



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL BOUTIQUE LE BONHEUR
PARA EL PERIODO DEL 2023 AL 2027”**

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

**Presentado por
Juan Manuel Enriquez Vizconde
Jackeline Garcia Rios
Grace Marilyn Gonzales Casas
Eduardo Daniel Saenz Pacherres**

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, diciembre 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Plan estratégico para el hotel boutique Le Bonheur para el periodo del 2023 al 2027" presentado por Don JUAN MANUEL ENRIQUEZ VIZCONDE, Doña JACKELINE GARCIA RIOS, Doña GRACE MARILYN GONZALES CASAS y Don EDUARDO DANIEL SAENZ PACHERRES, para optar el Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard, el 02 de mayo de 2023 dando el siguiente resultado:

AL 02.05.23 MBA09G#3 FINAL

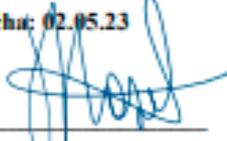
INFORME DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| 14% INDICE DE SIMILITUD | 14% FUENTES DE INTERNET | 2% PUBLICACIONES | 5% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |
|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|---|---------------|
| 1 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 5% |
| 2 | repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet | 2% |
| 3 | repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 4 | www.visittheusa.cl Fuente de Internet | 1% |
| 5 | www.coursehero.com Fuente de Internet | <1% |
| 6 | sectores.leyderecho.org Fuente de Internet | <1% |
| 7 | Submitted to Universidad Rey Juan Carlos Trabajo del estudiante | <1% |
| 8 | www.unwto.org Fuente de Internet | <1% |

Fecha: 02.05.23


Prof. Alejandro Flores

Agradecemos a todas las personas que nos apoyaron e hicieron posible que este plan estratégico se realice de manera exitosa. En especial, a nuestro asesor, profesor Juan Alejandro Flores Castro, y a los docentes que compartieron con nosotros sus conocimientos y su valioso tiempo.

A todas nuestras familias por acompañarnos en este proceso.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan estratégico del hotel Le Bonheur tiene por objetivo alcanzar, en los próximos cinco años, un posicionamiento destacado en el sector de hoteles boutiques, en Fort Lauderdale, estado de Florida, Estados Unidos, logrando una ocupación anual promedio que sea superior al 60%, lo que permitirá superar los objetivos planteados para el crecimiento del negocio, generando la rentabilidad esperada por los accionistas del hotel y el correcto cumplimiento de las obligaciones financieras.

Los objetivos específicos son brindar una experiencia de servicio reconocida y diferenciada; lograr un nivel de ocupabilidad anual mayor al 60%, lo que permitirá superar las metas trazadas; ser un hotel con altos estándares de calidad en el mantenimiento de la infraestructura, las habitaciones y los espacios comunes; contar con colaboradores motivados y comprometidos a través de la capacitación constante; implementar y repotenciar los canales digitales y desarrollar sistemas automatizados para optimizar los procesos de atención de los clientes y su experiencia.

El plan estratégico busca replantear el modelo de negocio que se utilizó durante los últimos años, pero manteniendo el enfoque en diferenciación de servicios, apoyado en la tecnología de vanguardia, estableciendo la transformación digital y ofreciendo a los clientes una estadia cómoda y con acceso a las distintas áreas del hotel que cuenta con una excelente distribución. El público objetivo se divide en dos segmentos: turistas nacionales y extranjeros; y huéspedes viajantes por negocios, con una capacidad de pago por estancia mínima de US\$ 90. A ellos se les ofrecerá instalaciones, y servicios adecuados a sus necesidades y requerimientos.

Mediante la ejecución de actividades vinculadas a los ejes principales del Hotel Le Bonheur se desarrollará un plan estratégico para el periodo 2023-2027, obteniendo un beneficio para el hotel en el flujo de caja incremental de US\$ 1.4 millones. Este plan comprenderá el análisis externo de los entornos político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global relacionados con la empresa, información con la que se elaboró la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). También se evaluaron los factores internos de la empresa utilizando el Business Model Canvas, la Cadena de Valor, las Cinco Fuerzas de Porter, y la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

En cuanto al análisis del mercado, este se realizó mediante el levantamiento de información del consumidor y análisis de oferta, lo que permitió determinar el tamaño del mercado meta. Además se plantearon la misión, visión y los objetivos del hotel, así como los planes de Marketing Operaciones, Recursos Humanos, responsabilidad social empresarial y de Finanzas.

Sobre los resultados, se obtuvo que los distintos factores externos e internos identificados son favorables al hotel, y existe una demanda creciente que asegura que el proyecto mantenga una ocupabilidad promedio mayor al 65%. Sobre la estructura de capital, la empresa cuenta con menores costos financieros sobre sus deudas, así la nueva estrategia obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de US\$ 3,091,773.13, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 87%.y ratios atractivos para inversionistas que buscan generar rentabilidad dentro de su portafolio de inversión.

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| ÍNDICE DE TABLAS | ix |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xi |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xii |
| | |
| RESUMEN EJECUTIVO | iii |
| | |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPÍTULO II. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA | 2 |
| 1.1 Consideraciones generales..... | 2 |
| 2.1.1 Problema de la presente investigación..... | 2 |
| 2.1.2 Objetivo general..... | 2 |
| 2.1.3 Objetivos específicos | 2 |
| 2.1.4 Alcance de la presente investigación..... | 3 |
| | |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO | 4 |
| 3.1 Análisis del macroentorno | 4 |
| 3.1.1 Análisis PESTELG | 4 |
| 3.1.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) | 10 |
| 3.2 Microentorno – Análisis y atractividad del sector | 11 |
| 3.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter..... | 11 |
| 3.3 Conclusiones del capítulo | 13 |
| | |
| CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO | 15 |
| 3.1 Business Model Canvas | 15 |
| 3.2 Propuesta de Valor..... | 17 |
| 4.2.1 Segmento de clientes | 17 |
| 4.2.2 Canales..... | 17 |
| 4.2.3 Relación con los clientes | 17 |
| 4.2.4 Fuentes de ingresos..... | 17 |
| 4.2.5 Recursos claves..... | 17 |
| 4.2.6 Actividades claves | 18 |
| 4.2.7 Socios claves..... | 18 |
| 4.2.8 Estructura de costos | 19 |
| 3.3 Cadena de Valor | 19 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3.1 Actividades de soporte..... | 20 |
| 4.3.2 Actividades primarias | 20 |
| 3.4 Definición de la ventaja competitiva | 20 |
| 3.5 Definición de la estrategia competitiva | 21 |
| 3.6 Análisis de áreas funcionales..... | 21 |
| 3.7 Análisis VRIO | 22 |
| 3.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)..... | 22 |
| 4.9 Conclusiones del capítulo | 24 |
| | |
| CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO | 26 |
| 5.1 Objetivos | 26 |
| 5.1.1 Objetivos general..... | 26 |
| 5.1.2 Objetivos específicos..... | 26 |
| 5.2 Metodología..... | 26 |
| 5.3 Levantamiento de información de fuentes secundarias. | 26 |
| 5.3.1 Perfil del consumidor..... | 26 |
| 5.3.2 Comportamiento del consumidor | 27 |
| 5.3.3 Principales indicadores de la demanda..... | 31 |
| 5.4 Análisis de la oferta..... | 32 |
| 5.4.1 Evolución de la oferta en los 3 años anteriores | 32 |
| 5.4.2 Principales rivales..... | 33 |
| 5.4.3 Capacidades de la oferta | 33 |
| 5.4.4 Detalles del servicio..... | 33 |
| 5.5 Tamaño del mercado meta..... | 37 |
| 5.5.1 Tasa de crecimiento del mercado meta..... | 37 |
| 5.5.2 Proyección de crecimiento de mercado meta en los próximos 5 años..... | 38 |
| 5.6 Conclusiones del capítulo..... | 38 |
| | |
| CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO | 39 |
| 6.1 Visión a futuro | 39 |
| 6.2 Misión a futuro | 39 |
| 6.3 Objetivos estratégicos..... | 39 |
| 6.3.1 Rentabilidad..... | 39 |
| 6.3.2 Crecimiento | 39 |
| 6.3.3 Sostenibilidad | 39 |
| 6.4 Estrategia competitiva para el periodo 2023-2027 | 40 |
| 6.5 Estrategia de crecimiento | 40 |

| | |
|--|-----------|
| 6.6 Modelo de negocio propuesto - Business Model Canvas..... | 41 |
| 6.7 Cadena de valor propuesta..... | 43 |
| CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING..... | 45 |
| 7.1 Objetivos..... | 45 |
| 7.1.1 Objetivos generales..... | 45 |
| 7.2 Estrategias de segmentación..... | 45 |
| 7.3 Estrategias de posicionamiento..... | 46 |
| 7.3.1 Puntos de paridad y diferencia de la competencia..... | 47 |
| 7.3.2 Ventaja competitiva..... | 47 |
| 7.4 Estrategia de marketing mix..... | 48 |
| 7.4.1 Estrategia de servicio..... | 48 |
| 7.4.2 Estrategia de precio..... | 48 |
| 7.4.3 Estrategia de plaza-distribución..... | 49 |
| 7.4.4 Estrategia de promoción..... | 49 |
| 7.5 Presupuesto..... | 51 |
| CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES..... | 52 |
| 8.1 Objetivos..... | 52 |
| 8.2 Estrategias de Operaciones..... | 52 |
| 8.3 Diseño del servicio..... | 52 |
| 8.4 Diseño y calidad de procesos..... | 53 |
| 8.4.1 Diseño de procesos..... | 53 |
| 8.4.2 Calidad..... | 53 |
| 8.5 Presupuesto..... | 55 |
| CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS..... | 56 |
| 9.1 Estructura organizacional..... | 56 |
| 9.2 Objetivos..... | 56 |
| 9.3 Requerimiento de personal..... | 57 |
| 9.3.1 Área de Operaciones..... | 57 |
| 9.3.2 Área de Marketing y Ventas..... | 57 |
| 9.3.3 Área de Administración, Finanzas y Recursos Humanos..... | 57 |
| 9.4 Perfil del recurso humano..... | 59 |
| 9.5 Presupuesto..... | 59 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO X. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL | 60 |
| 10.1 Objetivos y acciones estratégicas | 60 |
| 10.2 Presupuesto..... | 61 |
| | |
| CAPÍTULO XI. PLAN DE FINANZAS | 62 |
| 11.1 Objetivos | 62 |
| 11.2 Supuestos y políticas | 62 |
| 11.3 Presupuestos | 62 |
| 11.4 Análisis del punto de equilibrio..... | 62 |
| 11.5 Estados financieros y flujo de caja | 63 |
| 11.5.1 Flujo de caja sin plan estratégico | 63 |
| 11.5.2 Flujo de caja con plan estratégico..... | 63 |
| 11.5.3 Estado de ganancias y pérdidas | 63 |
| 11.5.4 Balance general..... | 63 |
| 11.5.5 Análisis financiero | 63 |
| 11.6 Análisis de flujo de caja incremental | 64 |
| 11.7 Periodo de recuperación | 66 |
| 11.8 Estructura de financiamiento..... | 66 |
| 11.9 Análisis de sensibilidad | 66 |
| | |
| CONCLUSIONES | 68 |
| | |
| RECOMENDACIONES..... | 70 |
| | |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 71 |
| ANEXOS | 76 |
| NOTAS BIOGRÁFICAS..... | 80 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | Entorno político | 4 |
| Tabla 2. | Entorno económico | 6 |
| Tabla 3. | Entorno social | 7 |
| Tabla 4. | Entorno tecnológico | 7 |
| Tabla 5. | Entorno ecológico | 8 |
| Tabla 6. | Entorno legal | 9 |
| Tabla 7. | Entorno global | 10 |
| Tabla 8. | Matriz EFE | 11 |
| Tabla 9. | Modelo Canvas | 16 |
| Tabla 10. | Cadena de Valor | 19 |
| Tabla 11. | Análisis VRIO | 22 |
| Tabla 12. | Matriz EFI | 23 |
| Tabla 13. | Turismo de negocio | 27 |
| Tabla 14. | Turismo familiar | 28 |
| Tabla 15. | Movimientos aéreos de Estados Unidos | 29 |
| Tabla 16. | Turismo doméstico | 29 |
| Tabla 17. | Turismo internacional | 30 |
| Tabla 18. | Arribos a Fort Lauderdale | 31 |
| Tabla 19. | Ingresos domésticos de Fort Lauderdale | 31 |
| Tabla 20. | Ingresos internacionales de Fort Lauderdale | 31 |
| Tabla 21. | Turismo de negocio | 31 |
| Tabla 22. | Turismo familiar | 32 |
| Tabla 23. | Principales rivales | 34 |
| Tabla 24. | Oferta | 35 |
| Tabla 25. | Principales servicios del Hotel Le Bonhure | 36 |
| Tabla 26. | Ingresos según tipo de turismo en Fort Lauderdale | 37 |
| Tabla 27. | Distribución en porcentajes | 37 |
| Tabla 28. | Mercado meta | 38 |
| Tabla 29. | Canvas propuesto | 42 |
| Tabla 30. | Cadena de Valor propuesta | 44 |
| Tabla 31. | Objetivos | 45 |
| Tabla 32. | Hospedaje por turismo familiar | 45 |
| Tabla 33. | Hospedaje por trabajo | 46 |
| Tabla 34. | Estructura de precios | 49 |
| Tabla 35. | Detalle de la página <i>web</i> | 50 |

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 36. | <i>Influencers</i> para campaña publicitaria | 50 |
| Tabla 37. | Presupuesto | 51 |
| Tabla 38. | Objetivos..... | 52 |
| Tabla 39. | Presupuesto | 55 |
| Tabla 40. | Estructura organizacional | 56 |
| Tabla 41. | Objetivos..... | 56 |
| Tabla 42. | Presupuesto | 59 |
| Tabla 43. | Objetivos y acciones estratégicas..... | 60 |
| Tabla 44. | Objetivos..... | 62 |
| Tabla 45. | Ratios financieros | 64 |
| Tabla 46. | Flujo de caja incremental | 65 |
| Tabla 47. | Periodo de recupero | 66 |
| Tabla 48. | Tabla de amortizaciones | 66 |
| Tabla 49. | Análisis de sensibilidad | 67 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|-----------|---|----|
| Figura 1. | Ocupabilidad de las habitaciones de hoteles | 32 |
| Figura 2. | Matriz de las cuatro estaciones..... | 40 |
| Figura 3. | Principales atributos | 46 |
| Figura 4. | Flujo de prestación del servicio..... | 54 |
| Figura 5. | Organigrama..... | 58 |
| Figura 6. | Punto de equilibrio | 63 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | | |
|----------|--|----|
| Anexo 1. | Flujo de caja sin plan estratégico | 77 |
| Anexo 2. | Flujo de caja con plan estratégico | 77 |
| Anexo 3. | Cálculo del punto de equilibrio | 77 |
| Anexo 4. | Balance general | 78 |
| Anexo 5. | Estado de resultados | 78 |
| Anexo 6. | Estructura de financiamiento..... | 79 |

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En Estados Unidos, según una última investigación del World Travel & Tourism Council (WTTC¹, 2022) se proyectó que el sector de viajes y turismo de Estados Unidos alcanzaría - con una perspectiva optimista- el 28.4% del Producto Bruto Interno (PBI) del año 2022, comprobándose la importancia del turismo para la economía del país.

El sector hotelero tiene un crecimiento constante y en los últimos años han aparecido nuevas tendencias en la hotelería que cuentan con fuertes nichos de mercado, como las nuevas tecnologías, y la tendencia de los hoteles boutique en el mercado internacional, que es una de las tendencias más lucrativas del sector, por lo que se espera la expansión de esta modalidad (Moreno, 2019).

Cuando se trata de un hotel boutique la clave es brindar una experiencia inolvidable (Navarro, 2018), ya que este es el mercado que se busca elevar la competitividad del sector turístico, lo que es un reto y una prioridad a nivel nacional por ser un elemento detonante de desarrollo, crecimiento y sustentabilidad para las empresas (Luján *et al.*, 2019). Por su parte, los hoteles boutique hoy en día representan un ejemplo de innovación que está en auge a nivel mundial, y que ha marcado una tendencia disruptiva en la industria del alojamiento, rompiendo con los esquemas de la hotelería tradicional.

El Hotel Le Bonheur busca desarrollar e implementar un plan estratégico para los próximos cinco años (2023-2027), en el Fort Lauderdale, estado de Florida, Estados Unidos, el mismo que es planteado en el presente trabajo de investigación. Se busca mejorar la actual situación del hotel en todas las áreas, con la meta de crear valor a los clientes y accionistas, esto a partir de la identificación y análisis de las variables del entorno de la empresa para establecer decisiones que se transformen en acciones. El presente plan comprende diez capítulos los cuales son Perfil competitivo de la empresa, Análisis externo, Análisis interno, Análisis del mercado, Plan estratégico, Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos, Plan de Responsabilidad Social Empresarial y Plan de Finanzas.

¹ World Travel & Tourism Council (WTTC) se traduce como Consejo Mundial de Viajes y Turismo.

CAPÍTULO II. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

2.1 Consideraciones generales

La presente investigación analiza la sostenibilidad de Le Bonheur, un hotel boutique que tiene como clientes objetivos a turistas que buscan un hospedaje confortable y con buen servicio.

El hotel inició sus actividades en el año 2016, en la zona céntrica de Fort Lauderdale. Esta ubicación es estratégica ya que muchos de los turistas que visitan Florida buscan instalaciones de calidad a un precio accesible para sus estadías. Su valor agregado es el servicio diferenciado que brindan los colaboradores a los huéspedes, y que se basa en la cálida atención del personal altamente capacitado y su buena disposición para ayudar a los huéspedes.

Durante los últimos 6 años –que equivalen a 12 temporadas (invierno y verano), dos temporadas por año- se ha trabajado en conjunto para tomar las mejores decisiones y ser la mejor alternativa para los turistas y los huéspedes, decisiones sobre ingresos, marketing, operaciones, recursos humanos y mantenimiento, ello con la consigna de posicionar al hotel como uno de los mejores de la zona y con un gran potencial de crecimiento.

2.1.1 Problema de la presente investigación

El principal problema que se identificó en el Hotel Boutique Le Bonheur al 2021 es el desconocimiento que existe en sus autoridades sobre las variables que afectan al negocio, por lo que esta falta de análisis, comprensión y de desarrollo de un plan de mitigación impactan negativamente en los resultados.

2.1.2 Objetivo general

Identificar las variables del entorno de la empresa y desarrollar un plan estratégico que se aplicará en los próximos cinco años (2023-2027). Con ello, se mejorará la coyuntura actual de manera integral en todas las unidades de negocio y se buscará otorgar valor a los clientes y a los accionistas.

2.1.3 Objetivos específicos

- Reconocer los distintos factores externos que repercuten en los resultados económicos de la empresa.
- Conocer los factores internos que repercuten en la empresa.
- Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra el hotel.
- Establecer un plan para la mejora integral de las áreas funcionales.

2.1.4 Alcance de la presente investigación

El alcance se obtuvo a partir del análisis, estudio y planteamiento de una alternativa adecuada de solución para hacerle frente a la situación que afronta actualmente el Hotel Boutique Le Bonheur, que está ubicado en Fort Lauderdale. La propuesta buscará enfocarse en los potenciales beneficios que tiene el hotel por la ubicación dentro de una importante zona. El plan estratégico será aplicado para el periodo 2023-2027.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO

Se analizarán temas importantes respecto al macroentorno, de tal manera, que se puedan identificar distintas oportunidades y amenazas que influyan en la empresa.

3.1 Análisis del macroentorno

3.1.1 Análisis PESTELG²

- **Entorno político**

- Proyecto de ley para reducir la inflación con un presupuesto de US\$ 390,000 millones, y que se sustenta en tres ejes: hacer frente al cambio climático, cambiar los precios de los medicamentos, y modificar el código fiscal (Cirilli, 2022). El proyecto fue propuesto por los senadores Chuck Schumer y Joe Manchin, y cuenta con el apoyo de los demócratas y el presidente Biden debido a las proyecciones de resultados positivos para el bienestar de los ciudadanos norteamericanos y para la gestión del gobierno de turno. Para hacer frente al cambio climático se impulsará el uso de energías renovables para la fabricación y utilización de los vehículos eléctricos, modernización de hogares y tecnología agrícola. En cuanto al precio de los medicamentos, la influencia del gobierno permitiría reducirlos y establecer topes de inflación, extendiendo subsidios para los costos del seguro de salud. Sobre los cambios en el código fiscal, se impondrá un impuesto corporativo a las ganancias de multinacionales de gran capitalización para incrementar la recaudación tributaria y reducir la evasión de impuestos. De esta manera el presidente de Estados Unidos recupera su nivel de aprobación, pasando del 38% al 44%, gracias a los logros obtenidos durante su mandato como la Ley de reducción de la inflación, y la exitosa operación para eliminar a líderes terroristas. También es importante considerar a los votantes independientes. Así, la aprobación de los demócratas subió de 78% a 81% (Jiménez, 2022).

Tabla 1

Entorno político

| Variable | Tendencia | Escenario futuro | Deducción |
|--|-------------|---|-------------|
| Proyecto de ley de reducción de inflación. | Incremento. | Disminución a la subida de precios. | Oportunidad |
| Aprobación del presidente de Estados Unidos. | Incremento. | Aumento de la confianza en el gobierno. | Oportunidad |

Nota: Adaptado de David, 2003; Cirilli, 2022; Jiménez, 2022.

² David, 2003.

