

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico de la Industria Hotelera para el Turismo
Receptivo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Y

**MASTER IN BUSINESS MANAGEMENT OTORGADO POR TULANE
UNIVERSITY**

PRESENTADA POR

Carlos Pachas Caballero

Fanny Vílchez Espinoza

Asesor: Beatrice Avolio Alecchi

Santiago de Surco, febrero de 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud al profesor Dr. Fernando D'Alessio Ipinza. Los conocimientos, anécdotas, e ideales compartidos durante sus clases han sido una fuente de inspiración para nuestras carreras profesionales. Sin sus sugerencias y correcciones esta tesis no sería una realidad. A cada uno de los profesores de CENTRUM Católica y Tulane University, por los valiosos conocimientos transmitidos y en especial a nuestra asesora de tesis Dra. Beatrice Avolio. Y finalmente, a los líderes de opinión de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo que nos dedicaron su tiempo y al compartir sus puntos de vista e información, nos brindaron la orientación necesaria para la realización de esta tesis.

Dedicatorias

A Dios, por haberme acompañado en los momentos más desafiantes de la realización de esta tesis y la maestría, y a los tres hombres de mi vida: mi padre, por sus valores; mi esposo, por su infinita comprensión y apoyo; y a mi hijo por su incondicional amor.

Fanny Vílchez Espinoza.

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. A mi familia, por su apoyo incondicional y en especial a mi querido hijo Nicolás, quien durante todo este tiempo fue mi fuente de inspiración, esperanza, e infinita comprensión.

Carlos Eduardo Pachas Caballero.

Resumen Ejecutivo

El Perú posee una rica combinación de cultura e historia, atracciones turísticas famosas, y una de las biodiversidades más importantes del mundo como una ventaja competitiva. El número de visitantes extranjeros hacia el Perú está creciendo en los últimos años. La pacificación del país, la estabilidad política, y económica son además de otros factores motivos de este crecimiento. A 2014, el Turismo es el cuarto contribuyente del PBI del país cuyo desarrollo ha provocado un aumento de las inversiones en hoteles generando dinamismo en la industria del turismo dedicada a prestar servicios a los visitantes extranjeros (también llamado “turismo receptivo”). Sin embargo, este crecimiento y la inversión hotelera difieren considerablemente en los diferentes destinos turísticos del Perú. Existen destinos turísticos que carecen de hoteles relevantes para fomentar un turismo competitivo. Por otro lado, existen retos que deben abordarse para que el Sector pueda responder al crecimiento de la demanda de hoteles. Este plan estratégico analiza la situación actual de la Industria Hotelera Peruana para el Turismo Receptivo. Además propone estrategias y un plan de implementación para hacer de este Sector, uno de los que más contribuyan con el bienestar e incremento del PBI, que depende mayormente de la exportación de materias primas. La ventaja comparativa del país y la naturaleza de la industria hotelera, si ésta considerase la creación de valor soportada por la innovación, la educación continua, y la responsabilidad social, podría ser una alternativa sustentable para impulsar no solo al Sector sino también la competitividad del país.

Abstract

Peru has a combination of rich culture and history, famous tourist attractions and one the world's top biodiversity as a comparative advantage. The number of foreign visitors to Peru has steadily grown in the last years. Pacification, political and economic stability have been, among other factors, fostering this growth. Today tourism is the fourth most important contributor to the country's GDP. This development has triggered an increase of investments in (new and existing) hotels bringing dynamism in the tourism industry dedicated to provide services to non-Peruvian visitors (the so called 'inbound tourism'). Nevertheless, the growth and hotel investment differ considerably in Peru's tourist destinations. There are tourist destinations lacking a relevant hotel offer to foster competitiveness. On the other hand there are challenges that need to be addressed to allow the sector to respond to the growth in demand. This strategic plan analyzes the current situation of the Peruvian hotel industry for inbound tourism. It proposes strategies and a plan of implementation to make of this sector, one that contributes in a more relevant extent to the welfare (and GDP) of the country that is highly dependent on the export of commodities. The country's comparative advantage and the nature of the hotel industry, if it embraces a path of value creation supported by innovation, continuous education and social responsibility, could be a sustainable alternative to boost not only the sector's but also the country's competitiveness.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	15
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Visión.....	16
2.3 Misión	16
2.4 Valores.....	16
2.5 Código de Ética	17
2.6 Conclusiones.....	17
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	19
3.1.1 Intereses nacionales: Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	20
3.1.2 Potencial nacional	22
3.1.3 Principios cardinales	30
3.1.4 Influencia del análisis en la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.....	32
3.2 Análisis Competitivo del País.....	33
3.2.1 Condiciones de los factores.....	34
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	34
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	35
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	36
3.2.5 Influencia del análisis en la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.....	37

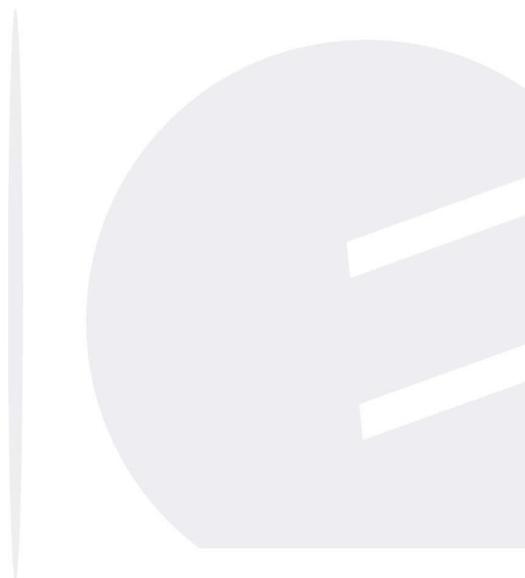
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	37
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	38
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	41
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	43
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	44
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	45
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	46
3.5 La Industria Hotelera para el Turismo Receptivo y sus Competidores.....	47
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	51
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	51
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	53
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	54
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	55
3.6 La Industria Hotelera para el Turismo Receptivo y sus Referentes.....	57
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	58
3.8 Conclusiones.....	60
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	62
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	62
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	62
4.1.2 Marketing y ventas.....	67
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	70
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	71
4.1.5 Recursos humanos (H).....	74
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	77
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	80
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	81

4.3 Conclusiones.....	82
Capítulo V: Intereses de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo y	
Objetivos a Largo Plazo.....	84
5.1 Intereses de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.....	84
5.2 Potencial de la Industria Hotelera para el Sector del Turismo Receptivo.....	84
5.3 Principios Cardinales de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.....	90
5.4 Matriz de Intereses para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.....	94
5.5 Objetivos a Largo Plazo.....	96
5.6 Conclusiones.....	97
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	98
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA).....	98
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	100
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	102
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	105
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	106
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	107
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	109
6.8 Matriz Rumelt (MR).....	109
6.9 Matriz de Ética (ME).....	110
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	110
6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo.....	110
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	115
6.13 Conclusiones.....	116
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	117
7.1 Objetivos a Corto Plazo.....	118
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	118

7.3 Políticas de cada Estrategia	118
7.4 Estructura de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.....	122
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	124
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	126
7.7 Gestión del Cambio	127
7.8 Conclusiones.....	129
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	130
8.1 Perspectivas de Control.....	130
8.1.1 Perspectiva financiera	130
8.1.2 Clientes.....	131
8.1.3 Procesos.....	131
8.1.4 Aprendizaje interno	131
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	132
8.3 Conclusiones.....	132
Capítulo IX: Competitividad de la Industria Hotelera para Turismo Receptivo.....	135
9.1 Análisis Competitivo de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	135
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	137
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	138
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	140
9.5 Conclusiones.....	140
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	142
10.1 Plan Estratégico Integral.....	142
10.2 Conclusiones.....	142
10.3 Recomendaciones	144

10.4 Futuro de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo 144

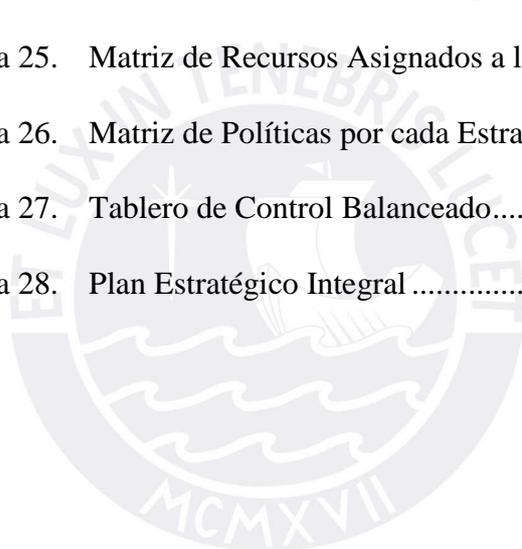
Referencias.....146



Lista de Tablas

Tabla 1.	Perú: Llegada de Turistas Internacionales, según País de Residencia Permanente 2004-2013	5
Tabla 2.	Llegada de Visitantes Extranjeros a Sitios Turísticos 2013.....	7
Tabla 3.	Requisitos Mínimos para la Categorización de Hoteles	8
Tabla 4.	Principales Hoteles y Cadenas Hoteleras del Perú.....	12
Tabla 5.	Matriz del Interés Nacional (MIN)	22
Tabla 6.	Reformas que Simplifican los Negocios en el Mundo.....	40
Tabla 7.	Calificación de Grado de Inversión – Comparación Latinoamericana	43
Tabla 8.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	47
Tabla 9.	Análisis de la Atractividad de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	48
Tabla 10.	Análisis Competitivo de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	49
Tabla 11.	Matriz Perfil Competitivo (MPC) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	59
Tabla 12.	Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	61
Tabla 13.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	82
Tabla 14.	Matriz de Intereses para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.....	95
Tabla 15.	Matriz FODA de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.....	99
Tabla 16.	Matriz PEYEA de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	100
Tabla 17.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Industria Peruana para el Turismo Receptivo	108

Tabla 18. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	111
Tabla 19. Matriz de Rumelt (MR) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	112
Tabla 20. Matriz de Ética de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.....	113
Tabla 21. Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	113
Tabla 22. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	114
Tabla 23. Matriz de Posibilidades de los Competidores	115
Tabla 24. OCP de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.....	119
Tabla 25. Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	120
Tabla 26. Matriz de Políticas por cada Estrategia.....	121
Tabla 27. Tablero de Control Balanceado.....	133
Tabla 28. Plan Estratégico Integral	143



Lista de Figuras

Figura 0.	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xi
Figura 1.	Cadenas de comercialización de hoteles para el turismo receptivo.	2
Figura 2.	Crecimiento de divisas en el Perú en el año 2012.	3
Figura 3.	Cantidad de turistas internacionales al Perú por año.	4
Figura 4.	Principales motivos de viaje al Perú.	6
Figura 5.	Ratio de la oferta hotelera 2012.	9
Figura 6.	Teoría tridimensional de las relaciones entre países.	19
Figura 7.	Perú: Población proyectada al 30 de junio de 2014 (miles de habitantes).	23
Figura 8.	Pirámide de población 2014 y 2021.	24
Figura 9.	Áreas naturales protegidas, Perú 2008.	25
Figura 10.	Producto bruto interno y demanda interna (variaciones porcentuales reales).	26
Figura 11.	Crecimiento histórico de la oferta hotelera representativa de la ciudad del Cuzco.	36
Figura 12.	Tipos de cambio en Latinoamérica 2001 – 2012.	42
Figura 13.	Índice JP Morgan EMBI +.	42
Figura 14.	Ciclo de vida de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.	50
Figura 15.	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.	51
Figura 16.	Tarifa “rack” de hotel Machu Picchu Sanctuary Lodge por noche.	53
Figura 17.	Mapa perceptual del mercado hotelero de la ciudad del Cuzco.	56
Figura 18.	Comparación de tarifas de hoteles de cinco estrellas en Cuzco.	57
Figura 19.	Estructura de un alojamiento de tres estrellas o bed & breakfast.	63
Figura 20.	Estructura de alojamiento hasta 500 habitaciones.	64
Figura 21.	Estructura de un hotel con más de 500 habitaciones.	66

Figura 22. Variables para determinar tarifas de hoteles.	68
Figura 23. Áreas a cargo de la gerencia de operaciones en la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.	71
Figura 24. Tipos de comercio electrónico	79
Figura 25. Número de empleados por € 1,000,000 de facturación en diferentes industrias.	85
Figura 26. Competitividad de Perú en el área de recursos naturales en relación a la región.	86
Figura 27. Alojamiento seleccionado por los turistas extranjeros en 2013.	87
Figura 28. Polígono de la Matriz PEYEA de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.	101
Figura 29. Matriz Boston Consulting Group.	105
Figura 30. Matriz Interna Externa de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.	106
Figura 31. Matriz de la Gran Estrategia de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.	107
Figura 32. Estructura propuesta para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.	123
Figura 33. La ducha de agua reciclada de Orbital Systems.	126
Figura 34. Etapas de desarrollo a lo largo de la frontera de la competitividad.	136
Figura 35. La Ruta Moche.	139

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

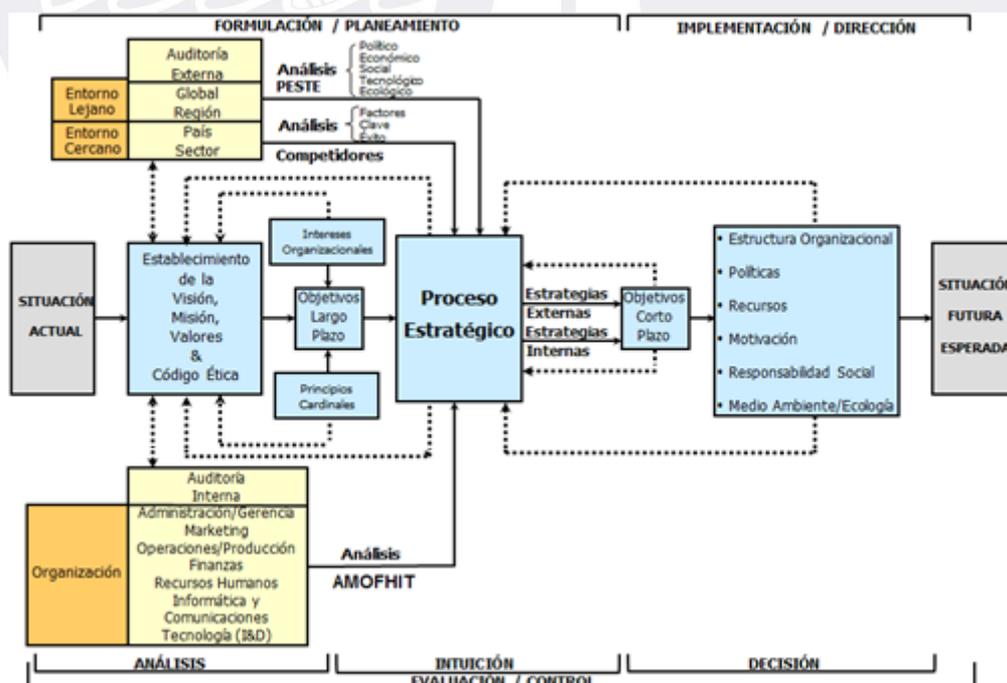


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)” por F. A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

1.1 Situación General

Se analiza la situación actual de la Industria Hotelera Peruana que atiende la demanda del turismo receptivo. El turismo es una industria generadora de millones de empleos globalmente, acelera el intercambio comercial, el desarrollo de los países, y la calidad de vida de sus habitantes. En 2012 se marcó un hito en el turismo mundial puesto que según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el número de viajeros internacionales alcanzó el billón (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2012).

Dentro de la industria turística se pueden encontrar distintos rubros:

1. *Turismo emisor*: Que comercializa viajes para turistas nacionales en destinos extranjeros.
2. *Turismo interno*: Que oferta viajes en el interior del país para viajeros nacionales; y
3. *Turismo receptivo*: Que brinda servicios turísticos como: alojamiento, visitas, comidas, entradas, viajes en tren, vuelos, y excursiones para viajeros extranjeros o visitantes por motivos de negocios que aprovechan su estadía para conocer algún atractivo del país.

En el Perú, los servicios de turismo receptivo para el viajero extranjero son brindados en general por *tour operadores* que ofrecen *paquetes* integrales que incluyen la mayoría de servicios turísticos anteriormente mencionados. Sin embargo, también existen hoteles que ofrecen estos servicios al viajero que reserva su estadía directamente (sin intermediario o *tour operador*) una vez que este haya llegado al país.

La Figura 1 muestra los tres canales a través de los cuales se comercializa el servicio de hoteles para el viajero extranjero. El presente plan estratégico excluye del análisis a los establecimientos de alojamiento que tengan como público objetivo viajeros de turismo interno o de negocios (corporativo). Adicionalmente, no se contemplan hostales, puesto que el estándar mínimo de alojamiento considerado en los paquetes de servicios turísticos es de

hoteles de tres estrellas (con excepción de la zona oriente selva en el que solo existen albergues).

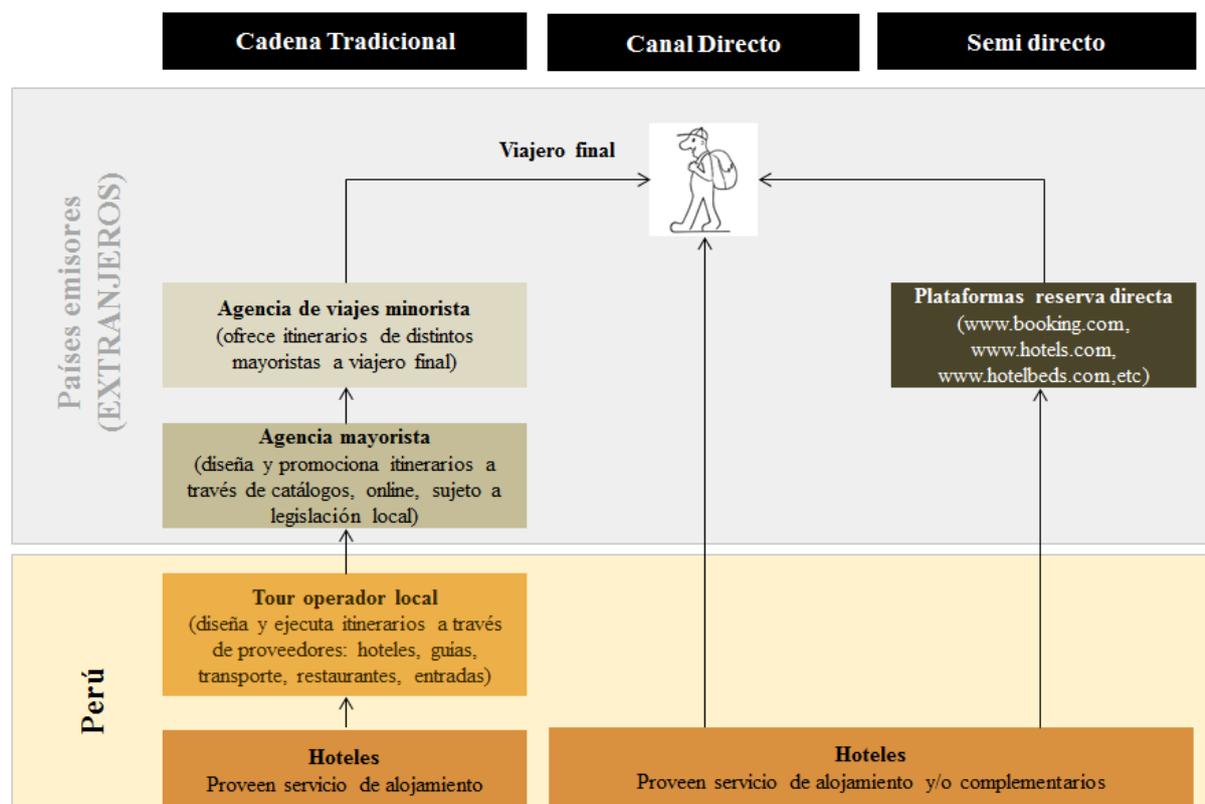


Figura 1. Cadenas de comercialización de hoteles para el turismo receptivo. Adaptado de “The States Parties [Las Partes de los Estados],” por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), 2014. Recuperado de la página web <http://whc.unesco.org/en/statesparties/PE/>

Perú es uno de los países con un patrimonio histórico-cultural entre los más ricos del mundo, hecho que se refleja en los bienes declarados Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), entre los que se encuentran Chan Chan (en Trujillo), Chavín de Huantar (en Huaraz), la ciudad de Cusco, el centro histórico de Lima, el centro histórico de Arequipa, las Líneas de Nazca y las Pampas de Jumana, la ciudadela de Caral (Supe), y recientemente la red de caminos andinos conocido como Qhapaq Ñan, compartido por Colombia, Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador, y Perú. Considerados como Patrimonio Natural de la UNESCO se encuentran el Parque Nacional Huascarán y el Parque Nacional del Manú. Y entre los

atractivos que combinan ambos aspectos (i.e., natural y cultural) forman parte de la lista, Machu Picchu y el Parque Nacional del Río Abiseo (UNESCO, 2014).

Según el MINCETUR (2013a), se pueden mencionar algunos factores adicionales que hacen de Perú un destino con un importante potencial turístico por explotar:

- Existen más de 70 sitios arqueológicos considerados de uso turístico;
- El Perú es uno de los 17 países megadiversos de acuerdo con la organización Conservation International; y
- Machu Picchu ha sido considerado como una de las Sietes Maravillas del Mundo Moderno.

El ingreso de divisas generadas por turismo receptivo pasaron de US\$837 millones en 2002 a US\$3,925 millones en 2013. Al término de 2012, el turismo fue el cuarto generador de divisas en el país según fuentes de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), y el MINCETUR. Por lo tanto, es una actividad económica que está adquiriendo mayor relevancia para el PBI del Perú como fuente de divisas en el sector exportador (MINCETUR, 2013a).

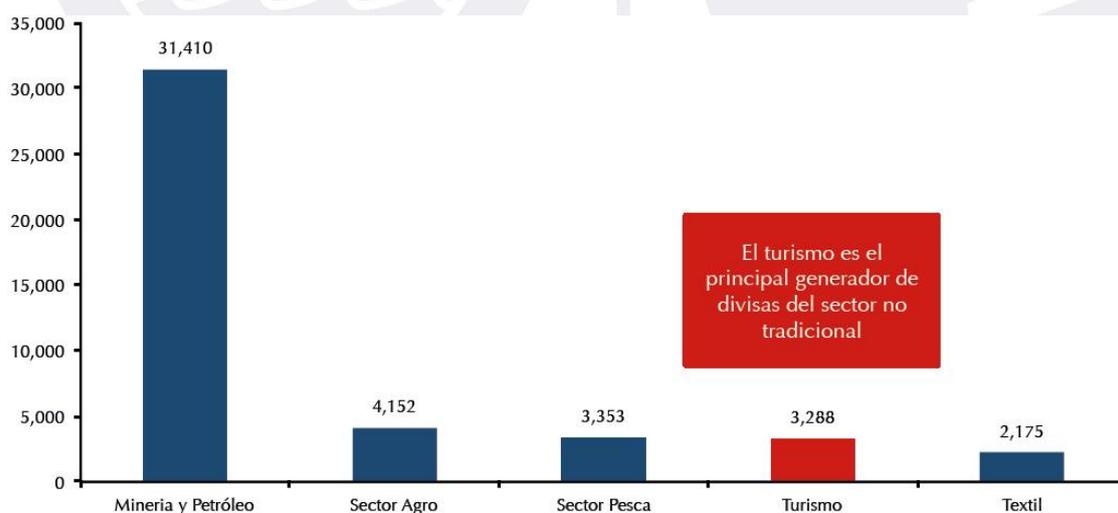


Figura 2. Crecimiento de divisas en el Perú en el año 2012.

Tomado de “Sector Turismo Perú,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013a. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hotelera2013/1-VT/Presentacion_VT_181013.pdf

Según el MINCETUR (2014a), el número de turistas se ha triplicado

aproximadamente entre los periodos 2002 y 2013, tal como se muestra en la Figura 3.

