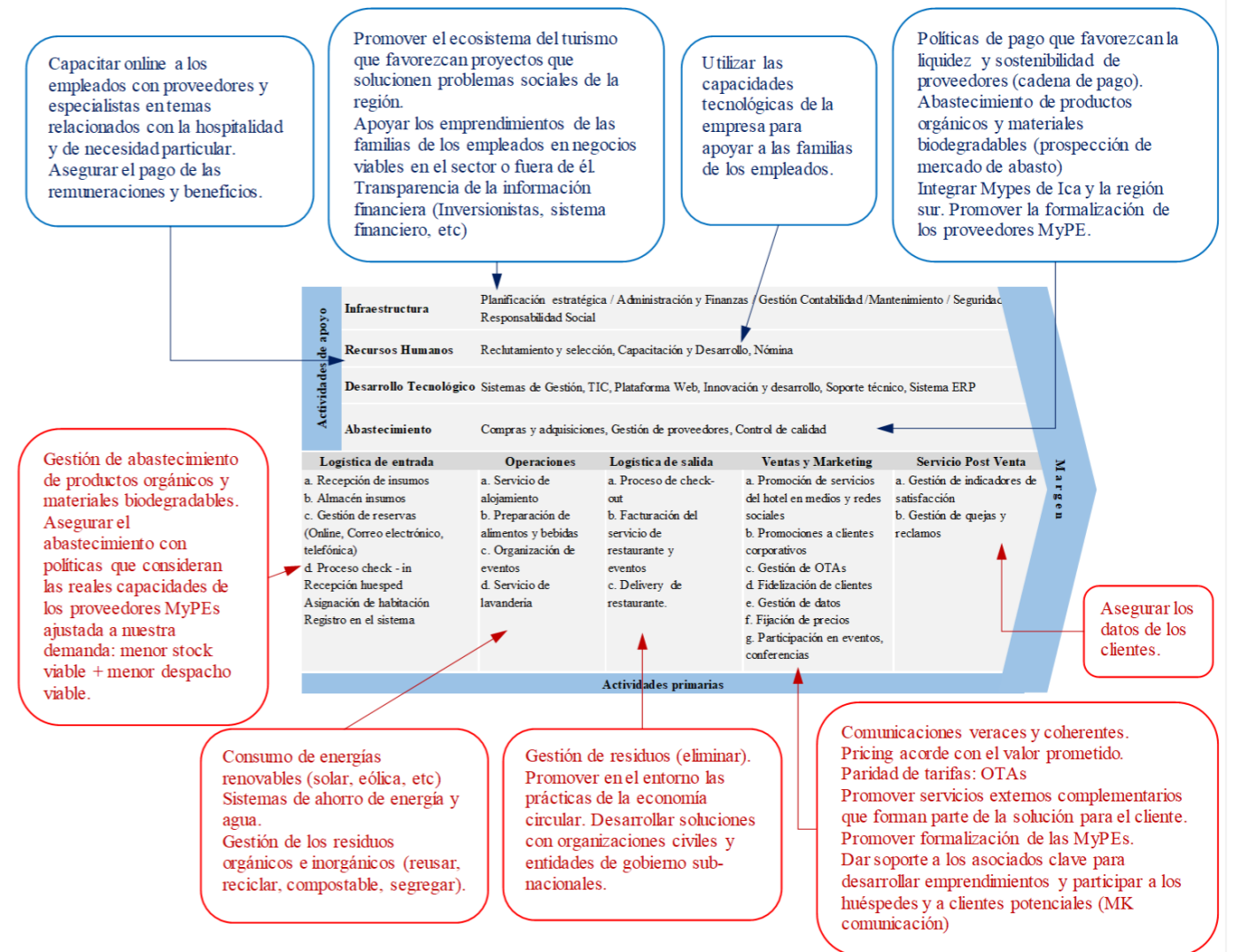
Ítem	Incidente	Acciones	Tiempo de recuperación objetivo
OE1.R 1	Que no se identifiquen o incumplan leyes/normativas aplicables, exponiendo a la compañía a multas, sanciones, deterioro de su imagen institucional o la interrupción de sus actividades.	Se ha creado el plan de seguimiento y control normativo (política de normativa) Control: Operaciones /RR.HH. Evidencia: Reporte de cumplimiento de normativas vigentes.	2 días
OE1.R 2	Incumplimiento a los protocolos de bioseguridad y políticas de seguridad y salud en el trabajo.	Capacitaciones y reuniones diarias para reforzar el protocolo de bioseguridad Control Operaciones: RR.HH. Evidencia: reporte de incidencias diarias.	2 días
OE2.R 6	Inadecuada prestación de servicios e incumplimiento de nuestros socios de restaurante y <i>delivery</i> .	Se ha realizado el flujo del proceso de los servicios de <i>delivery</i> y asignado un responsable de alimentos y bebidas Control: Operaciones Evidencia: reporte de productos entregados y quejas diarias. // Flujo del proceso de servicio de entrega de <i>delivery</i> .	3 días
OE2.R 7	Rebote del COVID-19 generando desconfianza y disminución en los ingresos de los consumidores.	Gerente General activa comité de crisis y se pone en marcha el plan de recuperación ante desastres en el tiempo de recuperación objetivo. Control: Gerente General. Evidencia: Alerta de corte o parada de actividades.	1 semana
OE5.R 18	Deficiente gestión de las campañas de comunicación e interpretación de los resultados que afecten el ingreso (reservas).	Toda comunicación o publicidad externa desarrollada es aprobada por la Gerencia de Hotel previa a su difusión. Comercial y <i>Marketing</i> realizarán seguimiento del impacto de esta campaña mediante el ROI. Capacitación continua al personal a fin de brindar información acorde a lo comunicado. Control: Gerencia de Hotel, Ventas y <i>Marketing</i> . Evidencia: Aprobación de la comunicación externa e interna. Evaluación del ROI. Capacitación al personal.	1 semana