- **Entorno económico**

- Según lo indicado por el presidente de la Reserva Federal, Jerome Powell, para reducir la inflación se elevará agresivamente la tasa de interés. Los precios en Estados Unidos aumentaron un 6.3% interanual en junio y si se excluye a los alimentos y la energía, los precios aumentaron un 4.6% a comparación del año anterior, mucho más arriba del objetivo del 2% planteado por la Reserva Federal. La tasa de interés de los últimos meses aumentó hasta 0.75%, el más grande crecimiento desde 1994. Las tasas de interés a corto plazo se encuentran dentro del objetivo de 2.25% a 2.5%, y es considerada una tasa neutral porque no restringe la actividad económica (Cheung, 2022).
- Según una encuesta reciente de State Street Global Advisors, una de cada tres familias ha cancelado sus planes de vacaciones por el aumento de la inflación. Además, muchos estadounidenses han cambiado su comportamiento de compra reduciendo sus gastos y adquiriendo productos más baratos, dedicando menos tiempo al entretenimiento (Kimball, 2022).
- El Producto Bruto Interno (PBI, o Gross Product Domestic como es conocido en inglés) se centra en el empleo, la producción industrial y los ingresos, por lo que este podría haber disminuido en abril y junio. Si se añade la caída ocurrida de enero a marzo, la suma de estos dos trimestres significa que la más grande economía está en recesión y las proyecciones para finales del mes de setiembre no son las mejores, según los especialistas (Schneider & Saphir, 2022).
- El Banco Central imprimió US\$ 9 billones y adquirió Bonos del Tesoro, esperándose una devaluación. Sin embargo, el billete verde aumentó su precio de manera desmedida causando estragos en los mercados globales (Blikre, 2022). El dólar estadounidense está casi cerca al euro por primera vez en dos décadas, esto debido a que los inversores globales venden su moneda local y compran dólares ante la actual incertidumbre que sufren sus economías de origen, resguardándose en la relativa seguridad de Estado Unidos. Otra razón es que buscan obtener mejores rendimientos sobre sus ahorros y también el uso de apalancamiento para especular con esta divisa.
- El 40% de los ingresos de compañías del S&P 500 provienen del extranjero.

Tabla 2**Entorno económico**

| Variable | Tendencia | Escenario futuro | Deducción |
|------------------------------|--------------|--|-----------|
| Tasa de interés | Disminución. | Créditos más caros. | Amenaza |
| Inflación | Incremento. | Disminución agresiva sobre los precios. | Amenaza |
| Efectos de la inflación | Incremento. | Cancelación de reservas destinadas a entretenimiento y viajes. | Amenaza |
| Producto Bruto Interno | Disminución. | Recesión. | Amenaza |
| Aumento del precio del dólar | Incremento. | Mayor confianza sobre el dólar. | Amenaza |

Nota: Adaptado de David, 2003; Cheung, 2022; Kimball, 2022; Schneider & Saphir, 2022; Blikre, 2022.

- **Entorno social**

- El informe de nóminas del Departamento de Trabajo de Estados Unidos comunicó la disminución de 107,000 empleos durante los meses de junio y julio, números por debajo de lo estimado por los especialistas. La tasa de desempleo registró un aumento a 3.7% porque 786.000 ciudadanos estadounidenses ingresaron a laborar, aumentando el número personas dispuestas a cubrir la demanda de trabajo (Mutikani, 2022). Cabe señalar que el aumento de contrataciones de agosto fue liderado por diversas industrias, sobre las cuales se resalta que los servicios profesionales aumentaron en 68,000 puestos de trabajo. Además, las nóminas sobre ocio y hotelería aumentaron 31,000 por debajo de una media de 90,000 mensuales.
- El director del conocido Programa de Derechos Humanos de ACLU, Jamil Dakwar, declaró que es compromiso del gobierno poner fin a la discriminación racial que persiste en el país. Sin embargo, existen distintos proyectos de ley que se encuentran pendientes de aprobación en el Congreso para la lucha entre las brechas de personas por su color. Asimismo, diversos informes aseveran que Estados Unidos incumple con las obligaciones acordadas en la Convención Internacional contra el Racismo, y se toma como ejemplo la muerte ocasionada a G. Floyd en años pasados (Human Rights Watch, 2022).
- Se refuerza la vigilancia en las fronteras de Estados Unidos por el aumento de la migración marítima en Florida. Se está enfatizando el cuidado del ingreso de los migrantes haitianos por el Paso de Barlovento, los cuales una vez capturados son repatriados a su país de origen, conforme a las leyes de Estados Unidos y a los tratados internacionales firmados por este país (Cibercuba, 2022).

Tabla 3**Entorno social**

| Variable | Tendencia | Escenario futuro | Deducción |
|-------------------|------------|--|-----------|
| Tasa de desempleo | Incremento | Incremento de tasa de desempleo. | Amenaza |
| Racismo | Incremento | Persistencia de la discriminación. | Amenaza |
| Migración | Incremento | Mayor control sobre migrantes haitianos. | Amenaza |

Nota: Adaptado de David, 2003; Mutikani, 2022; Human Rights Watch, 2022; CiberCuba, 2022.

- **Entorno tecnológico**

- El avance tecnológico es un factor importante, la revolución de nuevos medios de comunicación y promoción a través de Internet y de las distintas redes sociales existentes como Facebook, Instagram, Snapchat, Tiktok, Twitter y otros, además del uso del *streaming*, constituyen un factor muy importante (Córdova, 2021).
- La inteligencia artificial permite que todos los sistemas de una organización se mantengan conectados. En ese sentido el hotel debe estar conectado, actualizado y alimentándose de información reciente, a través de sistemas de sistemas que permitan una eficiente gestión de las reservas en la recepción del hotel (Property Management System o PMS) que estarán integradas con la administración comercial (Customer Relationship Management o CRM) (Garayar, 2014). Hoy en día, los hoteles se afanan en aplicar tecnología, ya que los clientes toman en cuenta este servicio a la hora de elegir, buscan habitaciones donde puedan controlar la intensidad de la luz, aire acondicionado, abrir cortinas y mandar mensaje a recepción con solo un control en las manos.
- La administración de datos de los clientes es valiosa en el sector de servicios, permite saber cuáles son las preferencias de los clientes para hacer de su estadía una experiencia muy agradable (Quintana, 2017).

Tabla 4**Entorno tecnológico**

| Variable | Tendencia | Escenario futuro | Deducción |
|--|------------|---|-------------|
| Redes sociales | Incremento | Viralización de contenido. | Oportunidad |
| Inteligencia artificial | Incremento | Optimización de procesos. | Oportunidad |
| Páginas <i>web</i> y almacenamiento en la nube | Incremento | Eficiencia en la administración de datos. | Oportunidad |

Nota: Adaptado de David, 2003; Córdova, 2019; Garayar, 2014; Quintana, 2017.

- **Entorno ecológico**

- En los últimos años se viene tomando conciencia sobre el cuidado del medio ambiente. La tendencia en Estados Unidos de la construcción bioclimática logra maximizar el confort dentro de un edificio, minimizando el uso energético

(Sanchez-Montañés, s.f.). Sobre ello, la industria hotelera tiene un gran compromiso para reducir el consumo de energía eléctrica y agua.

- En los próximos años se realizará el consumo responsable de energía para calefacción y refrigeración, así como el uso de energías renovables, privilegiando la solar por sobre las demás. También se considerarán alimentos y utensilios que cumplan con los principales parámetros medioambientales y con las normas bioclimáticas aprobadas por los gobiernos.

Tabla 5

Entorno ecológico

| Variable | Tendencia | Escenario futuro | Deducción |
|---------------------------|------------|--------------------------------------|-------------|
| Construcción bioclimática | Incremento | Sustentabilidad ambiental y confort. | Oportunidad |

Nota: Adaptado de David, 2003; Sanchez-Montañés, s.f.

- **Entorno legal**

- Estados Unidos es un país con normas y leyes claras para el inversionista, y el sector hotelero es uno de los más seguros y rentables para invertir. Existen normas que rigen las operaciones de las empresas de esta industria, las cuales incluye una amplia gama de aspectos jurídicos como las leyes laborales y medioambientales, así como los contratos, las relaciones laborales y normas de seguridad de los trabajadores.
- Las cuestiones laborales en el sector hotelero son importantes por ser considerado peligroso por su naturaleza, debido a la cantidad de accidentes que se reportan. Como resultado, las normas sobre lesiones personales son una de las principales áreas del derecho relacionadas con las normas industriales que rigen en la actividad de las distintas empresas del sector.
- La ley de Igualdad de oportunidades se sustenta en la no distinción de condiciones para la contratación en puestos de trabajo (U.S. Department of State, 1998).
- Además, los empleadores deben garantizar el cumplimiento de la ley de Normas Laborales Justas (FLSA). El Departamento de Trabajo de los Estados Unidos la define como un conjunto de normas que las condiciones mínimas que deben contar para la ejecución de manera adecuada las personas en sus lugares de trabajo (United States, 1938).
- La misión de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de 1970 (OSHA) consiste en garantizar que hombres y mujeres laboren de manera segura y saludable, a través de la aplicación de normas de responsable cumplimiento por parte de los empleadores (United States Department of Labor, 2021).

Tabla 6**Entorno legal**

| Variable | Tendencia | Escenario futuro | Deducción |
|----------------------------------|------------|---|-------------|
| Ley de igualdad de oportunidades | Incremento | Leyes que garantizan el cumplimiento de la igualdad de oportunidades. | Oportunidad |
| Seguridad y Salud Ocupacional | Incremento | Mayor preocupación por los trabajadores norteamericanos. | Oportunidad |

Nota: Adaptado de David, 2003; U.S. Department of State, 1998; United States, 1938; United States Department of Labor, 2021.

- **Entorno global**

- A pesar de la pandemia, inflación e incertidumbre, se tiene una mejor perspectiva y se proyecta un crecimiento mundial del 4.4% para finales del 2022, mientras que para el año 2023 el crecimiento disminuirá a 3.8% (Gopinath, 2022). La COVID-19 continúa siendo una amenaza ya que podrían ingresar nuevas variaciones de este virus, lo que ocasionaría una recuperación económica más lenta por las restricciones de ingreso al país. Además, en el mes de agosto aumentó el ratio de vacunación contra el Coronavirus a 184 dosis por 100 personas, y disminuyeron los casos de contagio de 80,155397 a 80,150811 por persona, así como las muertes por Coronavirus de 982,565 a 982,533 personas (Trading Economics, 2022). Para lograr la recuperación es importante la apertura de mercados para obtener vacunas que permitan completar las dosis de los ciudadanos y la normalización de sus economías (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2021).
- En Estados Unidos se confirmó por primera vez la muerte por viruela de mono. El fallecido, natural de Texas, era un adulto de salud debilitada. Actualmente, se registran más de 18,100 casos de la enfermedad de la viruela del mono, según las autoridades de la salud del país del norte. Al respecto, se tomarán medidas como la vacunación masiva de ciudadanos americanos en eventos importantes (Infobae, 2022a).
- En todas partes del mundo las protestas sociales y el descontento masivo aumentan a causa del aumento de los precios y por los efectos negativos derivados por la invasión de Rusia en Ucrania. El Índice de Disturbios Civiles está aumentando en Europa por el desabastecimiento energético de combustible por la guerra en Ucrania. En los mercados emergentes también se pronostican escenarios negativos, años que serán difíciles por la desaprobación de la gestión de gobiernos (Donahue, 2022). China anuncia que tomará “contramedidas” contra Estados Unidos tras el reciente anuncio de un envío de un paquete de asistencia militar de armas a Taiwán

para defender su soberanía. Estados Unidos anunció un paquete militar valorizado en US\$ 1.1 millones, que estarían destinados a reforzar su poder de defensa militar de la isla, acto que provocó la respuesta de los portavoces chinos en el país del norte, quienes comunicaron que las relaciones con los locales están en grave peligro. Además, cabe resaltar que la aprobación del envío de asistencia militar es cuestión de tiempo, pues el Congreso de Estados Unidos apoya esta iniciativa (Infobae, 2022).

Tabla 7

Entorno global

| Variable | Tendencia | Escenario futuro | Deducción |
|-----------------------------------|-------------|--|-------------|
| Recuperación del comercio mundial | Incremento | Restablecimiento a los niveles prepandemia. | Oportunidad |
| Viruela del mono | Incremento | Aumento de casos. | Amenaza |
| Invasión de Rusia a Ucrania | Disminución | Retiro de fuerza militar rusa de territorio ucraniano. | Amenaza |
| Disturbios sociales | Incremento | Aumento del descontento por la inestabilidad económica, política y social. | Amenaza |
| Amenaza de China a Estados Unidos | Incremento | Incremento de las tensiones entre Estados Unidos y China por vínculo con Taiwán. | Amenaza |

Nota: Adaptado de David, 2003; Gopinath, 2022; Trading Economics, 2022; OMC, 2021; Infobae, 2022a, 2022b; Donahue, 2022.

3.1.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La puntuación ponderada total más alta posible es de 4.0, lo cual indica que la empresa está respondiendo de manera favorable a las oportunidades y amenazas existentes del entorno; 2.5 en promedio indica que la empresa aprovecha las oportunidades externas y evita las amenazas existentes del entorno, y la más baja de 1.0 indica que la organización no está tomando en cuenta las oportunidades ni evitando las amenazas externas (David, 2003).

Esto se interpreta de la siguiente manera: El valor ponderado final que se obtiene de la matriz EFE es de 2.58, resultado por encima de la media; por lo tanto, se da a conocer que el hotel aprovecha las oportunidades externas y evita las amenazas existentes del entorno. Sobre las oportunidades, la empresa aprovecha bien las redes sociales y la inteligencia artificial, pero en cuanto a las amenazas, la más importante es la disminución del consumo por la inflación. La sumatoria del valor total de oportunidades es mayor que la sumatoria de las amenazas; por lo tanto, a partir de este análisis, se concluye que el entorno externo es favorable para el sector hotelero boutique.

Tabla 8**Matriz EFE**

| Factores Externos Clave | | Valor | Calificación | Calificación ponderada |
|-------------------------|---|----------|--------------|------------------------|
| Oportunidades | | | | |
| O1 | Proyección del crecimiento mundial de economías de 4.4% | 0.04 | 4 | 0.16 |
| O2 | Disminución de casos de COVID-19 | 0.03 | 4 | 0.12 |
| O3 | Aumento de vacunación | 0.05 | 4 | 0.20 |
| O4 | Disminución de muertes por COVID-19 | 0.04 | 3 | 0.12 |
| O5 | Uso de inteligencia artificial para reservas y pagos | 0.09 | 4 | 0.36 |
| O6 | Utilización de redes sociales | 0.10 | 4 | 0.40 |
| O7 | Administración de base de datos | 0.08 | 4 | 0.32 |
| O8 | Páginas <i>web</i> y almacenamiento en la nube | 0.06 | 4 | 0.24 |
| O9 | Ley de igualdad de oportunidades | 0.03 | 3 | 0.09 |
| Amenazas | | | | |
| A1 | Aumento de la tasa de interés 0.75% | 0.09 | 1 | 0.09 |
| A2 | Aumento de la inflación 6.3% | 0.10 | 1 | 0.10 |
| A3 | Disminución del PBI -1.6% | 0.04 | 1 | 0.04 |
| A4 | Disminución del consumo por la inflación | 0.10 | 1 | 0.10 |
| A5 | Aumento del precio del dólar | 0.06 | 1 | 0.06 |
| A6 | Aumento del desempleo 3.7% | 0.03 | 2 | 0.06 |
| A7 | Aumento de casos de viruela del mono | 0.03 | 2 | 0.06 |
| A8 | Conflicto entre Rusia y Ucrania | 0.03 | 2 | 0.06 |
| Total | | 1 | | 2.58 |

| | |
|--|------|
| Sumatoria del valor total de oportunidades | 2.01 |
|--|------|

| | |
|---------------------------------------|------|
| Sumatoria del valor total de amenazas | 0.57 |
|---------------------------------------|------|

Nota: Adaptado de David, 2003.

3.2 Microentorno – Análisis y atractividad del sector

3.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter (2017) permiten identificar el atractivo de la industria hotelera. Es importante realizar este análisis ya que no todos representan una competencia directa; por tal motivo, las ventajas competitivas dentro de un mercado cada vez más lleno de competidores es necesario tener en cuenta la tecnología y los estándares de calidad, la amenaza de nuevos competidores, servicios sustitutos, el poder negociación de los compradores y proveedores; y también la rivalidad entre los competidores actuales (Porter, 2017).

- **Poder de negociación de los proveedores.** En este sector hay dos tipos de proveedores con los que se tienen que ejercer diferentes tipos de negociación:
 - Bajo nivel de negociación. En este contexto, el hotel puede negociar con el proveedor buscando siempre obtener el mejor precio y la mejor calidad.
 - Alto nivel de negociación. En este caso el poder de negociación es realizado por los operadores más grandes, quienes se encargan de vender y organizar los paquetes

turísticos, como son las agencias de viajes, *websites* como Airbnb y Booking que albergan una gran cantidad de ofertas hoteleras con diversos tarifarios. En ese sentido, los proveedores de productos complementarios fáciles de conseguir como productos de aseo y alimentos tienen un bajo poder de negociación ya que, para su selección, no se cuenta con algún método riguroso y no cumplen una función vital dentro del negocio. Sin embargo, los proveedores de productos especializados como los proveedores de tecnología de reservas, almacenamiento y pagos tienen un alto poder de negociación porque la sustitución de estos es compleja por sus servicios diferenciados.

- **Poder de negociación de los clientes.** Actualmente Estados Unidos, debido al incremento de personas vacunadas, la reapertura total de los negocios, el tránsito normalizado en las carreteras y el aumento del flujo de vuelos internacionales es considerado como uno de los países más visitados por los turistas de todas partes del mundo. Por la alta demanda, los clientes tienen un fuerte poder para negociar con el hotel, esto debido a la gran competencia, además de otros hospedajes que están ubicados en el lugar y que ofrecen excelente calidad de servicio a precios bajos. El Hotel Le Bonheur está dirigido a un público exigente, que se caracteriza por demandar distintos servicios especializados y que son poco estandarizados. De igual manera, la competencia proveniente de los hoteles boutique también ofrecen servicios similares, por lo que no parece ser este un factor que influya de manera importante para la elección de este u otro hotel de la competencia de los clientes potenciales. Actualmente los clientes se encuentran bien informados de las distintas variedades de hoteles, conocen sobre los distintos servicios que ofrecen, así como el precio de la competencia y las experiencias de otros clientes, lo cual conlleva a elevar la competencia dentro del sector y el poder de negociar. Sin embargo, el reconocimiento por la marca y la diferenciación por la calidad de servicio del hotel disminuye el poder que tienen los clientes de negociar.
- **Amenaza de nuevos entrantes.** En la actualidad existen barreras difíciles de entrada para el ingreso de nuevos competidores, como lo son The Ritz-Carlton; Fort Lauderdale North, y Riverside Hotel. No obstante, el hotel boutique se caracteriza por los años de experiencia en calidad de servicio personalizado dirigido a un sector de mercado exclusivo.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos.** La presencia de distintos productos sustitutos se viene tornando cada vez más importante. Los productos sustitutos son el alquiler de casas, villas, *resorts* y *lodges*, que tienen un rápido crecimiento y aceptación como alternativa y con menores costos inclusive, como The Atlantic Hotel & Spa; Hyde Residences; Royal Palms Resorts, y Grand Palms Spa & Golf Resorts. Sin embargo, las empresas nuevas no tienen los conocimientos y la experiencia necesaria para mantenerse en el mercado, lo cual constituye una debilidad para los nuevos competidores.
- **Rivalidad entre competidores.** El sector es competitivo debido a que en el mercado existen diversos hoteles que ofrecen servicios similares y con precios atractivos, como The Lauderdale Boutique Hotel; Atlantic Luxury Boutique Hotel & Spa, y Downton Hollywood Boutique Hotel. Esta industria tiene costos muy elevados debido a que requiere de una inversión de capital considerable y apalancamiento, así este segmento busca reducir sus costos por volumen, lo que obliga a la competencia a bajar también sus precios, generando una guerra de precios en el sector. Sin embargo, la diferenciación no es un factor que la competencia considera para el crecimiento de su negocio. La competencia también mantiene una alta tasa de ocupación de habitaciones reduciendo sus tarifas.

3.3 Conclusiones del capítulo

- Con respecto a la cadena de valor, se muestra que las distintas actividades primarias son el sostén de las actividades primordiales en donde se enfatizan los servicios para la satisfacción del cliente. Para ello es importante realizar un debido seguimiento de las operaciones para contar siempre con servicios adecuados para dar comodidad al cliente; contacto con una logística interna y externa eficaz; con un marketing y ventas diversificados; y una base de datos con información de los gustos y preferencias de todos los clientes.
- La ventaja competitiva es crear valor a través de la diferenciación del servicio, de manera que la empresa pueda cobrar un precio superior, por ello la ventaja competitiva se sostendrá en la alta calidad del servicio al huésped, debido a las distintas necesidades y preferencias por parte de los clientes y al talento humano altamente capacitado para conseguir su satisfacción. La base para crear valor crece en base a tres pilares fundamentales: los clientes, los ingresos y la rentabilidad.