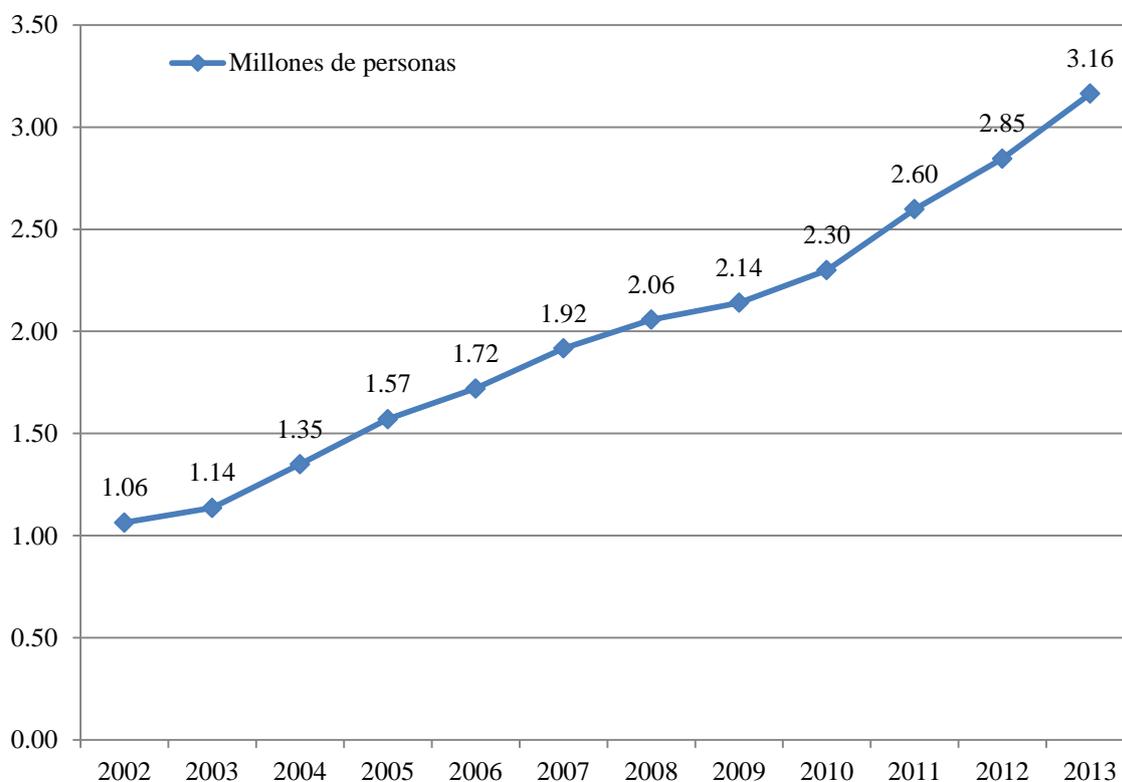


Figura 3. Cantidad de turistas internacionales al Perú por año. Tomado de “Llegada Mensual de Turistas Internacionales (2002-2014),” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014a. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Lleg_Mens_Tur_Internac_2002_2014.xls

En consecuencia, el sector hotelero en el país ha crecido en su oferta debido a la evolución positiva del turismo receptivo. Las altas tasas de ocupación hotelera en Lima y algunas provincias han atraído la inversión en este rubro tanto de empresarios locales como cadenas internacionales.

Procedencia de viajeros del turismo receptivo y motivos de viaje. La Tabla 1 permite reconocer los principales mercados emisores de turistas a Perú por zonas geográficas (i.e., Norteamérica, Centroamérica, Sudamérica, Europa, Asia, África, y Oceanía). Todas sin excepción muestran una evolución positiva (MINCETUR, 2013d).

Tabla 1

Perú: Llegada de Turistas Internacionales, según País de Residencia Permanente 2004-2013

País de residencia	Año										
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Total Turistas Internacionales 1/	1,349,959	1,570,566	1,720,746	1,916,400	2,057,620	2,139,961	2,299,187	2,597,803	2,845,623	3,163,639	
América del Sur	633,609	705,512	818,759	912,710	950,757	1,034,279	1,198,782	1,433,730	1,586,366	1,816,415	
Chile	306,275	344,296	420,801	470,457	452,705	464,153	595,944	741,717	806,929	886,485	
Ecuador	110,998	101,489	112,100	119,471	128,063	136,054	152,445	160,841	176,071	208,358	
Venezuela	19,311	24,231	24,004	27,633	33,871	36,789	38,469	50,185	65,930	158,215	
Argentina	50,272	61,686	69,256	82,722	97,478	121,172	127,062	147,403	158,950	155,145	
Brasil	34,416	44,543	45,265	53,558	64,573	82,764	87,674	117,537	126,085	143,538	
Colombia	39,733	49,143	54,505	62,811	76,559	87,225	98,642	112,816	133,975	134,725	
Bolivia	66,933	72,910	85,365	87,399	86,619	93,408	86,181	88,042	101,546	111,983	
Uruguay	3,830	5,111	5,290	6,121	7,962	8,648	8,219	10,303	11,846	12,509	
Paraguay	1,707	1,974	2,046	2,396	2,775	3,914	3,914	4,631	4,756	5,104	
Otros América del Sur	134	129	127	142	152	152	232	255	278	353	
América del Norte	329,828	395,112	402,108	457,459	503,172	509,543	508,284	515,394	559,809	610,418	
EE.UU.	278,025	330,358	330,845	381,828	420,608	426,325	417,232	411,935	447,218	487,328	
Canadá	26,665	35,196	41,443	43,992	51,975	54,595	52,955	57,454	61,362	62,820	
México	25,138	29,558	29,820	31,639	30,589	28,623	38,097	46,005	51,229	60,270	
Europa	287,748	350,507	367,044	402,126	440,703	431,954	433,133	460,605	491,474	512,990	
España	49,779	68,595	75,976	72,180	84,906	90,714	96,666	105,231	111,041	122,567	
Francia	44,518	52,876	54,311	59,781	63,920	66,071	66,985	72,900	81,851	81,904	
Alemania	35,821	43,661	43,760	50,445	52,173	51,864	53,201	56,197	62,051	62,570	
Reino Unido	49,885	59,218	60,277	67,067	66,455	58,629	54,182	55,415	56,386	56,783	
Italia	29,390	33,640	33,872	34,622	39,825	40,426	41,831	45,192	46,845	47,624	
Holanda	16,465	17,529	17,849	24,262	27,031	25,530	24,795	24,486	24,831	25,299	
Suiza	14,688	16,701	16,148	18,156	17,752	18,169	18,217	18,832	20,310	21,612	
Suecia	6,139	7,072	7,952	9,185	9,931	8,971	9,337	9,895	10,664	11,014	
Bielorrusia	579	816	758	3,545	5,297	6,340	7,316	8,216	8,867	9,735	
Rusia	2,070	2,518	3,039	4,100	5,560	5,373	5,487	7,429	8,469	8,966	
Polonia	2,450	3,678	4,661	5,256	8,169	7,510	6,140	6,268	6,076	7,960	
Austria	4,652	5,933	6,144	6,693	6,025	6,087	6,454	6,791	7,498	7,813	
Noruega	3,698	3,889	4,715	5,144	6,188	5,701	5,675	5,827	5,923	5,913	
Irlanda	5,004	6,582	7,285	8,776	10,022	7,587	6,346	5,525	5,655	5,904	
Dinamarca	2,927	4,000	4,794	5,031	5,854	5,903	5,760	6,023	5,884	5,761	
Portugal	1,712	2,400	2,205	2,559	3,264	3,344	3,506	4,027	4,600	5,249	
Bélgica	8,369	8,984	8,990	8,924	7,775	5,864	4,755	4,534	5,128	4,670	
Rep. Checa	1,976	2,546	3,005	3,386	3,624	3,569	3,052	3,211	3,568	4,336	
Finlandia	1,662	2,096	2,214	2,233	2,510	2,334	2,451	2,445	2,628	2,865	
Rumania	220	354	508	678	1,398	1,252	1,237	1,511	1,794	1,975	
Ucrania	390	528	823	1,039	1,744	1,485	1,389	1,726	1,766	1,883	
Hungría	1,074	1,437	1,297	1,812	2,227	1,439	1,230	1,334	1,369	1,877	
Grecia	1,386	1,728	1,504	1,754	2,011	1,659	1,632	1,476	1,233	1,288	
Eslovaquia	189	242	566	601	887	991	910	898	1,139	1,280	
Bulgaria	193	326	437	550	740	753	686	917	1,064	965	
Eslovenia	820	1,109	1,247	1,031	1,495	1,062	881	883	797	915	
Croacia	298	324	483	617	824	944	681	864	884	848	
Lituania	148	208	385	484	742	441	487	523	600	844	
Otros Europa	1,246	1,517	1,839	2,215	2,354	1,942	1,844	2,029	2,553	2,570	
Asia	55,328	64,737	71,762	79,105	92,538	85,834	79,218	99,517	116,192	129,920	
Japón	29,834	35,522	36,827	39,864	46,059	40,018	30,604	43,794	56,526	67,639	
Corea del Sur	5,779	6,705	7,699	8,878	9,840	7,824	10,157	12,059	13,318	14,000	
China (R.P)	4,990	5,295	7,884	7,465	8,043	9,257	9,484	11,896	12,180	12,864	
Israel	8,512	9,367	10,656	11,740	12,569	13,657	12,978	12,809	13,082	11,809	
India	989	1,359	1,470	2,069	3,046	3,406	3,526	3,471	4,165	4,454	
Taiwán (Twn)	1,231	1,482	1,753	1,793	2,406	2,057	2,269	2,489	2,991	3,243	
Filipinas	652	717	1,076	1,783	2,528	2,492	2,268	2,628	2,701	2,597	
Turquía	424	423	596	722	942	820	950	1,547	1,580	1,971	
Indonesia	536	567	362	775	1,143	1,114	1,432	1,533	1,584	1,891	
Malasia	285	345	512	526	869	748	916	1,246	1,155	1,556	
Singapur	366	382	482	565	1,014	661	868	1,348	1,252	1,523	
Hong Kong	480	504	591	513	379	369	615	952	1,027	1,455	
Tailandia	270	306	273	376	937	603	647	799	1,023	1,316	
Vietnam	63	38	76	155	536	228	229	605	822	943	
Otros Asia	917	1,725	1,505	1,881	2,227	2,580	2,275	2,341	2,786	2,659	
América Central y El Caribe	20,155	25,882	26,786	28,914	31,971	37,393	39,895	47,635	44,640	46,618	
Panamá	4,250	7,629	8,358	6,510	7,344	8,956	10,718	10,960	12,908	15,121	
Costa Rica	5,024	5,820	5,192	6,896	7,630	7,842	8,765	9,302	9,319	9,489	
El Salvador	1,722	1,920	2,226	2,737	2,822	2,938	2,663	4,948	5,746	5,404	
Guatemala	1,962	2,307	2,194	2,468	3,033	2,971	2,797	3,451	3,486	3,829	
Cuba	1,165	1,634	2,115	2,480	3,285	5,139	4,855	4,172	3,755	3,562	
Rep. Dominicana	1,323	2,045	2,318	2,424	3,122	4,676	3,719	3,234	2,800	2,962	
Honduras	884	1,082	1,142	1,336	1,342	1,375	1,477	1,930	1,988	2,349	
Nicaragua	880	945	912	1,090	1,062	1,203	1,117	1,269	1,393	1,287	
Pto. Rico	1,507	1,182	842	1,282	683	501	506	557	591	664	
Trinidad y Tobago	217	248	256	335	334	366	460	364	499	602	
Aruba	651	463	443	483	260	254	253	286	307	355	
Otros A. Central y Caribe	570	607	788	873	1,054	1,172	2,565	7,162	1,848	994	
Oceanía	19,503	23,884	26,393	30,534	33,937	36,281	35,087	35,624	41,456	41,876	
Australia	16,534	20,325	22,179	25,617	28,542	30,947	29,659	30,436	35,745	36,373	
Nueva Zelanda	2,911	3,504	4,149	4,841	5,302	5,263	5,363	5,134	5,616	5,406	
Otros Oceanía	58	55	65	76	93	71	65	54	95	97	
África	2,837	3,516	3,224	3,917	3,599	3,609	3,855	4,469	4,631	4,466	
Sudáfrica	1,811	2,150	2,265	2,766	2,666	2,444	2,689	2,994	2,943	2,672	
Marruecos	415	73	117	261	101	136	130	229	225	241	
Egipto	77	81	94	98	88	131	141	222	225	209	
Otros Africa	534	1,212	748	792	744	898	895	1,024	1,238	1,344	
No especificado (Los Inspectores registran la nacionalidad, pero no la residencia)	951	1,416	4,670	1,635	943	1,068	933	829	1,055	936	

Nota. 1/ Total Turistas Internacionales = Turistas extranjeros + Turistas peruanos residentes en el exterior. Adaptado de "Perú: Llegada de Turistas 2004-2013 (según País de Residencia)," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013d. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Lleg_Tur_por_pais_2004_2013.xls

De acuerdo con el estudio *Perfil del Turista Extranjero 2010* elaborado por PROMPERÚ (2010), se observa en la Figura 4 los principales motivos para realizar un viaje a Perú.



Figura 4. Principales motivos de viaje al Perú.

Tomado de “Perfil del Turista Extranjero 2010,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2010. Recuperado de la página web <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202010/Publicaci%C3%B3n%20PTE%202010.pdf>

No solo los motivos de viaje sino también las preferencias y expectativas de los viajeros, provenientes de distintas áreas geográficas que se muestran en la Tabla 1, difieren considerablemente entre sí. Esta heterogeneidad se refleja en los días de estadía promedio, la relevancia de atractivos turísticos de interés, el estándar de alojamiento requerido, el gasto por estadía, entre otros.

A pesar del importante legado cultural en el Perú, existe una evidente preferencia por los destinos turísticos al sur del país. Esto se refleja en los destinos que PROMPERÚ (2012) mencionó en su estudio *Nivel de Satisfacción del Turista Extranjero 2012*, como los más visitados del Perú (i.e., Lima, Cusco, Arequipa, Puno, Puerto Maldonado, Tacna, Paracas, Nazca, Chiclayo, Trujillo, y Huaraz). Solo los tres últimos se encuentran al norte de Lima lo que denota una preferencia por destinos que se encuentran en la zona sur, lo que en el rubro del turismo receptivo peruano se denomina “Circuito Sur”. Según el MINCETUR (2014b), los destinos anteriormente mencionados muestran además diferencias considerables en el número de visitantes que reciben anualmente.

Se tomaron como referencias las estadísticas del MINCETUR (2013b), sobre la cantidad de visitas de extranjeros hacia los atractivos turísticos emblemáticos. La Tabla 2 muestra este comparativo.

Tabla 2

Llegada de Visitantes Extranjeros a Sitios Turísticos 2013

Departamento	Atractivo	Número de turistas
Ancash	Chavín de Huántar	7,115
Arequipa	Cañón del Colca	123,487
Arequipa	Santa Catalina	123,484
Cusco	Machu Picchu	804,348
Ica	Sobrevuelos a Líneas de Nazca	39,604
Ica	Islas Ballestas (Paracas)	65,542
Lambayeque	Tumbas Reales del Señor de Sipán	19,451
La Libertad	Ciudadela de Chan Chan - Trujillo	3,120
Lima	Museo de Oro y Armas del Perú	50,349
Madre de Dios	Entradas a Reserva de Tambopata	33,224
Puno	Islas flotantes de los Uros	31,517
Tacna	-	-

Nota. Tomado de “Estadísticas: Llegada de Visitantes Nacionales y Extranjeros a Sitios Turísticos,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013b. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Tacna carece de un atractivo turístico emblemático según los datos mostrados por el MINCETUR. Sin embargo, es un destino de relevancia para el Perú por ser paso fronterizo del mercado/país emisor más importante para Perú (i.e., Chile).

La oferta hotelera en el Perú. Si bien la oferta del sector hotelero se incrementó en los últimos años, el crecimiento no es homogéneo en todas las categorías de hoteles. Mundialmente existen distintos conceptos para categorizar hoteles y hospedajes. Pero en este planeamiento estratégico se empleará la categorización que sostuvo el MINCETUR (2001) en su *Reglamento de Establecimientos de Hospedaje* aprobado por Decreto Supremo N°023-2001-ITINCI (de una a cinco estrellas). Los establecimientos deben cumplir los requisitos expuestos en la Tabla 3 para obtener un número específico de estrellas.

Tabla 3

Requisitos Mínimos para la Categorización de Hoteles

Infraestructura	*****	****	***	**	*
N habitaciones	40	30	20	20	20
N ingresos de uso exclusivo de los huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Salones (m ² . por n° total de habitaciones):	-	-	-	-	-
El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a	3 m ² .	2.5 m ² .	1.5 m ² .	-	-
Comedor - Cafetería (m ² . por n° total de habitaciones)	-	-	-	-	-
Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:	1.5 m ² (separados)	1.25 m ²	1 m ²	-	-
Cafetería (por número total de habitaciones)	-	-	-	1m ²	1m ²
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m ² mínimo:	1.2 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	Closet o ropero	Closet o ropero
Simples (m ²)	13 m ²	12 m ²	10 m ²	9 m ²	8 m ²
Dobles (m ²)	18 m ²	16 m ²	14 m ²	12 m ²	11 m ²
Suites (m ² mínimo, si la sala está integrada al dormitorio)	28 m ²	26 m ²	24 m ²	-	-
Suites (m ² mínimo, si la sala está separada del dormitorio)	32 m ²	28 m ²	26 m ²	-	-
Alarma, detector y extintor de incendios	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Sistema de climatización (1)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Tensión 110 y 220 v.	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Baños por habitación (tipo de baño) (1)	Un privado - con tina	Un privado - con tina	Un privado - con ducha	Un privado - con ducha	Una cada dos habitaciones - con ducha
área mínima m ² :	5 m ²	4 m ²	3.5 m ²	2.80 m ²	2.80 m ²
Las paredes deben estar revestidas con material impermeable (2)	Altura 2.10 m.	Altura 2.10 m.	Altura 1.80 m.	Altura 1.80 m.	Altura 1.80 m.
Agua fría y caliente con mezcladora las 24 horas (3)	Obligatorio en ducha y lavatorio	Obligatorio en ducha y lavatorio	Obligatorio en ducha y lavatorio	Obligatorio	Obligatorio
Generales					
Ascensores de uso público (excluyendo sótano)	Obligatorio a partir de cuatro plantas	Obligatorio a partir de cuatro plantas	Obligatorio a partir de cinco plantas	Obligatorio a partir de cinco plantas	Obligatorio a partir de cinco plantas
Ascensores de servicio (diferenciados, con parada en todos los pisos y excluyendo sótano)	Obligatorio a partir de cuatro plantas	Obligatorio a partir de cuatro plantas	-	-	-
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Ambiente para comercio de artículos y souvenirs	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Bar independiente	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Cocina (porcentaje del comedor)	60%	50%	40%	-	-
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el N° de habitaciones)	30%	25%	20%	-	-
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Generación de energía eléctrica para emergencia	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Guardarropa - custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Oficio por piso (con teléfono o similar)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio pero sin teléfono	-	-
Recepción y conserjería (1)	Obligatorio – separados	Obligatorio - separados	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Sauna, baños turcos o hidromasajes	Obligatorio	-	-	-	-
Servicios higiénicos públicos	Obligatorio diferenciados por sexos	Obligatorio diferenciados por sexos	Obligatorio diferenciados por sexos	Obligatorio	Obligatorio
Sistema de climatización (1)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Zona de mantenimiento	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Zona de servicio para el personal (vestuarios y servicios higiénicos)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicios y equipamiento					
En habitaciones:					
Atención habitaciones (24 horas)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Cambio diario de sábanas	Obligatorio (4)	Obligatorio (4)	Obligatorio (4)	Obligatorio (4)	Obligatorio (4)
Cambio diario de toallas	Obligatorio (4)	Obligatorio (4)	Obligatorio (4)	Obligatorio (4)	Obligatorio (4)
Frigobar	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Televisor a color	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio (no en el baño)	-	-
Generales					
Atención de primeros auxilios	Obligatorio	Obligatorio	Botiquín	Botiquín	Botiquín
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Despacho de correspondencia	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Facsímil	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Información turística	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Lavado y planchado (5)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Peluquería y de salón de belleza (5)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Personal calificado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Personal uniformado (las 24 horas)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Teléfono de uso público	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

Nota. (1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje; (2) La DNT o el Órgano Regional Competente podrá, de estimarlo conveniente, solicitar la certificación del proveedor; (3) No se aceptan sistemas activados por el huésped que pongan en riesgo la seguridad del cliente; (4) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales; y (5) Este servicio puede ser brindado mediante convenio con terceros. Tomado de "Anexo 1: Requisitos Mínimos para la Categorización de Hoteles," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2001. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/proyectos/anexo1.htm>

Según Jones Lang LaSalle (JLL, 2013), el Perú se sitúa en cuarto lugar después de México, Brasil, y Colombia en disponibilidad de habitaciones de calidad. También sostuvo que el *hotel supply ratio* [ratio de la oferta hotelera] (HSR) es el número total de habitaciones *relevantes* de hotel por cada 1,000 habitantes, que es la métrica utilizada para medir el desarrollo relativo, o la penetración, de la industria de alojamiento de un país.

Los hoteles relevantes tienen las siguientes características: (a) hoteles de marca con más de 25 habitaciones, que generalmente se refiere a hoteles de calidad internacional de dos o más estrellas; y (b) hoteles con presencia web y con capacidad de reserva en línea. La Figura 5 muestra la población de personas estimada a 2012, número de hoteles, número de cuartos de hotel, y el HSR.

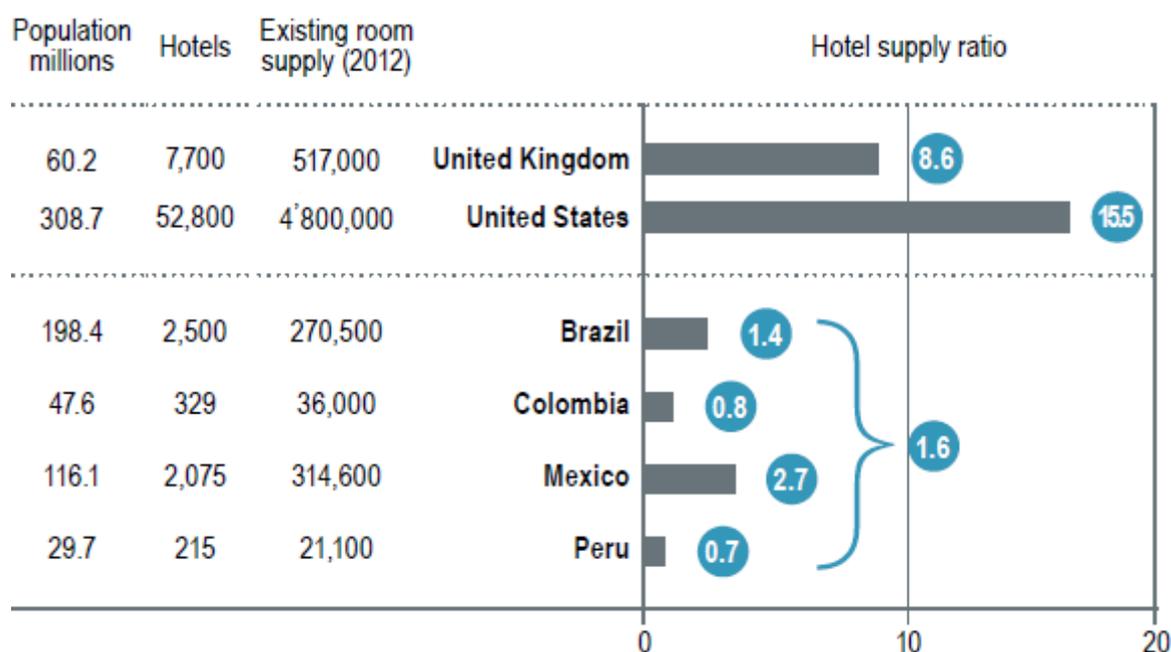


Figura 5. Ratio de la oferta hotelera 2012.