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 15. Propuesta de valor compartido en la cadena de valor.

Enfoques – Ejes.

- Resolver problemas de la sociedad: generar ingresos (metodología para desarrollar el modelo de negocio).
 - Apoyar el emprendimiento de asociados clave, incluye empleados y familiares
- Apoyar la educación de las familias de los empleados y asociados clave.
- Generar cambios: impacto en el planeta.
 - Economía circular
 - Consumo responsable de agua + energía eléctrica

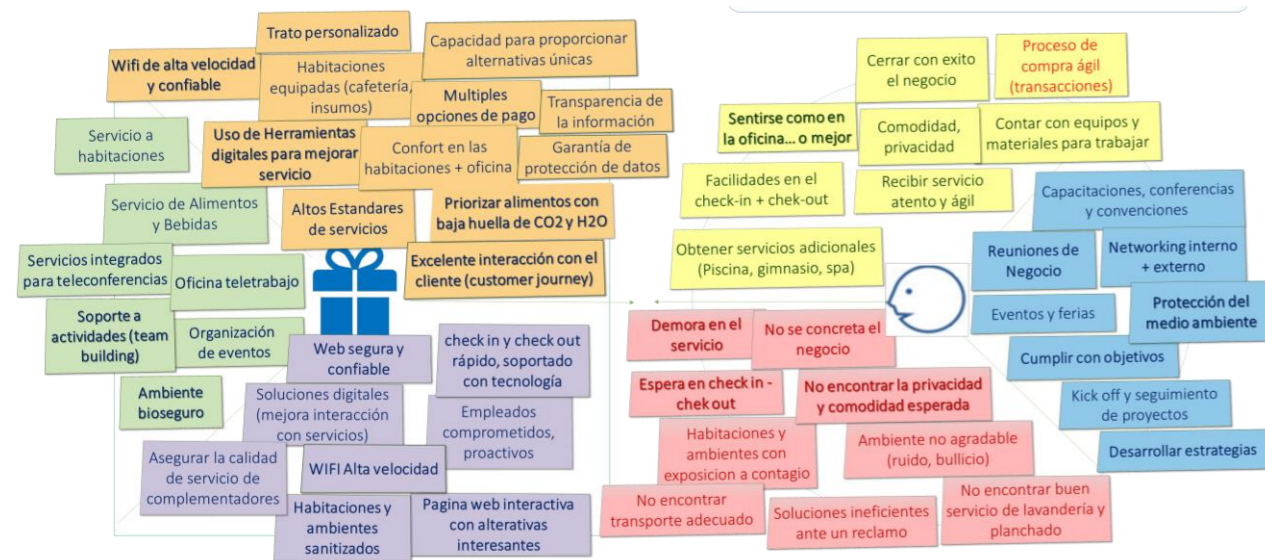


Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 16. Propuestas de Valor y modelo canvas. Post-Covid-19.

Nivel 2. Corporaciones, empresas y gobierno.

Propuesta de valor vs Perfil del segmento



Fuente: Elaboración propia (2020). Basado en Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2015).