- La estrategia competitiva del hotel busca obtener y reforzar una posición superior respecto a los distintos hoteles de la competencia. Se debe alcanzar una gran capacidad para innovar y contar con una política de calidad adecuada, la cual sea percibida por el cliente y que permita ofertar un producto diferenciado, y que el cliente perciba esa diferencia como algo que verdaderamente deba pagar porque no es fácil de imitar. Se espera tener coherencia entre el mensaje que se quiere brindar, los distintos tipos de clientes y la calidad percibida por estos.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

En el presente capítulo se analizará el modelo de negocio utilizando el modelo Canvas, la cadena de valor, la matriz EFI y la matriz VRIO, evaluando los años 2020 y 2021.

4.1 Business Model Canvas

Según Osterwalder & Pigneur (2010), la metodología Business Model Canvas es una herramienta que permite plasmar un modelo de negocio que se divide en 9 módulos que debe implementar una unidad de negocio para alcanzar sus objetivos. Los módulos se sitúan en 4 principales áreas que presentan los negocios: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Tabla 9

Modelo Canvas

| Socios Claves | Actividades Claves | Propuesta de Valor | Relación con clientes | Segmentos de Clientes |
|--|---|---|--|--|
| Las agencias de viaje especializadas Agencias de medios, publicidad y marketing Plataformas digitales | Servicio hotelero disponible las 24 horas Servicio al cliente personalizado Fuerte énfasis en marketing y ventas | Un hotel boutique ubicado en la ciudad de Fort Lauderdale, con una estructura remodelada por completo para mayor confort de los huéspedes y con un precio por noche menor que la del mercado. Se ofrecerán tarifas especiales para clientes frecuentes. Instalaciones modernas y <i>smart</i> , mediante la app del hotel, podrán conocer sobre la habitación y lo que ofrece el hotel. | A través de agencias de viaje Plataforma de búsqueda digital | Personas que van por trabajo, para concretar negocios y/o trabajar desde el hotel. Familias que van por vacaciones. Turistas nacionales e internacionales Turistas de las generaciones Baby Boomers y Millenials. |
| | Recursos Claves | Se cuenta con áreas específicas para cada segmento de cliente a los que estamos dirigidos, habitaciones en pisos distintos según el cliente (vacaciones o trabajo), salas de reuniones equipadas para reuniones físicas y también virtuales, habitaciones anti sonoras, entre otros detalles para cada segmento. | Canales | Capacidad de pago por estancia mínima de US\$ 90 por noche |
| | Físicos: Infraestructura, instalaciones y equipamiento Humano: Personal altamente capacitado Tecnológico: Soporte digital moderno, app personalizada. | Sistema de <i>contact less</i> , el <i>check in</i> se realiza desde la app y no es necesario realizar colas en el <i>lobby</i> a la hora del arribo de los clientes. Personal capacitado para brindar servicio personalizado a los huéspedes, capacidad para interactuar con clientes en distintos idiomas. | Agencias de viaje que promocionan el hotel. Publicidad en diversos medios digitales | |
| Estructura de Costes | | Fuentes de Ingresos | | |
| Los costos van variando según temporada, siendo en verano más altos que en invierno. En general los costos fijos abarcan los salarios base del personal de hotelería, mantenimiento, marketing, pago de alquiler. Los costos variables son las capacitaciones del personal que ingresa y gastos de despido. | | Se manejan precios variables según temporadas y tipo de clientes (nacionales o extranjeros). Los precios para nacionales van de US\$ 90 a US\$ 120, y extranjeros de US\$ 100 a US\$ 130. Aquellos que hagan la reserva de manera directa, el pago se hace en efectivo o tarjeta de crédito y quienes lo hagan mediante la agencia es con factura a 30 días. La temporada alta es el verano. | | |

Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2010.

4.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor se basa principalmente en la diferenciación, que sería otorgar experiencias de hospedaje únicas, priorizando la atención y la alta calidad de los servicios, con un gran conocimiento de los requerimientos de cada uno de los clientes. Asimismo, la ubicación es favorable porque el hotel está localizado en uno de los estados más céntricos y con mayor conectividad a otros estados aledaños, lo que podrían requerir los clientes.

4.2.1 Segmento de clientes

Se enfoca en turistas nacionales o extranjeros, clientes con un alto índice de exigencia, así como ejecutivos nacionales o extranjeros que prefieren un nivel de atención alto y adecuadas instalaciones para realizar sus actividades laborales con todas las herramientas y comodidad.

4.2.2 Canales

- Canal directo mediante la no intermediación de un agente externo entre el cliente y el hotel mediante la atención presencial del cliente en las instalaciones del hotel.
- Canal indirecto, mediante la intermediación entre el cliente y el hotel a través de agencias de viajes aliadas, *call centers*, páginas webs, *e-commerce*, redes sociales y otros.

4.2.3 Relación con clientes

- **Fidelización de clientes.** Se ofrecerán promociones, descuentos y regalos por el uso de los servicios para así generar una experiencia positiva.
- **Nuevos clientes.** Se utilizarán las bases de datos de potenciales clientes para lograr cierres de ventas, ofreciendo experiencias positivas y diferenciadas.

4.2.4 Fuentes de ingresos

El precio es competitivo para el mercado nacional y extranjero, teniendo en cuenta la oferta diferenciada que se brinda a los huéspedes, la cual varía según temporada, siendo verano la temporada alta en donde se elevará el precio en un 15% más que en la temporada de invierno. En el hotel boutique se aceptan distintos medios de pago, como el físico y el digital.

4.2.5 Recursos claves

El hotel boutique cuenta con una infraestructura moderna y totalmente equipada. Actualmente tiene 100 habitaciones totalmente implementadas para una estadía placentera, con todos los requerimientos y exigencias de los huéspedes más exigentes.

El recurso humano es fundamental para la correcta atención y servicio de los huéspedes, para ello se cuenta con un soporte tecnológico moderno que permitirá tener una alta frecuencia de contacto con el cliente.

4.2.6 Actividades claves

En la cadena de valor del hotel se han identificado las distintas actividades críticas que permiten su correcto funcionamiento, las cuales son:

- **Gestión de las reservas.** Proceso que permite gestionar los distintos servicios brindados día a día.
- **Check in y check out.** Este proceso permite administrar las noches por cobrar, así como la disponibilidad actual de las habitaciones y de los servicios adicionales que solicitó la reserva.
- **Gestión de limpieza.** Proceso que permite mantener las habitaciones y zonas comunes del hotel en perfectas condiciones para su utilización.
- **Gestión de los diversos insumos.** Es el proceso que permite obtener insumos de buena calidad y garantizar su abastecimiento.
- **Facturación.** Proceso que permite medir los flujos monetarios que tiene el hotel.
- **Atención al cliente.** Proceso que permite brindar una atención de calidad de las necesidades de los huéspedes.
- **Infraestructura tecnológica.** Proceso que permite tener en óptimas condiciones los servidores y procesos virtuales del hotel.
- **Seguridad.** Es el proceso que brinda resguardo a los colaboradores y huéspedes del hotel.
- **Cocina.** Proceso que permite el abastecimiento de alimentos a los huéspedes.

4.2.7 Socios claves

Es importante mantener una relación sólida y de confianza con las agencias, ya que estas proveen de una buena cantidad de clientes y ofrecen el servicio a aquellos turistas interesados. Las plataformas digitales de búsqueda y reserva de cuartos para habitar, como Trivago, Booking Kayak y Momondo, ofrecen la propuesta de hospedaje, siendo un buen medio para la captación de clientes.

4.2.8 Estructura de costos

Se invierte en publicidad y marketing con el objetivo de seguir comercializando el hotel y su servicio de calidad. Además, se tienen costos en infraestructura y mantenimiento de las instalaciones internas y externas; del personal (pago de la remuneración y beneficios); la inversión de atención y servicio al cliente; costos de suministros, insumos y servicios varios, esto con el objetivo de contar con todos los productos necesarios para la atención de los huéspedes.

4.3 Cadena de Valor

La cadena de valor brinda un valor agregado a los huéspedes. Las actividades primarias y de soporte sirven de herramientas de la planificación estratégica, ya que permiten identificar la diferenciación del hotel boutique.

Tabla 10

Cadena de valor

| | | | | | |
|-------------------------------|--|---|--|--|------------------------|
| ACTIVIDADES DE SOPORTE | Dirección General | Planificación, organización, finanzas, control de calidad. | | M A R G E N D E L S E R V I C I O | C L I E N T E S |
| | Infraestructura de la empresa | Mantenimiento continuo de las instalaciones y habitaciones del hotel. | | | |
| | Gestión de Recursos Humanos | Programa de capacitación para el personal nuevo sobre atención al cliente. Nuestro personal es capaz de atender los requerimientos de los huéspedes. | | | |
| | Suministros, aprovisionamiento y relación con terceros | Adquisición de buenos materiales para abastecer todas las habitaciones del hotel. Tener suficientes productos para el mantenimiento de las habitaciones y las medidas de bioseguridad. | | | |
| | Inovación y Responsabilidad Social | Desarrollo y mejora de servicios y procesos, actualización constante de base de datos de los clientes. Contamos con un enfoque en el impacto social positivo. | | | |
| ACTIVIDADES PRIMARIAS | Marketing y Ventas | Operaciones | Servicios | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar el hotel por páginas web. • Agencias de viaje conocidas. • Tener bases de datos de los clientes actualizadas. • Establecer plazos determinados para dar respuesta a los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de las habitaciones • Servicio a las habitaciones • Servicio de lavandería • Venta de entradas a lugares turísticos | <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a las ventas. • Actualización de promociones según temporada. | | |

Nota: Adaptado de Porter, 2017.

4.3.1 Actividades de soporte

Las actividades se enfocan en el mantenimiento de las habitaciones e infraestructura del hotel, y por velar por un correcto mantenimiento. Contar con un personal correctamente capacitado y con alto conocimiento en atención al cliente permitirá brindar una calidad de servicio excepcional, contar con todos los insumos requeridos para la implementación de todas las habitaciones que se ofrecerán a los huéspedes, cumpliendo no solo con la instalación y entrega de la habitación, sino también con adicionales según solicitud del cliente.

4.3.2 Actividades primarias

Se consideraron 5 actividades primarias que enlazan todo el proceso de atención de los clientes, desde la reservación por los distintos canales de atención habilitados hasta su salida de la habitación.

En la logística interna se considera la reservación de la habitación, para luego pasar a la asignación de la habitación considerando las fechas de ingreso y tipo de habitación solicitada, pasando por la recepción y registro de los clientes para su correcta identificación. Dentro de operaciones se encuentra el servicio de limpieza y desinfección adecuada de las habitaciones del hotel, así como el servicio de lavandería y otros requerimientos solicitados por los huéspedes.

Como parte de la logística externa se incluye el *check out* del cliente, su registro de la salida de la habitación y la entrega de la boleta o factura según su requerimiento. Se cuenta con un proceso de marketing y ventas diversificado, cuyo objetivo es maximizar la captación de cliente por todos los canales, actividad primaria que resulta esencial para conseguir la mayor cantidad de clientes posibles.

El servicio diferenciado que se ofrece es calificado por cada uno de los clientes, luego de su estadía en el hotel. El servicio de postventa y marketing brindarán una oferta de servicio con un precio especial para los clientes que retornen a las instalaciones.

4.4 Definición de la ventaja competitiva

Según Porter (2017), la ventaja competitiva permite seguir el nexo exacto entre los valores generados, cómo se cumplen (la cadena de valor), y el resultado final (sus pérdidas y ganancias). Así, las empresas crean valor al disminuir los costos del producto y/o servicio o diferenciando estos de una manera que le permite a la empresa cobrar un precio superior. Por lo tanto, el objetivo final de cualquier ejecutivo de Recursos Humanos es crear valor a través

de la función de recursos humanos (Barney & Griffin, 1992). En el caso actual, la ventaja competitiva es la diferenciación en base a dos recursos:

- Los recursos de capital físico, por la ubicación, diseño exclusivo/moderno y orientados al cuidado del medio ambiente.
- Los recursos de capital humano, por las capacidades, habilidades y servicio que el personal mantiene en la atención.

4.5 Definición de estrategia competitiva

Según lo indicado por Porter (2017), la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Siendo esto así, la estrategia competitiva será mantener el enfoque de diferenciación mediante un servicio superior por ser un hotel boutique.

4.6 Análisis de áreas funcionales

A continuación, se muestra de manera específica las áreas funcionales que resultan críticas para el funcionamiento de la empresa:

- **Administración.** Enfocada en la gestión del hotel, la optimización de recursos y toma decisiones, busca generar valor para los clientes e inversionistas. Se miden los resultados a través de ratios de ocupabilidad, rentabilidad por habitación, nivel de la calidad e ingresos por ventas.
- **Marketing.** Comprometidos con la imagen, desarrollo de la marca y comunicación del hotel. Las estacionalidades determinan el nivel de ingresos por temporalidades. El total de ingresos por ventas del último año creció un 5% sobre los ingresos por ventas del año anterior. El área comercial, para aumentar la cantidad de ventas, disminuyó el precio por habitación.
- **Operaciones.** Compuestas por la recepción, alimentos & bebidas, y lavandería; logística, operaciones y mantenimiento.
- **Finanzas.** Con el transcurrir de los años la asignación de recursos financieros fue mejorando, por lo que el margen neto se incrementó respecto al año anterior en 15% y el apalancamiento aumentó en 9%.
- **Recursos humanos.** Área encargada del reclutamiento, selección y capacitación del hotel. La satisfacción laboral de los colaboradores es de 85% en los 35 colaboradores, y se busca disminuir la rotación laboral, brindando capacitación para la atención de

calidad y la fidelización de los clientes. Se debe mencionar que la contratación de personal es relativa en base la estacionalidad.

4.7 Análisis VRIO

El análisis VRIO (Barney & Hesterly, 2010) permite determinar las ventajas de la empresa considerando las capacidades, los recursos, la tecnología y la innovación; por ello, se consideraron los siguientes ítems para su aplicación (ver tabla 11):

Tabla 11

Análisis VRIO

| Actividades de la cadena de valor | V (Valiosa) | R (Rara) | I (Imitable) | O (Organizada) | Ventaja para la empresa |
|---|-------------|----------|--------------|----------------|------------------------------|
| Infraestructura | | | | | |
| Gestión de riesgos | Sí | Sí | - | - | Ventaja competitiva temporal |
| Poco apalancamiento | Sí | Sí | No | No | Paridad competitiva |
| Calidad de las instalaciones | Sí | Sí | Sí | Sí | Ventaja competitiva temporal |
| Recursos humanos | | | | | |
| Personal altamente capacitado | Sí | No | Sí | - | Ventaja competitiva temporal |
| Gestión del talento humano | Sí | Sí | Sí | Sí | Paridad competitiva |
| Desarrollo tecnológico | | | | | |
| Implementación de la cultura Smart | Sí | No | Sí | No | Ventaja competitiva temporal |
| Mejoramiento de la <i>web</i> del hotel. | Sí | Sí | Sí | No | Paridad competitiva |
| Potenciamiento y actualización de <i>software</i> | Sí | Sí | - | - | Ventaja competitiva temporal |
| Logística interna | | | | | |
| Programa de mantenimiento de instalaciones | Sí | Sí | No | Sí | Ventaja competitiva temporal |
| Operaciones | | | | | |
| Asistencia personalizada de clientes | Sí | No | Sí | Sí | Ventaja competitiva temporal |
| Gestión del comedor | Sí | Sí | No | - | Paridad competitiva |
| Marketing y ventas | | | | | |
| Alta publicidad en medio digitales | Sí | No | Sí | - | Ventaja competitiva temporal |
| Promoción en redes y blogs viajeros | Sí | Sí | Sí | No | Ventaja competitiva temporal |

Nota: Adaptado de Barney & Hesterly, 2010.

4.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Según David (2003), la matriz EFI es una síntesis de las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en una organización, lo que constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas.

- **Fortalezas**
 - F1.- Localización céntrica.
 - F2.- Cuartos cómodos y modernos.
 - F3.- Infraestructura con excelentes distribuciones.

- F4.- Positiva percepción de servicio de calidad.
- F5.- Equipo humano capacitado y servicial.
- F6.- Uso de nuevas tecnologías para pagos y reservas.
- F7.- Excelentes relaciones con las diferentes áreas.
- F8.- Capacidad financiera a corto plazo.
- **Debilidades**
 - D1.- Falta de redefinición de procesos innecesarios.
 - D2.- Falta de ofrecer servicios complementarios.
 - D3.- Falta de evaluación y análisis de experiencia del cliente.
 - D4.- Reacción lenta en temporadas altas.
 - D5.- Alta rotación de personal.
 - D6.- Incapacidad financiera a largo plazo.

Tabla 12

Matriz EFI

| Factores Internos Clave | | Valor | Calificación | Calificación ponderada |
|-------------------------|---|-------------|--------------|------------------------|
| Oportunidades | | | | |
| F1 | Localización céntrica | 0.10 | 4 | 0.40 |
| F2 | Cuartos cómodos y modernos | 0.08 | 4 | 0.32 |
| F3 | Infraestructura con excelentes distribuciones | 0.10 | 4 | 0.40 |
| F4 | Positiva percepción de servicio de calidad | 0.04 | 3 | 0.12 |
| F5 | Equipo humano capacitado y servicial | 0.08 | 3 | 0.24 |
| F6 | Uso de nuevas tecnologías para pagos y reservas | 0.10 | 4 | 0.40 |
| F7 | Excelentes relaciones con las diferentes áreas | 0.05 | 3 | 0.15 |
| F8 | Capacidad financiera a corto plazo | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Amenazas | | | | |
| D1 | Falta de redefinición de procesos innecesarios | 0.09 | 1 | 0.09 |
| D2 | Falta de ofrecer servicios complementarios | 0.07 | 2 | 0.14 |
| D3 | Falta de evaluación y análisis de experiencia del cliente | 0.06 | 1 | 0.06 |
| D4 | Reacción lenta en temporadas altas | 0.08 | 1 | 0.08 |
| D5 | Alta rotación de personal | 0.06 | 1 | 0.06 |
| D6 | Incapacidad financiera a largo plazo | 0.03 | 1 | 0.03 |
| Total | | 1.00 | | 2.67 |

| | |
|---|------|
| Sumatoria del valor total de fortalezas | 2.21 |
|---|------|

| | |
|--|------|
| Sumatoria del valor total de debilidades | 0.46 |
|--|------|

Nota: Adaptado de David, 2003.

La ponderación total es desde 1.0 bajo hasta un 4.0. alto, y un promedio de 2.5. Los ponderados totales por debajo 2.5 caracterizan a empresas débiles internamente, mientras que ponderados totales superiores a la media caracterizan a empresas fuertes (David, 2003).

El valor ponderado que se obtiene como resultado de la matriz EFI es de 2.67, resultado por encima de la media; por lo tanto, se concluye que la empresa posee una posición fuerte internamente. Además, sobre las fortalezas, la empresa tiene como factores de éxito a su infraestructura con excelentes distribuciones y uso de nuevas tecnologías para pagos y reservas. En cuanto a las debilidades, la empresa tiene aspectos que mejorar como su capacidad financiera largo plazo y reacción lenta en temporadas altas.

La sumatoria del valor total de fortalezas es mayor que la sumatoria de las debilidades; por lo tanto, a partir de este análisis, se concluye que el entorno interno es favorable para la empresa.

4.9 Conclusiones del capítulo

- **Business Model Canvas.** La propuesta principal de valor se basa en la diferenciación, ofreciendo una experiencia de hospedaje especial, priorizando la atención a los clientes y la alta calidad de los servicios. El segmento de cliente se enfoca en turistas nacionales o extranjeros, clientes con un alto índice de exigencia.
- **Sobre los canales.** Se brinda atención presencial al cliente en la recepción del hotel.
- **Relación con los clientes.** Mediante la fidelización, ofreciendo promociones, descuentos y regalos por el uso de los servicios para así generar una experiencia positiva.
- **Fuentes de ingresos.** El precio es competitivo para el mercado nacional y extranjero, teniendo en cuenta la oferta diferencia que se brinda a los huéspedes.
- **Recursos clave.** El recurso humano es fundamental para la correcta atención y servicio de los huéspedes, contando para ello con un soporte tecnológico moderno que ayudará a tener contactos frecuentes con el cliente.
- **Actividades claves.** Se identifican las actividades críticas que permiten el correcto funcionamiento del hotel.
- **Socios clave.** Son importantes para mantener una relación sólida y de confianza con las agencias, ya que estas proveen una buena cantidad de clientes y ofrecen el servicio a aquellos turistas interesados.
- **Estructura de costos.** Considera los costos de infraestructura y mantenimiento de las instalaciones internas y externas; costos de personal; inversión de atención y servicio al cliente; costos de suministros, insumos y servicios varios.
- **Cadena de valor.** Las actividades de soporte se enfocan en el mantenimiento de las habitaciones e infraestructura del hotel, y buscan velar por un correcto mantenimiento,

siendo importante contar con personal correctamente capacitado y con alto conocimiento de la atención al cliente para brindar un servicio excepcional.

- **Actividades primarias.** Enlazan todo el proceso de atención de los clientes, desde la reservación por los distintos canales de atención habilitados hasta su salida de la habitación.
- **Matriz EFI.** El valor ponderado que se obtiene como resultado de la matriz EFI es de 2.67, resultado por encima de la media; por lo tanto, se concluye que el hotel posee una posición internamente fuerte. Además, sobre las fortalezas, la empresa tiene como factores de éxito su infraestructura con excelentes distribuciones y uso de nuevas tecnologías para pagos y reservas. En cuanto a las debilidades, la empresa tiene aspectos que mejorar como su capacidad financiera a largo plazo y su reacción lenta en temporadas altas.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO

Este análisis del mercado ayuda a determinar la relación que existe entre la oferta y la demanda del servicio que se brinda como hotel boutique en la ciudad de Fort Lauderdale. El estado de La Florida, en Estados Unidos, recibió 86.7 millones de turistas en el año 2020. Esta cifra significó una disminución del 34% de su receptivo nacional e internacional, siendo en promedio 116 millones de turistas anuales que recibe este estado, teniendo un récord de turistas en el año 2019 de 131,42 millones (United Nations World Tourism Organisation [UNWTO], 2021).