Tomado de “Economic Transformation Drives Latin America’s Lodging Industry: An Industry White Paper [La Transformación Económica Impulsa la Industria Hotelera de Latinoamérica: Un Libro Blanco de la Industria]”, por Jones Lang LaSalle (JLL), 2013. Recuperado de http://grupoacero.com/docs/JLL-Latin-America_White-Paper_Sep2013.pdf

El crecimiento de la inversión en la industria hotelera como consecuencia del incremento del turismo receptivo, es heterogéneo. Es decir, varía dependiendo de la categoría de hotel, pero también difiere significativamente por destino o ciudad así como también de la región de procedencia del turista.

La significativa diferencia en el flujo de turistas entre destino y destino se refleja en la oferta hotelera de las ciudades en los distintos departamentos del país. La Tabla 4 muestra la heterogeneidad de categoría de hotel (i.e., tres, cuatro, o cinco estrellas). Únicamente se consideran hoteles *clasificados*, es decir que cuentan con categorización de acuerdo con las normas vigentes (no hostales) (MINCETUR, 2013c).

Los hoteles que seleccionan los operadores de turismo más importantes y que concentran el mayor volumen de turismo receptivo en Perú abarcan desde establecimientos tres estrellas hasta los cinco estrellas. Existen inversiones de cadenas internacionales, cadenas nacionales, así como hoteles independientes.

Es importante destacar que aspectos del servicio del hotel de relevancia para los viajeros extranjeros no están contemplados dentro de los requisitos para la categorización del establecimiento. Entre estos se pueden mencionar: la capacidad del staff de recepción y restaurante de comunicarse en otro idioma (principalmente inglés) como transmitir información detallada sobre las facilidades y características principales del hotel, estándares mínimos de limpieza y mantenimiento, así como políticas claras de precios, reserva, cancelación, y pago.

Mientras más altos sean los estándares de calidad existentes en el mercado emisor mayor es el cuidado del tour operador en la selección de hoteles para el viajero final. El hecho que tanto los estándares de la infraestructura y servicios del hotel difieran de ciudad en ciudad, aún en el caso de pertenecer las propiedades a la misma cadena hotelera, dificulta poder ofrecer un itinerario de viaje con un nivel de alojamiento relativamente homogéneo. La criticidad aumenta con el grado de exigencia y sofisticación del viajero. Por ejemplo, un viajero europeo tiene la intención de visitar el circuito sur (i.e., Lima, Nazca, Arequipa, Colca, Puno, y Cusco) y alojarse en hoteles de cinco estrellas con un carácter especial, como el ofrecido por los hoteles Relais Châteaux o Belmond (antes Orient Express). Solo en Lima, Puno, y Cusco existe oferta hotelera para cubrir las preferencia del perfil de este viajero. En

las otras ciudades tiene que optar por alojamiento de menor categoría. Frecuentemente estos viajeros optan por visitar solo los destinos que cuenten con un mínimo de infraestructura. Es decir, a pesar del interés en un atractivo como las líneas de Nazca deciden no visitarlo por la falta de hoteles del nivel esperado.

La oferta de hoteles cinco estrellas sofisticados en Perú es reducida, aún en el circuito sur, que cuenta con mejor infraestructura hotelera. Y es frecuente durante la temporada alta (para el turismo receptivo) que la demanda no pueda ser cubierta por la oferta existente, lo cual se agudiza si es que existe un congreso o convención internacional con sede en el país, cuyo número ha ido en aumento en los últimos años.

El número de viajeros sofisticados y el grado de exigencia de estos también se ha incrementado en los últimos 5 años. El poco conocimiento de los estándares hoteleros internacionales (sobre todo los de primer mundo), así como de las expectativas y necesidades de los viajeros de acuerdo a su país de procedencia, son notorios en establecimientos hoteleros en Perú. Esto se percibe con mayor frecuencia en destinos con baja cantidad de visitantes de turismo receptivo y es menor en hoteles manejados por cadenas internacionales. En consecuencia, la oferta de hospedaje existente en los principales destinos turísticos del país que se pueden considerar aptos para el turista extranjero se reduce significativamente.

El Estado a través de PROMPERÚ continúa apoyando el incremento de las divisas percibidas por turismo así como el número de visitantes a través de la promoción de Perú como destino, tanto con las agencias mayoristas (i.e., en la cadena tradicional), así como publicidad destinada directamente al viajero final en los principales y potenciales mercados emisores.

En paralelo, se nota un evidente crecimiento de la demanda de alojamiento en las principales ciudades por parte del sector corporativo o de negocios como consecuencia de la positiva coyuntura económica. Existe la clara intención del sector público y privado en posicionar Lima como destino de grandes eventos y congresos y finalmente un notorio incremento del turismo interno con viajeros sofisticados.

Tabla 4

Principales Hoteles y Cadenas Hoteleras del Perú

Cadenas u hoteles	Lima	Cusco	Valle Sagrado	Machu Picchu o	Arequipa	Colca	Puno	Paracas	Ica	Nazca	Trujillo	Chiclayo	Puerto Maldonado
Casa Andina	Cuatro de 3* y uno 4*	Cuatro 3*, uno 4*	Uno 4*	Uno 3*	Uno 3* y uno 4*	Uno 3*	Uno 3* y dos 4*	-	-	Uno 3*	Uno 5*	Uno 4*	-
Libertador	Uno 4* y uno 5*	Uno 5*	Uno 5*	-	Uno 5*	-	Uno 5*	Uno 5*	-	-	Uno 4*	-	-
GHL (Sonesta)	Uno 3* y uno 5*	Uno 3* y uno 4*	Uno 3*	-	Uno 3*	Uno 5*	Uno 4*	-	-	-	-	-	-
Aranwa	-	Uno 5*	Uno 5*	-	-	Uno 3*	-	Uno 5*	-	-	-	-	-
Belmond	Uno 5*	Dos 5*	Un lodge de lujo	Un lodge 3*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marriott	Uno 5*	Uno 5*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jose Antonio	Dos 4*	Uno 4*	-	-	-	-	Uno 4*	-	-	-	-	-	-
La Hacienda	-	-	Uno 3*	-	-	-	Uno 3*	-	-	-	-	-	-
Terra Viva	Uno 3*	Cuatro de 3*	-	-	Uno de 3*	-	Uno de 3*	-	-	-	-	-	-
Radisson	Dos 4*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accor	Uno 3* y uno 4*	Uno 4*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inkaterra	-	Un hotel boutique lujo	-	Un lodge de lujo	-	-	-	-	-	-	-	-	Lodge de lujo
Sumaq	-	-	-	Uno 5*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
San Agustín	Uno 3* y uno 4*	Dos 3* y uno 4*	Dos 3*	-	Uno 3*	-	-	Uno 3*	-	-	-	-	-
Los Portales	Uno 5*	Uno 3*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Uno 3*	-
Four Points by Sheraton	Uno 4*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hilton & Doubletree	Dos 5*	-	-	-	-	-	-	Uno 5*	-	-	-	-	-
Costa del Sol	Uno 4*	Uno 4*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Uno 3*	-
Maytaq	-	Uno 3*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Andean Experience	Un hotel boutique lujo	-	-	-	-	-	Un hotel boutique lujo	-	-	-	-	-	-
Rainforest Expeditions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Tres albergues
Inkanatura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Tres albergues
Atton	Uno 5*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sheraton	Uno 5*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crowne Plaza	Uno 5*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mountain Lodges	-	Uno 4*	Uno 4*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Swissotel	Uno 5*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Las Dunas	-	-	-	-	-	-	-	-	Uno 3*	-	-	-	-
Viñas Queirolo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Majoro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Uno 3*	-	-	-
Cantayoc	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Uno 3*	-	-	-
Casa San Blas	-	Uno 3*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota. Tomado de "Memoria de Sociedad de Hoteles del Perú," por la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP), 2013. Lima, Perú: Autor.

Según el ex Viceministro de Comercio Exterior y Turismo, José Gamarra, debe resolverse el problema de falta de infraestructura, puesto que existe un déficit en el sector hotelero durante convenciones para atender los pedidos de los visitantes, de acuerdo con el último informe de la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP) (“SHP: Hay Un Déficit,” 2014).

En ese sentido, existen problemas que el Perú como anfitrión debe resolver como son: (a) trabas burocráticas, a las que se enfrenta diariamente el sector privado cuando lidia con los permisos municipales para la construcción de hoteles, tema a evaluar por parte de las autoridades; (b) falta de suficientes egresados técnicos para abastecer la industria hotelera; (c) falta de infraestructura para ofrecer mayor conectividad con atractivos turísticos que aún presentan modestos números de visitantes; y (d) falta de estabilidad social en zonas con potenciales atractivos turísticos para atraer inversión hotelera.

1.2 Conclusiones

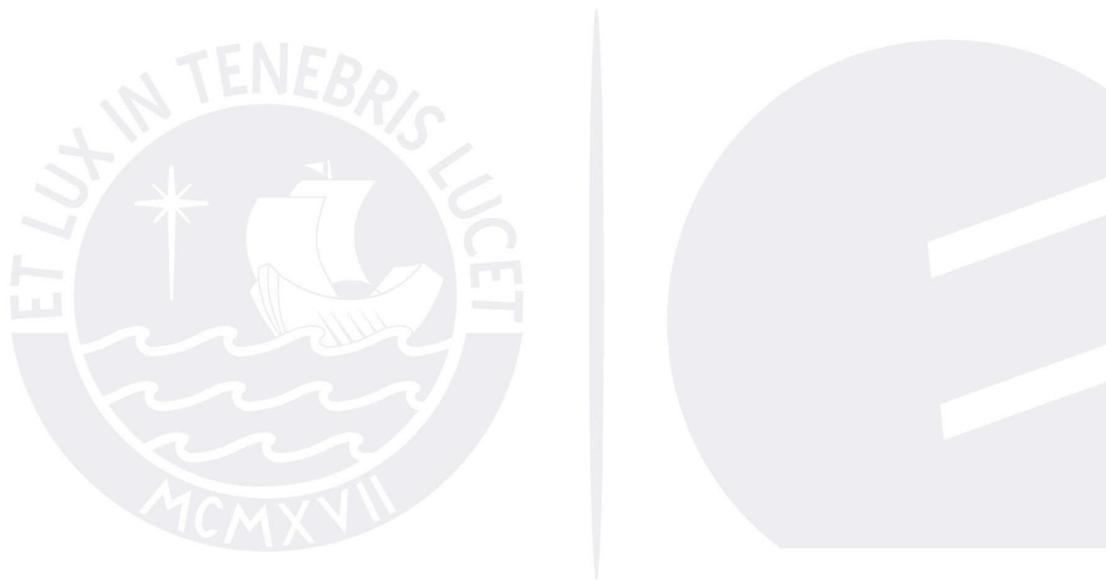
Los hoteles de tres a cinco estrellas que al empezar el año 2000 tenían como público objetivo el turismo receptivo, en el 2014 están enfrentados a una mayor complejidad en la demanda, al atender un creciente número de huéspedes con distintos motivos de viaje, preferencias, y procedencia. La creciente demanda plantea retos no solo para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo, sino también para el Gobierno.

El turismo receptivo en el Perú ha crecido sostenidamente en los últimos 10 años, posicionándolo entre los cuatro primeros países de Sudamérica debido a diversos factores como la promoción del destino Perú en el extranjero, la estabilidad política, el dinamismo económico, así como la mejora de la infraestructura hotelera.

La actual oferta hotelera no cubre la demanda y debe incrementarse para poder atender un mayor número de visitantes extranjeros que lleguen al Perú. Adicionalmente, la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo debe asumir el reto de alinear y mejorar la calidad de servicio brindado en una coyuntura favorable (en la que la demanda supera la oferta).

Los actores principales de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo son: (a) el *Estado*, como promotor de las inversiones y el turismo; (b) las *municipalidades*, como facilitadores para minimizar las trabas burocráticas; y (c) las *asociaciones*, como las agrupaciones Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA) y la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP).

El crecimiento de la oferta hotelera y una mayor inversión de marcas internacionales solo será posible si los actores alinean sus estrategias dentro de un marco político, económico, y social en el que el Gobierno ofrezca alternativas auspiciosas para los inversionistas hoteleros.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo de las Naciones Unidas (OMT, 2014), la industria hotelera tiene potencial de crecimiento debido a los siguientes factores: (a) El número de arribos internacionales en el mundo ha crecido de 25 millones en 1950 a 1,078 millones en 2013 facturando US\$1,159 billones; (b) La OMT estimó que el número de arribos de turistas internacionales en el mundo va a crecer en promedio un 3.3% por año entre 2010 y 2030, pasando de 1 billón de arribos por año en 2010 a 1.8 billones a 2030; (c) Los arribos de turistas internacionales en mercados emergentes como Latinoamérica, Asia, y África crecerán a tasas del 4.4% en promedio, mientras que las economías desarrolladas crecerán al 2.2%, lo que permitirá que a 2030 los arribos de turistas internacionales en mercados emergentes sean de 57%, mientras que en economías desarrolladas sean de 43%; (d) En 2013, Perú registró el arribo de 3.1 millones de turistas internacionales y 14 países en el mundo han sido definidos como competidores del Perú en turismo receptivo, siendo la mayor competencia en la región países como México, Argentina, Brasil, y Chile; (e) El principal motivo de viaje al Perú continúa siendo vacaciones, recreación, u ocio (57%), que junto con el turismo de negocios, representan el 75% de las llegadas de turistas extranjeros al Perú y más del 60% de las divisas generadas por turismo receptivo; y (f) El 61% de los turistas de negocios se alojaron en hoteles de cuatro y cinco estrellas, mientras que entre los vacacionistas solo fue 20%. Asimismo, los vacacionistas que visitaron el Perú muestran un especial interés en participar en actividades que se relacionan con la cultura ancestral, el turismo de naturaleza, y la gastronomía.

En este contexto de potencial nacional y creciente competitividad de los países, la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo, debe crear una misión y visión conjunta de manera que le sirva de guía en el camino para alcanzar los objetivos que se trace. Por lo

tanto, se plantea la misión y visión para la industria, así como los valores y los códigos de ética con los que deberá regirse, los mismos que alinearán también las estrategias que se planteen.

2.2 Visión

A 2025 la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo pasará de ser la tercera actividad contribuyente del PBI turístico (después de la actividad de transporte 25.7% y restaurantes 19.6%) a ocupar el segundo lugar como contribuyente, explotando sus atractivos culturales y naturales, y fomentando no solo la competitividad sino también al desarrollo sostenible del país. La actividad hotelera aportó el 14.1% en 2012.

2.3 Misión

El servicio hotelero generará una experiencia memorable al turista que visite el Perú, por ofrecer altos estándares de servicio, hospitalidad, y propuesta de valor diferenciada a través de la capacitación continua y la innovación, independientemente de su categoría y así incrementar su relevancia como alternativa de desarrollo sostenible para el país.

2.4 Valores

Como resultado de un análisis de la situación actual de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo, se presentan los valores que han sido elaborados considerando el rol que la industria hotelera debe desempeñar en el progreso del país.

Se presenta el listado de los valores para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo en un orden no jerárquico, puesto que todos los valores son igual de importantes:

1. *Pasión por la excelencia en el servicio*: La Industria Hotelera para el Turismo Receptivo debe contar con un equipo humano que independientemente de la posición que ocupe en la organización debe tener como fin máximo la superación de las expectativas del huésped.

2. *Innovación*: Búsqueda constante de optimización en distintas facetas, tanto en los servicios, procesos, como en el desarrollo del capital humano a través de la innovación y capacitación.
3. *Responsabilidad social*: Concientización en todo ámbito en la organización del compromiso con la sociedad y el medioambiente, que implica un modelo de gestión responsable y ético en la ejecución de sus operaciones empresariales y en las relaciones con *stakeholders*, con la finalidad de contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.
4. *Perseverancia*: Esfuerzo continuo para alcanzar los objetivos propuestos y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir.

2.5 Código de Ética

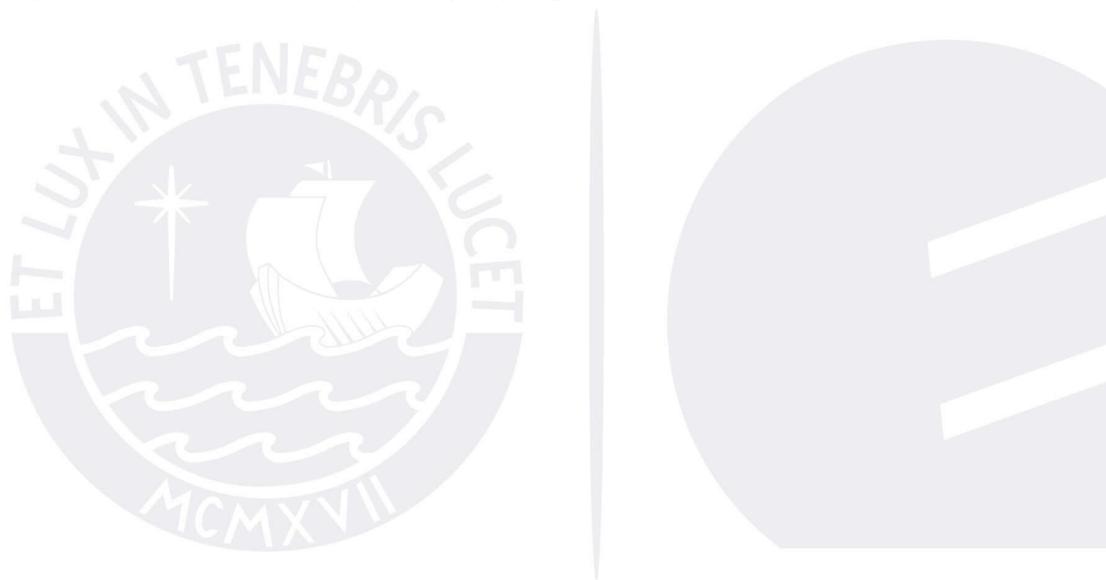
Se enumeran los principios de la buena conducta y del buen vivir que se deben aplicar a la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo:

1. Actuar con integridad, honestidad, y lealtad en las relaciones dentro de la organización como ante la sociedad.
2. Cumplir con el objetivo de brindar excelencia en el servicio, anticipando las necesidades de los huéspedes, generando respuestas y soluciones efectivas, y brindando especial atención al trato personalizado.
3. Mantener una conducta ética y respetuosa con los diferentes grupos de interés y con el medioambiente.
4. Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que regulen la actividad hotelera.

2.6 Conclusiones

En un mundo globalizado y cada vez más competitivo no existe lugar para el cortoplacismo. Para poder completar un plan estratégico adecuado debe existir una visión que guíe a todos los agentes de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo en la misma

dirección. Esta es la razón fundamental por la que se proponen la misión y visión descritas anteriormente. Las probabilidades de éxito para el cumplimiento de estas serán mayores si es que se establecen directrices que sirvan de referencia para constituir el patrón de actuación que guíe el proceso de toma de decisiones de todos los involucrados en el Sector. En ese sentido, es que se han considerado los siguientes valores como: (a) pasión por la excelencia en el servicio, (b) innovación, (c) responsabilidad social, y (d) perseverancia. A la vez es indispensable establecer los lineamientos entre lo que es correcto e incorrecto. Para tal efecto, se ha planteado los siguientes principios del código de ética: (a) integridad, honestidad, y lealtad; (b) excelencia en el servicio; (c) respeto ante los diferentes grupos de interés y con el medioambiente; y (d) leyes y reglamentos.



Capítulo III: Evaluación Externa

Se identifican, evalúan, y analizan los factores externos que afectan de forma directa e indirecta a la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo. Para este fin se realizarán tres análisis: (a) el Análisis Tridimensional de Hartman (D'Alessio, 2014); (b) el Análisis Competitivo (Porter, 2013); y (c) el Análisis PESTE (i.e., político, económico, social, tecnológico, y ecológico). Los resultados de estos análisis permiten el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). El análisis de la organización y sus competidores más el análisis PESTE permiten la elaboración de la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR) de acuerdo con D'Alessio (2008).

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

El Análisis Tridimensional de Hartmann consiste en la evaluación de tres dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2008). El contexto que se presenta servirá para analizar los factores que inciden en el desarrollo de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.

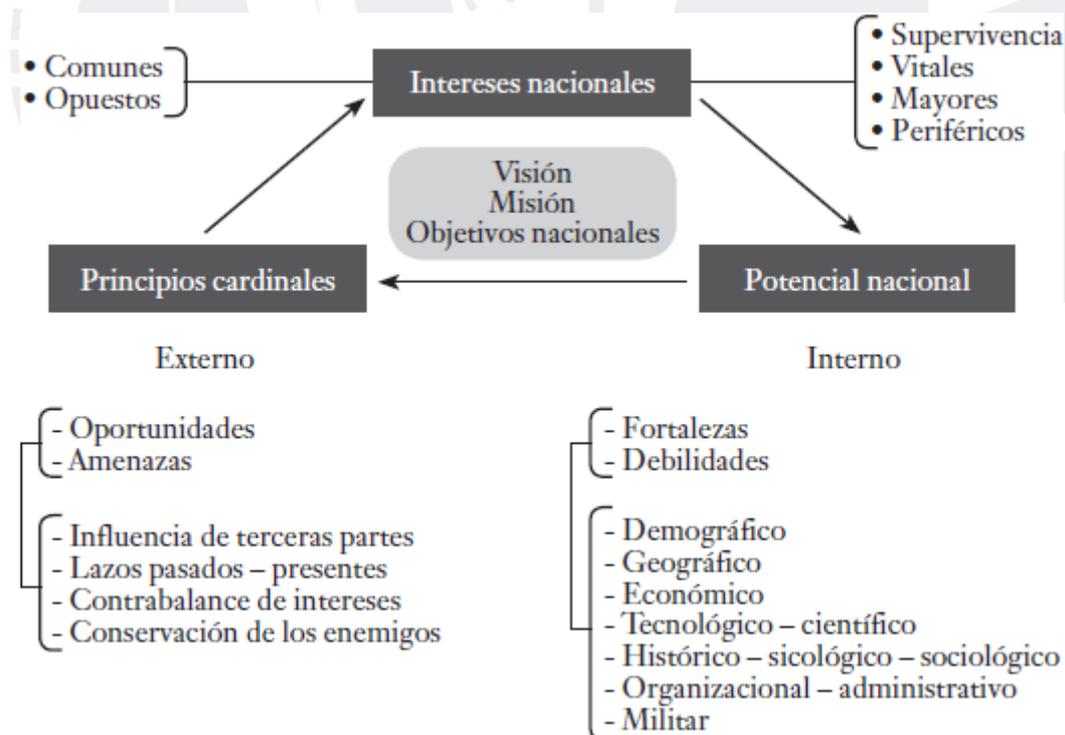


Figura 6. Teoría tridimensional de las relaciones entre países.

Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. D'Alessio, 2014, p. 32. Lima, Perú: PEARSON / CENTRUM Católica Graduate Business School.

3.1.1 Intereses nacionales: Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aquellos que a un país le interesan fundamentalmente y trata de alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2008). Se considera que a partir del *Plan Estratégico Sectorial Multianual: PESEM 2012-2016* del MINCETUR (2012b) elaborado bajo el marco de los lineamientos establecidos en el *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021*, los intereses nacionales del Perú se orientan a establecer una estrecha vinculación entre las siguientes prioridades:

- *Derechos fundamentales y dignidad de las personas*: Mejora de oportunidades y acceso a los servicios y la superación de la pobreza a través del turismo como una actividad con desarrollo sostenible, competitiva, participativa, e inclusiva.
- *Estado y gobernabilidad*: Preservar la seguridad nacional, fortalecer la lucha anticorrupción y prevenir la posibilidad de conflictos sociales, políticos, o ecológicos o su escalada.
- *Economía, competitividad, y empleo*: Aplicando estrategias y acciones para lograr un sector dinámico, con alto nivel de empleo y productividad, a través de la simplificación administrativa entre otros aspectos.
- *Internacionalización*: Aprovechar eficientemente la inserción de Perú en los mercados internacionales que brindan nuevas oportunidades comerciales.
- *Desarrollo regional e infraestructura*: Lograr avanzar en el proceso de descentralización y fortalecer las capacidades de gestión institucional (regional).
- *Recursos naturales, ambiente, y patrimonio cultural*: Proteger el patrimonio material e inmaterial en coordinación con las autoridades competentes así como la preservación del medioambiente y desarrollo sostenible.