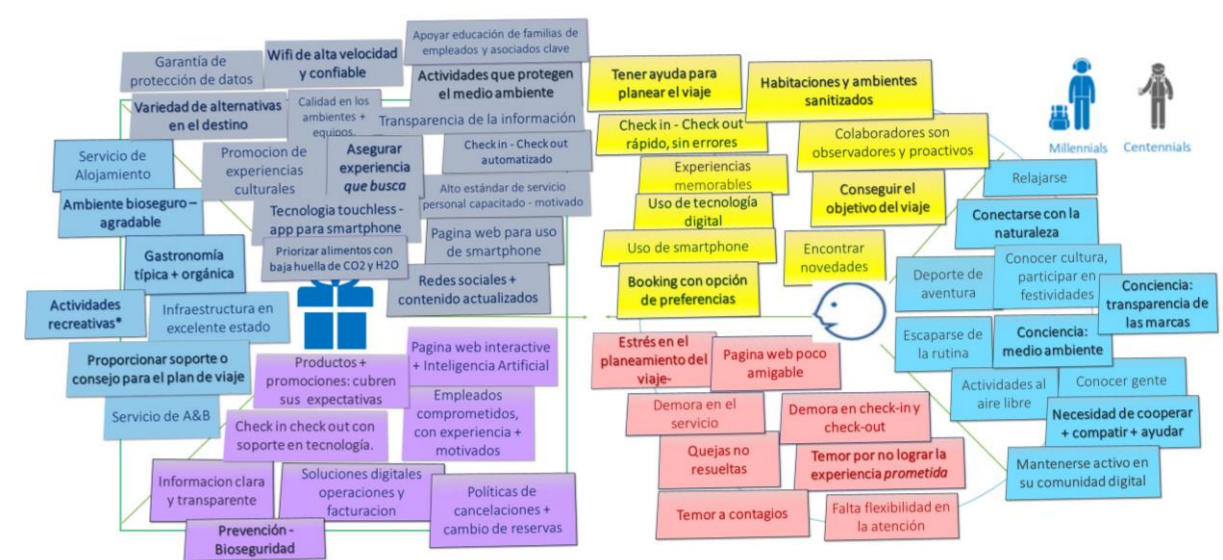
Modelo canvas



Fuente: Elaboración propia (2020). Basado en Osterwalder & Pigneur (2010).

Nivel 3. Generación Y-Z.

Propuesta de valor vs Perfil del segmento



Fuente: Elaboración propia (2020). Basado en Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2015).

Modelo canvas



Fuente: Elaboración propia (2020). Basado en Osterwalder & Pigneur (2010).

Anexo 17. Estados financieros proyectados para el período 2020-2025.

Balance	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Efectivo y equivalentes	357.857	460.378	728.836	736.138	678.313	928.569
Cuentas por cobrar	281.368	428.247	274.122	368.737	428.583	462.266
Otras cuentas por cobrar	16.195	40.845	35.969	29.410	20.090	10.039
Activo Corriente	655.420	929.471	1.038.927	1.134.285	1.126.986	1.400.874
Terreno	17.313.877	17.313.877	17.313.877	17.313.877	17.313.877	17.313.877
Edificaciones	6.183.527	6.183.527	6.183.527	6.383.527	6.783.527	6.883.527
Maquinarias	1.236.705	1.236.705	1.236.705	1.236.705	1.236.705	1.236.705
Depreciación acumulada	-4.524.203	-4.957.050	-5.266.227	-5.604.003	-6.008.579	-6.433.156
Activo No Corriente	20.209.906	19.777.059	19.467.883	19.330.107	19.325.530	19.000.954
Total Activos	20.865.326	20.706.530	20.506.810	20.464.391	20.452.516	20.401.828
Cuentas por pagar	191.393	291.305	301.212	405.178	480.356	518.109
Préstamos a corto plazo	0	0	0	0	0	0
Pasivo Corriente	191.393	291.305	301.212	405.178	480.356	518.109
Préstamos a largo plazo	4.697.682	4.279.374	3.821.327	3.319.765	2.770.555	2.169.170
Pasivo no Corriente	4.697.682	4.279.374	3.821.327	3.319.765	2.770.555	2.169.170
Total Pasivo	4.889.075	4.570.678	4.122.538	3.724.942	3.250.911	2.687.279
Capital social	6.194.130	6.194.130	6.194.130	6.194.130	6.194.130	6.194.130
Beneficio del período	-266.966	319.201	496.839	1.183.925	1.540.520	1.709.814
Ganancias acumuladas	10.049.083	9.622.516	9.693.297	9.361.389	9.466.951	9.810.601
Total Capital	15.976.246	16.135.847	16.384.267	16.739.444	17.201.600	17.714.544