5.1 Objetivos

5.1.1 Objetivo general

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Determinar la dimensión del mercado actual para el segmento de clientes del hotel boutique Le Bonheur, identificando mercados potenciales y oportunidades de mejora.

5.1.2 Objetivos específicos

- Identificar cuál será el perfil de hotel que están buscando los clientes en base a su estilo de consumo.
- Estimar la tasa de crecimiento de todo el segmento boutique en Fort Lauderdale.

5.2 Metodología

Es importante precisar que se utilizará la metodología principalmente en el análisis de información de fuentes secundarias (Espinoza, 2011), como son algunos estudios previos sobre el turismo en Fort Lauderdale, del Departamento de Turismo de Fort Lauderdale, del Departamento de Turismo de Miami y del Departamento de Estados Unidos.

5.3 Levantamiento de información de fuentes secundarias

5.3.1 Perfil del consumidor

La economía de Fort Lauderdale hasta hace poco tiempo atrás se basaba en el turismo, siendo un destino particular preferido por los estudiantes en el periodo del *spring break* (vacaciones de primavera) pero, con el paso del tiempo, el perfil del turista que visita la ciudad ha ido

variando y evolucionando hacia la diversificación, atrayendo a diversas industrias como la marina, manufacturas, finanzas, seguros, inmobiliaria, alta tecnología, aviación y la industria aeroespacial, además de la producción de cine y televisión.

En la presente propuesta se han seleccionado dos tipos de segmentos: de negocio/trabajo y turismo recreacional. Así, se buscará satisfacer a ambos segmentos con ambientes específicos y diferenciados, para satisfacer las necesidades presentadas.

Para contar con información confiable del total de turistas que han ingresado a la ciudad de Fort Lauderdale en los últimos años, se han considerado los siguientes filtros o variables:

- Turistas de cualquier nacionalidad, que tengan planes de negocios o turismo en Fort Lauderdale.
- Turistas que han ingresado por vacaciones y por trabajo.
- Turistas de las generaciones Baby Boomers y Millenials.

5.3.2 Comportamiento del consumidor

Debido a la pandemia del COVID-19, uno de los sectores que se vio afectado fue el turístico, por lo tanto, el nivel de recuperación sigue siendo lento y desigual en los distintos países, esto debido a las diferentes restricciones de movilidad que cada gobierno ha decidido. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), para el caso de América Central y América del Norte han tenido un repunte de aproximadamente de 17% mayor con respecto al 2020, pero por debajo de los niveles del año 2019.

Así mismo, según la Organización Mundial de Turismo la contribución económica del turismo en el año 2021 se estima en US\$ 1.9 billones en Estados Unidos, por encima de los US\$ 1.6 billones del 2020, pero aun así muy por debajo del valor prepandémico (UNWTO, 2022a). Se estima que las personas que viajan a Fort Lauderdale por negocios gastan entre US\$ 205 y US\$ 1,370 entre una noche y una semana, esto incluye el hospedaje y gastos adicionales como transporte y comidas (Hikersbay, s.f.).

Tabla 13

Turismo de negocio

| Duración | Costo promedio US\$ |
|---------------------|---------------------|
| Viaje de 1 noche | 205 |
| Viaje de 2 noches | 617 |
| Viaje de una semana | 1,370 |

Nota: Adaptado de Hikersbay, s.f.

En el caso de las personas que visitan Fort Lauderdale como turismo familiar, su presupuesto depende del número de integrantes de la familia son los siguientes datos:

Tabla 14***Turismo familiar***

| Duración | Número de integrantes | Costo promedio US\$ |
|-------------------|-----------------------|---------------------|
| Viaje de 2 noches | 3 personas | 205 |
| Viaje de 2 noches | 5 personas | 1,081 |
| Viaje de 1 semana | 3 personas | 1,350 |
| Viaje de 1 semana | 5 personas | 2,523 |

Nota: Adaptado de Costo de Vida, s.f.

Este turismo busca visitar al Gulfstream Park (Parque Gulfstream), hogar del reconocido Pegasus Cup; también considera ver un musical de Broadway en uno de los teatros más visitados del mundo, Broward Center for the Performing Arts (Centro para las Artes Escénicas de Broward), o un concierto al aire libre en Pompano Beach Amphitheater (Anfiteatro Pompano Beach). Según el portal *web* de turismo Visit Florida (s.f.), en el NSU Art Museum Fort Lauderdale (Museo de Arte NSU Fort Lauderdale) se encuentra exhibiciones dinámicas de obras modernas y una colección de 7,000 piezas; otra opción es pasear por las tiendas de moda en Las Olas Boulevard, jugar en el Seminole Hard Rock Casino (Casino Seminole Hard Rock) o disfrutar de Underground Lauderdale, donde confluyen la música en vivo, el arte y el cine.

Se revisó información de los movimientos aéreos que se presentan en los Estados Unidos al cierre del año 2021 para definir exactamente quién es el público objetivo (ver tabla 15). Adicionalmente, se analizó la información relacionada al tipo de turismo doméstico e internacional (tablas 16 y 17):

Tabla 15***Movimientos aéreos de Estados Unidos***

| 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|-------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| ENERO | 70,200,000 | ENERO | 64,400,000 | ENERO | 67,000,000 | ENERO | 70,800,000 | ENERO | 34,900,000 |
| FEBRERO | 68,800,000 | FEBRERO | 61,700,000 | FEBRERO | 63,600,000 | FEBRERO | 67,800,000 | FEBRERO | 26,600,000 |
| MARZO | 69,700,000 | MARZO | 76,300,000 | MARZO | 80,200,000 | MARZO | 39,100,000 | MARZO | 42,800,000 |
| ABRIL | 70,300,000 | ABRIL | 73,600,000 | ABRIL | 76,400,000 | ABRIL | 3,010,000 | ABRIL | 47,800,000 |
| MAYO | 70,700,000 | MAYO | 77,300,000 | MAYO | 81,300,000 | MAYO | 8,050,000 | MAYO | 57,700,000 |
| JUNIO | 70,300,000 | JUNIO | 80,900,000 | JUNIO | 83,800,000 | JUNIO | 16,500,000 | JUNIO | 66,200,000 |
| JULIO | 71,100,000 | JULIO | 84,000,000 | JULIO | 87,000,000 | JULIO | 24,100,000 | JULIO | 73,800,000 |
| AGOSTO | 71,200,000 | AGOSTO | 81,000,000 | AGOSTO | 83,800,000 | AGOSTO | 25,300,000 | AGOSTO | 67,000,000 |
| SETIEMBRE | 69,400,000 | SETIEMBRE | 68,700,000 | SETIEMBRE | 72,600,000 | SETIEMBRE | 25,300,000 | SETIEMBRE | 58,700,000 |
| OCTUBRE | 72,000,000 | OCTUBRE | 75,500,000 | OCTUBRE | 78,600,000 | OCTUBRE | 30,000,000 | OCTUBRE | 65,900,000 |
| NOVIEMBRE | 72,300,000 | NOVIEMBRE | 72,700,000 | NOVIEMBRE | 73,100,000 | NOVIEMBRE | 28,800,000 | NOVIEMBRE | 65,800,000 |
| DICIEMBRE | 72,400,000 | DICIEMBRE | 72,900,000 | DICIEMBRE | 79,300,000 | DICIEMBRE | 30,500,000 | DICIEMBRE | 66,600,000 |
| TOTAL ANUAL | 848,400,000 | | 889,000,000 | | 926,700,000 | | 369,260,000 | | 673,800,000 |

Nota: Adaptado de Broward.org, 2020.

Tabla 16***Turismo doméstico***

| 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|-------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| ENERO | 61,300,000 | ENERO | 55,800,000 | ENERO | 58,000,000 | ENERO | 61,600,000 | ENERO | 30,400,000 |
| FEBRERO | 61,000,000 | FEBRERO | 54,100,000 | FEBRERO | 55,700,000 | FEBRERO | 59,900,000 | FEBRERO | 24,500,000 |
| MARZO | 60,900,000 | MARZO | 66,600,000 | MARZO | 70,200,000 | MARZO | 34,400,000 | MARZO | 39,300,000 |
| ABRIL | 61,200,000 | ABRIL | 64,600,000 | ABRIL | 66,900,000 | ABRIL | 2,880,000 | ABRIL | 43,800,000 |
| MAYO | 61,700,000 | MAYO | 67,800,000 | MAYO | 71,400,000 | MAYO | 7,860,000 | MAYO | 52,800,000 |
| JUNIO | 61,300,000 | JUNIO | 70,300,000 | JUNIO | 72,800,000 | JUNIO | 16,001,000 | JUNIO | 60,100,000 |
| JULIO | 62,100,000 | JULIO | 72,500,000 | JULIO | 75,300,000 | JULIO | 22,900,000 | JULIO | 66,700,000 |
| AGOSTO | 62,100,000 | AGOSTO | 70,300,000 | AGOSTO | 72,700,000 | AGOSTO | 23,900,000 | AGOSTO | 60,600,000 |
| SETIEMBRE | 60,800,000 | SETIEMBRE | 60,500,000 | SETIEMBRE | 64,000,000 | SETIEMBRE | 23,900,000 | SETIEMBRE | 53,900,000 |
| OCTUBRE | 63,000,000 | OCTUBRE | 67,100,000 | OCTUBRE | 69,900,000 | OCTUBRE | 28,000,000 | OCTUBRE | 60,500,000 |
| NOVIEMBRE | 63,300,000 | NOVIEMBRE | 64,700,000 | NOVIEMBRE | 64,800,000 | NOVIEMBRE | 26,300,000 | NOVIEMBRE | 59,800,000 |
| DICIEMBRE | 63,300,000 | DICIEMBRE | 63,300,000 | DICIEMBRE | 69,700,000 | DICIEMBRE | 27,300,000 | DICIEMBRE | 59,500,000 |
| TOTAL ANUAL | 742,000,000 | | 777,600,000 | | 811,400,000 | | 334,941,000 | | 611,900,000 |

Nota: Adaptado de Broward.org, 2020.

Tabla 17***Turismo internacional***

| 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|-------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|------------|-----------|------------|
| ENERO | 8,900,000 | ENERO | 8,600,000 | ENERO | 9,000,000 | ENERO | 9,200,000 | ENERO | 4,500,000 |
| FEBRERO | 7,800,000 | FEBRERO | 7,600,000 | FEBRERO | 7,900,000 | FEBRERO | 7,900,000 | FEBRERO | 2,100,000 |
| MARZO | 8,800,000 | MARZO | 9,700,000 | MARZO | 10,000,000 | MARZO | 4,700,000 | MARZO | 3,500,000 |
| ABRIL | 9,100,000 | ABRIL | 9,000,000 | ABRIL | 9,500,000 | ABRIL | 130,000 | ABRIL | 4,000,000 |
| MAYO | 9,000,000 | MAYO | 9,500,000 | MAYO | 9,900,000 | MAYO | 190,000 | MAYO | 4,900,000 |
| JUNIO | 9,000,000 | JUNIO | 10,600,000 | JUNIO | 11,000,000 | JUNIO | 499,000 | JUNIO | 6,100,000 |
| JULIO | 9,000,000 | JULIO | 11,500,000 | JULIO | 11,700,000 | JULIO | 1,200,000 | JULIO | 7,100,000 |
| AGOSTO | 9,100,000 | AGOSTO | 10,700,000 | AGOSTO | 11,100,000 | AGOSTO | 1,400,000 | AGOSTO | 6,400,000 |
| SETIEMBRE | 8,600,000 | SETIEMBRE | 8,200,000 | SETIEMBRE | 8,600,000 | SETIEMBRE | 1,400,000 | SETIEMBRE | 4,800,000 |
| OCTUBRE | 9,000,000 | OCTUBRE | 8,400,000 | OCTUBRE | 8,700,000 | OCTUBRE | 2,000,000 | OCTUBRE | 5,400,000 |
| NOVIEMBRE | 9,000,000 | NOVIEMBRE | 8,000,000 | NOVIEMBRE | 8,300,000 | NOVIEMBRE | 2,500,000 | NOVIEMBRE | 6,000,000 |
| DICIEMBRE | 9,100,000 | DICIEMBRE | 9,600,000 | DICIEMBRE | 9,600,000 | DICIEMBRE | 3,200,000 | DICIEMBRE | 7,100,000 |
| TOTAL ANUAL | 106,400,000 | | 111,400,000 | | 115,300,000 | | 34,319,000 | | 61,900,000 |

Nota: Adaptado de Broward.org, 2020.

Con el objetivo de definir a mayor detalle quien es el público objetivo de la presente propuesta, se realizó un detallado análisis de los datos obtenidos en donde se redujo el universo de turistas que llegan al aeropuerto de Fort Lauderdale:

Tabla 18

Arribos a Fort Lauderdale

| Año | Total |
|------|------------|
| 2017 | 16,294,367 |
| 2018 | 17,954,919 |
| 2019 | 18,377,096 |
| 2020 | 8,242,083 |
| 2021 | 14,038,404 |

Nota: Adaptado de Visit Florida, s.f.

Como parte del análisis se obtuvieron los ingresos domésticos e internacionales, respectivamente:

Tabla 19

Ingresos domésticos de Fort Lauderdale

| Año | Total |
|------|------------|
| 2017 | 12,562,361 |
| 2018 | 13,504,590 |
| 2019 | 13,832,981 |
| 2020 | 6,616,337 |
| 2021 | 11,416,415 |

Nota: Adaptado de Visit Florida, s.f.

Tabla 20

Ingresos internacionales de Fort Lauderdale

| Año | Total |
|------|-----------|
| 2017 | 3,732,006 |
| 2018 | 4,450,329 |
| 2019 | 4,544,115 |
| 2020 | 1,625,746 |
| 2021 | 2,621,989 |

Nota: Adaptado de Visit Florida, s.f.

5.3.3 Principales indicadores de la demanda

Tabla 21

Turismo de negocio

| Duración | Costo promedio menor en US\$ |
|------------------|------------------------------|
| Pago por noche | 105 |
| Cuántos días | 1 noche |
| Cuántas personas | 1 |
| Gastos | 100 |

Nota: Adaptado de Visit Florida, s.f.

Tabla 22

Turismo familiar

| Duración | Costo promedio menor en US\$ | Costo promedio mayor en US\$ |
|------------------|------------------------------|------------------------------|
| Cuánto paga | 280 | 840 |
| Cuántos días | 2 noches | 6 noches |
| Cuántas personas | 3 | 5 |
| Gastos | 298 | 1,683 |

Nota: Adaptado de Visit Florida, s.f.

5.4 Análisis de la oferta

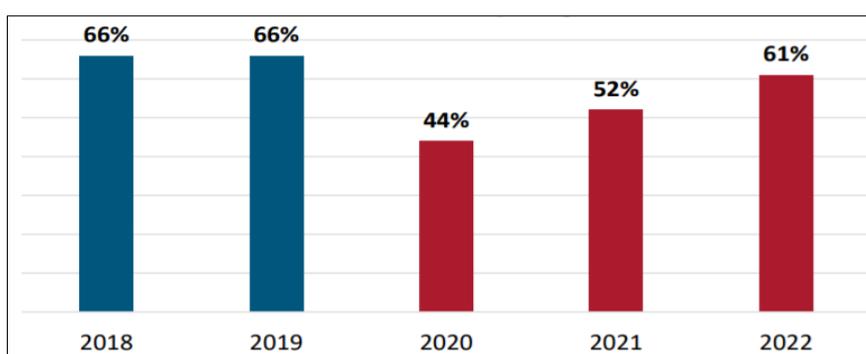
5.4.1 Evolución de la oferta en los 3 años anteriores

El sector hotelero a nivel mundial fue uno de los más afectados por la pandemia por COVID-19, sin embargo, en el año 2021 los hoteles en Orlando alcanzaron el 50% de ocupación. Si bien esto representa una caída del 43% con respecto a la misma época prepandemia, es un salto respecto de donde estaban las tasas en el año 2020.

Según lo indicado por la Organización Mundial de Turismo, en el año 2019 las tasas de ocupación promediaron el 66%, mientras que en el año 2020 llegaron a un promedio de 44%; este número incluye los meses anteriores a que el COVID-19 estancó totalmente el turismo, ya que los meses más críticos llegaron solo al 24% (UNWTO, 2021). Esto trajo como consecuencia la caída de los precios en un 35%; así, el promedio en el año 2020 fue de US\$ 86 con respecto al año 2019 (UNWTO, 2021).

Figura 1

Ocupabilidad de las habitaciones de hoteles



Nota: Adaptado de Tourism Economics, s.f.

Según Jan Freitas, vicepresidente senior de analista de datos STR, todavía falta la reactivación de los viajes en grupo como las conferencias y viajes de incentivos, siendo este el principal público objetivo de la presente propuesta. Esta situación negativa se debe al proceso de vacunación, siendo necesario esperar a que los CEO de las empresas se sientan confiados de enviar sus grupos y restablecer las reuniones presenciales (Infobae, 2021).

5.4.2 Principales rivales

Se detalla información de los principales rivales del Hotel Le Bonheur que están dentro de la categoría boutique, ubicados a 5 km del hotel en estudio.

Los hoteles boutique se caracterizan por tener entornos íntimos, generalmente con un cierto lujo o atractivos no convencionales. Se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer una clase de alojamiento, servicios e instalaciones que se destacan por ser excepcionales y con ambientes personalizados. Generalmente están ambientados con una temática o estilo particular. Suelen ser más pequeños que los hoteles convencionales, como se observa en la siguiente tabla, donde se aprecia que los principales hoteles boutique de la zona tienen un máximo de 45 habitaciones, brindando un ambiente cálido; sin embargo, ninguno de estos hoteles cuenta con servicio ejecutivo. Hotel Le Bonheur, cuenta con 100 habitaciones acondicionadas para brindar un excelente servicio para huéspedes que van en busca de diversión y también brinda servicio ejecutivo para quienes llegan por trabajo o negocios, sin perder las características del hotel boutique (HotelsDot, 2018) (ver tabla 23).

5.4.3 Capacidades de la oferta

Se detalla información de hoteles que se encuentran cerca a Le Bonheur. Estos son los principales hoteles en Fort Lauderdale, de 3 o 4 estrellas, pertenecientes a grandes cadenas hoteleras, ubicados a 10 km como máximo del Hotel Le Bonheur y cerca a los principales lugares turísticos de la ciudad. Estos hoteles tienen entre 150 y 300 habitaciones acondicionadas para los dos segmentos de clientes del hotel en estudio, ya que cuentan con áreas de recreación y brindan un excelente servicio ejecutivo, grandes espacios con salas de conferencia, centros de negocios, áreas de cómputo (TripAdvisor, s.f.) (ver tabla 24).

5.4.4 Detalles del servicio

En la tabla 25 se detalla información de los servicios del Hotel Le Bonheur.

Tabla 23***Principales rivales***

| Categoría | Hotel | Precio por habitación US\$ | Calificación | Ubicación | Número de habitaciones | Servicios | Pet friendly | Servicios ejecutivos | Restaurante | Actividades | Idiomas |
|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------|--|------------------------|---|--------------|----------------------|-------------|-----------------------|--|
| Hotel boutique 3 estrellas | Nobleton Hotel | 179 | Bien | A 300 m de la playa, a 2 km del centro comercial | 16 | Internet gratuita, estacionamiento gratuito | No | No | 1 | 1 piscina | Inglés, francés y alemán |
| Hotel boutique 3 estrellas | The Victoria Park Hotel | 176 | Muy bien | A 6 minutos del aeropuerto | 32 | Internet gratuita, estacionamiento gratuito, lavandería | No | No | 1 | 1 piscina | Inglés |
| Hotel boutique 3 estrellas | Elisa Hotel | 134 | Muy bien | A 2 minutos de la playa | 24 | Internet gratuita, estacionamiento gratuito | No | No | 1 | 1 piscina, 1 gimnasio | Español, inglés, francés, alemán, polaco y portugués |
| Hotel boutique 3 estrellas | Manhattan Tower Apartment Hote | 237 | Fabuloso | A 700 m de la playa, a 8 km del aeropuerto | 13 | Internet gratuita, estacionamiento gratuito | No | No | 1 | 1 piscina | Español, inglés |
| Hotel boutique 2 estrellas | Aqua Hotel | 97 | Bien | A 250 m de la playa, a 11 km del aeropuerto | 45 | Internet gratuita, estacionamiento gratuito | Sí | No | 1 | 2 piscinas | Español, inglés |

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 24

Oferta

| Hotel | Precio por habitación US\$ | Calificación | Ubicación | Número de habitaciones | Servicios | Medidas de bioseguridad | Pet friendly | Servicios ejecutivos | Restaurante | Actividades |
|---|----------------------------|--------------|--|------------------------|---|---|---------------|--|-------------|----------------------------|
| Courtyard by Marriott Fort Lauderdale Beach | 151 | Muy bien | Cerca de la playa, a 12 minutos del aeropuerto | 261 | Internet gratuita, lavandería, estacionamiento 24 horas, US\$ 44 por noche | Medidas de limpieza reforzada, distanciamiento social, medidas de seguridad | No | Centro de negocios, espacio para conferencias (131 m ²), sala de juntas | 3 | Piscina, gimnasio, tiendas |
| Aqua Hotel | 129 | Fabuloso | Cerca de la playa, a 15 minutos del aeropuerto | 39 | Internet gratuita, lavandería, estacionamiento 24 horas, US\$ 10 por noche | Medidas de limpieza reforzada, distanciamiento social, medidas de seguridad | No | No tiene | 1 | Piscina, gimnasio |
| Embassy Suites by Hilton Fort Lauderdale - 17 Street | 118 | Fabuloso | Centro financiero, a 9 minutos del aeropuerto | 361 | Internet US\$ 9.95 por noche, lavandería, estacionamiento 24 horas, US\$ 35 por noche | Medidas de limpieza reforzada, distanciamiento social, medidas de seguridad | Costo US\$ 25 | Centro de negocios 24 horas, área con computadoras, espacio para conferencias (1,208 m ²). | 1 | Piscina, gimnasio, tiendas |
| Hampton Inn Fort Lauderdale - Cypress Creek | 94 | Fabuloso | Zona centro cerca del aeropuerto | 156 | Internet gratuita, lavandería, estacionamiento 24 horas, US\$ 20 por noche | Medidas de limpieza reforzada, distanciamiento social, medidas de seguridad | Costo US\$ 75 | Centro de negocios 24 horas, espacio para conferencias (277 m ²), 3 salas de juntas | 1 | Piscina, gimnasio |
| Ramada by Wyndham Fort Lauderdale Airport/Cruise Port | 69 | Fabuloso | A 10 minutos del aeropuerto | 144 | Internet gratuita, lavandería, estacionamiento 24 horas, US\$ 10 por noche | Medidas de limpieza reforzada, distanciamiento social, medidas de seguridad | No | Centro de negocios 24 horas, espacio para conferencias (459 m ²), sala de juntas | 1 | Piscina, gimnasio |

Nota: Elaboración Propia, 2022.