La MIN muestra los diferentes países y la intensidad y relación que tiene cada uno de ellos con respecto a los intereses nacionales, como se observa en la Tabla 5. Según

Nuechterlein (como se citó en D'Alessio, 2014), estos intereses se clasifican según (a) *el nivel de su intensidad*, pueden ser de supervivencia, vital, mayores, o periféricos; y (b) *la relación con otro país*, pueden ser comunes u opuestos. Es importante resaltar que Chile, EE.UU., y la Unión Europea (UE), en orden descendente, son los tres principales mercados emisores de turistas a Perú de acuerdo con la cifras del MINCETUR (2013d). Es por ello que figuran en la matriz MIN. En lo que se refiere a la internacionalización, se consideran Chile, Argentina, y Brasil por la conectividad aérea. No existen vuelos directos a Lima desde Asia u Oceanía. Los viajeros de estas regiones llegan a Perú provenientes de aeropuertos de Sao Paulo, Rio de Janeiro, Buenos Aires, y Los Ángeles (en el caso de los asiáticos), y Santiago de Chile (en el caso de los australianos y neozelandeses). En lo que concierne a *desarrollo regional e infraestructura*, se menciona Brasil por el impacto positivo en el desarrollo regional que ha traído consigo la implementación de la carretera Interoceánica que posibilita el diseño de nuevas rutas turísticas. Según Interoceánica (2014), en una acción conjunta PROMPERÚ y el MINCETUR ya han iniciado campañas de capacitación para promocionar el Corredor Vial Interoceánico Sur como un destino turístico, que combina paisajes amazónicos y andinos, pluralidad de costumbres y culturas, mediante una marca paragua, *Interoceánica*. Por otro lado, según Candela (2012), hace 2 años se iniciaron los vuelos que la aerolínea privada boliviana Amazonas ofrece desde Cusco al Salar de Uyuni (el desierto de sal más grande del mundo) vía La Paz. Debido al incremento de la demanda, los vuelos que operaban tres veces por semana, a 2014 conectan Cusco con Uyuni diariamente.

Esto a su vez es una señal de continuidad para potenciales inversionistas en zonas como Uyuni, en las que aún la infraestructura es básica. En el ámbito de *protección de recursos naturales, ambiente, y patrimonio cultural* se incluyen Ecuador, Colombia, Chile, Bolivia, y Argentina por el objetivo común de preservar el patrimonio arqueológico, legado del Imperio Incaico.

En junio de 2014 la UNESCO le otorgó el status de Patrimonio Mundial a la red de caminos Qhapaq Ñan. Esta red abarca 30,000 km desde Colombia hasta Argentina. La postulación fue iniciativa conjunta de seis países, Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, y Perú (Proyecto Qhapaq Ñan, 2011). Brasil también se encuentra en este interés nacional puesto que el Gobierno Peruano comparte con Brasil la percepción de la importancia de conservar la protección de la Amazonía que ambos comparten.

Tabla 5

Matriz del Interés Nacional (MIN)

Interés	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Mayores (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales		*Venezuela	Bolivia	
2. Estado y gobernabilidad		** Bolivia, Venezuela		
3. Economía, competitividad, y empleo		* EE.UU., EU, y Chile		
4. Internacionalización			* Chile y Brasil, Argentina, y EE.UU.	
5. Desarrollo regional e infraestructura			* Brasil y Bolivia	
6. Recursos naturales, ambiente, y patrimonio cultural			* Ecuador, Colombia, Chile, Bolivia, Argentina, y Brasil	

Nota. * Comunes; **Opuestos. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados,” por F. D’Alessio, 2014. Lima, Perú: PEARSON / CENTRUM Católica Graduate Business School.

3.1.2 Potencial nacional

Son los factores de fortaleza y debilidad del país (D’Alessio, 2008). Es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar.

Dominio demográfico. Con motivo a celebrarse el Día Mundial de la Población, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014) publicó las cifras demográficas

actuales. Al 30 de junio de 2014, la población en Perú llegó a los 30'814,175 habitantes. Perú es el octavo país más poblado en el continente americano. En el ámbito departamental, en 11 de ellos la población supera el millón de habitantes, de los cuales seis se encuentran en la Sierra (i.e., Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa, y Ancash), cuatro en la Costa (i.e., Lima, La Libertad, Piura, y Lambayeque), y uno en la Selva (Loreto).

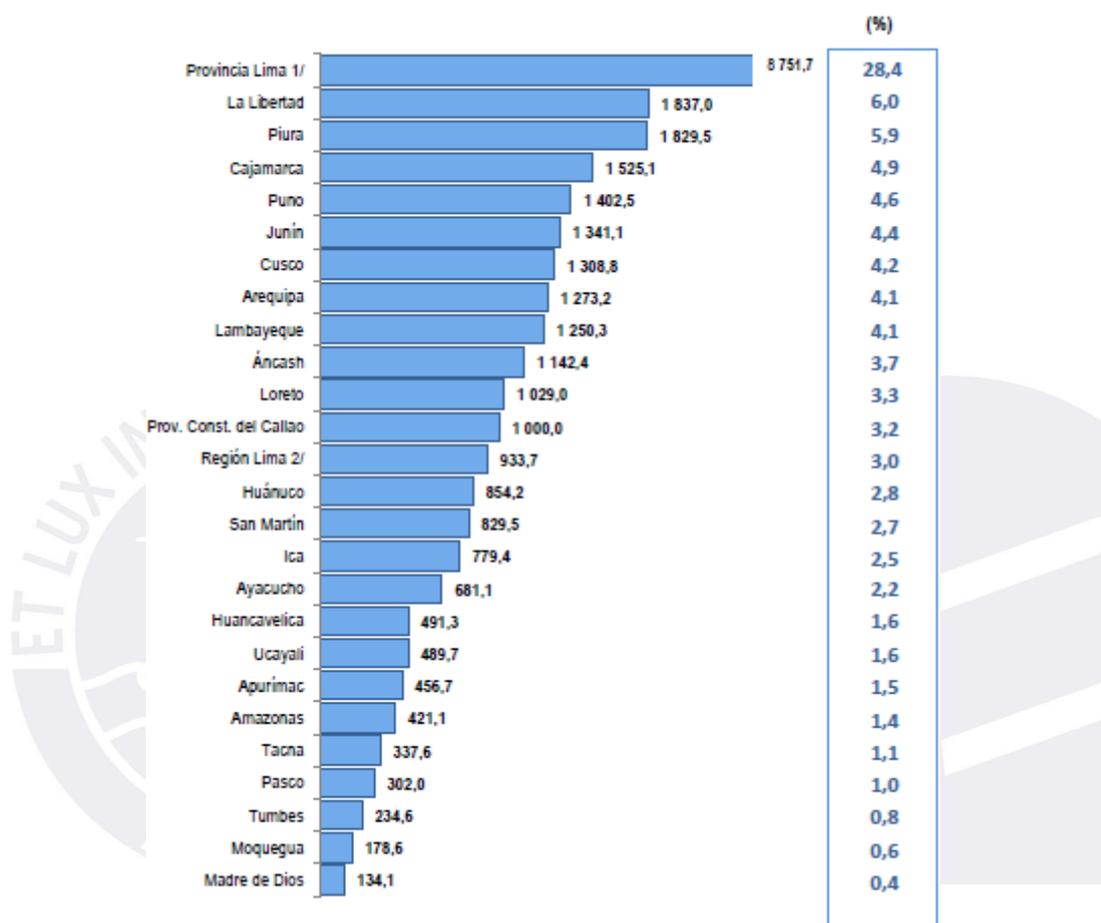


Figura 7. Perú: Población proyectada al 30 de junio de 2014 (miles de habitantes). 1/ Incluye los 43 distritos que conforman la provincia de Lima; 2/ Incluye la provincia de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón, y Yauyos. Tomado de “Estado de la Población Peruana 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, p. 5. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1157/libro.pdf

Las gráficas del INEI (2014) de las pirámides de población correspondientes a 2014 y 2021 muestran una evolución diferenciada por sexo y grupos quinquenales de edad. En la pirámide correspondiente a 2014, se observa que la base de 0 a 4 años de edad es mayor en aproximadamente 0.5% con respecto a la pirámide de 2021, lo cual indica que se estaría

reduciendo la fecundidad a la vez que los grupos de edad a partir de los 30 años comienzan a incrementarse. Esto denota el lento envejecimiento de la población peruana.

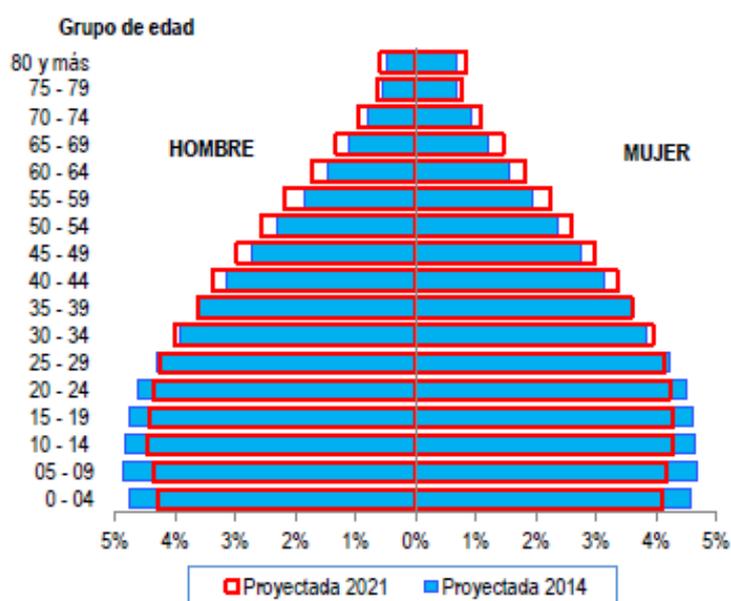


Figura 8. Pirámide de población 2014 y 2021.

Tomado de “Estado de la Población Peruana 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, p. 6. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Dominio geográfico. El Perú se encuentra situado en la parte central y occidental de Sudamérica. Está conformado por un territorio de una superficie continental de 1'285,215.60 km², que se distribuyen en tres regiones altamente marcadas: (a) Costa 136,232.85 km² (10.6%), (b) Sierra 404,842.91 km² (31.5%), y (c) Selva 754,139.84 km² (57.9%). El Perú es el tercer país más extenso en Sudamérica. Sus costas con una extensión de 3,079.5 km² son bañadas por el océano Pacífico cuyo dominio marítimo se extiende a 200 millas. Su importante riqueza ictiológica es resultante de las corrientes marinas de Humboldt y del Niño. En el territorio nacional se encuentra la cordillera nevada más grande de los trópicos que es la cordillera Blanca en los Andes Centrales con aproximadamente 50 picos que superan los 6,000 msnm. La zona más profunda es el cañón de Cotahuasi, incluso superando al famoso cañón del Colorado. El río Amazonas, el más caudaloso del mundo inicia en el Perú y el lago navegable más alto del mundo, el Titicaca, pertenece mayormente a territorio peruano. El país se ubica entre los países con mayor diversidad del mundo. Tiene 73 millones de

hectáreas de bosques, lo que lo sitúa como el noveno país en extensión de bosques y cuenta con 67 áreas naturales protegidas que cubren 185,949 km² (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).



Figura 9. Áreas naturales protegidas, Perú 2008. Tomado de “Mapa de Áreas Naturales Protegidas,” por el Ministerio del Ambiente (MINAM), 2008. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/public/docs/738.jpg>

Dominio económico. Según el BCRP (2013a), la economía peruana ha mantenido un crecimiento sostenido durante los años 2004 y 2008, cayendo en 2009 y mostrando una reactivación durante los años 2010 y 2013, como lo muestra la Figura 10. Aunque la proyección de crecimiento para 2014 ha sido revisada a la baja a 3.1% por el BCRP, para el horizonte 2015-2016 se proyecta una reactivación, como consecuencia de la recuperación de la economía internacional.

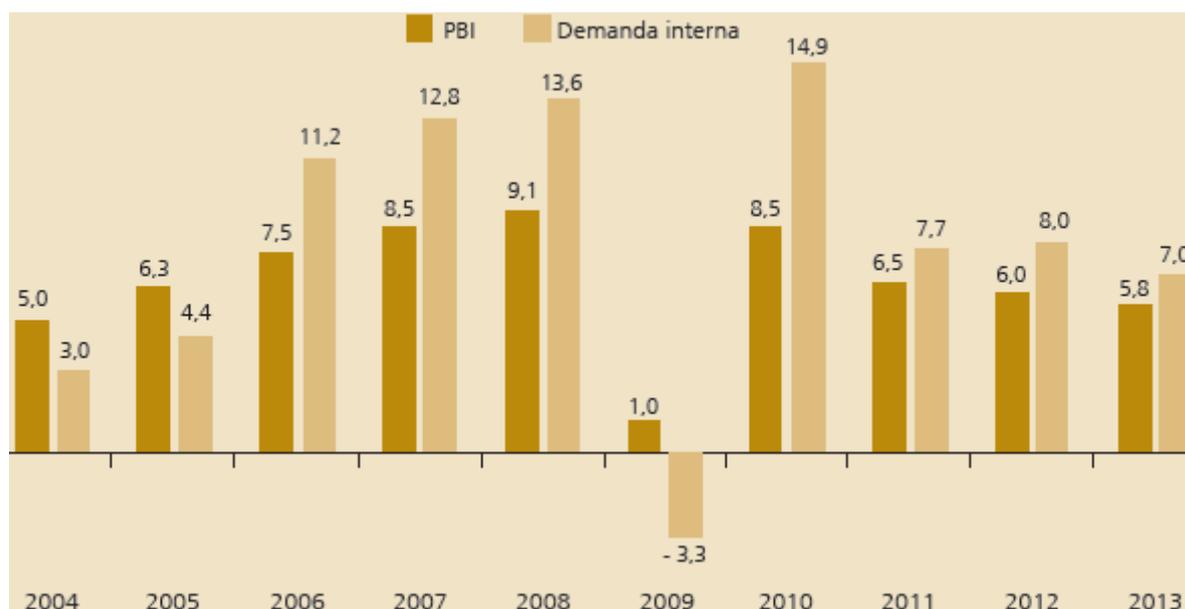


Figura 10. Producto bruto interno y demanda interna (variaciones porcentuales reales). Tomado de “Memoria 2013,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013.pdf>

En octubre de 2013 la agencia calificadora Fitch Ratings consideró que el Perú elevó su calificación crediticia de la deuda a largo plazo en moneda extranjera hasta BBB+ desde BBB y la calificación de la deuda a largo plazo en moneda local hasta A- desde BBB+. Asimismo, reveló que el Perú seguirá liderando el crecimiento en Latinoamérica con tasas superiores al promedio de la Región y de aquellos países que tienen una similar calificación crediticia a pesar de los efectos de la coyuntura internacional en su economía (“UPDATE 2-Fitch,” 2013).

La economía se sostiene principalmente de la minería y petróleo, le siguen pero significativamente en menor relevancia el sector agro, pesca, turismo, y textil, como se observa en la Figura 2 (MINCETUR, 2013a).

Dominio tecnológico-científico. El crecimiento del Perú ha sido impulsado principalmente por la explotación de commodities, dejando desplazados el desarrollo y empleo de nuevas tecnologías así como la investigación científica. De acuerdo con el Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD, 2014), el Perú se ubica en el último puesto de 60 países participantes tanto en el rubro infraestructura tecnológica como en el rubro de infraestructura científica.

La Cámara de Comercio de Lima (CCL) informó que el gasto en investigación y desarrollo en el Perú ascendió a apenas 0.1% del PBI, ubicándose por debajo en comparación con lo que invierten otros países de la región. En el Perú, lamentablemente, la inversión privada en innovación se entorpece por una débil protección de la propiedad intelectual que desincentiva el desarrollo de nuevas tecnologías (“Inversión en Investigación y Desarrollo,” 2010).

El *Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2013: La Reducción de las Barreras al Crecimiento Económico y la Creación de Empleo* del Foro Económico Mundial (FEM, 2013b) indicó que el acceso a líneas fijas de telefonía, a internet, y telefonía móvil son indispensables para mejorar la productividad en todos los sectores industriales y generar nuevas oportunidades de negocio. El Perú se encuentra en el puesto 83 en el ranking que mide la performance en infraestructura en información, tecnología, y comunicación ampliamente distante de Uruguay (puesto 46), Chile y Brasil (puestos 52 y 55 respectivamente).

Dominio histórico-psicológico-sociológico. Perú es la tierra en la que diferentes culturas (e.g., los Chancas, Chachapoyas, Nazcas, Mochicas, los Waris) se establecieron hace cientos de años dejando una rica herencia arqueológica. A pesar que Caral (fechada entre 3,000 y 1,800 a. C.) la primera civilización de América, se encuentra a 180 km de Lima, el legado de la civilización Inca es el principal icono turístico del país. La ciudadela inca de

Machu Picchu permite atraer cada vez más visitantes a los que a la vez se les puedan presentar otros atractivos turísticos puestos en valor como el Templo del Sol, el complejo arqueológico El Brujo, Huaca Rajada, entre otros (PROMPERÚ, s.f.).

En el plano psicológico, una de las características que es resaltante en el Perú es la alta tasa de emprendedores. De acuerdo con las cifras del *Reporte Economía y Desarrollo 2013* elaborado por la Corporación Andina de Fomento (CAF), el 40% de la población económicamente activa (PEA) en el país opta por el emprendedurismo mientras que 35% opta por el autoempleo, cifras por encima del promedio de la región (CAF, 2013). Según el análisis del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2013), una iniciativa del Babson College y London Business School con cooperación en investigación en más de 100 países, las cifras de emprendimiento revelaron que el 54% de emprendedores inicia un negocio en busca de incrementar sus ingresos o independencia, mientras que el 22% lo hace por no tener una opción alternativa de empleo en el sector productivo formal.

De acuerdo con César Peñaranda, director ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la CCL, basado en información de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la informalidad alcanza al 68.6% en el área urbana. Es decir, dos de cada tres peruanos viven en la informalidad. El problema de la informalidad no es solo económico o legal sino que se sustenta y retroalimenta en una cultura donde la evasión de las normas y la prepotencia son los mecanismos de supervivencia (“Hay Tres Informales,” 2014).

Dominio organizacional y administrativo. De acuerdo con la *Constitución Política del Perú* (Congreso Constituyente Democrático, 1993), el Perú es una república democrática, social, independiente, y soberana. El Estado es uno e indivisible, representativo, descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de los poderes. Existen tres poderes independientes: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo, y (c) el Poder

Judicial. El Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente y el Consejo de Ministros quienes dirigen la política gubernamental, el Poder Legislativo es el encargado de crear y aprobar leyes que rigen el estado peruano, y el Poder Judicial es el encargado de administrar justicia.

Adicionalmente se debe señalar que existen otros organismos autónomos como: (a) el Tribunal Constitucional, (b) la Contraloría de la República, (c) el Ministerio Público, y (d) la Defensoría del Pueblo. Por otro lado, como parte del programa de descentralización, el Estado tiene instituciones públicas descentralizadas, organizaciones estatales, gobiernos regionales, y municipalidades distritales. Es importante denotar que la burocracia y en consecuencia la corrupción se presentan no solo en los tres poderes del Estado sino también en el resto de instituciones (Congreso Constituyente Democrático, 1993). Según Arellano (2014), son los trámites y plazos absurdos de municipalidades, gobiernos regionales, y ministerios los que más frenan la creación de puestos de trabajo, el pago de impuestos, y el incremento de la productividad. En una entrevista realizada a la gerente general de la SHP, (T. Monsalve, comunicación personal, 2 de setiembre, 2014), se resaltó que uno de los mayores desafíos para canalizar mejor toda la inversión extranjera interesada en el mercado hotelero se encuentra en la agilización de los trámites burocráticos solicitados para la apertura de nuevos hoteles, así como los permisos de construcción y las licencias de funcionamiento.

Dominio militar. Uno de los intereses del país es velar por la soberanía y por el orden interno, a pesar de ello se maneja uno de los presupuestos más bajos de la región. Es preocupante que a pesar del crecimiento económico del país en las últimas dos décadas, no se hayan logrado soluciones de largo plazo a los conflictos sociales existentes en el país. De acuerdo con la Defensoría del Pueblo (2013), a abril del mismo año existían 175 conflictos activos y 54 latentes. La mayor parte de estos ocurren en el departamento de Áncash (33 casos), seguido por Apurímac (21), Puno (19 casos), y Lima (14 casos). En consecuencia,

según la Embajada de EE.UU. en Perú (2014), las embajadas o ministerios de relaciones exteriores de países emisores de turistas de alta relevancia para el Perú como EE.UU., emiten alertas o advertencias a sus ciudadanos para evitar destinos turísticos con situaciones de conflictos como Cajamarca. A los conflictos sociales se le deben sumar los casos de criminalidad percibidos en la población como un problema latente y creciente. No debe sorprender entonces que Perú en el factor *seguridad*, en el *Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2013: La Reducción de las Barreras al Crecimiento Económico y la Creación de Empleo* (FEM, 2013b), obtenga una puntuación menor a la del promedio en Latinoamérica.

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas de un país en su entorno son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos (D'Alessio, 2008).

Influencia de terceras partes. Las relaciones entre países, como consecuencia de la globalización y las tecnologías de comunicación, se hacen cada vez más estrechas eliminando distancias físicas. Prueba de ello ha sido el rápido efecto que tuvo la crisis del 2008 no solo en los países de origen sino mundialmente y con alto impacto en el Perú debido a la reducción de la demanda de materias primas. Si bien aún el Perú presenta cifras de visitantes de los distintos mercados con crecimiento hasta 2013, la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo ha notado una baja considerable en el primer semestre de 2014 de turistas provenientes de Europa, no solo por la crisis económica que aún no se resuelve sino también debido al evento Copa del Mundo en Brasil que hizo que los vuelos a este país entre junio y julio se incrementaran considerablemente. Por otro lado, el mayor número de tratados de libre comercio (TLC) concretados en los últimos años hacen posible que el número de hombres de negocios que visitan el país no solo vaya en aumento, sino que exponga al Perú como destino turístico para estos o sus familias.

Lazos pasados y presentes. Perú ha tenido conflictos bélicos con Ecuador y Chile. Ambos han sido resueltos mediante tratados de paz. En enero de 2014 la Corte Internacional de la Haya dio su fallo para resolver los límites marítimos con Chile. Sin embargo, en la actualidad con la existencia de nuevas coordenadas geográficas marítimas establecidas, la solicitud de una revisión de las coordenadas geográficas terrestres siguen dilatando el intercambio de opiniones para realizar su implementación. El gran intercambio comercial entre Perú y Chile, no se ha perjudicado por estas diferencias.

Existe un TLC con Chile desde 2006, aun así en 2012 las inversiones chilenas en el Perú excedieron los US\$11,000 millones, mientras que la inversión peruana en Chile alcanzó los US\$7,000 millones. Chile es además el país emisor de visitantes más importante para Perú, sobrepasando los 886,000 de acuerdo con las cifras de arribos de turistas extranjeros en el año 2013 (MINCETUR, 2013d). Las relaciones con EE.UU. están orientadas a la promoción económico-comercial, que busca expandir el volumen comercial y diversificar inversiones. Específicamente la negociación del TLC con EE.UU. en 2009 marcó un hito de alta importancia para el Perú, permitiendo consolidar el acceso preferente al mercado norteamericano e impulsar un proceso de liberalización comercial más amplio. EE.UU. no solo es el segundo socio comercial del país, sino también el segundo país emisor de visitantes, más de 487,000 en 2013 según cifras de MINCETUR (2013d). Por otro lado, en los últimos años el Perú ha iniciado un proceso de acercamiento con el Asia.