Estado de resultados	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos totales	2.549.432	3.880.290	3.821.197	5.140.114	5.974.350	6.443.892
Ingresos del giro principal	1.678.168	2.517.252	3.076.641	4.475.114	5.174.350	5.593.892
Ingresos de supervivencia	871.264	1.303.038	314.556	0	0	0
Ingresos por iniciativas	0	60.000	430.000	665.000	800.000	850.000
(-) Costes directos	710.608	1.060.775	483.898	447.511	517.435	559.389
Costo giro principal	167.817	251.725	307.664	447.511	517.435	559.389
Costo por supervivencia	542.792	809.050	176.234	0	0	0
(-) Costes de Iniciativas	0	6.000	43.000	66.500	80.000	85.000
(-) Gastos de personal	743.648	808.682	832.942	875.970	939.411	1.025.008
Beneficio bruto	1.095.175	2.004.832	2.461.356	3.750.132	4.437.504	4.774.495
(-) Gastos de <i>Marketing</i>	125.530	201.380	246.131	358.009	413.948	447.511
(-) Gastos Capacitación	25.494	58.204	76.424	102.802	119.487	128.878
(-) Gastos Mantenimiento	70.441	107.663	118.515	154.957	178.007	190.981
(-) Gastos Administrativos	162.577	226.691	223.111	303.012	353.552	381.997
(-) Gastos de Iniciativas	110.408	236.424	421.007	496.600	509.406	550.614
(-) Depreciación	432.847	432.847	309.176	337.776	404.576	424.576
Beneficio de operación	167.878	741.623	1.066.992	1.996.975	2.458.528	2.649.937
Ingresos financieros	12.219	10.736	13.811	21.865	22.084	20.349
(-) Gastos financieros	447.063	410.772	371.032	327.518	279.870	227.695
Beneficios antes de impuestos	-266.966	341.587	709.771	1.691.322	2.200.742	2.442.591
(-) Impuesto a la renta	0	22.386	212.931	507.396	660.223	732.777
Beneficio neto para el período	-266.966	319.201	496.839	1.183.925	1.540.520	1.709.814
Flujo de efectivo	2020	2021	2022	2023	2024	2025
EBITDA	600.725	1.174.470	1.376.168	2.334.751	2.863.104	3.074.513
Financiación y gastos	-434.844	-400.036	-357.221	-305.653	-257.785	-207.345
Impuestos a la renta	-	-22.386	-212.931	-507.396	-660.223	-732.777
IGV neto	-16.195	-24.650	4.876	6.559	9.319	10.052
Var. capital de trabajo	182.895	-46.968	164.033	9.350	15.333	4.069
Flujo de efectivo por operaciones	332.580	680.430	974.925	1.537.611	1.969.748	2.148.511
Inversiones previstas	0	0	0	-200.000	-400.000	-100.000
Flujo de efectivo por inversiones	0	0	0	-200.000	-400.000	-100.000
Var. Financiamiento	-382.016	-418.308	-458.047	-501.562	-549.210	-601.385
Dividendos pagados	0	-159.600	-248.420	-828.748	-1.078.364	-1.196.870
Flujo de efectivo por financiación	-382.016	-577.908	-706.467	-1.330.309	-1.627.574	-1.798.255
Flujo neto en efectivo	-49.436	102.521	268.458	7.302	-57.826	250.256
Efectivo al comienzo del período	407.293	357.857	460.378	728.836	736.138	678.313
Efectivo al final del período	357.857	460.378	728.836	736.138	678.313	928.569

Fuente: Elaboración propia 2020.

Notas biográficas

Marisabel Asto Esteban

Nació en Huancavelica, el 26 de marzo de 1981. Contadora Pública, egresada de la Universidad Nacional del Centro del Perú, cuenta con un postgrado en Administración con mención en Finanzas de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

Tiene más 12 años de experiencia en el sistema financiero en gestión de operaciones, garantías y seguros.

Elizabeth Jané Olivos García

Contadora Pública titulada de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con un Diplomado en Auditoría Interna de la Pontificia Universidad Católica del Perú y Finanzas en la Universidad del Pacífico.

Tiene 10 años de experiencia en auditoría y control interno bajo el marco COSO 2013, gestión de riesgos, SOX, evaluación, diseño y propuestas de mejora de procesos y controles en empresas del sector inmobiliario, hotelero, retail, seguro e industrial.

Arturo Jordan Paulet Espinoza

Nacido en Lima, el 13 de diciembre de 1990. Bachiller en Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), con especialización en finanzas y riesgos financieros. Con 8 años de experiencia en evaluación de riesgos, procesos y auditoría en instituciones bancarias. Actualmente se desempeña como Supervisor de Banca en una entidad reguladora.

Gilmer Fernando Pereda Avila

Ingeniero Mecánico CIP titulado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, certificación Lean Sigma Sigma Black Belt por LSSI. MSc Supply Chain Management por la Universidad del Pacífico.

Tiene experiencia en las áreas de administración, operaciones y logística en empresas de los sectores de alimentos, envases, textil, farmacéutico, cosméticos y servicios logísticos. Actualmente es consultor en gestión de operaciones y cadena de suministros.

Luz Yesenia Santa Cruz Villalobos

Nacida en La Oroya, Junín, el 30 de abril de 1986. Licenciada en Turismo y Hotelería de la Universidad San Martín de Porres, con certificación en Servicio al Cliente del Instituto de Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Con experiencia en más de 10 años en servicio al cliente, reclamos y planes de mejora en el rubro hotelero y salud.