Tabla 25

Principales servicios del Hotel Le Bonheur

| Hotel | Precio US\$ | Calificación | Ubicación | Cantidad de habitaciones | Servicios | Medidas de bioseguridad | <i>Pet friendly</i> | Servicios ejecutivos | Restaurante | Actividades |
|-------------------------|-------------|--------------|-------------------------|--------------------------|---|-------------------------------|---------------------|---|-------------|-----------------------|
| Hotel Le Bonheur | 120 | Fabuloso | A 15 min del aeropuerto | 100 | Internet Gratuito | Medidas de limpieza reforzada | Sí | Centro de negocios | 1 | Piscina |
| | | | | | Lavandería | Distanciamiento social | | Espacio para conferencias de 300 m ² | | Gimnasio |
| | | | | | Estacionamiento 24 horas, gratis para huéspedes | Medidas de seguridad | | Sala de juntas | | Sala de entrenamiento |

Nota: Elaboración Propia, 2022.

5.5 Tamaño del mercado meta

El criterio utilizado en la evaluación de esta sección es la investigación predominantemente cuantitativa. Debido a que la información sobre al mercado norteamericano y a las distintas fuentes de información se encuentra afectadas por la pandemia de COVID-19, esta metodología proporciona diversas fuentes para analizar y permite obtener una estimación más precisa del mercado meta. De igual manera, se procedió a tomar como referencia una serie de datos cuantitativos, orientados a conocer el crecimiento y evolución del sector de turismo en los Estados Unidos, así como la referencia del segmento boutique que ha venido creciendo de manera sostenible durante los últimos 5 años.

En ese sentido, después del análisis del sector y la información recolectada en base a la información de Visit Florida (s.f.) y la UNWTO (2021), se llegó a la conclusión que el mercado meta es el siguiente:

Tabla 26

Ingresos según tipo de turismo en Fort Lauderdale

| Número de turistas por tipo de turismo | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| Negocios y/o trabajo | 2,670,868 | 2,831,881 | 3,008,060 | 3,189,695 | 3,382,862 |
| Turismo recreacional | 12,464,148 | 13,266,361 | 14,102,661 | 14,943,109 | 15,835,526 |
| Mercado meta | 15,135,016 | 16,098,242 | 18,132,804 | 18,132,804 | 19,218,388 |

Nota: Elaboración Propia, 2022.

5.5.1 Tasa de crecimiento del mercado meta

A raíz de la pandemia del COVID-19, las medidas de prevención han sido cambiantes, principalmente las restricciones de viajes a otros países o requerimientos necesarios para poder ingresar al país, según los datos obtenidos de UNWTO (2022a) y Visit Florida (s.f.). A pesar de ello, para los siguientes periodos, se busca lograr un crecimiento entre el 40% y 44% del periodo prepandemia del año 2019 para el total de viajeros que ingresan a Fort Lauderdale.

Tabla 27

Distribución en porcentajes

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Negocios y/o trabajo | 9.86% | 9.76% | 9.73% | 9.72% | 9.77% | 9.75% | 9.74% | 9.75% | 9.75% |
| Turismo recreacional | 45.30% | 45.60% | 45.74% | 45.70% | 45.59% | 45.66% | 45.67% | 45.66% | 45.64% |
| No específica | 19.36% | 19.00% | 18.80% | 18.88% | 19.01% | 18.92% | 18.90% | 18.93% | 18.94% |
| Salud, religión y otros | 25.48% | 25.64% | 25.73% | 25.68% | 25.63% | 25.67% | 25.68% | 25.67% | 25.66% |
| Total | 100% |

Nota: Elaboración Propia, 2022.

Así, se ha considerado la discriminación según el tipo de cliente meta que se tiene como objetivo, obteniendo porcentajes diversos en relación con el crecimiento del mercado meta:

Tabla 28***Mercado meta***

| Número de turistas por tipo de turismo | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Negocios y/o trabajo | 1,365,652 | 2,502,032 | 2,670,868 | 2,831,881 | 3,008,060 | 3,189,695 | 3,382,862 |
| Turismo recreacional | 6,421,627 | 11,758,721 | 12,464,148 | 13,266,361 | 14,102,661 | 14,943,109 | 15,835,526 |
| Mercado meta | 7,787,278 | 14,260,753 | 15,135,016 | 16,098,242 | 17,110,721 | 18,132,804 | 19,218,388 |
| Porcentajes | 71% | 83% | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% |

Nota: Elaboración Propia, 2022.

5.5.2 Proyección de crecimiento de mercado meta en los próximos 5 años

Respecto a los viajes que ingresan al estado de la Florida, la UNWTO (2022b) indica que se tendría que esperar hasta el 2024 para tener el número de turistas del año 2019. Asimismo, según el último Grupo de Expertos de la UNWTO, la mayoría de los profesionales del turismo ven mejores perspectivas para mediados del año 2022, mientras que otro grupo espera un repunte a finales del 2022, sobre todo durante el tercer trimestre (UNWTO, 2022b).

El último Índice de Confianza de la UNWTO mostró un marcado repunte. Por primera vez desde el comienzo de la pandemia, el índice volvió a los niveles de 2019, lo que refleja el aumento del optimismo entre los expertos en turismo de todo el mundo, aprovechando la fuerte demanda reprimida, en particular los viajes intraeuropeos y los viajes de Estados Unidos a Europa (UNWTO, 2022b).

5.6 Conclusiones del capítulo

- Existe un mercado potencial de más de 15 millones de turistas que arriban a Fort Lauderdale anualmente, principalmente por viajes de turismo recreacional y negocios.
- El hotel boutique Le Bonheur se debe enfocar en el turista extranjero de negocios y turismo recreacional, ese tipo de cliente mantiene la capacidad económica y predilección de optar por el servicio propuesto.
- Si bien es cierto la pandemia por COVID-19 afectó a todo el rubro hotelero del estado de la Florida, se cuenta con buenas expectativas de crecimiento para los siguientes años, para eso el hotel ya debería estar preparado y contar con las condiciones necesarias para ofrecer un servicio diferenciado. Se espera una mayor cantidad de visitantes para los próximos años, esperando un repunte para el año 2022 de aproximadamente el 50% y un incremento gradual de 6% los años posteriores.
- Los turistas están dispuestos a pagar US\$ 214 por día en su estancia en Fort Lauderdale.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO

Tal como muestran los hallazgos de la investigación, es de suma necesidad que el Hotel Le Bonheur ofrezca un modelo de negocio innovador, con una atención personalizada y digital para los clientes, además de brindar servicios de actividades de turismo para las familias y áreas de trabajo para los huéspedes que requieran el servicio. El planteamiento estratégico estará planteado hasta el año 2027.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

6.1 Visión a futuro

Los autores de la presente investigación plantean la siguiente visión a futuro: Para el 2037, ser el hotel boutique líder y referente en la ciudad de Fort Lauderdale, reconocidos por el servicio de calidad ofrecido a los huéspedes, siempre pendientes de la actualización tecnológica para una mejora continua en el servicio.

6.2 Misión a futuro

Los autores de la presente investigación plantean la siguiente misión a futuro: Brindar un servicio con alta calidad y confort a nuestros huéspedes, caracterizado por una propuesta de valor diferenciada, logrando la satisfacción total de los clientes y dándonos a conocer por nuestros servicios únicos de atención.

6.3 Objetivos estratégicos

6.3.1 Rentabilidad

- Recuperar la rentabilidad que afectó al hotel por la inversión realizada en la ampliación de las instalaciones y por la pandemia del COVID-19. Al terminar el año 2027 se espera llegar a una rentabilidad superior al 15% sobre las ventas de habitaciones.

6.3.2 Crecimiento

- Incrementar de manera progresiva las ventas del hotel hasta lograr una ocupación superior al 60%, cifra que representa el promedio de la industria hotelera en el estado de Fort Lauderdale, con un incremento anual estimado del 4%.

6.3.3 Sostenibilidad

- Obtener un nivel de satisfacción del huésped superior al 80%.
- Generar un plan de capacitación constante del personal.
- Optimizar los canales digitales con base al análisis de datos desde el 2022.

6.4 Estrategia competitiva para el periodo 2023-2027

Después de haber realizado el análisis, se determina que el hotel debe mantener una estrategia de enfoque en diferenciación, teniendo como clientes principales a los viajeros de turismo recreativo y negocio.

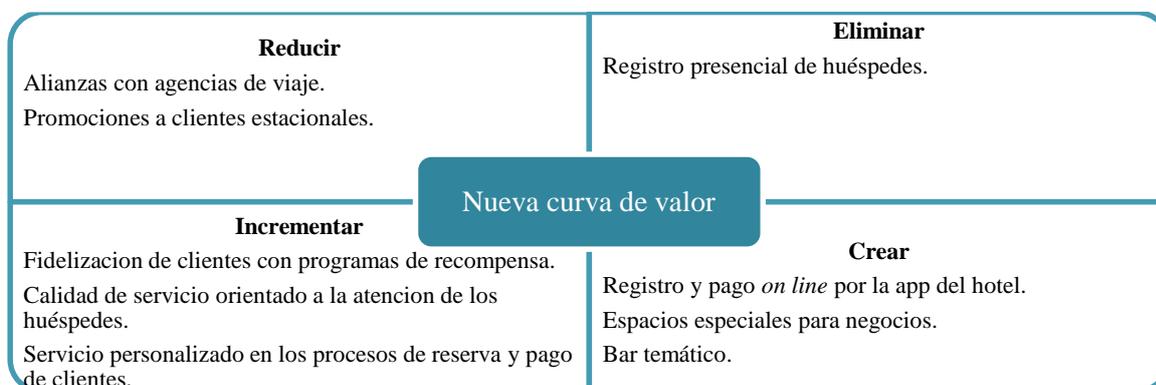
- **Diferenciación en el recurso humano.** Capacitación constante, bonos adicionales por cumplimiento de objetivos, salarios atractivos y descuentos corporativos.
- **Diferenciación en tecnología.** Desarrollar una aplicación (app) que permita realizar los procesos de reserva, *check in* y *check out* y pagos seguros.
- **Diferenciación en infraestructura.** Desarrollar un plan anual de mantenimientos preventivos y predictivos de todas las instalaciones de hotel, permitiendo lograr elevados estándares de satisfacción y confort en los huéspedes. La arquitectura del hotel contará con temáticas diferenciadas que permitan a los huéspedes vivir una experiencia diferente.
- **Diferenciación en el cuidado y la preservación del medio ambiente.** Para ello se generará una cultura de reciclaje y utilización racional de los recursos naturales.

6.5 Estrategia de crecimiento

Para generar la estrategia de crecimiento se utilizará la matriz de cuatro estaciones (Chan & Mauborgne, 2005).

Figura 2

Matriz de las cuatro estaciones



Nota: Adaptado de Chan & Mauborgne, 2005.

Las acciones estratégicas se basan en la estrategia de Océano Azul, dicha teoría sostiene que los límites del mercado y la estructura de la industria, denominados océanos rojos, pueden transformarse en ideas de negocio que no han sido exploradas (océano azul) (Cham & Mauborgne, 2005), ya que al ser implementadas tienen como fin convertir al hotel boutique Le Bonheur en un atractivo turístico de alojamiento, enfocados en generar experiencias inolvidables para los viajeros de turismo recreacional y negocios, generando diferenciación con el aplicativo que permite y facilita los procesos de alquiler de habitaciones.

6.6 Modelo de negocio propuesto - Business Model Canvas

Según Osterwalder & Pigneur (2011), la metodología Business Model Canvas es una herramienta que describe de manera lógica cómo las organizaciones buscan crear, entregar y capturar valor en el mercado. Esta herramienta se enfoca en los clientes y su relación con los proveedores, tomando en cuenta a los socios clave, lo cual ayudará a brindar una propuesta de valor (ver tabla 29).

- Se realizó el detalle específico de las actividades claves del hotel, considerando las actividades de recepción, capacitación de recursos humanos, administración de inventarios y marketing.
- Se detalló la relación que se tiene con los clientes, recalando la atención personalizada y empática, encuestas de satisfacción de clientes y almacenamiento de las preferencias y gustos de los clientes.
- Se consideraron como socios claves a los proveedores de insumos para el restaurante y bar, las entidades y financieras quienes brindan financiamiento al hotel, y los accionistas.

Tabla 29

Canvas propuesto

| Socios Claves | Actividades Claves | Propuesta de Valor | Relación con clientes | Segmentos de Clientes |
|--|---|--|---|---|
| <p>Las agencias de viaje especializadas</p> <p>Agencias de medios, publicidad y marketing</p> <p>Plataformas digitales</p> | <p>Servicio hotelero disponible las 24 horas</p> <p>Servicio al cliente personalizado</p> <p>Fuerte énfasis en marketing y ventas</p> | <p>Un hotel boutique ubicado en la ciudad de Fort Lauderdale, con una estructura remodelada por completo para mayor confort de los huéspedes y con un precio por noche menor que el del mercado. Se ofrecerán tarifas especiales para clientes frecuentes.</p> <p>Instalaciones modernas y <i>smart</i>, mediante la <i>app</i> del hotel, podrán conocer sobre la habitación y lo que ofrece el hotel.</p> <p>Se cuenta con áreas específicas para cada segmento de cliente a los que estamos dirigidos, habitaciones en pisos distintos según el cliente (vacaciones o trabajo), salas de reuniones equipadas para reuniones físicas y también virtuales, habitaciones anti sonoras, entre otros detalles para cada segmento.</p> <p>Sistema de <i>contact less</i>, el <i>check in</i> se realiza desde la <i>app</i> y no es necesario realizar colas en el <i>lobby</i> a la hora del arribo de los clientes.</p> <p>Personal capacitado para brindar servicio personalizado a los huéspedes, capacidad para interactuar con clientes en distintos idiomas.</p> | <p>A través de agencias de viaje</p> <p>Plataforma de búsqueda digital</p> | <p>Personas que van por trabajo, para concretar negocios y/o trabajar desde el hotel.</p> <p>Familias que van por vacaciones.</p> <p>Turistas nacionales e internacionales</p> <p>Turistas de las generaciones Baby Boomers y Millenials.</p> <p>Capacidad de pago por estancia mínima de US\$ 90 por noche</p> |
| | Recursos Claves | | Canales | |
| | <p>Físicos: Infraestructura, instalaciones y equipamiento</p> <p>Humano: Personal altamente capacitado</p> <p>Tecnológico: Soporte digital moderno, <i>app</i> personalizada.</p> | | <p>Agencias de viaje que promocionan el hotel.</p> <p>Publicidad en diversos medios digitales</p> | |
| Estructura de Costes | | Fuentes de Ingresos | | |
| <p>Los costos van variando según temporada, siendo en verano más altos que en invierno. En general, los costos fijos abarcan los salarios base del personal de hotelería, mantenimiento, marketing, pago de alquiler.</p> <p>Los costos variables son las capacitaciones del personal que ingresa y gastos de despido.</p> | | <p>Se manejan precios variables según temporadas y tipo de clientes (nacionales o extranjeros). Los precios para los nacionales van de US\$ 90 a US\$ 120, y para los extranjeros de US\$ 100 a US\$ 130). Aquellos que hagan la reserva de manera directa realizan el pago en efectivo o mediante tarjeta de crédito, y quienes lo hagan mediante la agencia es con factura a 30 días.</p> <p>La temporada alta es el verano.</p> | | |

Nota: Osterwalder & Pigneur, 2011.

6.7 Cadena de valor propuesta

La cadena de valor propuesta considera la presente lista de actividades que se direccionan para brindar un valor agregado a los huéspedes (Porter, 1985). Estas actividades que son primarias y de soporte se tomarán como una herramienta para la planificación estratégica, ya que estas ayudarán a identificar la diferenciación del hotel boutique (ver tabla 28).

- **Dirección y gerencia.** Se añadieron las funciones de gestión ambiental y relación con los inversionistas, esto con fin de mejorar la reputación de la empresa mostrando una actitud de desarrollo sostenible con la energía utilizada y gestión de residuos; por otro lado, mejorar la relación con los inversionistas, brindando reportes trimestrales de los resultados financieros que va obteniendo el hotel.
- **Infraestructura de la empresa.** Se implementó un programa de control preventivo de los activos del hotel.
- **Gestión de Recursos Humanos.** Programas de capacitación cada 3 y 6 meses, generando también un proceso estandarizado de selección y reclutamiento de personal.
- **Suministros.** Implantación del sistema de gestión de inventarios que permita mejorar el control de stock y calidad de insumos.
- **Marketing y ventas.** Mayor publicidad en redes sociales, y desarrollo de política de relaciones públicas para mejorar la reputación y posicionamiento del hotel.
- **Servicios.** Implementación de aplicativo para gestionar las reservas del hotel, calificación del servicio y almacenamiento de información de los huéspedes.

Tabla 30

Cadena de Valor propuesta

| | | | | | |
|-------------------------------|--|---|---|----------------------------|-----------------|
| ACTIVIDADES DE SOPORTE | Dirección General | Planificación, organización, finanzas, control de calidad, gestión ambiental, relación con los inversionistas. | | MARGEN DEL SERVICIO | CLIENTES |
| | Infraestructura de la empresa | Mantenimiento continuo de las instalaciones y habitaciones del hotel, así como velar por el control preventivo en los equipos de seguridad para evitar imprevistos y fallas. | | | |
| | Gestión de Recursos Humanos | Programa de capacitación para el personal nuevo sobre atención al cliente. Nuestro personal será capaz de atender todos los requerimientos de los huéspedes con una actitud amistosa ,cordial y vocación de servicio. | | | |
| | Suministros, aprovisionamiento y relación con terceros | Adquisición de buenos materiales para abastecer todas las habitaciones del hotel. Tener suficientes productos para el mantenimiento de las habitaciones y las medidas de bioseguridad. Realizar una evaluación constante de los proveedores con el objetivo de asegurar la calidad de todos los productos. | | | |
| | Innovación y Responsabilidad Social | Desarrollo y mejora del modelo de servicios y procesos, actualización constante de base de datos de los clientes. Contamos con un enfoque en el impacto social positivo. | | | |
| ACTIVIDADES PRIMARIAS | Marketing y Ventas | Operaciones | Servicios | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar el hotel por páginas <i>web</i> . • Agencias de viaje conocidas. • Tener bases de datos de los clientes actualizadas. • Establecer plazos determinados para dar respuesta a los clientes. • Relaciones públicas • Publicidad en redes | <ul style="list-style-type: none"> • Nuevo proceso de atención • Registro de <i>check in</i> y <i>check out</i> dinámico • Limpieza de las habitaciones • Servicio a las habitaciones • Servicio de lavandería • Venta de entradas a lugares turísticos • Seguridad | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de satisfacción de clientes. • Seguimiento a las ventas. • Actualización de promociones según temporada. • Administración de redes sociales • Administración de comentarios y opiniones en las distintas plataformas. | | |

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING

7.1 Objetivos

7.1.1 Objetivos generales

En el siguiente plan se establecen acciones estratégicas que permitirán cumplir con todos los objetivos propuestos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad para el periodo 2023-2027.

6.

Tabla 31

Objetivos

| Objetivo del plan funcional | Acciones | Indicador | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---------------------------------|--|---|------|------|------|------|------|
| Ventas | Generar campañas publicitarias con <i>influencers</i> de la región | Reporte de ocupación del hotel | 5% | 10% | 14% | 18% | 20% |
| Posicionamiento | Incrementar el número de seguidores en las redes sociales del hotel | Número de seguidores en redes sociales | 8% | 16% | 18% | 20% | 22% |
| | Difundir la experiencia durante la estadía del hotel generando recordación de marca. | Numero de recomendaciones en redes sociales | 8% | 16% | 18% | 20% | 22% |
| Fidelización de clientes | Mantener el índice de satisfacción del cliente superior al 80% | Índice de satisfacción | 80% | 82% | 84% | 86% | 88% |
| | Implementar un programa de fidelización a los clientes frecuentes | Número de nuevos clientes | - | 100 | 150 | 250 | 300 |
| Responsabilidad social | Desarrollar una imagen de hotel socialmente responsable | Numero de reconocimientos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Nota: Elaboración propia, 2022.