El TLC con China ha sido importante para diversificar exportaciones que estaban concentradas en EE.UU. y Europa. China se ha convertido en el principal socio comercial de Perú. Aunque aún las cifras de turistas chinos que visitan el Perú (un poco más de 12,000 comparados con los 487,000 de EE.UU. en 2013) son aún modestas. PROMPERÚ planea la eliminación de los estrictos requisitos de visa al que están sujetos los ciudadanos chinos y permitirles el ingreso al país sin visado si pudiesen mostrar una visa actualizada para ingresar a EE.UU. (PROMPERÚ, 2010).

Contrabalance de intereses. La promoción del turismo receptivo en el Perú implicaría, a primera vista un interés en conflicto con países vecinos, lo cual se cumple para viajeros de mercados emisores que solo están interesados en visitar un solo destino en Sudamérica. La perspectiva, sin embargo, cambia si se considera el interés de visitantes de países asiáticos y aquellos provenientes de Oceanía. Para este grupo, Sudamérica por la lejanía, es percibido como un solo destino en el que Brasil, Argentina, y Perú forman parte del itinerario obligatorio. La inexistente conectividad aérea entre Perú, Asia, y Oceanía, obliga aún más al Perú a promocionarse de manera conjunta no solo con Brasil y Argentina sino también con Chile, que sí cuentan con conectividad.

Conservación de enemigos. Tener enemigos es positivo puesto que exige mantenerse alerta y preparado, obliga a ser creativo, innovador, y sobre todo ser más productivo con los recursos que se dispone para poder competir con mayores posibilidades de éxito (D'Alessio 2008).

Tal es el caso de la intensa competencia de Perú con Chile por la posesión de los derechos de los productos. Un caso representativo es el del uso exclusivo de la palabra *pisco* (bebida espirituosa peruana), que se produce en el Perú desde finales del siglo XVI y en cuyo territorio existe una ciudad con el mismo nombre. En 1936, Chile dispuso que el pueblo de La Unión se denominaría en lo sucesivo Pisco Elqui, para que el pisco chileno fuese de procedencia chilena y comercializado en cualquier lugar del mundo sin dificultades legales (Acosta, 2012). En 2008 Chile copió el eslogan de Perú “mucho gusto” para promocionar la gastronomía chilena (Agencia EFE, 2008). En 2012 Chile reconoció el origen peruano del postre “suspiro limeño” pero rechazó el recurso interpuesto por el Gobierno Peruano para que la empresa chilena Soprole deje de usar esa denominación en el producto *Soprole Suspiro Limeño* (“Marca Chilena Seguirá Usando,” 2012).

3.1.4 Influencia del análisis en la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

Tras el análisis del potencial nacional se puede afirmar que existen aspectos y/o factores con alta significancia para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo:

- El Perú ofrece estabilidad política y económica que se ha sostenido en los últimos 14 años;
- La apertura del país y mayor presencia en el mundo globalizado a través de tratados o acuerdos internacionales permite mostrar al Perú no solo como un destino para hacer negocios sino también como un potencial destino turístico;
- La combinación y el número de atractivos naturales como culturales conforman una ventaja comparativa única para el país en la región sudamericana que está aún por ser explotada;
- Perú posee una ubicación geográfica en la región que puede servir de *hub turístico* para visitantes de países asiáticos y de Oceanía;
- El Perú al ser el cuarto país más poblado en Sudamérica y con un crecimiento sostenido en los últimos años, se presenta como un potencial mercado interno que ya comienza a requerir de servicios hoteleros de mayor nivel. Este mercado nacional puede compensar la baja en la demanda del turismo receptivo en los meses de temporada baja que son a la vez los meses de vacaciones escolares para el turismo interno;
- La burocracia, corrupción, informalidad, y falta de mano de obra calificada son aspectos que ofrecen un alto potencial de mejora para poder atraer mayor grado de inversión nacional y extranjera en la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo; y
- Déficit en infraestructura, bajo empleo de tecnología, y bajo fomento de la innovación e investigación son debilidades del Estado que obstaculizan el alcance de los intereses nacionales que están alineados con los que busca la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.

3.2 Análisis Competitivo del País

En 1990, Porter (2013) actualizó la teoría clásica de Adam Smith y David Ricardo sobre la riqueza de las naciones, así como la preponderancia de los factores tradicionales de

esa riqueza (i.e., tierra, recursos naturales, y el trabajo). En 2013, con una economía globalizada y cada vez más competitiva, los factores descritos por Smith ya no pueden explicar por sí mismos las razones de por qué ciertos países generan mayor riqueza que otros. El Diamante de la Competitividad de las Naciones de Porter definió luego de un estudio de 4 años, los patrones del éxito competitivo en los países más importantes y concluyó que las empresas logran obtener una ventaja competitiva mediante actos de innovación. La capacidad de una nación para innovar es afectada por cuatro características amplias: (a) condiciones de los factores; (b) industrias relacionadas y de apoyo; (c) condiciones de la demanda; y (d) estrategia, estructura, y rivalidad entre las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

Como se ha mencionado anteriormente, el Perú posee como ventajas comparativas: (a) una diversidad de atractivos culturales que es complementado por los naturales y (b) una ventajosa ubicación geográfica. Ambas ventajas son heredadas. Sin embargo según Porter (2013), en los sectores de alto nivel que conforman la base de cualquier economía avanzada, una nación no hereda, por el contrario crea los factores más importantes de la producción como son: recursos humanos especializados o una base científica.

A pesar del sostenido crecimiento económico, el Perú no ha logrado escalar puestos en el ranking de competitividad elaborado por el FEM (2013a) de manera significativa. Permanece en el puesto 61 para el periodo 2013-2014 al igual que en el periodo 2012-2013 (del puesto 67 que obtuvo entre 2011 y 2012). Son alarmantes los puntajes (que van de 0 a 7) obtenidos en: infraestructura (3.5), educación superior y capacitación (4), conocimientos tecnológicos (3.4), sofisticación de la empresa (3.9), e innovación (2.8).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda del mercado interno ofrece a sus empresas una imagen más clara o anticipada de las nuevas necesidades de los compradores, y donde estos presionan a las empresas para que innoven con mayor rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales

extranjeros (Porter 2013). En el Perú, la demanda interna por alojamiento en destinos turísticos (turismo interno) ha logrado consolidarse como uno de los principales impulsores de desarrollo en los últimos 5 años. Los vacacionistas nacionales superan el millón y medio según revelaciones de la Ministra de Comercio Exterior y Turismo, Magaly Silva, en agosto de 2014 (MINCETUR, 2014c). Sin embargo, los viajeros extranjeros del turismo receptivo que Perú recibió que fueron más de 3 millones en 2013, son los que le exigen al sector hotelero nacional: estándares internacionales, adecuarse para satisfacer diversas necesidades y preferencias (debido a las distintas nacionalidades) al ser estos viajeros bien informados y mayormente provenientes de países en los que se originan nuevas tendencias.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El ingreso de nuevos actores, cadenas hoteleras nacionales, u hoteleros independientes así como cadenas hoteleras internacionales en los últimos años ha incrementado la rivalidad en la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo sobre todo en el Circuito Sur (i.e., Arequipa, Colca, Puno, y Cusco). La Tabla 4 resume la oferta en el Perú.

La ciudad del Cusco, el destino por excelencia del turismo receptivo, también ha mostrado un crecimiento de la oferta hotelera, luego de un periodo de estancamiento. La Figura 11 muestra la evolución desde 1983. Como mencionó Porter, la competencia origina enemistades activas. Las empresas del rubro hotelero se disputan no solo la cuota de mercado, sino también el capital humano calificado y comprometido. El éxito de un rival nacional demuestra a los otros que es posible avanzar y con frecuencia esto trae consigo nuevos rivales al sector. Este dinamismo en el mercado a consecuencia de la rivalidad difiere de acuerdo con el destino turístico. En Trujillo o Chiclayo el grado de rivalidad es menor que en la ciudad del Cusco. No debe sorprender que por ejemplo, el único hotel cuatro estrellas trujillano perteneciente a la cadena Libertador solo realizara una remodelación parcial de sus habitaciones y áreas comunes después más de 10 años (un intervalo de tiempo que no se podría permitir en Cusco) cuando la cadena Casa Andina anunció que abriría el primer hotel cinco estrellas en dicha ciudad a mediados de 2014.

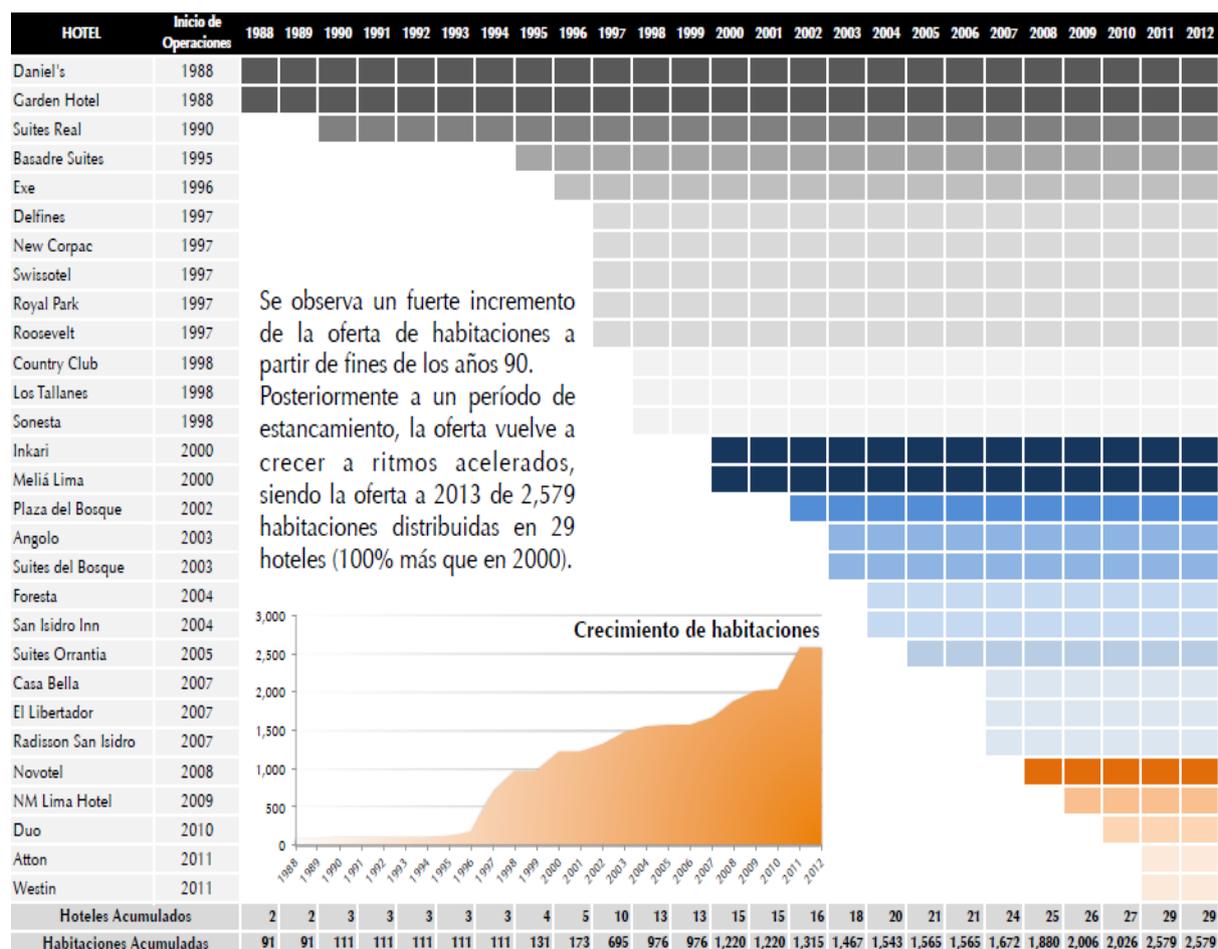


Figura 11. Crecimiento histórico de la oferta hotelera representativa de la ciudad del Cuzco. Tomado de “Desarrollo Reciente de la Inversión Hotelera en el Perú,” por la Sociedad Hoteles del Perú (SHP), 2013, p. 17. Recuperado de <http://www.sociedadhotelesdelperu.org/estadisticas.html>

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores afines y auxiliares (internacionalmente competitivos) forman parte del diamante de la competitividad de las naciones de Porter. Para el sector hotelero la disponibilidad de proveedores y de industrias de apoyo sigue presentando un gran potencial de multiplicador de riqueza. De acuerdo al FEM (2013a), en promedio, los hoteles adquieren el 97% de bienes y servicios de proveedores locales. Solo el 3% son importaciones directas. Sin embargo, el reporte también señala que una parte de los bienes adquiridos localmente pueden ser importados por el proveedor nacional, lo cual reduciría el porcentaje entre 80 y 90%. Con este dato se puede afirmar que el sector hotelero no solo genera empleos directamente, sino también a través de la cadena de suministros y representa una oportunidad

para incluir productos de agricultores locales y brindar oportunidades de desarrollo a comunidades rurales, que no obtienen un beneficio directo del turismo receptivo. De hecho, los hoteles Libertador en Cusco junto con los hoteles de la cadena Belmond en la misma ciudad, se han unido, para adquirir la papa que se emplea en estos hoteles, directamente de asociaciones comunales del Valle Sagrado, pagando un precio mayor que el intermediario y asegurándose además una variedad de papas única cultivadas de manera ecológica. Un sector auxiliar para hotelería y de alta criticidad es el suministro de tecnología para procesos. Existe una variedad de proveedores de software ERP (Enterprise Resource Planning) para la industria hotelera tanto nacional como internacional. Sin embargo, la reducida oferta de proveedores y equipos consultores se encuentra concentrada en Lima, requiere inversiones considerables en licencias e implementación, lo que dificulta la implementación y eleva el costo para un hotelero (independiente) con propiedad(es) solo en provincia.

3.2.5 Influencia del análisis en la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

La condición de los factores (i.e., sitios arqueológicos y paisajes naturales) es favorable para el Sector y ofrece un potencial por aprovechar. La oferta hotelera y la demanda es a pesar de la existencia de factores altamente incipiente aún en muchos destinos turísticos como para forzar la competitividad. En consecuencia, la oferta hotelera existente no despegó para ser atractiva y ser demandada por el viajero internacional. En cambio la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas es fuerte en los destinos turísticos más demandados, lo que conlleva a la competitividad. Y es el dinamismo que esta última genera el que hace que la brecha en la propuesta de valor de los hoteles de destinos turísticos muy demandados y destinos con bajos índices de visitantes se agrande en el tiempo.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE identifica los factores externos clave que se evalúan con un enfoque integral y sistémico. Este análisis incluye las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas (D'Alessio, 2013)

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Desde 2001, el Perú muestra un sistema de orden democrático estable y que se ha sostenido paralelamente con políticas de Gobierno que incentivan la internacionalización y una economía de libre mercado que ha sido beneficioso para atraer inversionistas del sector hotelero al país. Sin embargo, en entrevistas no solo con la presidenta de la Sociedad de Hoteles del Perú (T. Monsalve, comunicación personal, 2 de setiembre, 2014) sino también con el ex-presidente de la Asociación Peruana de Tour Operadores del Perú (H. Espinoza, comunicación personal, 2 de setiembre, 2014), coincidieron en la falta de liderazgo del MINCETUR para fijar una política clara y de continuidad de normas tributarias relevantes para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.

No ha existido ninguna exoneración tributaria importante o una tasa rebajada como para constituirse en un factor promotor y atractivo a la inversión privada de forma permanente. Tan solo en 1993, se publicó el Decreto Legislativo N°780 (1993) que otorgaba exoneraciones tributarias en el impuesto a la renta a las empresas que invertían en infraestructura hotelera pero estuvo vigente hasta 1995.

En cuanto a los aspectos fiscales del sector, específicamente desde la perspectiva del impuesto general a las ventas (IGV), los hoteles gozan de peculiaridades, tanto en lo que se refiere a la afectación de sus operaciones con el señalado tributo, como también respecto del modo de utilización del IGV que les es trasladado por sus proveedores al adquirir bienes y/o servicios para realizar sus actividades. En efecto, de acuerdo con lo señalado en la “Ley del IGV”, los servicios de hospedaje prestados a sujetos no domiciliados por entidades hoteleras locales, previo cumplimiento de determinados requisitos, pueden calificar como exportaciones para propósitos del IGV, pudiendo entonces acceder dichas entidades al saldo a favor del exportador (SFE) y sus beneficios (“MEF Hace Modificaciones,” 2013).

El Sector, sin embargo, como mencionan los dirigentes de los dos gremios anteriormente citados, ha tenido que adaptarse a los múltiples cambios que ha tenido la ley del IGV. En lugar de tener como objetivo la simplificación administrativa, se exige entre otros el escaneo o fotocopia del pasaporte y tarjeta andina de migración (TAM) de cada huésped extranjero como uno de los requisitos para la exoneración del IGV. Esto implica una considerable inversión de horas hombre al año además de un costo adicional de almacenaje ya sea físico o en archivos digitales. El saldo a favor del IGV está sujeto a la verificación que realice la SUNAT que ha establecido hasta un plazo máximo de 45 días para resolver las solicitudes de devolución. En países de primer mundo, la verificación o cruce de información del huésped se realiza directamente entre el fisco y la Dirección General de Migraciones (“MEF Hace Modificaciones,” 2013).

Por otro lado a través de los indicadores, *Doing Business Reformas, DB2005-DB2014* del Banco Mundial (BM, 2014a), se realizó un análisis y un seguimiento de los cambios en las regulaciones aplicables a las pequeñas y medianas empresas nacionales que operan en la ciudad más relevante para esa economía, y que se refieren a 10 áreas de su ciclo vital: (a) apertura de una empresa, (b) permisos de construcción, (c) obtención de electricidad, (d) registro de propiedades, (e) obtención de crédito, (f) protección de inversores, (g) pago de impuestos, (h) comercio transfronterizo, (i) cumplimiento de contratos, y (j) resolución de la insolvencia. La clasificación general sobre la facilidad de hacer negocios se basa en estos indicadores. En la Tabla 6 se muestra el desglose completo de las reformas *Doing Business Reformas, DB2005-DB2014* del Perú, de algunos países de Latinoamérica, y de los cinco primeros países del ranking. Se observa que el Perú es uno de los países que ha efectuado más reformas en Latinoamérica después de Chile. Es contradictorio entonces que la percepción por parte del empresariado acerca de la simplificación administrativa sea negativa.

Tabla 6

Reformas que Simplifican los Negocios en el Mundo

Clasificación DB2014	Economía	Total	Apertura de una empresa	Manejo de permisos de construcción	Obtención de electricidad	Registro de propiedades	Obtención de crédito	Protección de los inversores	Pago de impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	Resolución de la insolvencia
1	Singapur	10	3	2	0	3	2	0	0	0	0	0
2	Hong Kong, China	15	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1
3	Nueva Zelanda	12	1	2	0	1	2	1	2	0	2	1
4	Estados Unidos	4	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1
5	Dinamarca	12	2	1	0	2	1	0	2	0	2	2
34	Chile	7	3	0	0	0	1	1	0	1	0	1
42	Perú	21	4	2	0	3	1	3	2	3	2	1
43	Colombia	30	6	3	1	2	1	3	4	5	2	3
53	México	21	4	1	2	1	1	1	7	1	2	1
55	Panamá	17	4	2	0	4	1	1	4	1	0	0
96	China	19	3	2	0	1	4	1	2	3	2	1
116	Brasil	14	3	0	0	1	2	0	1	2	4	1
126	Argentina	11	3	1	0	2	0	0	2	2	0	1
134	India	20	3	1	0	2	4	1	4	3	0	2
135	Ecuador	9	2	1	1	2	2	0	0	1	0	0
162	Bolivia	4	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
181	Venezuela	17	3	0	0	2	3	0	7	2	0	0

Nota. Tomado de "Doing Business Reformas, DB2005-DB2014," por el Banco Mundial (BM), 2014a. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/reforms/reforms-count>

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El turismo receptivo contribuye de manera notable al desarrollo mundial y para países en proceso de desarrollo, como el Perú, puede generar un positivo efecto externo en la economía, puesto que crea incentivos para preservar la riqueza natural y legado cultural, mejorar la infraestructura, y de esta manera obtener competitividad sostenible en el tiempo. Se espera que la participación del Perú en la Alianza del Pacífico, que también lo conforman México, Chile, y Colombia, y que tiene como objetivo facilitar el flujo de bienes, servicios, y capital, tenga un impacto positivo en el crecimiento del turismo receptivo y este a su vez tenga un impacto en la industria hotelera que le provee de servicios de alojamiento. Pero además, ser parte de este grupo busca incrementar oportunidades de inversión y competitividad. Luego de más de una década de continuo crecimiento, las proyecciones a futuro de la industria son promisorias. Las autoridades han reconocido la importancia estratégica del Sector y se están haciendo esfuerzos para una mejor promoción del destino. Un desafío particular es el reto de buscar un equilibrio entre los intereses en conflicto de distintas industrias (i.e., especialmente agricultura y minería) en la explotación de recursos naturales.

Riesgo país. El riesgo país mide la capacidad de un determinado país de cumplir con sus obligaciones financieras y el riesgo político implícito y de acuerdo a ello obtiene una calificación crediticia internacional. Las principales consecuencias de un alto riesgo país son una merma de las inversiones extranjeras y un crecimiento económico menor. Todo esto puede significar desocupación y bajos salarios para la población. Para los inversores este índice es una orientación pues implica que el precio por arriesgarse a hacer negocios en determinado país es más alto o menos alto.

El riesgo soberano del Perú se contrajo 52 puntos del 16 al 23 de Diciembre del 2014, al ubicarse en 170 puntos básicos. Con ello se sitúa por debajo del promedio registrado por los países de América Latina, reflejando la fortaleza macroeconómica, informó el Banco Central de Reserva. El riesgo país medido por el spread del EMBIG Perú, disminuyó de 222 a

170 puntos básicos, mientras que el spread EMBIG América Latina en el referido período también cayó 97 puntos hasta situarse en 505 puntos básico. Este avance fue favorecido por un crecimiento sólido de la economía estadounidense en el tercer trimestre de 2014 y de los menores temores de una crisis en Rusia, explicó (“BCR: Riesgo País,” 2015).

Los tipos de cambio tuvieron tendencia a la baja hasta el año 2012 como se observa en la Figura 12 y el riesgo país baja significativamente el último semestre del 2012 y primeros meses del 2013 como se observa en la Figura 13. Finalmente, en la Tabla 7 se logra observar que el Perú se ubica en la tercera ubicación en la calificación de grado de inversión medido por bancos como el Standard & Poors, Fitch Rating y Moody’s lo que favorece tremendamente el clima de inversiones.

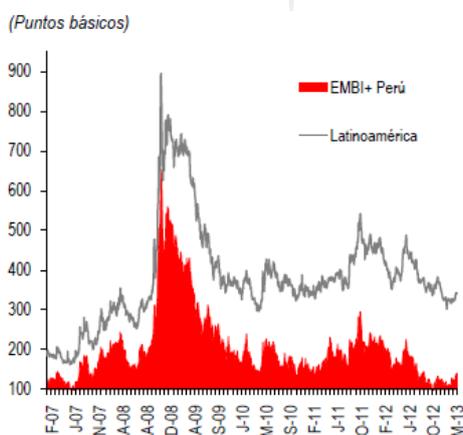
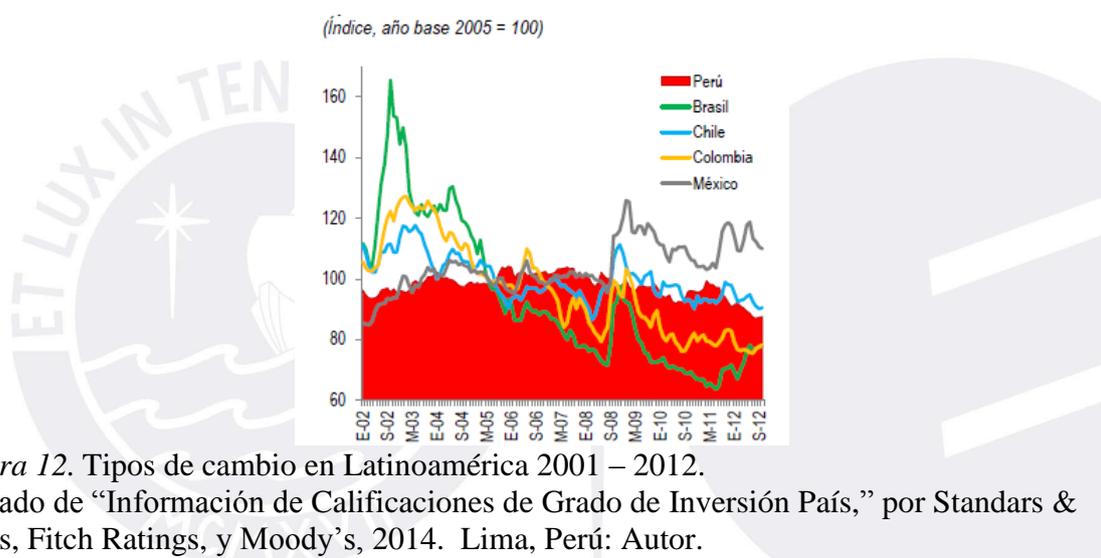


Tabla 7

Calificación de Grado de Inversión – Comparación Latinoamericana

País	S&P	Fitch	Moody's
Chile	AA-	A+	Aa3
México	BBB	BBB+	Baa1
Perú	BBB+	BBB+	Baa2
Brasil	BBB	BBB	Baa2
Colombia	BBB	BBB-	Baa3
Bolivia	BB-	BB-	Ba3
Venezuela	BB-	B+	B2
Argentina	B-	CC	B3
Ecuador	B	B-	Caa1

Nota. Tomado de “Información de Calificaciones de Grado de Inversión País,” por Standars & Poors, Fitch Ratings, y Moody's, 2014. Lima, Perú: Autor.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

De acuerdo con el *Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2012-2021* (MINCETUR, 2012a), uno de los pilares fundamentales de la competitividad del sector turismo receptivo e implícitamente la industria hotelera peruana es el capital humano calificado. Debido al creciente número de hoteles en los últimos años, también se incrementó de manera acelerada la demanda por recurso humano calificado en el Sector y a su vez existe un mercado creciente para las universidades que ofrecen la carrera de turismo y hotelería. Pero no solo se necesita recurso humano calificado en hoteles sino también en restaurantes, tour operadores, y demás prestadores de servicio turísticos. Es importante que los funcionarios en el sector público cuenten con los conocimientos, habilidades, y actitudes necesarias para la gestión turística en el Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales, y Locales. Lamentablemente el nivel educativo en el Perú de acuerdo con el informe español *PISA 12: Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos* (Ministerio de Educación, Cultura, y Deporte de España [MECD], 2013) se ha estancado, y por el contrario parece haber retrocedido. El país obtiene el último lugar en matemática, ciencias, y comprensión lectora. La prueba fue aplicada a escolares de 15 años en 65 países.

No sorprende entonces que diversas empresas hoteleras y prestadoras de servicios del sector turístico tengan que tomar acciones individuales para capacitar a los egresados de carreras de turismo y hotelería para cubrir el déficit de conocimiento al iniciar su vida laboral. Finalmente, es necesario que tanto el sector público como el privado promuevan una cultura turística en la población y se pueda brindar al turista una experiencia única, superando las expectativas por un trato justo y cumplimiento de las reglas básicas de convivencia ciudadana.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La cantidad y transparencia de la información a la que tiene acceso el viajero en la actualidad *transforman* las relaciones entre el huésped y el hotel y desafían los tradicionales modelos de negocios. A 2014 los potenciales consumidores pueden comparar precios y opciones fácilmente incluso desde su smartphone. Diversas propiedades hoteleras, excepto las que logran diferenciarse por una o varias características únicas, son percibidas como un commodity, que solo compiten por precio. Sitios como TripAdvisor o Booking.com, son plataformas que comparten la opinión de los huéspedes sobre los hoteles seleccionados y que ganan cada día mayor relevancia y popularidad. Si bien algunos datos son inconsistentes o no veraces en su totalidad, distintos potenciales huéspedes y sobre todo los de la generación entre 16 y 24 años, se basan en la información brindada por las plataformas y/o redes sociales, según el *Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2013: La Reducción de las Barreras al Crecimiento Económico y la Creación de Empleo* (FEM, 2013b).

Aunque los consumidores latinoamericanos aún están distantes de aquellos de países desarrollados en lo que a empleo de la tecnología se refiere, la brecha se ha reducido con celeridad. E-Commerce ha estado adquiriendo mayor relevancia en la región y según estimados de Forrester Research el volumen de ventas se duplicaría en Latinoamérica pasando de los US\$20 billones en 2013 a US\$47 billones a 2018 (Daniell, 2013).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La sostenibilidad ecológica y ambiental es un atributo de valor diferencial y decisivo para los viajeros que están dispuestos a pagar más por un hotel que emplea buenas prácticas y/o apoya iniciativas de turismo sostenible, lo que ha generado la aparición de nuevos productos que brinden al viajero una experiencia enriquecedora, tratando de reducir el impacto en el ecosistema y/o contribuyendo con proyectos de conservación de especies de flora o fauna. La cadena Inkaterra, con propiedades en Machu Picchu, Cusco, y Puerto Maldonado y los albergues de la empresa Rainforest Expeditions en Puerto Maldonado son ejemplos exitosos que han logrado crear valor agregado a través de un concepto de turismo sostenible. En el caso de Rainforest Expeditions, incluso se instauró en sociedad con una comunidad nativa. En el *Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2013: La Reducción de las Barreras al Crecimiento Económico y la Creación de Empleo* (FEM, 2013b), se comenta acerca del impacto positivo de la mayoría de albergues en la selva de Puerto Maldonado que añaden valor a la biodiversidad y naturaleza en la medida que generan ingresos para (a) las áreas protegidas (a través del pago de entradas de los turistas) y (b) las comunidades locales. Estos a su vez incentivan a los pobladores a desistir de la caza de animales, la tala de árboles, y la quema de maleza, y a la vez permitir la preservación de una cultura viva. Por otro lado, es importante mencionar que aún persisten problemas de larga data en destinos turísticos en el plano ecológico. El Estado Peruano se encuentra enfrentando la minería informal que ha arrasado en los últimos años, según cifras del MINAM, con 50 mil hectáreas de bosques solo en Madre de Dios y que ha causado una irreparable pérdida de patrimonio natural. En una iniciativa multisectorial de la que es parte el MINAM, existente desde 2010, se han introducido más de 30 normas para tipificar la minería informal como delito (MINAM, 2014). La existencia de *dragas* de mineras informales a pesar de los esfuerzos estatales persiste, y son percibidas por los turistas en el río durante el recorrido en

bote para llegar a los albergues en Tambopata, Puerto Maldonado. Adicionalmente, son testigos de las consecuencias de la tala ilegal durante su estadía.

Es por ello que es de alta importancia la promoción de incentivos al sector privado para la adopción de tecnologías limpias, puesto que el desarrollo de la actividad turística está íntimamente relacionado con el recurso natural y aún con mayor prioridad en zonas con una alta interdependencia del ecoturismo, como Puerto Maldonado. Por otro lado, es necesario capacitar y sensibilizar a los actores regionales y locales, al sector privado y a la ciudadanía, sobre la importancia de la conservación del medioambiente, en especial en destinos turísticos. Esto permitirá promover inversiones que consideren criterios ambientales y conductas con responsabilidad ambiental. El reto de plantear estrategias a largo plazo y su implementación es aún mayor ahora que el país ha sido designado como anfitrión de la *Vigésima Conferencia de las Partes sobre Cambio Climático de las Naciones Unidas - COP20* (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2014). Esta cita reunirá a políticos, sociedad civil, y empresarios de 194 países, quienes debatirán sobre el cambio climático y su impacto.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2014), el objetivo principal de elaborar la matriz MEFE es identificar las más importantes variables o factores críticos de éxito. Esta matriz resume la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica y científica (T); y ecológica y ambiental (E); que se presenta como resultado del análisis PESTE para de manera cuantitativa analizar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo. A los factores determinantes (entre 10 y 20) se les asigna un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), que se consideran oportunidades y amenazas para la matriz MEFE. Para conocer si la actual estrategia de la organización responde a un factor se asignan calificaciones entre 1 y 4 (4 si responde muy bien, 3 si responde bien, 2 si responde en promedio, y 1 si responde mal)

Tabla 8

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Pond.
Oportunidades			
1 Estabilidad política y económica del país.	0.10	4	0.40
2 Búsqueda por parte de inversionistas extranjeros de mercados en desarrollo.	0.10	3	0.30
3 Promoción de Perú a cargo de PROMPERÚ como destino turístico en mercados potenciales y/o emergentes.	0.01	2	0.02
4 Firma de nuevos tratados internacionales.	0.05	2	0.10
5 Existencia de destinos turísticos aún sin explotar con una reducida oferta hotelera (HSR).	0.10	2	0.20
6 Mercado interno en crecimiento.	0.05	3	0.15
7 Combinación de ancestral legado cultural y atractivos naturales.	0.10	2	0.20
Subtotal	0.51		1.37
Amenazas			
1 Trabas burocráticas y corrupción por parte de las autoridades	0.04	2	0.08
2 Falta de mano de obra calificada	0.10	1	0.10
3 Falta de infraestructura y conectividad aérea para potenciales destinos turísticos	0.05	2	0.10
4 Conflictos sociales sin resolver	0.10	2	0.20
5 Subdesarrollo en tecnologías de comunicación e información	0.05	1	0.05
6 Débil protección de recursos naturales y patrimonio cultural	0.10	1	0.10
7 Incremento de promoción turística y penetración de Colombia y Chile en mercados emergentes (ambos con mejor conectividad aérea internacional que Perú).	0.05	2	0.10
Subtotal	0.49		0.73
Total	1.00		2.10

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

La Industria Hotelera para el Turismo Receptivo obtiene un puntaje ponderado total de 2.10 por debajo del valor promedio aunque no significativamente. Esto implica que el sector hotelero peruano podría aprovechar más las oportunidades que se presentan y puede neutralizar de mejor manera algunas de las amenazas presentes (ver Tabla 8) en cooperación con el Estado.

3.5 La Industria Hotelera para el Turismo Receptivo y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite determinar la estructura y lo atractivo de la industria. La naturaleza de la competitividad en un Sector puede estar

conformada por: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) desarrollo potencial de productos sustitutos, (d) rivalidad existente, e (e) ingreso potencial de nuevos competidores. Para analizar la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo y sus competidores se empleará el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (ver Figura 15).

La competitividad de la industria hotelera para el turismo receptivo se muestra en la Tabla 10, en la que se aprecia que la industria hotelera se encuentra en un rango mínimo de crecimiento del 3% y 6%. Esta evaluación indica que la industria se encuentra en proceso inicial de crecimiento y muestra bajos niveles de competitividad.

La atraktividad de la industria se observa en la Tabla 9 en la que la industria hotelera obtiene un puntaje de 96 y se encuentra en un segundo rango (entre 75 y 120) lo que la convierte en una industria normalmente atractiva. Es importante resaltar que de llegar al rango superior de 120 a 150 se convertiría en una industria muy atractiva.

Tabla 9

Análisis de la Atraktividad de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

Factor	Impulsor	Puntaje
1.- Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	7
2.- Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	5
3.- Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	6
4.- Vulnerabilidad	Competidores, inflación	7
5.- Concentración	Número de jugadores	7
6.- Ventas	Cíclicas, continuas	6
7.- Especialización	Enfoque, diferenciación, único	5
8.- Identificación de marca	Facilidad	6
9.- Distribución	Canales, soporte requerido	7
10.- Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	7
11.- Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	7
12.- Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	8
13.- Tecnología	Liderazgo, ser únicos	5
14.- Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	5
15.- Facilidad de entrada y salida	Barreras	8
Total		96

Considerando que el puntaje ideal es 150 (que se obtiene por la suma de todos los puntajes). La industria hotelera obtiene 96 puntos y se encuentra en un segundo rango (entre 75 y 120) lo que la convierte en una industria normalmente atractiva. De llegar al rango superior de 120 a 150 se convertiría en una industria muy atractiva.

Ciclo de vida de la industria hotelera para el turismo receptivo. A partir de lo propuesto por D'Alessio (2008), es condición necesaria el determinar el grado de madurez de la industria en su ciclo de vida para optar por las estrategias más adecuadas.

El análisis del ciclo de vida equilibra riesgos y recompensas por lo que la fase inicial para cualquier industria representa la mayor oportunidad de crecimiento, así como la mayor cantidad de riesgo. Las empresas que sobre viven a la primera fase (emergente) experimentan una segunda fase de crecimiento que genera beneficios hasta llegar a la etapa de madurez en donde la volatilidad del negocio se reduce y las ganancias serán mínimas.

El ciclo de vida de la industria hotelera para el turismo receptivo es heterogéneo y varía de acuerdo al destino turístico. En general se encuentra en la etapa final de la fase emergente (ver figura 14) y tiene un camino muy propicio para dar el salto hacia un crecimiento sostenido en la medida que se mejore en competitividad e innovación para generar mayor diferenciación en las distintas categorías hoteleras. Para que el crecimiento sea sostenido, no solo la preservación de recursos naturales y el patrimonio cultural es indispensable, sino también una intensa promoción de éstos en los mercados internacionales.



Figura 14. Ciclo de vida de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.

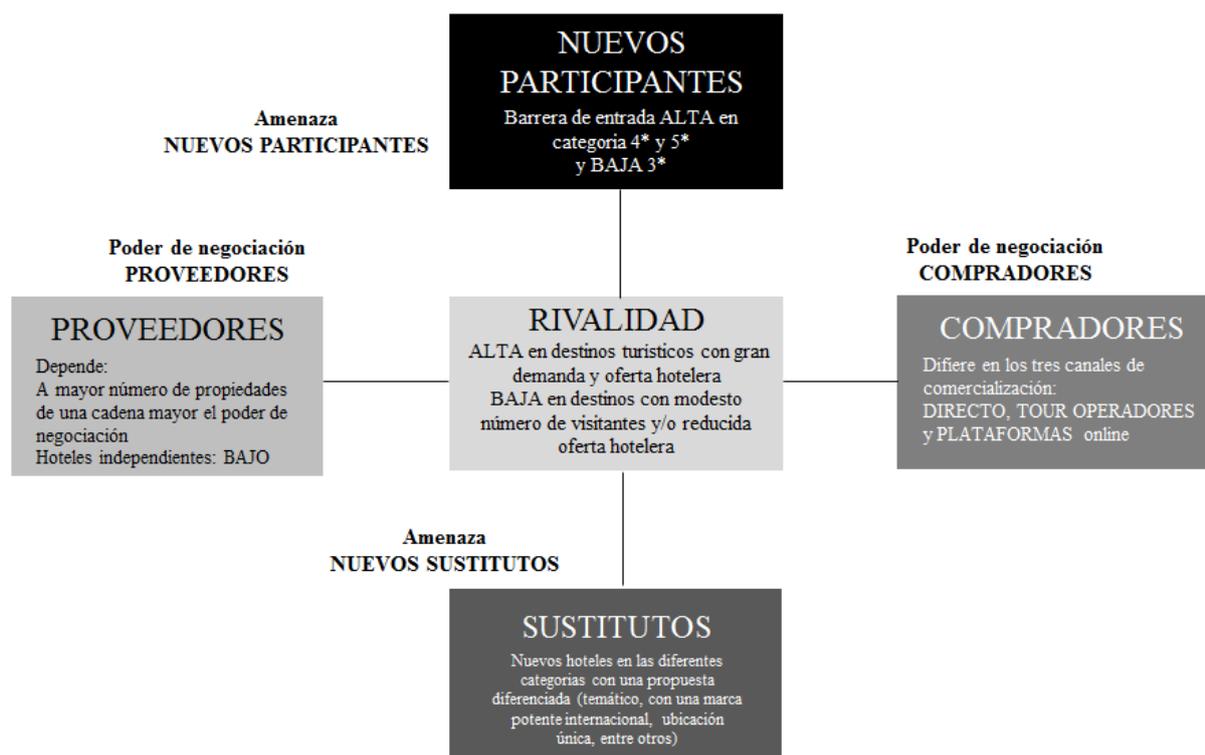


Figura 15. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.

Adaptado de “Ser Competitivo,” por M. E. Porter, 2009. Barcelona, España: Deusto.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de hoteles difiere en el Sector. Existen cadenas hoteleras internacionales, nacionales, y empresarios hoteleros que solo cuentan con un establecimiento hotelero. A mayor número de propiedades que posea una cadena de hoteles mayor será el poder de negociación que tenga con sus proveedores.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los establecimientos hoteleros tienen generalmente tres canales de comercialización:

(a) *canal tradicional*, en el que participan los tour operadores locales, agencias de viaje mayoristas y minoristas, estas dos últimas en el extranjero, y (b) *canal de venta directa del hotel al viajero final desde su web*, y (c) a través de plataformas de venta de hoteles como www.booking.com, www.hotelbeds.com, y www.hotels.com que ofrecen distintos hoteles en una determinada ciudad filtrando la búsqueda por distintos criterios (e.g., precio, categoría, rating, ubicación, entre otros).

Los hoteles tienen una tarifa *publicada* denominada también “tarifa rack” o “tarifa gross”, que es la que es visible en la recepción del establecimiento o en la página web del hotel. El hotel de acuerdo al poder de negociación del tour operador o plataforma otorga un porcentaje de comisión. Mientras mayor el volumen de noches vendidas (o “room nights”), que es la métrica de producción más empleada en el Sector, mayor la probabilidad de obtener un alto porcentaje de comisión (puede llegar hasta 50% en algunos casos, los tour operadores con un bajo nivel de producción de “room nights” reciben en promedio aproximadamente un 10% de comisión). En el canal de venta directa, el poder del comprador (o viajero final) varía y depende del grado de diferenciación del hotel. El poder del comprador es bajo mientras más características únicas tenga un hotel. Un ejemplo es el hotel Machu Picchu Sanctuary Lodge ubicado al frente de la entrada a la ciudadela de Machu Picchu operado por la prestigiosa cadena hotelera Belmond (antes Orient Express, operadora de una colección de hoteles y trenes de lujo en todo el mundo). Este alojamiento de tres estrellas, por ser el único en esta ubicación se convierte, por su ubicación y la marca, en el hotel tres estrellas más caro en el Perú con una tarifa rack de US\$1,025 por noche para dos huéspedes, como se observa en la Figura 16.

En el caso de las plataformas online, concentran reservas de viajeros individuales y su poder de negociación dependerá de su volumen de transacciones con el hotel. Existen plataformas que tienen un alto poder de negociación con los hoteles (debido al potencial de volumen de ventas que ofrecen), que amenazan con dar término a un contrato de cooperación con el hotel si uno de sus potenciales usuarios finales (el viajero) detecta una tarifa menor a la que tienen en otra plataforma. La comisión que los hoteles le otorgan a la venta a través de las plataformas varía entre 10% y 20%. Se puede concluir que el poder del comprador varía de acuerdo a diversos factores entre ellos el canal de distribución en el que actúe.



BELMOND
SANCTUARY LODGE
MACHU PICCHU

HOTEL ACCOMMODATION DINING WEDDINGS JOURNEYS OFFERS

BELMOND SANCTUARY LODGE
Machu Picchu, Cusco, Peru
Tel: + 51 84 21 1038, Email: perures.fits@belmond.com

[CONVERT CURRENCY](#) [ENGLISH](#)

SELECT DATES > SELECT ROOMS & RATES > ENHANCE YOUR STAY > **ENTER GUEST DETAILS** > CONFIRM BOOKING >

CHECK-IN	CHECK-OUT	GUESTS	ROOM & RATE - 1 NIGHT	TOTAL
17 DEC 2014	18 DEC 2014	1 Guests	Superior Room - 1 King Bed - Best Available Rate	1,025.00 USD >

DO YOU HAVE AN EXISTING ACCOUNT? LOG IN TO BOOK FASTER >
An account is not required to make a reservation

NEW GUEST CONTACT INFORMATION
Required fields are in bold *

Title First Name* Last Name*

Address* State/Province Postal Code/Zip*

City* Country*

Figura 16. Tarifa “rack” de hotel Machu Picchu Sanctuary Lodge por noche.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En el caso de los destinos turísticos con altas cifras de viajeros, la oferta hotelera para el turismo receptivo es más amplia que en ciudades no frecuentadas por el viajero extranjero. Hasta hace algunos años, cuando se inauguraba un nuevo establecimiento de hospedaje (apto para el turismo receptivo), este era comercializado claramente como un tres, cuatro, o cinco estrellas. Sin embargo, siguiendo la evolución y tendencias internacionales en el Perú, ya operan denominados “hoteles boutique” u hoteles temáticos que ofrecen una o varias características únicas que hacen imposible que se les pueda comparar con otros hoteles (clásicos en su categorización) y sean fácilmente sustituidos. Un ejemplo es el Hotel B en Barranco donde la casona que lo alberga es un monumento histórico, bellamente restaurado,

con piezas de arte de la colección de Lucia de la Puente. No solo es el primer hotel temático de arte de la capital sino que además ha sido incluido en la colección de la prestigiosa cadena Relais & Châteaux.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El crecimiento del turismo receptivo en Perú en los últimos años ha atraído y atraerá inversiones hoteleras tanto de cadenas internacionales como locales. De acuerdo con Tibisay Monsalve, Presidente de la Sociedad de Hoteles del Perú, el mercado peruano supera el 60% o 70% de ocupación hotelera, lo que demuestra que existe espacio para incrementar más la oferta hotelera, es así que se puede afirmar que la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo se encuentra en etapa de desarrollo. A pesar del ingreso de nuevos competidores, el segmento hotelero presenta un crecimiento de 3% o 4% anual. Basado en el estudio de la empresa consultora Hotel & Tourism Advisors, la SHP, estimaba en diciembre de 2013 que la inversión hotelera en los próximos años en Perú sumarán más de US\$2,000 millones (Hurtado de Mendoza, 2013). La demanda de camas se incrementará a consecuencia de los próximos grandes eventos internacionales de los que Perú será sede, entre los que figura la Cumbre Climática de las Naciones Unidas en diciembre de 2014, que congregará más de 10,000 personas. A esta se suman la reunión del Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) en octubre de 2015; la Conferencia de Petróleo, Gas, y Electricidad en febrero de 2015; y en 2019 los Juegos Panamericanos (“MINCETUR: Juegos Panamericanos,” 2013). Para los hoteles locales existentes la amenaza de ingreso de nuevos competidores podrá ser combatida si trabajan en: (a) potenciar sus economías de escala, (b) diferenciar su propuesta, (c) fortalecer sus vínculos con los canales de distribución existentes y buscar otros. Factores como: (d) un mejor conocimiento del mercado, (e) el alto costo de capital para el ingreso de nuevos participantes en la industria, y (f) limitaciones producidas

por la política gubernamental juegan a favor de los actores actuales, así como el monto de la inversión requerida para construir un hotel (barrera de entrada). A mayor la categoría y número de habitaciones del establecimiento a erigir, mayor la inversión a realizar y en consecuencia mayor barrera de ingreso. Según cifras provistas por la SHP (2013), mientras que un establecimiento de tres estrellas de 30 habitaciones como el nuevo Arawi de Lima puede requerir una inversión de US\$4 millones, uno de cinco estrellas como el nuevo JW Marriott de Cusco de 153 habitaciones requirió US\$57 millones.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Como se ha descrito previamente, la rivalidad entre competidores depende del destino turístico. En plazas con una variada oferta hotelera la rivalidad es mayor y se agudiza cuando no existe diferenciación entre los actores, lo cual se refleja claramente en la Figura 14 que clasifica la oferta hotelera en la ciudad del Cusco de acuerdo con dos criterios: (a) tarifa promedio y (b) puntaje por el servicio brindado. La tarifa promedio se encuentra en el eje de ordenadas y el puntaje total alcanzado por el hotel para calificar su servicio se encuentra en el eje de las abscisas.