7.2 Estrategias de segmentación

Debido a que se tiene dos segmentos de clientes, se desarrollará una estrategia de segmentación diferenciada para cada uno de los públicos objetivos seleccionados.

Tabla 32

Hospedaje por turismo familiar

| Variable | Segmentos |
|---------------------|---|
| Tipo de mercado | Business to Consumer (B2C) |
| Nacionalidad | Turistas provenientes de Chile, Alemania, Canadá, España, Reino Unido, Italia, Suiza, México, Perú y de otros países de América |
| Edad | 5 a 50 años |
| Género | Mujeres y hombres |
| Motivo de hospedaje | Turismo de playa, paseos y recreacional |
| Ocupación | Profesionales, independientes y ejecutivos |
| Precio | US\$ 120, niños menores de 5 años no pagan |

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 33

Hospedaje por trabajo

| Variable | Segmentos |
|---------------------|---|
| Tipo de mercado | Business to Business (B2C) |
| Sector | Sector ejecutivo, doctores, comerciantes, <i>coachs</i> , profesionales, entre otros |
| Edad | 25 a 50 años |
| Género | Mujeres y hombres |
| Motivo de hospedaje | Reuniones de negocios, conferencias, eventos corporativos |
| Ocupación | Profesionales que buscan calidad de servicio por precio competitivo que les permita estar dentro del presupuesto de las empresas en las que laboran, con ubicación céntrica |
| Precio | US\$ 90 tarifa corporativa |

Nota: Elaboración propia, 2022.

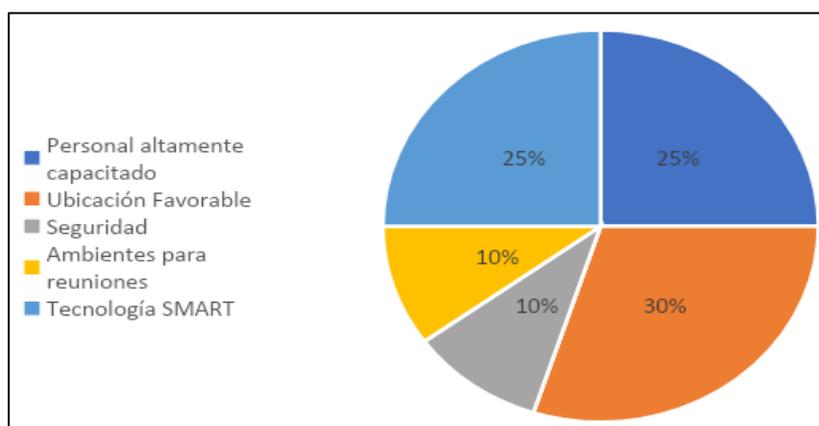
7.3 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es el proceso que le permite a las empresas influir en la percepción que tienen los consumidores sobre ellas. Para Olamendi (2009), consiste en establecer lo que se quiere proyectar de la marca, de tal manera que el público objetivo entienda y valore su ventaja competitiva (Conexion ESAN, 2022).

El Hotel Le Bonheur es del segmento boutique, cuenta con una ubicación favorable a 5 minutos de las distintas playas y a 20 minutos del aeropuerto de Fort Lauderdale, y busca que las familias puedan pasar una estancia agradable y también cuenta con espacios para personas que viajan por trabajo.

Figura 3

Principales atributos



Nota: Elaboración propia, 2022.

El hotel cuenta con las siguientes características más representativas:

- **Ubicación favorable, 30%.** Esto debido a que el hotel está ubicado a 10 minutos caminando de la playa, a 15 minutos del centro financiero y a 20 minutos del aeropuerto de Fort Lauderdale.

- **Personal altamente capacitado, 25%**, se cuenta con personal con dominio de 3 idiomas y capacitados constantemente en atención al cliente.
- **Tecnología SMART, 25%**. El hotel cuenta con un aplicativo móvil con el cual el cliente podrá realizar sus solicitudes o ver y solicitar todo lo que ofrece el hotel.
- **Ambientes para reuniones, 10%**. Se cuenta con ambientes equipados para reuniones de trabajo para los huéspedes que lo necesiten.
- **Seguridad, 10%**. Se cuenta con seguridad las 24 horas y cámaras en todos los ambientes del hotel.

7.3.1 Puntos de paridad y diferencia de la competencia

- **Paridad**
 - Instalaciones modernas
 - Responsabilidad social
 - Atención de calidad
 - Buena ubicación
- **Diferencia**
 - Convenios con agencias de viaje.
 - Interior decorado temáticamente.
 - Personal capacitado constantemente.
 - App para realizar los procesos de entrada y salida, así como los pagos en línea.
 - Servicio personalizado según las necesidades del cliente.
 - Ambientes personalizados para reuniones de trabajo y negocios.

7.3.2 Ventaja competitiva

Se considera los siguientes atributos diferenciales.

- Excelente servicio personalizado a los huéspedes.
- Instalaciones modernas y decoradas temáticamente.
- Experiencia inolvidable de confort.
- App para reservas y pagos en línea.
- Responsabilidad ambiental.

7.4 Estrategia de marketing mix

Se procederá con el desarrollo de las 4P del Marketing, las cuales son; precio, producto, promoción y plaza, teniendo en cuenta que la ventaja competitiva a desarrollar será la de enfoque en diferenciación.

7.4.1 Estrategia de servicio

El Hotel Le Bonheur cuenta con 100 habitaciones de las cuales se encuentran separadas para los segmentos a los que se dirige, esto debido a que las personas que van por trabajo estén cómodas y sin sufrir interrupciones de las familias y/o personas que van por vacaciones. El hotel tiene un diseño moderno y sofisticado con ambientes *smart*. El hotel cuenta con piscina y un bar en la terraza del hotel que se encuentra separado en dos ambientes, con una amplia vista al mar.

Dentro de las características más importantes del hotel se encuentran el servicio y la atención personalizada, por lo que todos los colaboradores hablan por lo menos 3 idiomas, con lo cual es posible entender de manera más clara las necesidades y requerimientos de los huéspedes, logrando que tengan una mejor estancia.

Con el objetivo de lograr una conexión más cercana con el cliente, las habitaciones se personalizan antes de que arriben al hotel. Los huéspedes podrán llenar una encuesta de sus gustos y preferencias cuando realicen la reserva de su habitación, con lo cual se obtiene información sobre sus gustos y preferencias antes de su arribo y así poder personalizarla y que se sientan como en casa. Así mismo, desde la app del hotel, los huéspedes podrán conocer las bondades y los distintos sitios turísticos cercanos. De la misma manera, las personas que se alojen por trabajo desde la app podrán realizar la reserva de la sala de conferencia, la sala de reuniones y/o un ambiente privado para reuniones en caso lo necesiten. El restaurante del hotel cuenta con comida de calidad internacional y saludable, con servicio a la habitación las 24 horas.

7.4.2 Estrategia de precio

Los precios se han definido con el objetivo de lograr mayores oportunidades de desarrollo, en base a una estimación mensual de los costos y con el resultado que se espera obtener.

- Habitaciones por noche, US\$ 120, precio base para una habitación simple.
- Tarifas corporativas
- Tarifas de cliente frecuente

Para la estructura de precio se tendrán las siguientes consideraciones:

- La estructura de precios iniciará con una tarifa Best Available Rate (BAR) que es de US\$ 120, precio que se ha calculado promediando el precio de los hoteles boutique en Fort Lauderdale.
- Para el segmento corporativo se considerará un 15% de descuento con relación al BAR.
- Para los clientes frecuentes se considera un 10% de descuento en relación con el BAR

Tabla 34

Estructura de precios

| Tipo de habitación | Segmento | Precio (en US\$) |
|--------------------|-------------------|------------------|
| Simple | BAR | 120 |
| | Corporativo | 102 |
| | Cliente frecuente | 108 |
| Doble | BAR | 147 |
| | Corporativo | 125 |
| | Cliente frecuente | 132 |
| Matrimonial | BAR | 170 |
| | Corporativo | 144 |
| | Cliente frecuente | 153 |
| Suite | BAR | 200 |
| | Corporativo | 170 |
| | Cliente frecuente | 180 |

Nota: Elaboración propia, 2022.

7.4.3 Estrategia de plaza-distribución

Esta estrategia será en base a dos canales de ventas: directo e indirecto, los cuales se detallan a continuación:

- **Canal directo de venta**
 - Página *web*.
 - App del hotel.
 - Redes sociales.
- **Canal indirecto de venta**
 - Agencias de viaje.
 - Plataformas de ventas de paquetes turísticos (Booking, Tripadvisor, Expedia Travel).

7.4.4 Estrategia de promoción

Como parte de la promoción del hotel se ha tomado en cuenta lo siguiente:

- Brindar información detallada y de interés en la página *web* del hotel.

Tabla 35**Detalle de la página web**

| Detalle | Funciones |
|---------------------------------------|--|
| Plataforma de reservas y pagos | <ul style="list-style-type: none"> • Administración de reservas. • Pagos <i>on line</i>. • Reserva de los huéspedes en su propio idioma. • Correos de confirmación instantáneos. |
| Pantallas relevantes | <ul style="list-style-type: none"> • Página de inicio, imágenes de gran tamaño de las instalaciones del hotel, con un botón de consulta rápida de disponibilidad de habitaciones, detalle de los servicios del hotel, descripciones de los servicios brindados y recomendaciones de los clientes. |
| SEO | <ul style="list-style-type: none"> • Mejor posicionamiento en buscadores. • Dominio correcto. • Asociado a Google Maps para lograr la ubicación sencilla del hotel. • Registrado en Google My business. |

Nota: Elaboración propia, 2022.

- Actualización del diseño de la página *web* y de los mensajes que se desean comunicar, información que permitirá posicionar la marca y comunicar diferentes estrategias promocionales a prestar.
- Mediante la app del hotel se podrá obtener información de data analytics para conocer mejor a los huéspedes. Se recolectará la siguiente información:
 - Meses con más frecuencia de reserva.
 - Días de la semana más frecuentes de reserva.
 - Tipo de habitación más frecuente de reservar.
 - Tiempo promedio de estadía.
- Publicidad con *influencers* y redes sociales.
 - Se tendrá presencia en Facebook, Instagram y Tiktok.
 - Los *influencers* que se escogerán serán los que generen contenido de turismo y viajes en Fort Lauderdale.

Tabla 36**Influencers para campaña publicitaria**

| <i>Influencers</i> | Número de seguidores | Redes sociales |
|------------------------|----------------------|------------------------------|
| Matthew Karsten | 148,000 | Instagram, Face Book, Tiktok |
| Theblondeabroad | 518,000 | Instagram, Face Book, Tiktok |
| Annie Pham | 210,000 | Instagram, Face Book, Tiktok |
| Whatthechic | 2.4 millones | Instagram, Face Book, Tiktok |

Nota: Elaboración propia, 2022.

- Se comprarán espacios publicitarios de revistas especializadas en el sector turismo que estén enfocadas en los públicos objetivos.
- Servicio de postventa para conocer la opinión de los clientes luego de su estancia en el hotel.

7.5 Presupuesto

Tabla 37

Presupuesto (en US\$)

| Periodo | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Pre-inversión | 14,000.00 | | | | | |
| Planilla | 141,600.00 | 141,600.00 | 141,600.00 | 141,600.00 | 141,600.00 | 141,600.00 |
| Publicidad en redes sociales y revistas especializadas | 10,000.00 | 10,000.00 | 10,000.00 | 10,000.00 | 10,000.00 | 10,000.00 |
| Plataformas de turismo | 8,000.00 | 8,000.00 | 8,000.00 | 8,000.00 | 8,000.00 | 8,000.00 |
| Total | 173,600.00 | 159,600.00 | 159,600.00 | 159,600.00 | 159,600.00 | 159,600.00 |

Nota: Elaboración propia, 2022.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

8.1 Objetivos

En el plan de Operaciones se determinarán los objetivos adecuados que permitan lograr la mayor eficiencia en los procesos del hotel.

Tabla 38

Objetivos

| Objetivo del plan funcional | Acciones | Indicador | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|---|---|------|------|------|------|------|------|
| Reducción de costos operativos | Control de la cantidad de personal necesario para el hotel. | Número de empleados temporales. | - | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | Reducir el ratio de accidentes de los empleados. | Porcentaje de accidentes. | 12% | 10% | 8% | 6% | 4% | 2% |
| | Identificar procesos improductivos. | Numero de procesos reducidos. | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Calidad de servicio | Implementar la app de reservas y pagos <i>on line</i> . | Encuesta de satisfacción. | - | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| | Reducir el número de reclamos. | $\frac{N \text{ de reclamos}}{\text{Numero de clientes totales}}$ | 7% | 6% | 6% | 5% | 5% | 5% |
| Administración eficiente de stock | Gestión de la cartera de proveedores. | N de proveedores por producto. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | Automatización de control de inventarios. | Porcentaje mínimo de stock. | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |

Nota: Elaboración propia, 2022.

8.2 Estrategias de Operaciones

- Generar la estandarización de procesos para generar resultados más efectivos y tener un plan de mejora continua.
- Adquisición de aplicativos móviles para generar integración en el sistema de los controles de gestión de las distintas áreas del hotel.
- Planificación de mantenimiento constantes y preventivos a las áreas del hotel.

- Generar planes específicos para cada proceso de atención al cliente: recepción, restaurante, seguridad, informática, etcétera.
- Evaluar trimestralmente la calidad de los servicios de proveedores.
- Evaluar el desempeño de los procesos operativos trimestralmente.

8.3 Diseño del servicio

El Hotel Le Bonheur cuenta con 100 habitaciones, y el servicio se ha descrito con mayor profundidad en el capítulo V de la presente investigación. El concepto del hotel es en base a un diseño moderno y sofisticado con ambientes *smart*. Además, cuenta con piscina y un bar en la terraza del hotel que se encuentra separado en dos ambientes, con una amplia vista al mar.

8.4 Diseño y calidad de procesos

8.4.1 Diseño de procesos

El análisis de procesos es la manera de transformar la misión, visión, los objetivos y los recursos disponibles en un medio accesible y medible para el logro de la visión de la empresa (Equipo de redacción de Drew, 2022).

Es imprescindible diseñar los distintos procesos, buscando la reducción de los problemas y riesgos durante la prestación del servicio, generando una evaluación constante del mismo. Estos procesos, a la vez, tienen que ser flexibles y adaptables a las necesidades cambiantes que presenten los clientes. En el gráfico 2 se presenta el flujograma del proceso de atención del Hotel Boutique Le Bonheur.

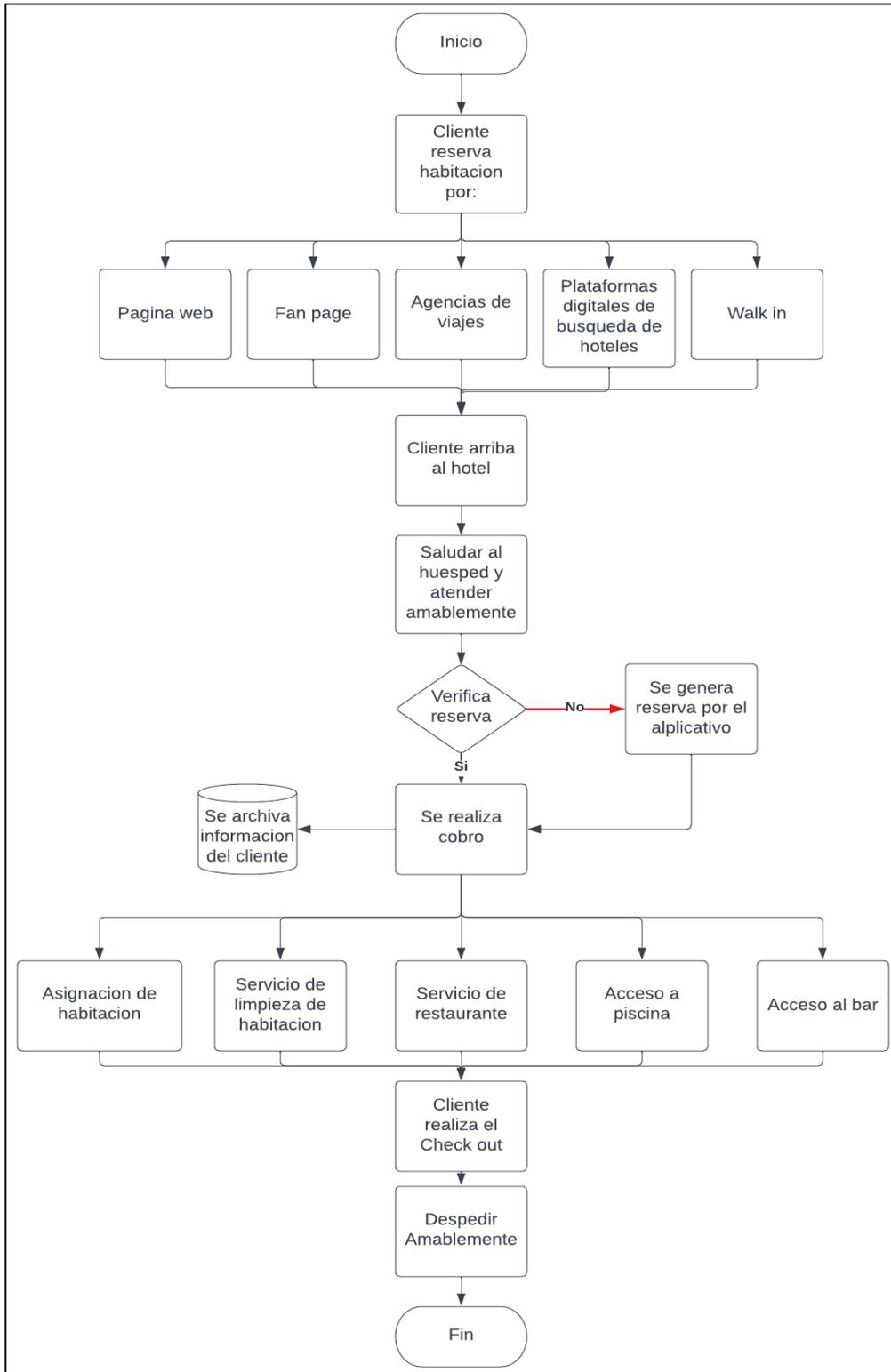
8.4.2 Calidad

La calidad en cualquier servicio se ha convertido en una de las estrategias estrella del sector turístico. Es un elemento que marcará la diferencia dentro de la competencia entre las distintas cadenas hoteleras y se convertirá en uno de los elementos más preciados por los turistas (International Hotel Consulting Services, s.f.).

El Hotel Boutique Le Bonheur, buscará la implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001, con el objetivo estandarizar y optimizar los procesos de manera continua.

Figura 4

Flujo de prestación del servicio



Nota: Elaboración propia, 2022.

8.5 Presupuesto

Tabla 39

Presupuesto (en US\$)

| Periodo | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Planilla operativa | 211,200.00 | 211,200.00 | 211,200.00 | 211,200.00 | 211,200.00 | 211,200.00 |
| Implementación de sistema de gestión | 20,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 |
| Plan de mantenimiento anual | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 |
| Implementación de la app | 10,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 |
| Total | 291,200.00 | 263,200.00 | 263,200.00 | 263,200.00 | 263,200.00 | 263,200.00 |

Nota: Elaboración propia, 2022.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

9.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos (Quiroa, 2020).

EL Hotel Le Bonheur tiene una estructura organizacional funcional, con una configuración burocrática profesional, ya que cuenta con la normalización de las habilidades profesionales y con el adoctrinamiento. Incorpora especialistas debidamente preparados y adoctrinados, es decir, profesionales que asumen un control significativo sobre su propio trabajo. A diferencia de la burocracia maquinal, en la burocracia profesional las normas surgen fuera de su propia estructura, especialmente en las asociaciones profesionales que reúnen a los operarios con sus colegas de otras burocracias profesionales (Conexión ESAN, 2016).

En un hotel donde la interacción entre áreas funcionales es muy fluida, una configuración burocrática organizacional fomenta la asociación entre los equipos de trabajo, generando una mejor comunicación y diversidad de soluciones a los problemas que puede presentar el hotel.

Tabla 40

Estructura organizacional

| Tipo de configuración | Coordinación | Forma importante de coordinación | Clase de descentralización |
|-----------------------|------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Profesional | Estandarizar las habilidades | El núcleo de operaciones | Horizontal |

Nota: Elaboración propia, 2022.