La mayor concentración de hoteles (los nombres de los hoteles están superpuestos en el área de la figura 17) ocurre en la categoría de tres estrellas. Los hoteles que claramente no experimentan una alta rivalidad son los hoteles Palacio Nazarenas (Belmond), La Casona de Inkaterra Boutique (Relais & Châteaux), y Hotel Monasterio (Belmond). Todas estas son propiedades de lujo, ubicadas en propiedades coloniales históricas de Cusco y tienen en común un diseño y facilidades (de infraestructura) concebidas de acuerdo con las exigencias del viajero internacional sofisticado.

La diferencia de precio de hoteles con alta diferenciación como Monasterio, Palacio Nazarenas, y Marriott en Cusco se corrobora si se buscan las tarifas de estos hoteles en una

plataforma como www.booking.com para una determinada fecha. En la Figura 18 se puede apreciar los resultados de la búsqueda para una estadía del 20 al 22 de febrero de 2015 para dos personas en US\$. Claramente se puede observar que el hotel Palacio Nazarenas es el más costoso con US\$990, seguido por el Monasterio con US\$694.

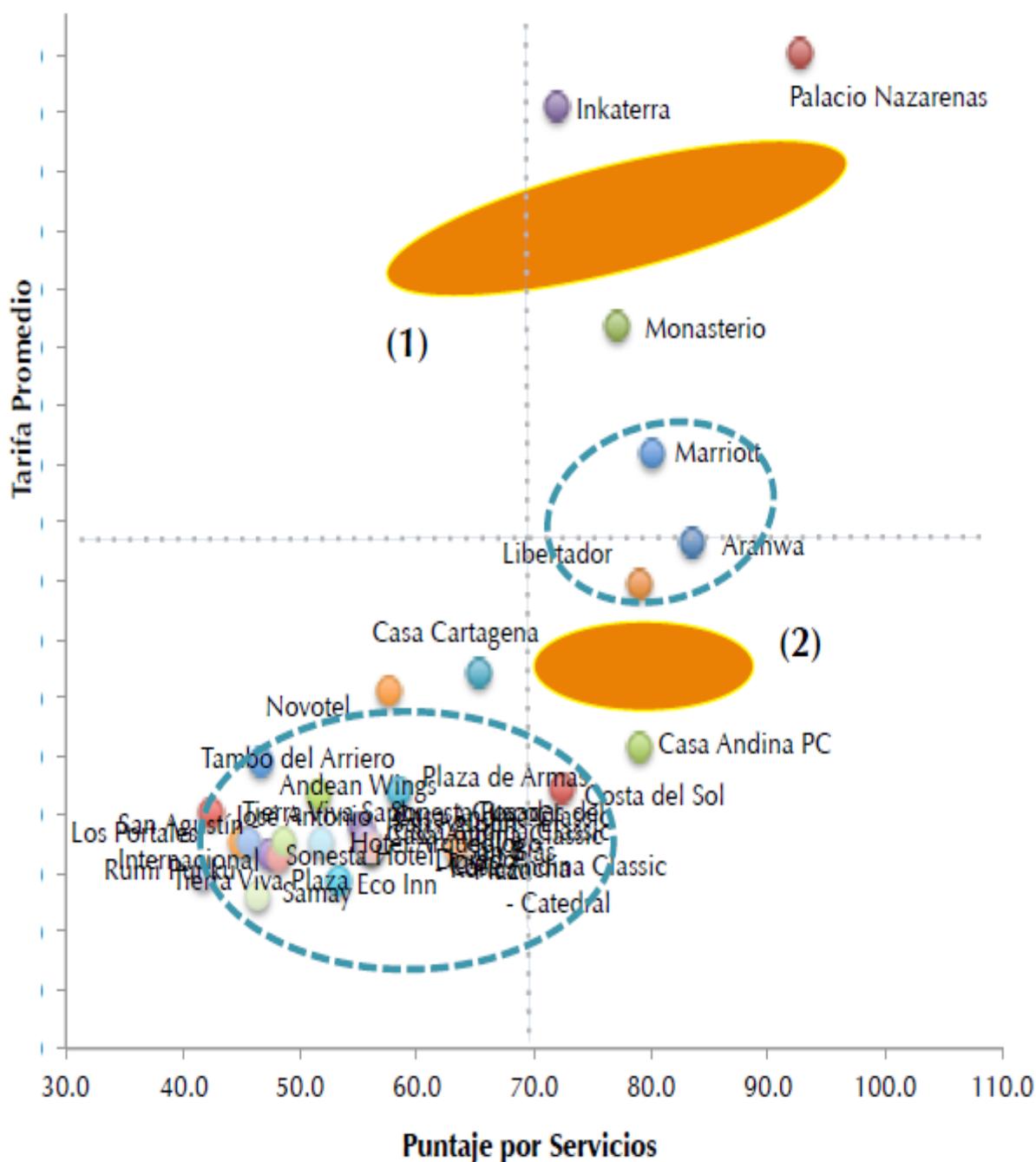


Figura 17. Mapa perceptual del mercado hotelero de la ciudad del Cusco. Tomado de “Desarrollo Reciente de la Inversión Hotelera en el Perú,” por la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP), 2013. Recuperado de http://www.sociedadhotelesdelperu.org/download/SHP_Inversiones-Hoteleras_2013.rar

Booking.com US\$ Consultas recientes Mis listas Inicia sesión o crea una cuenta Gestiona la reserva

Inicio Perú 2.115 alojamientos Cuzco 585 alojamientos Cusco 400 alojamientos resultados de la búsqueda Cusco, 2 adultos, 2 noches (20 de feb - 22 de feb) [Modificar fechas](#)

Tus búsquedas recientes Cusco (20 de feb - 22 de feb) Cusco (20 de feb - 22 de feb)

Tu búsqueda
 Cusco
 2 noches (20 de feb - 22 de feb)
 2 adultos
[Cambiar búsqueda](#)

Filtrar por:

- Precio (por noche)**
 - US\$0 - US\$59
 - US\$60 - US\$129
 - US\$130 - US\$199
 - US\$200 - US\$259
 - Desde US\$260
- Oferta**
 - Oferta inteligente
- Estrellas**
 - 1 estrella (9)
 - 2 estrellas (50)
 - 3 estrellas (104)
 - 4 estrellas (17)
 - 5 estrellas
 - Otros (245)
- Comidas**
- Popular entre los viajeros de negocios**
- Tipo de alojamiento**
- Puntuación**
- Servicios**
- Servicios de la habitación**
- Perfil del hotel**
- Cadena**

[Mostrar mapa](#)

11 de 509 alojamientos tienen disponibilidad en Cusco y sus alrededores
 10 Hoteles 1 Resorts

Ordenar por: **Recomendados** Precio Estrellas Ubicación Puntuación

JW Marriott El Convento Cusco Fantástico 9,4
 Puntuación basada en 113 comentarios
 Cusco
 Hay 1 persona mirando este hotel.
 Última reserva: hace 23 horas
 Habitación Clásica Inca Desayuno incluido ¡Nos quedan 5 habitaciones!
 Precio para 2 noches US\$456
 3 tipos más de habitaciones [Reserva ahora](#)

Palacio del Inka, A Luxury Collection Hotel Fantástico 9,3
 Puntuación basada en 223 comentarios
 Cusco
 Última reserva: hace 20 horas
 Habitación Superior con 2 camas dobles
 8 tipos más de habitaciones [Reserva ahora](#)

Casa Cartagena Boutique Hotel & Spa Fantástico 9,4
 Puntuación basada en 80 comentarios
 Cusco
 Última reserva: hace 48 minutos
 Suite Desayuno incluido ¡Nos quedan 4 habitaciones!
 Precio para 2 noches US\$560
 1 tipo más de habitación [Reserva ahora](#)

Belmond Hotel Monasterio Cusco Excepcional 9,5
 Puntuación basada en 63 comentarios
 Cusco
 Última reserva: 26 de septiembre
 Habitación Doble Superior - 1 o 2 camas Desayuno incluido ¡Nos quedan 5 habitaciones!
 Precio para 2 noches US\$694
 4 tipos más de habitaciones [Reserva ahora](#)

Aranwa Cusco Boutique Hotel Fantástico 9,0
 Puntuación basada en 32 comentarios
 Cusco
 Última reserva: hace 13 horas
 Habitación Doble Clásica - 1 o 2 camas
 4 tipos más de habitaciones [Reserva ahora](#)

Belmond Palacio Nazarenas Cusco Excepcional 9,8
 Puntuación basada en 12 comentarios
 Cusco
 Última reserva: 24 de septiembre
 Suite Junior Desayuno incluido
 Precio para 2 noches US\$990
 1 tipo más de habitación [Reserva ahora](#)

Figura 18. Comparación de tarifas de hoteles de cinco estrellas en Cusco. Tomado de "Portal de Booking.com," por Booking.com, 2014. Recuperado de <http://www.booking.com/>

3.6 La Industria Hotelera para el Turismo Receptivo y sus Referentes

Los hoteles no son el producto per se por el que el viajero opta por un destino turístico, sino por el interés por los atractivos del país. Es cierto que un país no puede ser

comparado de manera objetiva con otro, ni “sustituido” puesto que cada uno presenta una combinación de características única. El Perú es un destino con rico legado cultural y natural que hace aún más difícil una comparación objetiva. Sin embargo, los turistas sí pueden sustituir su estadía en Perú por un país con una propuesta similar si es que el costo del viaje (incluyendo vuelos internacionales, alojamiento, excursiones, y estadía) sobrepasa su presupuesto.

Durante recientes declaraciones, la Ministra de Comercio Exterior y Turismo, Magaly Silva mencionó que de acuerdo con los reportes del MINCETUR existen 14 países que tienen características similares como destino turístico: China, México, Egipto, India, Argentina, Brasil, Jordania, Chile, Camboya, Costa Rica, Colombia, Guatemala, Ecuador, y Nepal. Y Perú estaría décimo en el número de turistas recibidos por estos países. En la Región, acota la ministra, son México, Brasil, Argentina, y Chile los competidores más cercanos. Mientras que en Egipto las cifras de visitantes se han visto perjudicadas por la inestabilidad política y social desde 2010, México, Brasil, y Chile continúan mostrando cifras de crecimiento en número de visitantes (“Argentina, Brasil, Chile y México” 2014).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Mediante la matriz MPC se identifican los principales actores de la competencia de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo: (a) Ecuador que ya compite con Perú; (b) a Chile como sustituto de Perú en lo que se refiere a atractivos naturales al contar con una mejor conectividad aérea internacional; y (c) a Colombia como entrante que posee tanto atractivos culturales como naturales, mejor conectividad internacional y ser un destino turístico que recién empieza a cobrar relevancia en Sudamérica luego del proceso de pacificación. La Tabla 8 contiene los factores claves de éxito (FCE) que son las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y son críticas para que la organización tenga éxito en el Sector. En la Tabla 11 se muestra la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo que considera la industria hotelera el turismo receptivo en Suiza y Singapur, ambos referentes de altos estándares hoteleros.

Tabla 11

Matriz Perfil Competitivo (MPC) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

Factores Claves de Éxito	Peso	Perú		Ecuador		Chile		Colombia	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1 Gestión directiva, competitiva y con liderazgo	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60	3	0.60
2 Capital humano con alta vocación de servicio	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51	2	0.34
3 Capacitación constante a todo nivel en la organización	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24
4 Infraestructura hotelera acorde a necesidades viajero extranjero	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16
5 Rendimiento y productividad	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
6 Conocimiento de las expectativas y necesidades del viajero internacional	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
7 Empleo de nuevas tecnologías e innovación para generar valor agregado	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24
8 Procesos estandarizados	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
9 Prácticas éticas y socialmente responsables con stakeholders	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Total	1.00		2.45		2.25		2.85		2.28

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

En la Matriz del Perfil Referencial (MPR) mostrada en la Tabla 12, se tomaron Suiza y Usa como países referentes, por tener ambos destinos un número muy superior de turistas visitantes en el año que Perú (Suiza con 8.4 millones en el 2008), según SwissWorld (2014). En 2007 el FEM determinó que Suiza tenía la industria de viajes y turismo más competitiva en el mundo. Y sin duda las mejores escuelas y/o universidades de hotelería se encuentran en Suiza (como la Escuela de Hotelería de Lausanne y Les Roches). Ambas rankeadas entre las mejores del mundo de acuerdo a las encuestas realizadas por Taylor Nelson Sofres (TNS Global, 2013). Por su parte Estados Unidos recibió 52 millones de visitantes en el 2009 (Departamento de Comercio de EE.UU, 2009), y es sin duda uno de los países que a pesar de no contar con un legado de cultura milenaria como Perú ha logrado establecer un referente en el sector hotelero al contar con innovadores conceptos de hotelería que sirven de productos complementarios en la industria del entretenimiento. Estados Unidos cuenta además con la segunda universidad más prestigiosa para realizar estudios de hotelería, Cornell.

Esta matriz a su vez muestra elementos claves que la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo debe capitalizar para tener éxito, como es el incremento de la productividad empleando nuevas tecnologías (y fomentando la innovación) para entre otros poder facilitar la estandarización de procesos. En la medida que la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo mejore o implemente políticas socialmente responsables no solo respecto al medioambiente y proveedores externos sino también respecto al interior de la organización, podrá competir de manera exitosa a largo plazo.

3.8 Conclusiones

La alta rivalidad en plazas o destinos turísticos con altos índices de viajeros extranjeros en el Perú exige de los hoteles independientes, cadenas locales, y extranjeras dinamismo para lograr competitividad. Sin embargo, como lo muestra el caso de la ciudad del Cusco son pocos los hoteles que logran diferenciarse y tener una estrategia a largo plazo

para poder hacer frente a los nuevos entrantes en el mercado, entre ellos cadenas hoteleras internacionales, con mayores recursos y acostumbradas a competir en la arena internacional. Incluso las cadenas locales, como lo muestra el caso comentado del Hotel Libertador Trujillo ante la entrada de la cadena Casa Andina en esa ciudad, muestran frecuentemente signos de solo *reaccionar* y no contar con un plan estratégico que contemple el mediano y largo plazo.

Tabla 12

Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

Factores Claves de Éxito	Peso	Perú		Suiza		EE.UU.	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1 Gestión directiva, competitiva y con liderazgo	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
2 Capital humano con alta vocación de servicio	0.17	3	0.51	4	0.68	4	0.68
3 Capacitación constante a todo nivel en la organización	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
4 Infraestructura hotelera acorde a necesidades viajero extranjero	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
5 Rendimiento y productividad	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
6 Conocimiento de las expectativas y necesidades del viajero internacional	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
7 Empleo de nuevas tecnologías e innovación para generar valor agregado	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
8 Procesos estandarizados	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
9 Prácticas éticas y socialmente responsables con stakeholders	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14
Total	1.00		2.45		3.92		3.86

Nota. 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La organización debe procurar hacer de sus recursos una *ventaja competitiva*, considerando no solo su escasez, sino su alternativa de uso más rentable. La atención debe centrarse en los Factores Claves de Éxito (FCE) de la industria donde se desenvuelve la organización y evaluar su impacto en cada una de las áreas funcionales (D'Alessio, 2013). En el presente capítulo se realiza el análisis AMOFHIT de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo, así como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y por otro lado identificar y evaluar las relaciones entre estas (D'Alessio, 2013).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno se inicia evaluando (a) la administración y gerencia, (b) el marketing, (c) operaciones, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) informática y comunicaciones, y (g) tecnología (D'Alessio, 2012).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Como se ha mencionado anteriormente la oferta de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo es altamente heterogénea. Existen cadenas hoteleras internacionales con una modesta presencia local así como cadenas locales que como se aprecia en la Tabla 4 en su mayoría poseen entre dos y cuatro propiedades. Actualmente solo existen tres cadenas hoteleras peruanas con más de siete propiedades en el Perú (i.e., Libertador con ocho, GHL con ocho, y Casa Andina con 23). La administración y gerencia varía de significativamente de acuerdo con la organización analizada. Tanto el planeamiento como la implementación estratégica, que equivale a las etapas administrativas de organización, dirección, y coordinación (D'Alessio, 2012), se tendrán que adaptar al contexto y a la organización. Stutts y Wortman (2006) muestran tres diferentes estructuras de organización hotelera que reflejan el impacto que pueden tener el número de habitaciones del hotel. La Figura 19 muestra la estructura de un hotel básico tres estrellas o de bed & breakfast que solo ofrece el servicio

básico de alojamiento (i.e. no restaurante, bar, lavandería para huéspedes). Como se aprecia, existe además de la gerencia general, un ente para realizar auditoría (contabilidad frecuentemente también terciarizada), recepción o *front desk* que es el staff con trato directo con el huésped pero también con el cliente (que recibe y confirma reservas), *housekeeping* que realiza la limpieza de las habitaciones y las áreas comunes, el área de mantenimiento y finalmente el área de ventas.

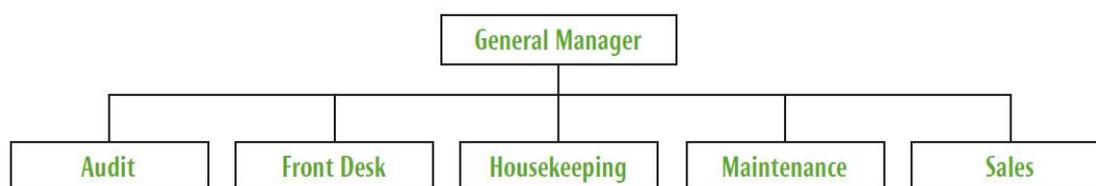


Figura 19. Estructura de un alojamiento de tres estrellas o *bed & breakfast*.

Tomado de “Hotel and Lodging Management: An Introduction (2nd ed.) [Gestión de Hoteles y Alojamiento: Una Introducción],” por A. T. Stutts y J. F. Wortman, 2006, p. 30.

Recuperado de

http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/78/EHEP0004/EHEP000478.pdf

La estructura varía, como se muestra en la Figura 20, si el hotel cuenta hasta con 500 habitaciones y ofrece una gama más amplia de servicios como comidas en restaurante o en la habitación, servicio de alquiler de salas y catering, servicio de lavandería, servicio de bar, entre otros. Generalmente, estos establecimientos son de cuatro o cinco estrellas. Al requerir mayor personal las funciones y las áreas se incrementan y organizan de diferente manera. En la Figura 20 se visualiza el departamento de *Food & Beverages* [Alimentos y Bebidas] así como el departamento *Rooms* que se puede traducir como *Operaciones*. Al ser la organización más grande en la estructura organizacional ya se considera el área de Recursos Humanos que no solo se encarga del reclutamiento, sino también de los beneficios y capacitación del staff. Al brindar el hotel distintos tipos de servicio (i.e., alojamiento, catering, salas de evento) y tener un mayor volumen de transacciones se hace necesario no solo contar con un departamento contable sino también con expertos en controlling, compras, crédito y cobranza, así como finanzas. No solo por el volumen de transacciones y la considerable documentación se hace indispensable contar con un área de almacén, sino también por el inventario que requiere el hotel (Stutts & Wortman, 2006).

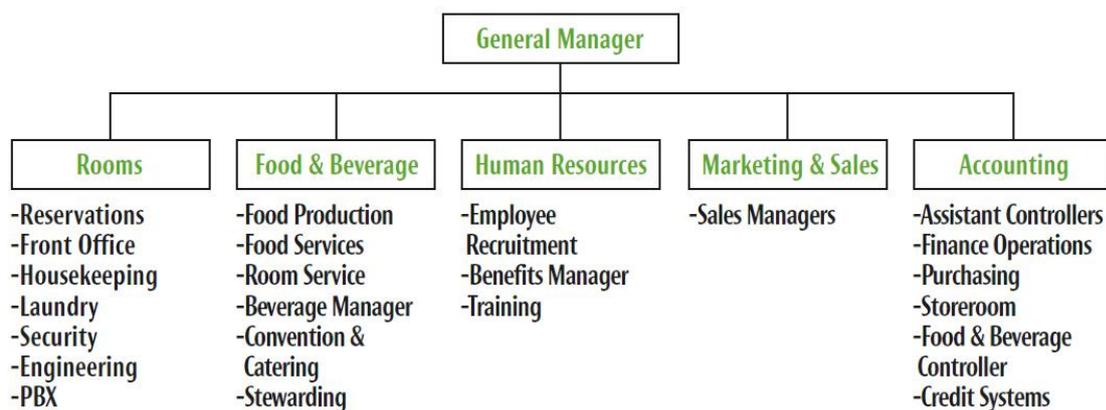


Figura 20. Estructura de alojamiento hasta 500 habitaciones.

Tomado de “Hotel and Lodging Management: An Introduction (2nd ed.) [Gestión de Hoteles y Alojamiento: Una Introducción],” por A. T. Stutts y J. F. Wortman, 2006, p. 30.

Recuperado de

http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/78/EHEP0004/EHEP000478.pdf

Finalmente, se observa en la Figura 21 la estructura para un hotel de más de 500 habitaciones que brinda una gama igual o mayor de servicios y facilidades que el hotel descrito en la Figura 19. Uno de los aspectos a considerar en un hotel de esta dimensión es el incremento de la complejidad y espectro de funciones no solo por el número mayor de habitaciones sino también porque a consecuencia de estos se deben prever turnos para mantener operativo el hotel 24 horas. Como se aprecia en la Figura 21, se hace necesario contar con asistentes y/o supervisores en todas las áreas (Stutts & Wortman, 2006).

En entrevistas con hoteleros locales, como Carolina Gómez, directora de ventas para la cadena francesa Accor en Perú y Mariano Agramunt, director de ventas para turismo receptivo de la cadena Casa Andina (C. Gómez & M. Agramunt, comunicación personal, 24 de setiembre, 2014), el contexto local como internacional ha cambiado tanto en los últimos años que incluso para hoteles de menor número de habitaciones se hace imprescindible contar con un departamento de tecnología de información (TI) (no considerado en la Figura 19 y que reemplazaría el *Chief Telecommunication Operator* en la opinión de ambos). Este no solo se ocupa sino de proveer y mantener la infraestructura necesaria para que cada usuario pueda realizar sus funciones diarias, sino también asesora, implementa, o se encarga del monitoreo del buen funcionamiento de un sistema integral (ERP) con el que se realizan

los procesos de los distintos departamentos. Ambos gerentes comerciales estuvieron de acuerdo con el incremento del grado de complejidad de las funciones del área comercial a medida que aumenta el número de propiedades o *camas* a comercializar, y el número de canales en el cual se decide estar presente (i.e., receptivo, corporativo nacional e internacional, directo, plataformas hoteleras online). En el caso puntual del canal del turismo receptivo, los directores de ventas no solo buscan afianzar relaciones comerciales con los tour operadores locales, sino que con el pasar de los años, buscan también tener un contacto directo con las agencias mayoristas extranjeras para promocionar sus propiedades (respetando siempre a los intermediarios del canal).