9.2 Objetivos

Tabla 41**Objetivo**

| Objetivo del plan funcional | Acciones | Indicador | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|------------------------------|--|--|------|------|------|------|------|------|
| Capacitación | Implementar un plan de capacitaciones trimestrales en manejo de sistemas informáticos y atención al cliente. | % de empleados capacitados. | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% |
| | Implementar un sistema de gestión de desempeño basado en objetivos. | % de cumplimiento de metas. | 70% | 80% | 85% | 90% | 90% | 95% |
| Retención de personal | Generar línea de carrera y promoción de los colaboradores. | Numero de colaboradores con ascenso. | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| | Identificar y desarrollar personal altamente calificado. | % de colaboradores que cumplen el 100% de las metas. | 10% | 10% | 12% | 12% | 12% | 12% |

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 41**Objetivo del plan de Recursos Humanos** (continúa de la página anterior)

| Objetivo del plan funcional | Acciones | Indicador | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-----------------------------|--|---------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Clima laboral | Fomentar el respeto y la igualdad como cultura en la organización. | Número de quejas entre colaboradores. | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| | Implementar un plan de bienestar social. | Encuesta de clima laboral. | 85% | 87% | 90% | 93% | 94% | 95% |

Nota: Elaboración propia, 2022.

9.3 Requerimiento de personal

El hotel cuenta con un plantel de 35 personas, distribuidas en 3 áreas funcionales, como se evidencia en el siguiente gráfico. Considerando que el hotel tiene 100 habitaciones hay un promedio de 0.5 empleados por habitación (ver figura 5).

9.3.1 Área de Operaciones

Desarrolla actividades de recepción y atención a los huéspedes y asignación de habitaciones, velando por la disponibilidad, correcto estado de conservación y limpieza de las habitaciones. También está al tanto de la solicitud de los servicios de lavandería de los huéspedes, y cumple con la función de proveer de alimentos y bebidas a los huéspedes, enfocados en mantener un correcto stock de los insumos y velar por la calidad de estos.

El supervisor de Informática administra eficientemente los sistemas informáticos, siempre al tanto de que el servicio de WIFI sea oportuno y de calidad, dando soporte informático a las diversas áreas.

9.3.2 Área de Marketing y Ventas

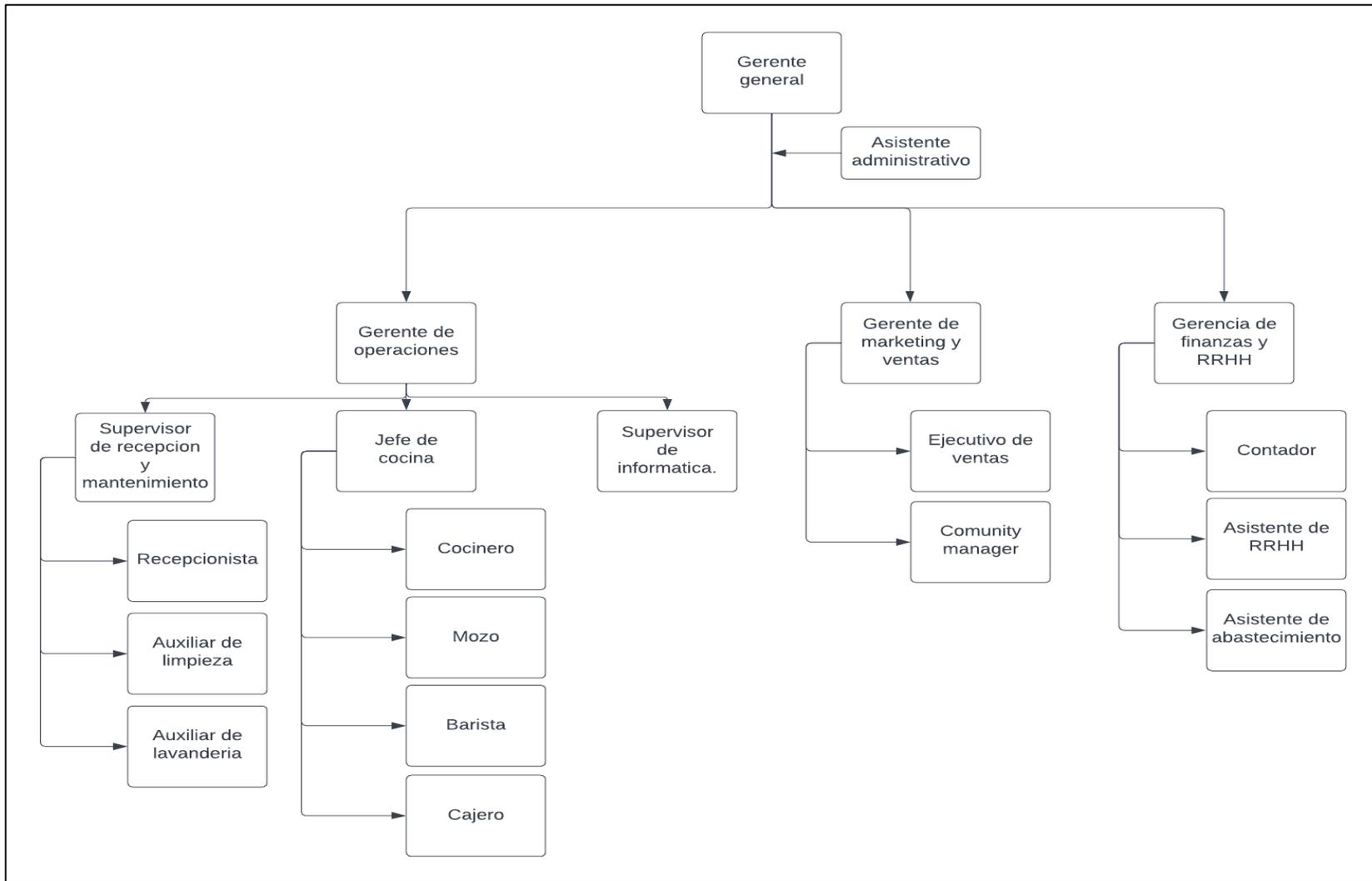
El ejecutivo de ventas es el encargado de generar contacto con prospectos y concretar ventas potenciales, está al tanto de las consultas y llamadas de los prospectos, generando una cartera de clientes a los cuales da seguimiento oportuno.

El Community manager se encarga de la administración de las redes sociales del hotel, promocionando las habitaciones y mejorando su posicionamiento en los entornos digitales.

9.3.3 Área de Administración, Finanzas y Recursos Humanos

Se encarga de la gestión contable y financiera del hotel, administrando eficientemente los costos y buscando maximizar su rentabilidad. También se encarga de pactar la contratación de personal, así como su capacitación y la gestión de compensaciones y beneficios sociales.

Figura 5
Organigrama



Nota: Elaboración propia, 2022.

9.4 Perfil del recurso humano

El personal del hotel está conformado por diversos profesionales y personal técnico que cumplen con las siguientes características.

- Formación y experiencia en hotelería, turismo y restaurantes.
- Conocimiento de 3 idiomas como mínimo.
- Actitud servicial.
- Comunicación efectiva.

Los detalles de los perfiles requeridos se presentan en el anexo 4.

9.5 Presupuesto

Tabla 42

Presupuesto (en US\$)

| Periodo | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Planilla de Recursos Humanos | 348,000.00 | 348,000.00 | 348,000.00 | 348,000.00 | 348,000.00 | 348,000.00 |
| Contratación de personal | 10,000.00 | 10,000.00 | 10,000.00 | 10,000.00 | 10,000.00 | 10,000.00 |
| Capacitación trimestral | 3,000.00 | 3,000.00 | 3,000.00 | 3,000.00 | 3,000.00 | 3,000.00 |
| Capacitación semestral | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 |
| Total | 363,000.00 | 363,000.00 | 363,000.00 | 363,000.00 | 363,000.00 | 363,000.00 |

Nota: Elaboración propia, 2022.

CAPÍTULO X. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

10.1 Objetivos y acciones estratégicas del plan de Responsabilidad Social Empresarial

El presente plan del Hotel Le Bonheur se basa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, en base a las acciones que disminuyan el impacto de las operaciones, contribuyendo a la mejora del medio ambiente, económico y social, para lo cual se tienen definidos dos grupos de interés: internos (accionistas, socios y colaboradores) y externos (clientes, proveedores, competidores).

“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables económica, social y ambientalmente, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las futuras generaciones. El cumplimiento de la responsabilidad social genera beneficios para la sociedad y la empresa u organización, ya que aumenta su reputación, fomenta la confianza pública y mejora la salud de los trabajadores y de los individuos que conforman la sociedad” (Meza, 2022).

9.

Tabla 43

Objetivos y acciones estratégicas

| Objetivo del plan funcional | Acciones | Indicador | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|--|--|------|------|------|------|------|------|
| Empresa socialmente responsable | Implementar el plan de Responsabilidad Social Empresarial. | % de implementación del plan de responsabilidad social. | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| | Generar presencia frente a <i>stakeholders</i> como una empresa socialmente responsable. | N de reconocimientos como empresa socialmente responsable. | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| | Construir una relación de confianza con los <i>stakeholders</i> . | N de reconocimientos como empresa socialmente responsable. | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| | Generar una imagen de marca socialmente responsable. | N de reconocimientos como empresa socialmente responsable. | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |

Nota: Elaboración propia, 2022.

- Operar de forma sostenible, buscando reducir los impactos dañinos hacia el medio ambiente. La acción estratégica para desarrollar este objetivo será disminuir el consumo de energía eléctrica mediante el uso de luminarias LED y la reducción del consumo de agua.

- Incorporar el valor compartido en el servicio logrando que se estandarice con la gestión comercial de los hoteles en Fort Lauderdale. Se buscará gestionar alianzas estratégicas con empresas importantes del sector turismo, de manera que se pueda garantizar que los turistas estén seguros. Dicha línea de negocio estará dentro del plan de marketing realizado con el objetivo de incentivar mucho más el turismo en la ciudad, con protocolos de bioseguridad establecidos que ayudarán a incentivar el turismo en Fort Lauderdale.
- Cultura sostenible y con valores para el fortalecimiento del Hotel Le Bonheur. La estrategia será fortalecer los valores de la empresa mediante las capacitaciones constantes sobre la creación del valor compartido, el código de ética y como fomentar el desarrollo sostenible del personal, el cual se encuentra detallado en el plan de Recursos Humanos. De la misma manera se buscará que se incluyan proveedores que compartan la misma política de sostenibilidad.

Todos los objetivos y acciones estratégicas antes detalladas serán para ambas líneas de negocio; Turismo y trabajo.

10.2 Presupuesto

La inversión para ejecutar el plan de Responsabilidad Social Empresarial está inmerso en cada uno de los planes funcionales ya antes mencionados, tomando en consideración que cada acción está sostenida en ellos.

CAPÍTULO XI. PLAN DE FINANZAS

11.1 Objetivos

10.

Tabla 44

Objetivos

| Objetivo del plan funcional | Acciones | Indicador | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-----------------------------|---|--|------------|------|------|------|------|
| Rentabilidad | Lograr una utilidad neta superior al 15%. | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$ | 17% | 19% | 21% | 23% | 25% |
| | Lograr utilidad sobre el patrimonio. | ROE. | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Liquidez | Lograr liquidez suficiente para cubrir los pasivos. | $\frac{\text{activo}}{\text{pasivo}}$ | >1.5 | >1.5 | >1.5 | >1.5 | >1.5 |
| | Recuperar la inversión del proyecto. | Periodo de recuperero. | < a 3 años | | | | |

Nota: Elaboración propia, 2022.

11.2 Supuestos y políticas

- Se toma en cuenta un plazo para la evaluación del plan estratégico de 5 años.
- Se toma como referencia el año 2022 como año base.
- Presentan un endeudamiento del 67%, siendo un préstamo bancario financiado al 4%.
- El impuesto a la renta es de 26.9%, en el estado de Fort Lauderdale, Florida.
- Todo está calculado en dólares americanos.
- Se va a considerar una tasa inflacionaria de 6.3%.
- El Ke requerido por los inversionistas es de 15.3%.
- Se proyecta un crecimiento del sector hotelero para los próximos 5 años con una tasa de 5%.

11.3 Presupuestos

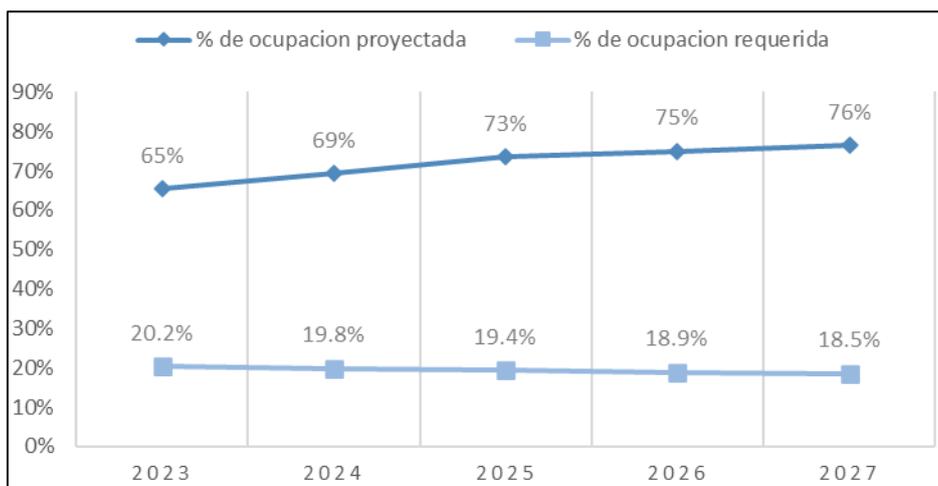
Los distintos presupuestos de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos han sido detallados en los capítulos VII, VIII y IX de la presente investigación.

11.4 Análisis del punto de equilibrio

Se calculó el punto de equilibrio utilizando la variable ocupabilidad del hotel, el cálculo detallado se presenta en el anexo 5. Se puede observar que en los próximos 5 años de funcionamiento, la ocupabilidad proyectada del hotel se encuentra por encima del punto de equilibrio.

Figura 6

Punto de equilibrio



Nota: Elaboración propia, 2022.

11.5 Estados financieros y flujo de caja

11.5.1 Flujo de caja sin plan estratégico

El flujo de caja sin plan estratégico se presenta en el anexo 1.

11.5.2 Flujo de caja con plan estratégico

El flujo de caja con plan estratégico se presenta en el anexo 2.

11.5.3 Estado de ganancias y pérdidas

El estado de ganancias y pérdidas se presenta en el anexo 3.

11.5.4 Balance general

El balance general se presenta en el anexo 4.

11.5.5 Análisis financiero

El análisis financiero se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 45**Ratios financieros**

| Ratio de liquidez | | | | | |
|---------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Periodo | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Liquidez corriente | 1.13 | 1.16 | 1.12 | 1.14 | 1.20 |
| Ratio de gestión | | | | | |
| Periodo promedio de cobro | 7.45 | 6.65 | 5.94 | 5.31 | 4.75 |
| Ratio de solvencia | | | | | |
| índice de endeudamiento | 0.67 | 0.67 | 0.67 | 0.67 | 0.67 |
| Ratio de rentabilidad | | | | | |
| Return On Equity (ROE) | 2.09% | 10.39% | 19.70% | 31.52% | 45.23% |
| Return On Assets (ROA) | 0.70% | 3.44% | 6.43% | 10.14% | 14.30% |
| Margen de utilidad neta | 2.62% | 11.46% | 19.16% | 26.98% | 34.02% |

Nota: Elaboración propia, 2022.

- **Liquidez.** Se concluye que el hotel cuenta con liquidez para afrontar sus obligaciones a corto plazo aunque no tiene mucho margen de maniobra, ya que en promedio cuenta con un 10% de efectivo extra frente a sus obligaciones obtenidas a corto plazo.
- **Gestión.** Se concluye que el hotel cuenta con una gestión de cobros eficientes ya que logra cobrar sus cuentas cada 7 días en promedio.
- **Solvencia.** El endeudamiento se mantiene constante a lo largo de los 5 años. El hotel adquiere créditos adicionales manteniendo su nivel de endeudamiento en un 67% ya que la tasa es de 4% anual.
- **Rentabilidad.** A partir del 2025 se logrará obtener la utilidad proyectada de 15% anual, los retornos de los activos y patrimonio son positivos, indicando un buen desempeño en la gestión del hotel.

11.6 Análisis de flujo de caja incremental

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja incremental. La aplicación de las estrategias generara un VAN de US\$ 1,952,469, con una TIR de 82%.

Tabla 46***Flujo de caja incremental (en US\$)***

| Periodo | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | VNA | VAN | TIR |
|--|------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|
| Flujo de caja financiero sin plan estratégico | -403,419 | 121,178 | 259,127 | 431,655 | 507,181 | 586,171 | 1,495,135 | 1,091,716 | 62% |
| Flujo de caja financiero con plan estratégico | -737,425 | 189,833 | 508,191 | 895,404 | 1,318,366 | 2,003,115 | 3,781,610 | 3,044,185 | 72% |
| Flujo de caja incremental | -334,006 | 68,655 | 249,063 | 463,750 | 811,184 | 1,416,945 | 2,286,476 | 1,952,469 | 82% |
| WACC | <u><u>7%</u></u> | | | | | | | | |

Nota: Elaboración propia, 2022.

11.7 Periodo de recuperación

Tabla 47

Periodo de recupero

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| FLUJOS NETOS | -334,006 | 68,655 | 249,063 | 463,750 | 811,184 | 1,416,945 |
| FLUJO NETO DESCONTADO | -334,006 | 64,143 | 217,404 | 378,198 | 618,066 | 1,008,664 |
| | -334,006 | -269,863 | -52,459 | 325,739 | 943,805 | 1,952,469 |
| Años | 2 | | | | | |
| Meses | 2 | | | | | |

Nota: Elaboración propia, 2022.

La inversión en marketing, desarrollo *web* y activos que propone el plan estratégico se recuperará en 2 años y 2 meses.

11.8 Estructura de financiamiento

El financiamiento del proyecto es por un crédito bancario que representa el 67% del total de activos, por un periodo de 5 años, con una tasa de interés pactada de 4% anual. La estructura de capital se presenta con mayor detalle en el anexo 6, y es parte del activo como garantía para obtener la tasa preferencial. El pago de la obligación que tiene el hotel por el financiamiento se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 48

Tabla de amortizaciones (en US\$)

| N° periodo | Saldo inicial | Cuota fija | Interés | Abono al capital | Saldo final |
|-------------|---------------|----------------|------------|------------------|--------------|
| 2022 | | | | | 5,708,361.92 |
| 2023 | 5,708,361.92 | (1,282,252.86) | 228,334.48 | (1,053,918.38) | 4,654,443.53 |
| 2024 | 4,654,443.53 | (1,282,252.86) | 186,177.74 | (1,096,075.12) | 3,558,368.41 |
| 2025 | 3,558,368.41 | (1,282,252.86) | 142,334.74 | (1,139,918.12) | 2,418,450.29 |
| 2026 | 2,418,450.29 | (1,282,252.86) | 96,738.01 | (1,185,514.85) | 1,232,935.44 |
| 2027 | 1,232,935.44 | (1,282,252.86) | 49,317.42 | (1,232,935.44) | - |

Nota: Elaboración propia, 2022.

11.9 Análisis de sensibilidad

Mediante una simulación financiera se pudo analizar la sensibilidad del proyecto, tomándose en consideración las variables de tarifa diaria y tasa de ocupación.

La variable por analizar es el VAN, cuyo resultado se aprecia en el gráfico 5, concluyendo que en el peor escenario se obtiene -10% en el precio y -5% ocupabilidad, por lo que no se alcanza retorno para los inversionistas, con un margen de maniobra de 5% en la tasa de ocupabilidad ya que aún permite generar VAN positivo.

Tabla 49***Análisis de sensibilidad***

| Sensibilidad del VAN | | Tasa de ocupación | | | | |
|----------------------|------|-------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
| | | -10% | -5% | 0% | 5% | 10% |
| Tarifa promedio | -10% | (1,684,626.18) | (1,093,890.56) | (503,154.95) | 87,580.66 | 678,316.28 |
| | -5% | (1,280,298.19) | (656,743.93) | (33,189.67) | 590,364.59 | 1,213,918.85 |
| | 0% | (875,970.20) | (219,597.29) | 3,091,773.13 | 1,093,148.52 | 1,749,521.42 |
| | 5% | (471,642.21) | 217,549.34 | 906,740.89 | 1,595,932.44 | 2,285,123.99 |
| | 10% | (67,314.22) | 1,816,567.54 | 1,376,706.17 | 2,098,716.37 | 2,820,726.56 |

Nota: Elaboración propia, 2022.

CONCLUSIONES

- La coyuntura global presenta un escenario difícil para el progreso de las economías. No obstante, a través del uso de la matriz EFE, se analizó el impacto de los factores externos, se obtuvo un resultado favorable ya que las oportunidades son superiores respecto a las amenazas. Las oportunidades potenciales identificadas son la utilización de Internet y las redes sociales, uso de inteligencia artificial, administración de bases de datos y el aumento de la vacunación.
- Sobre los factores internos, con la evaluación de características inherentes al negocio y utilizando la matriz EFI para su medición, se demostró que las fortalezas se superponen a las debilidades, de manera que la marca es fuerte internamente. Cabe señalar que las fortalezas más resaltantes son su localización, infraestructura y el uso de tecnologías para pagos y reservas.
- Como resultado de la investigación del mercado se afirma que existe una demanda creciente de hoteles boutique en Fort Lauderdale. El hotel tiene una ubicación preferencial para los viajeros internacionales que lleguen al aeropuerto internacional, generando una mejor oferta que los hoteles más alejados del aeropuerto. El Hotel Le Bonheur mantiene una ocupabilidad promedio mayor al 65%.
- El hotel boutique, sobre la estructura de capital, mantiene siempre una estructura de 67% en financiamiento de terceros y 33% en capital propio, el financiamiento por tercero está financiado al 4% y el patrimonio al 15.3%, lo que representa menores costos financieros sobre sus deudas.
- Las nuevas estrategias propuestas dentro del proyecto permitieron generar un VAN.
- Se concluye que el presente plan estratégico presenta una oportunidad de negocio rentable que se sustenta en los resultados de sus ratios:
 - Liquidez. Se puede concluir que la empresa cuenta con liquidez para afrontar sus obligaciones de corto plazo, no tiene mucho margen de maniobra, ya que en promedio cuenta con un 10% de efectivo extra frente a las obligaciones que presenta a corto plazo.
 - Gestión. Se puede concluir que el hotel cuenta con una gestión de cobros eficientes ya que logra cobrar sus cuentas cada 7 días, en promedio.

- Solvencia. El endeudamiento se mantiene constante a lo largo de los 5 años, el hotel adquiere créditos adicionales manteniendo su nivel de endeudamiento en un 67% ya que la tasa es de 4% anual.
- Rentabilidad. A partir del 2025 se logrará obtener la utilidad proyectada de 15% anual, los retornos de los activos y patrimonio son positivos, indicando un buen desempeño en la gestión del hotel.

RECOMENDACIONES

- Implementar y ejecutar el presente plan estratégico para contribuir con la generación de valor a la empresa, así como el logro de sus objetivos institucionales para el periodo estimado.
- Verificar el cumplimiento del presente plan para su correcto desarrollo y ejecución en concordancia con los plazos y métricas establecidas.
- El plan necesariamente debe contar con ejes de contingencia ante situaciones adversas que puedan acontecer, como casos de pandemia que representan un riesgo para la continuidad del negocio. En ese sentido, el contar con estas medidas contribuiría a reducir su impacto en el desarrollo de las actividades de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barney, J., & Griffin, R. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Houghton Mifflin.

Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.

Blikre, J. (2022, 15 de julio). Why the soaring dollar and crashing euro are rattling global markets: Morning Brief. *Yahoo Finance*. <https://finance.yahoo.com/news/morning-brief-july-15-2022-100052788.html>

Broward.org. (2020). Fort Lauderdale-Hollywood International Airport. Updated for December. [PDF]. <https://www.broward.org/>

Chan, W. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Prensa de Harvard Business Review.

Cheung, B. (2022, 26 de agosto). Fed Chair Powell: Rates will rise until 'job is done' bringing down inflation. *Yahoo Finance*. <https://finance.yahoo.com/news/federal-reserve-powell-speech-jackson-hole-2022-140010694.html>

Cibercuba. (2022, 04 de setiembre). EE.UU. se prepara para potencial aumento de la migración marítima ilegal. *Cibercuba*. <https://www.cibercuba.com/noticias/2022-09-04-u1-e207888-s27061-eeuu-prepara-potencial-aumento-migracion-maritima-irregular>

Cirilli, K. (2022, 08 de agosto). Inflation Reduction Act, Biden's approval, Wyoming primary: This week in politics. *Yahoo Finance*. <https://finance.yahoo.com/news/inflation-reduction-act-bidens-approval-wyoming-primary-this-week-in-politics-211920399.html>

Conexión ESAN. (2016, 14 de setiembre). La configuración organizacional: el modelo de Mintzberg. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg>

Conexión ESAN. (2022, 04 de julio). Estrategia de posicionamiento: qué es y cómo funciona. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estrategia-de-posicionamiento-que-es-y-como-funciona#:~:text=La%20estrategia%20de%20posicionamiento%20es,y%20valore%20su%20ventaja%20competitiva.>

Córdova, E. (2021, 20 de setiembre). La tecnología en las redes sociales. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2021/09/tecnologia-en-redes-sociales/>

Costo de Vida. (s.f.). Precios y Sueldos en Fort Lauderdale, FL. <https://costodevida.com/precios-y-sueldos-en-fort-lauderdale-fl/>

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena edición. Pearson Educación.

Donahue, P. (2022, 02 de setiembre). La inflación aumenta el potencial de disturbios en todo el mundo. *Blommborg línea*. <https://www.bloomberglinea.com/2022/09/02/la-inflacion-aumenta-el-potencial-de-disturbios-en-todo-el-mundo-informe/>

Equipo de redacción de Drew. (2022, 05 de abril). Diseño de procesos: ¿Por dónde empezar? *Drew*. <https://blog.wearedrew.co/gestion-por-procesos/dise%C3%B1o-de-procesos-por-donde-empezar>

Espinoza, D. (2011, 11 de octubre). Las fuentes de información en el estudio de mercado. *Portal Docente de David Espinoza Salas*. http://davidespinoza.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=337:las-fuentes

Garayar, R. (2014, 02 de julio). Los 6 pilares de la tecnología en gestión hotelera. <https://www.ithotelero.com/blog/los-6-pilares-de-la-tecnologia-en-gestion-hotelera/>

Gopinath, G. (2022, 25 de enero). Una recuperación mundial trastocada. *IMF Blog*. <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/01/25/blog-a-disrupted-global-recovery>

Hikersbay. (s.f.). Fort Lauderdale - important information for tourists and travellers 2022. <http://hikersbay.com/northamerica/usa/fortlauderdale?lang=en>

HotelsDot. (2018, 07 de marzo). Las 10 características de un hotel boutique. <https://www.hotelsdot.com/es/blog/las-10-caracteristicas-de-un-hotel-boutique>

Human Rights Watch. (2022, 08 de agosto). EE. UU. debe eliminar las estructuras de racismo. <https://www.hrw.org/es/news/2022/08/08/ee-uu-debe-eliminar-las-estructuras-de-racismo>

Infobae. (2021, 15 de noviembre). Con la reapertura, estas ciudades recuperaron sus economías mediante el turismo. <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/11/15/con-la-reapertura-estas-ciudades-recuperaron-sus-economias-mediante-el-turismo/>

Infobae. (2022a, 31 de agosto). Estados Unidos confirmó la primera muerte relacionada con la viruela del mono en su territorio. <https://www.infobae.com/america/eeuu/2022/08/31/estados-unidos-confirmando-la-primer-muerte-relacionada-con-la-viruela-del-mono-en-su-territorio/>

Infobae. (2022b, 02 de setiembre). China amenazó a EEUU con “contramedidas” tras el anuncio de un nuevo paquete de ayuda militar para Taiwán. <https://www.infobae.com/america/mundo/2022/09/02/china-amenazo-a-eeuu-con-contramedidas-tras-el-anuncio-de-un-nuevo-paquete-de-ayuda-militar-para-taiwan/>

International Hotel Consulting Services. (s.f.). Calidad y servicio hotelero. <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/calidad-y-servicio-hotelero/>

Jiménez, M. (2022, 28 de agosto). La popularidad de Biden se recupera hasta su máximo en un año. *El País*. <https://elpais.com/internacional/2022-08-29/la-popularidad-de-biden-se-recupera-hasta-su-maximo-en-un-ano.html>

Kimball, E. (2022, 28 de agosto). Inflation: ‘1 in 3 families have canceled vacation plans,’ State Street strategist says. *Yahoo Finance*. <https://finance.yahoo.com/news/inflation-families-canceled-vacation-strategist-121650642.html>

Luján, M.; Ortiz, A.; Caballero, C.; & Ovando, C. (2019). Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique. *El Periplo Sustentable*. Núm. 36, pp. 100-133. https://www.redalyc.org/journal/1934/193467104004/html/#redalyc_193467104004_ref80

Meza, A. (2022, 03 de junio). Pilares de la Responsabilidad Social Empresarial. *Charlas de café*. <https://www.infosol.com.mx/wordpress/responsabilidad-social-empresarial/>

Moreno, J. (2019, 19 de diciembre). Tendencias hoteleras durante el 2019. <https://myhotel.cl/tendencias-hoteleras-durante-el-2019/>

Mutikani, L. (2022, 02 de septiembre). EEUU registra sólida creación de empleo en agosto; presión del mercado laboral disminuye. *Investing.com*. <https://es.investing.com/news/economic-indicators/eeuu-registra-solida-creacion-de-empleo-en-agosto-presion-del-mercado-laboral-disminuye-2290054>

Navarro, J. (2018, agosto). Definición de Hotel Boutique. <https://www.definicionabc.com/economia/hotel-boutique.php>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). Nota informativa de la OIT. Mayo 2020. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_748876.pdf

Organización Mundial del Comercio (OMC). (2021, 31 de marzo). El comercio mundial listo para una recuperación sólida, aunque desigual, después de la pandemia de COVID-19. https://www.wto.org/spanish/news_s/pres21_s/pr876_s.htm

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Jhon Wiley & Sons, Inc.

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Novena edición. Editorial Deusto.

Quintana, R. (2017, 03 de marzo). Bases de datos y su importancia dentro de una Organización. <https://www.gestiopolis.com/bases-datos-importancia-dentro-una-organizacion/>

Quiroa, M. (2020, 28 de mayo). Estructura organizacional. *Economipedia.com*. <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>

Sanchez-Montañés, B. (s.f.). Arquitectura Bioclimática: Conceptos y técnicas. <https://ecohabitar.org/arquitectura-bioclimatica-conceptos-y-tecnicas/>

Schneider, H., & Saphir, A. (2022, 05 de julio). Contexto - ¿Está Estados Unidos en una recesión? El PIB no es la única regla. *Yahoo Finance*. <https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/contexto-estados-unidos-recesi%C3%B3n-pib-150959416.html>

Tourism Economics. (s.f.). Economist Perspectives. <https://www.tourismeconomics.com/about/economist-perspectives-2/>

Trading Economics. (s.f.). United States Indicators. <https://tradingeconomics.com/united-states/indicators>

TripAdvisor. (s.f.). Hoteles en Fort Lauderdale y lugares donde alojarse. https://www.tripadvisor.com.pe/Hotels-g34227-Fort_Lauderdale_Broward_County_Florida-Hotels.html

U.S. Department of State. (1998, 30 de enero). Overview to Country Reports on Human Rights Practices for 1997. https://1997-2001.state.gov/global/human_rights/1997_hrp_report/overview.html

United Nations World Tourism Organisation (UNWTO). (2021, 28 de enero). 2020: El peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales. <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>

United Nations World Tourism Organisation (UNWTO). (2022a, 18 de enero). El turismo crece un 4% en 2021, muy por debajo aún de los niveles prepandémicos. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-crece-un-4-en-2021-muy-por-debajo-aun-de-los-niveles-prepandemicos>

United Nations World Tourism Organisation (UNWTO). (2022b, 23 de noviembre). La recuperación del turismo acelera para alcanzar el 65% de los niveles anteriores a la pandemia. <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>

United States Department of Labor. (2021). OSHA News Release - Region 6. <https://www.osha.gov/news/newsreleases/region6/03202007>

United States. (1938). The Fair labor Standards Act Of 1938, As Amended. <https://www.shrm.org/hr-today/public-policy/hr-public-policy-issues/pages/fairlaborstandardsactof1938.aspx>

Visit Florida. (s.f.). Things to do in Florida. <https://www.visitflorida.com/things-to-do/>

World Travel & Tourism Council (WTTC). (2022). Global trends. Travel & tourism. August 2022. <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Flujo de caja sin plan estratégico

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Hospedaje | 1,778,871 | 1,932,743 | 2,095,828 | 2,272,674 | 2,371,445 | 2,474,508 |
| Otros Ingresos | | | | | | |
| Total Ingresos | 1,778,871 | 1,932,743 | 2,095,828 | 2,272,674 | 2,371,445 | 2,474,508 |
| Costos de Personal | 322,041 | 311,144 | 320,769 | 331,177 | 336,775 | 342,600 |
| Otros Costos Directos | | | | | | |
| Costos Directos | 322,041 | 311,144 | 320,769 | 331,177 | 336,775 | 342,600 |
| Gastos de Personal | 654,200 | 264,261 | 264,261 | 264,261 | 264,261 | 264,261 |
| Gastos de Mkt | 173,600 | 66,000 | 66,000 | 66,000 | 66,000 | 66,000 |
| Otros Gastos Operativos | 90,000 | 150,000 | 150,000 | 150,000 | 150,000 | 150,000 |
| Gastos Operativos | 917,800 | 480,261 | 480,261 | 480,261 | 480,261 | 480,261 |
| Impuestos (27%) | 0 | 33,757 | 60,405 | 110,336 | 138,288 | 167,459 |
| Flujo de Caja Económico | 539,030 | 1,175,096 | 1,355,203 | 1,571,573 | 1,692,696 | 1,819,106 |
| Amortización de Deuda Financiera | -942,449 | -1,053,918 | -1,096,075 | -1,139,918 | -1,185,515 | -1,232,935 |
| Inversion para el proyecto | | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | |
| Flujo de Caja Financiero | -403,419 | 121,178 | 259,127 | 431,655 | 507,181 | 586,171 |

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 2. Flujo de caja con plan estratégico

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Hospedaje | 1,778,871 | 2,416,737 | 2,760,231 | 3,151,763 | 3,597,968 | 4,106,388 |
| Otros Ingresos | | | | | | |
| Total Ingresos | 1,778,871 | 2,416,737 | 2,760,231 | 3,151,763 | 3,597,968 | 4,106,388 |
| Costos de Personal | 322,041 | 330,944 | 340,569 | 350,977 | 356,575 | 362,400 |
| Otros Costos Directos | | | | | | |
| Costos Directos | 322,041 | 330,944 | 340,569 | 350,977 | 356,575 | 362,400 |
| Gastos de Personal | 654,200 | 626,200 | 626,200 | 626,200 | 626,200 | 626,200 |
| Gastos de Mkt | 173,600 | 159,600 | 159,600 | 159,600 | 159,600 | 159,600 |
| Otros Gastos Operativos | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 |
| Gastos Operativos | 917,800 | 875,800 | 875,800 | 875,800 | 875,800 | 875,800 |
| Impuestos (27%) | 0 | 33,757 | 60,405 | 110,336 | 138,288 | 167,459 |
| Flujo de Caja Económico | 539,030 | 1,243,751 | 1,604,266 | 2,035,322 | 2,503,881 | 3,035,647 |
| Amortización de Deuda Financiera | -942,449 | -1,053,918 | -1,096,075 | -1,139,918 | -1,185,515 | -1,232,935 |
| Inversion para el proyecto | -334,006 | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | 200,404 |
| Flujo de Caja Financiero | -737,425 | 189,833 | 508,191 | 895,404 | 1,318,366 | 2,003,115 |

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 3. Cálculo del punto de equilibrio

| Cálculo de punto de equilibrio | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Habitaciones totales | 36500 | 36500 | 36500 | 36500 | 36500 |
| % de ocupación proyectada | 65% | 69% | 73% | 75% | 76% |
| Demanda de noches | 26,449 | 29,732 | 33,423 | 37,572 | 42,237 |
| Costos fijos totales | 795800 | 795800 | 795800 | 795800 | 795800 |
| Costos variables | 330944 | 340569 | 350977 | 356575 | 362400 |
| Costo unitario variable | 9.1 | 9.3 | 9.6 | 9.8 | 9.9 |
| Precio unitario | 125 | 127 | 129 | 131 | 133 |
| Punto de equilibrio unid | 6864 | 6763 | 6666 | 6564 | 6466 |
| Punto de equilibrio soles | \$ 858,038 | \$ 858,903 | \$ 859,898 | \$ 859,928 | \$ 860,001 |
| % de ocupación requerida | 18.8% | 18.5% | 18.3% | 18.0% | 17.7% |

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 4. Balance general

| Periodo | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Activos | | | | | | |
| Activo no circulante | | | | | | |
| Propiedad, planta y equipo | 8,600,000 | 8772000 | 8947440 | 9126388.8 | 9308916.576 | 9495094.908 |
| Activo circulante | | | | | | |
| Cuentas por cobrar | 48,371 | 49,338 | 50,325 | 51,332 | 52,358 | 53,406 |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | 200,000 | 204,000 | 208,080 | 212,242 | 216,486 | 220,816 |
| Inventario | | | | | | |
| Total, activos | 8,848,371 | 9,025,338 | 9,205,845 | 9,389,962 | 9,577,761 | 9,769,317 |
| Capital social y pasivo | | | | | | |
| Capital | | | | | | |
| Capital social | 3,370,381 | 2,970,146 | 2,730,111 | 2,461,503 | 2,108,864 | 1,691,687 |
| Beneficio neto del período | -450,419 | 63,318 | 316,382 | 603,732 | 970,790 | 1,396,793 |
| Total, capital | 2,919,962 | 3,033,464 | 3,046,493 | 3,065,234 | 3,079,655 | 3,088,480 |
| Pasivos no circulantes | | | | | | |
| Préstamos a largo plazo | 5,708,362 | 5,822,132 | 5,945,164 | 6,070,831 | 6,181,141 | 6,317,750 |
| Pasivo circulante | | | | | | |
| Préstamos a corto plazo | 201,505 | 205,932 | 203,462 | 200,767 | 215,889 | 207,221 |
| Cuentas por pagar | 18,542 | 18,913 | 19,291 | 19,677 | 20,070 | 20,471 |
| Total, pasivo | 5,928,409 | 6,046,977 | 6,167,916 | 6,291,275 | 6,417,100 | 6,545,442 |
| Total, capital y pasivos | 8,848,371 | 9,080,441 | 9,214,409 | 9,356,509 | 9,496,755 | 9,633,922 |

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 5. Estado de resultado

| Periodo | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos por ventas | | | | | | |
| Doméstico | 1,778,871 | 2,416,737 | 2,760,231 | 3,151,763 | 3,597,968 | 4,106,388 |
| Internacional | - | - | - | - | - | - |
| Total, de ingresos | 1,778,871 | 2,416,737 | 2,760,231 | 3,151,763 | 3,597,968 | 4,106,388 |
| Gastos de personal | | | | | | |
| Permanentes | 212,400 | 212,400 | 212,400 | 212,400 | 212,400 | 212,400 |
| Temporales | | | | | | |
| Costos directos | 109,641 | 118,544 | 128,169 | 138,577 | 144,175 | 150,000 |
| Beneficio bruto | 1,456,830 | 2,085,794 | 2,419,661 | 2,800,786 | 3,241,393 | 3,743,988 |
| Otros gastos operativos | | | | | | |
| Administración | 654,200 | 626,200 | 626,200 | 626,200 | 626,200 | 626,200 |
| Marketing | 173,600 | 159,600 | 159,600 | 159,600 | 159,600 | 159,600 |
| Despidos y contratación | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| Total, de gastos | 837,800 | 795,800 | 795,800 | 795,800 | 795,800 | 795,800 |
| EBITDA | 619,030 | 1,289,994 | 1,623,861 | 2,004,986 | 2,445,593 | 2,948,188 |
| Depreciación | 140,000 | 152,000 | 164,000 | 164,000 | 164,000 | 164,000 |
| EBIT | 479,030 | 1,137,994 | 1,459,861 | 1,840,986 | 2,281,593 | 2,784,188 |
| Financiación y gastos | | | | | | |
| Ingresos por intereses | 13,000 | 13,000 | 13,000 | 13,000 | 13,000 | 13,000 |
| Intereses de préstamos a largo plazo | 942,449 | -1,053,918 | -1,096,075 | -1,139,918 | -1,185,515 | -1,232,935 |
| Intereses de préstamos a corto plazo | - | - | - | - | - | - |
| Beneficios antes de impuestos | -450,419 | 97,075 | 376,786 | 714,068 | 1,109,078 | 1,564,252 |
| Impuestos directos | - | 33,757 | 60,405 | 110,336 | 138,288 | 167,459 |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|----------|--------|---------|---------|---------|-----------|
| Beneficio neto para el período | -450,419 | 63,318 | 316,382 | 603,732 | 970,790 | 1,396,793 |
|---------------------------------------|----------|--------|---------|---------|---------|-----------|

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 6. Estructura de financiamiento

| Information | |
|--|--------------|
| Deuda (D) | 5,928,409 |
| Patrimonio (P) | 2,919,962 |
| Deuda + Patrimonio (V) | 8,848,371 |
| Endeudamiento (D/V) | 67% |
| Fondos Propios de Capital (P/V) | 33% |
| Tasa libre de riesgo (Rf) | 1.5% |
| Riesgo de Mercado (Rm) | 7% |
| Riesgo País (RP) | 2% |
| Beta des apalancada (Bu) | 1.34 |
| Beta apalancada (Bi) | 1.83 |
| Tasa impositiva | 27% |
| Costo de deuda (Kd) | 4% |
| Costo ponderado del capital (CAMP) | |
| Ke | 15.3% |
| Costo promedio ponderado de capital | |
| WACC | 7.0% |
| Crecimiento | 2.3% |

Nota: Elaboración propia, 2022.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sr. Juan Manuel Enríquez Vizconde

Nació en Lima. Es titulado en Administración de Negocios por la Universidad San Juan Bautista. Cuenta con más de 7 años de experiencia en el Área de Cumplimiento. Actualmente labora como Especialista de Cumplimiento en el Banco GNB Perú.

Srta. Jackeline García Ríos

Nació en Lima. Es titulada en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con más de 12 años de experiencia en banca. Actualmente labora como Sub-Gerenta de Negociación en el Banco de Crédito del Perú.

Srta. Grace Gonzales Casas

Nació en Lima. Es titulada en Administración de Empresas por la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con más de 15 años de experiencia en banca. Actualmente labora como Gerente de Agencia en el Banco de Crédito del Perú.

Sr. Eduardo Sáenz Pacherras

Nació en Lima. Es bachiller en Administración de Empresas por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con más de 12 años de experiencia en el sector bancario, inmobiliario y ventas. Actualmente labora como Jefe de Ventas en la empresa Grupo Inmobiliario V&V.