La estructura que se exhibe en la Figura 21 se torna aún más compleja si es que se trata de una cadena de hoteles con propiedades en distintas ciudades. Contrario a lo que comúnmente se pueda pensar, durante las entrevistas realizadas con los ejecutivos de Accor y Casa Andina, ambos coincidieron que los gerentes generales de hoteles pequeños e independientes tienen un desafío grande. Mientras los gerentes generales de cadenas hoteleras disponen de un equipo de experimentados gerentes en cada área con los que pueden asesorarse en la fase de planeamiento, implementación, o adopción de la estrategia, el gerente general de un pequeño hotel (i.e., 20 habitaciones) de una ciudad al interior del país carece frecuentemente de la formación, conocimientos necesarios, o un equipo de profesionales que lo apoye para la toma de decisión óptima. El capital humano talentoso, a su vez, busca oportunidades de línea de carrera y estas tienen mayor probabilidad de presentarse en hoteles de cadenas internacionales o nacionales. Esto propone un reto para las gerencias de hoteles independientes. La cadena chilena Atton, que empezara con un solo hotel en Santiago en 2000 y que solo hace 2 años inauguró su tercer hotel, apostó por la internacionalización en 2011 abriendo su primer hotel en Lima (Atton Hoteles, 2014). La empresa en solo 2 años ya se encuentra en cuarto lugar en el ranking 2013 de “Las Mejores Empresas para Trabajar” (empresas entre 30 y 250 trabajadores). Sin duda un premio que le ofrecerá una ventaja competitiva para atraer talento humano (Great Place to Work, 2014).

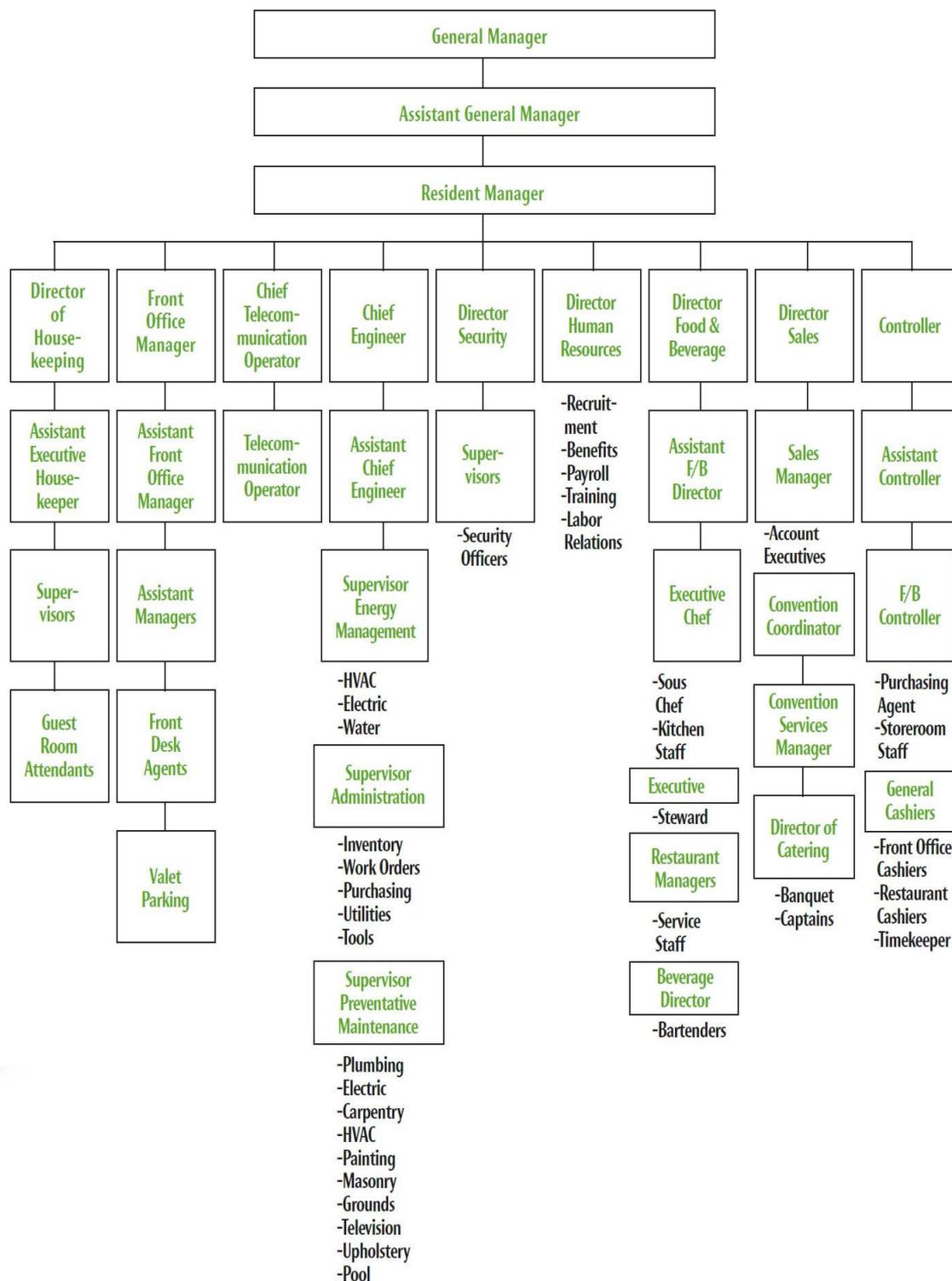


Figura 21. Estructura de un hotel con más de 500 habitaciones.

Tomado de "Hotel and Lodging Management: An Introduction (2nd ed.) [Gestión de Hoteles y Alojamiento: Una Introducción]," por A. T. Stutts y J. F. Wortman, 2006, p. 30.

Recuperado de

http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/78/EHEP0004/EHEP000478.pdf

En contraste, en el Perú no existen emprendedores hoteleros del interior del país que hayan logrado en los años de bonanza del turismo receptivo, expandir sus operaciones para

transitar a escalas medianas o grandes, como sí se ha dado con grupos empresariales con sede en la capital. Tal vez este fenómeno refleje el diagnóstico de la CAF (2013) en su reporte *Emprendimientos en América Latina – Desde la Subsistencia Hacia la Transformación Productiva*. El reporte menciona un contraste importante entre el Perú y los países más desarrollados. En Latinoamérica existe una proporción significativa de micro y pequeñas empresas informales y a la vez empresas formales que se establecen, pero que presentan un crecimiento débil y los ingresos que generan son bajos y volátiles. El diagnóstico es la carencia de aptitudes o talento empresarial, personas con pensamiento innovador y creativo, con habilidades gerenciales y de orientación al logro, capaces de tolerar el riesgo para lograr emprendimientos dinámicos o transformadores que tengan un impacto considerable de generar empleo y aumentar la productividad.

4.1.2 Marketing y ventas

El área de marketing de las organizaciones de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo enfrenta funciones y retos que difieren en su complejidad y dimensión. Para explicar estas se emplean las 4P (i.e., precio, producto, plaza, y promoción).

Precio. El hotel cuenta con distintos tipos de habitaciones (i.e. estándar, superior, junior suite, y suite). Y uno de los objetivos del hotel es, como se describe en la sección Finanzas y Contabilidad: “vender una habitación ideal, para un cliente ideal, en el momento ideal y al precio ideal”. Para lograr este objetivo las áreas de marketing cuentan con herramientas para optimizar el precio de venta de una habitación de cadenas hoteleras en coordinación con el área de Revenue Management [Gestión de Ingresos]. La estrategia de definición de tarifas varía con el canal de venta, como se muestra en la Figura 22. Sin embargo, otros factores dependiendo del canal, cumplen un rol en la determinación de la tarifa. Por citar un ejemplo, las tarifas (que se denominan *confidenciales* para el turismo receptivo) se transmiten con un año de anticipación. Es decir, las tarifas para operadores vigentes para 2015 se lanzaron a mediados de 2014. A diferencia de las tarifas para el canal directo, plataforma online, y el corporativo, las tarifas para el turismo receptivo no varían o

son reajustadas durante el año de acuerdo con la disponibilidad de tiempo. Los hoteles suelen ofrecer una tarifa menor para grupos y además analizan el perfil del tour operador y su volumen de *room nights* producidas en el año anterior. Si un tour operador tiene ventaja competitiva en un determinado mercado, por ejemplo el germano-parlante, los hoteles tienden a otorgar una tarifa más competitiva para estos. Desde hace algunos años, los hoteles con un departamento de Gestión de Ingresos, han comenzado a introducir tarifas dependiendo de la temporada (i.e., *alta* o *baja*). Durante fechas especiales como la festividad del Inti Raymi y año nuevo en Cusco, Fiestas Patrias, o grandes eventos como la Cumbre del Cambio Climático en Lima, en las que la oferta no cubre la demanda, es también común desde algunos años que los hoteles exijan una tarifa más alta. La complejidad de definir precios se ha incrementado con el pasar de los años y se torna aún más crítica mientras mayor sea el número de propiedades que una cadena hotelera tenga y mayor la competencia en la plaza en la que se encuentre el hotel en cuestión (C. Gómez & M. Agramunt, comunicación personal, 24 de setiembre, 2014).

TARIFAS Canal Operadores Turísticos	TARIFAS Canal Directo	TARIFAS Canal Plataforma Online	TARIFAS Canal Corporativo
Grupos/Individuales	Grupos/Individuales	Por volumen	Por volumen
Por producción	Por temporada	Dependiendo de comisión	Por temporada
Por mercado	De acuerdo a disponibilidad		Por evento especial
Por temporada			
Por evento especial			

Figura 22. Variables para determinar tarifas de hoteles.

Adaptado de “Comunicación Personal,” por C. Gómez y M. Agramunt, 24 de setiembre de 2014.

Producto. El hotel busca cubrir las siguientes necesidades: (a) alojamiento, (b) alimentos, y (c) bebidas, de manera individual o combinada con un nivel de servicio apropiado en un contexto físico y social que satisface los aspectos fisiológicos, psicológicos,

y sociales de las personas. La cantidad de posibles variables en los servicios que puede brindar un hotel así como las características y facilidades de infraestructura son infinitas y son percibidas de manera diferente por cada huésped. Es el conocimiento acerca de las necesidades y preferencias individuales de los huéspedes lo que permite abrir la posibilidad de hacer de una estadía una experiencia generadora de valor y diferenciación (Gilmore, 2003).

De ahí la importancia de una estrategia comercial que gire alrededor de Customer Relationship Management (CRM) [Gestión sobre la Relación con los Consumidores], según la apreciación de los directores comerciales de la cadena Accor, Carolina Gómez y de la cadena Casa Andina, Mariano Agramunt. Según Padariya, CRM para la industria hotelera es una estrategia integral que implica el proceso de adquirir, retener, y cooperar con clientes determinados para crear mayor valor para la empresa y el cliente. Implementar una estrategia de CRM en propiedades hoteleras para el turismo receptivo en Perú es una tarea compleja, si se considera la heterogeneidad de las zonas geográficas de procedencia de los turistas extranjeros que se muestra en la Tabla 1 (“Customer Relationship Management,” s.f.).

Plaza. La plaza para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo varía de acuerdo con el canal. Para la cadena tradicional, es decir aquella en la que el tour operador es el cliente del hotel, la plaza más importante es Lima, donde se encuentran las principales operadoras de turismo. Además, las empresas hoteleras más importantes realizan viajes “door-to-door” y asisten a ferias internacionales de turismo en distintos continentes para tener presencia ante agencias mayoristas extranjeras. Para los canales directo y plataforma online no existe una plaza física en la cual se encuentren la oferta hotelera y los potenciales huéspedes, al encontrarse en distintas áreas geográficas. La plaza es virtual y es por eso que la presencia y presentación del hotel y/o una cadena en Internet cumple un rol clave (C. Gómez & M. Agramunt, comunicación personal, 24 de setiembre, 2014).

Promoción. El grado de intensidad de las promociones que realizan es más intenso en el canal directo y/o en la plataforma online puesto que se tiene una relación directa con el tomador de decisión. Debido a las herramientas de decisión que provee el área de Gestión de Ingresos, es posible optimizar la venta de habitaciones que aún no están reservadas incluso días antes de la fecha de ingreso del huésped. Los directores comerciales de Accor y Casa Andina coinciden que el cambio en las tendencias de los viajeros se inició a partir del uso masivo de smartphones. Ya no es sorprendente ver en la recepción del hotel huéspedes que han reservado su estadía solo un par de horas antes de realizar su registro en la recepción del hotel, lo que sería imposible por diferencias horarias a través del canal tradicional (C. Gómez & M. Agramunt, comunicación personal, 24 de setiembre, 2014).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Un hotel o una cadena hotelera brindan un servicio, el de hospedaje y no un producto per se. De acuerdo con la información del gerente de operaciones de la cadena Libertador Luis Barboza, un gerente de operaciones, es la persona encargada de planificar y gestionar recursos entre las áreas operativas de uno o varios establecimientos para brindar una buena atención a sus huéspedes y/o clientes, considerando los requerimientos de estos, la rentabilidad esperada, y los estándares de calidad preestablecidos. La dimensión de sus funciones y equipos a su cargo pueden variar de acuerdo con la estructura organizacional del hotel, así como el número de habitaciones o propiedades. Sin embargo, lo más común es que al gerente de operaciones le reporten las siguientes áreas: (a) front office, (b) housekeeping, (c) seguridad y emergencias, y (d) mantenimiento, como se muestra en la Figura 23. Es interesante que este directivo constata lo mencionado por O'Fallon y Rutherford en su libro *Hotel Management and Operations* [Gerencia y Operaciones de Hoteles], que el área de operaciones no es ya menoscabada en su valor, por el contrario, el presupuesto designado a esta área, sumado al numeroso staff a cargo hace imprescindible que el líder y/o los líderes

responsables de ella posean probadas habilidades gerenciales, creativas, y con capacidad de innovar. Y como afirmaron O’Fallon y Rutherford, distintos gerentes generales han ocupado esta posición, lo cual ha sido un argumento a su favor al momento de evaluar un ascenso.



Figura 23. Áreas a cargo de la gerencia de operaciones en la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.

Adaptado de “Comunicación Personal,” por L. Barboza, 26 de setiembre de 2014; y de “Working Together: Hotel Departments (Presentation Notes) [Trabajando Juntos: Departamentos de Hotel],” por Texas Education Agency (TEA), 2012. Recuperado de <http://cte.sfasu.edu/wp-content/uploads/2012/11/Presentation-Notes-Working-Together-Hotel-Departments.pdf>

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El área de Finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en cantidad, calidad, y en costos requeridos; para que la organización pueda operar sostenidamente. Por otro lado, un procedimiento adecuado para evaluar los resultados en cada una de las decisiones es apoyado con el análisis de diversos índices (ratios) financieros, siendo los apropiados aquellos que brinden información sobre la liquidez, el apalancamiento, nivel de actividad, beneficios, y crecimiento (D’Alessio, 2013).

Diversos hoteles optimizan la administración de sus ingresos a través de modelos eficientes que utilizan herramientas que predicen el comportamiento del consumidor bajo el concepto “vender una habitación ideal, para un cliente ideal, en el momento ideal y al precio ideal” (Xotels, s.f.-a), que es comúnmente denominado Revenue Management [Gestión de Ingresos]. Este concepto busca maximizar el precio de una habitación de acuerdo con la disponibilidad y de este modo incrementar los ingresos. Los modelos pueden identificar los comportamientos de los diversos clientes tales como: (a) tiempo de estadía proyectada, (b) ocupabilidad promedio para cada día de la semana de acuerdo con las temporadas, (c) ratio promedio de cancelaciones por día de la semana, e (d) ingresos totales por cliente y por segmentos (L. Barboza & C. Gómez, comunicación personal, 24 de setiembre, 2014).

Las finanzas en la industria hotelera miden los siguientes indicadores: (a) Revenue Per Available Room [Ingresos de habitación por habitación disponible] (REVPAR, por sus siglas en inglés); (b) Total Revenue Per Available Room [Ingresos totales por habitación disponible] (TREVPAR, por sus siglas en inglés); (c) Total Revenue per Client [Ingresos totales por cliente] (TREVPEC, por sus siglas en inglés); (d) Gross Operating Profit Per Available Room [resultado bruto de operación por habitaciones disponibles] (GOPPAR, por sus siglas en inglés); (e) Conference and Banqueting Revenue per available Square Meters [ingresos de banquetes y conferencias por metros cuadrados disponibles] (REVPAM, por sus siglas en inglés); y (f) Revenue Per Available Seat Hour [ingresos de comidas y bebidas por asientos y horas disponibles] (REVPASH, por sus siglas en inglés). Se debe señalar que las cadenas de hoteles realizan inversiones en la adquisición de sistemas ERP y bases de datos interconectados que soportan la operación local e internacionalmente (Xotels, 2009a).

En las cadenas hoteleras el área comercial se encarga de hacer un presupuesto de ingresos para el año entrante, basado en cifras de ejercicios pasados y la información de sus

principales clientes. Estos presupuestos son desarrollados para segmentos de mercado en ingresos por noche de habitación. Los ingresos por ventas del presupuesto son regularmente comparados con la proyección mensual de reservas actualizada. Finalmente, las estrategias de venta son replanteadas de acuerdo con las nuevas expectativas para maximizar los ingresos (Xotels, 2009b).

La búsqueda de la exactitud del alineamiento entre el presupuesto y la proyección mensual de reservas es un proceso continuo (i.e., variación entre los resultados y el pronóstico). La revisión de los resultados para el siguiente mes incluye analizar las variables y aprender y mejorar el cálculo del pronóstico revisando si la segmentación es correcta (Xotels, s.f.-b).

Las cadenas hoteleras internacionales con presencia en Perú, como Marriott, Hilton, Belmond, y Accor hacen uso de sistemas ERP los que se integran con un sistema de Gestión de Ingresos a través de una interface, los cuales son herramientas útiles para el planeamiento, definición, y ejecución de estrategias así como de su control. Sin embargo, frecuentemente las oficinas centrales de las cadenas hoteleras imponen directivas tarifarias (inflexibles) de Revenue Management [Gestión de Ingresos] a sus áreas comerciales en Perú, basados en su implementación y éxito en otros países. Las directivas de las centrales no consideran sin embargo, las características o diferencias que pueda tener el mercado peruano (que las áreas comerciales locales pueden transmitir) (L. Barboza & C. Gómez, comunicación personal, 24 de setiembre de 2014).

La situación en hoteles pequeños (de hasta 20 habitaciones), es distinta. Esta se ve determinada por el presupuesto que estos deseen asignarle a la formalidad del registro de información. Desde sistemas cliente servidor como Logismic (2013) hasta el manejo de hojas de cálculo en Excel forman parte de los procedimientos actuales en el negocio de los

hoteles pequeños en el Perú. Consultando a la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Perú (AHORA) acerca de las soluciones por las que optan sus asociados (pequeños hoteles), en el aspecto tecnológico se mencionó Holimpo (s.f.). Esta es una alternativa integral que incluye un sistema de gestión hotelera (SGH), housekeeping, compras, inventario, almacén, CRM, y recursos humanos por una mensualidad (que puede ser hasta US\$109 para hoteles de más de 41 habitaciones). El hotel no necesita invertir en infraestructura tecnológica, puesto que cualquiera de sus usuarios se interconecta a la plataforma de Holimpo online y su información se encuentra en la *nube* en tiempo real. Existen zonas en el interior del país donde el ancho de banda y fibra óptica no llegan a coberturas en el que se puedan implementar sistemas robustos. Este es uno de los serios problemas de infraestructura que a 2014 el Gobierno tiene pendiente para el Sector. Se debe señalar que existe inversión en el servicio, el cliente comparte la información con el proveedor del mismo y debe realizar una inversión para una base de datos que soporte tecnología de sistemas distribuidos.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2013).

Los grandes cambios en las organizaciones lo realizan las personas. Una industria hotelera que no pretende especializar su servicio con una adecuada estructura organizacional está destinada al estancamiento y fracaso. La selección, capacitación, y desarrollo de las mismas dependen de las áreas de Recursos Humanos en la organización. Tal como lo explica Úrsula Gutiérrez (como se citó en Rivas & Montoya, 2013), directora de Recursos Humanos del JW MARRIOT HOTEL LIMA, es difícil encontrar gente que reúna todas las

características profesionales que se requieren, la propuesta de la firma en el Perú es desarrollar las características profesionales que requieren desde adentro, en vez de buscar la perfección. En ese sentido, *hoy más que ayer* la capacitación y especialización hacen la diferencia.

Únicamente, el desarrollo de hoteles competitivos a través de profesionales preparados en el Sector, logrará generar que la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo brinde no solo servicios alineados con los estándares internacionales de hotelería sino que los superen. Ante ello, el *Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR 2012-2021* prevé dos planes concretos de acción vinculados al desarrollo de capital humano y las capacidades de los actores del Sector, alineándose a los ejes definidos por el FEM que evalúan la competitividad de los países como destinos turísticos: (a) conformar grupos de trabajo para el fortalecimiento de los recursos humanos de los prestadores de servicio (i.e., MINCETUR, CENFOTUR, MINTRA, MINEDU, universidades, institutos superiores técnicos, gremios privados) y (b) identificar y desarrollar un plan de acción para la reducción de la brecha entre la oferta y la demanda de los recursos humanos del sector turismo (con y sin formación académica) (MINCETUR, s.f.).

Sin embargo, el Centro de Formación de Turismo oficial en el Perú (CENFOTUR), con 36 años de trayectoria y a cargo del Viceministerio de Turismo aún tiene una importante labor a realizar para lograr recobrar la buena reputación que tenía hace algunos años como semillero de profesionales con nivel técnico para la industria del turismo específicamente para hotelería, turismo receptivo, y guía oficial de turismo. El proceso de reestructuración en CENFOTUR ante los casos de corrupción se iniciaron en 2008 (“MINCETUR Declara,” 2008).

Además de la opción de CENFOTUR, existen universidades (privadas) que desde hace algunos años ofrecen la carrera de Administración Hotelera. Entre algunas

universidades que dictan la carrera de turismo y hotelería se encuentran la universidad San Martín de Porres (USMP, 2014), Universidad Inca Garcilaso de la Vega (UIGV, 2006), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC, 2014), Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), Universidad de Especialidades (UNE), Universidad César Vallejo (UCV), Universidad Privada Telesup (TELESUP), Universidad Alas Peruanas (UAP), Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), y la Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV, 2012). Considerando la importancia del idioma inglés como parte fundamental en el desarrollo del futuro profesional en turismo y hotelería, se comprueba a través de las diferentes mallas curriculares que el segundo idioma se dicta en dos ciclos para las universidades UPC y USIL. En la USMP se dicta en cuatro ciclos. En la UNFV no se muestra el curso en ninguno de sus semestres académicos. Llama la atención la currícula de la UIGV que presenta seis ciclos de inglés y cuatro ciclos de francés.

Lamentablemente, los egresados de carreras universitarias no cubren el déficit de técnicos preparados que requiere la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo. Directivos de áreas comerciales de las cadenas Accor, Casa Andina así como el gerente de operaciones de la cadena Libertador (L. Barboza, C. Gómez, & M. Agramunt, comunicación personal, 24 de setiembre, 2014), coinciden en afirmar que los egresados de la carrera universitaria de hotelería, en gran parte, no acumulan experiencia previa mediante prácticas pre-profesionales, carecen de un alto nivel de inglés y difícilmente comparten la pasión por la excelencia en el servicio que es uno de los valores irrenunciables en la industria hotelera. Los egresados de universidades privadas tienden a tener una percepción sesgada sobre las funciones operativas en áreas como housekeeping y front office. La mayoría de ellos no ven el paso por estas áreas como una oportunidad de aprendizaje y acumulación de valiosa experiencia para escalar gradualmente en su vida profesional en la industria hotelera. Como alternativa de solución, los directivos resaltan la necesidad de la selección del personal así

como la inclusión de programas concretos de capacitación para los colaboradores de las distintas áreas funcionales de la firma.

En entrevista con la presidenta de la Sociedad de Hoteles del Peru (T. Monsalve, comunicación personal, 23 de setiembre, 2014), confirma que en la mayoría de cadenas de hoteles en el ámbito nacional, se valora la línea de carrera de los colaboradores para los ascensos y obtención de beneficios e incentivos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros (D'Alessio, 2008).

Las mejores organizaciones destacan por integrar adecuadamente los diferentes datos de la compañía y la convierten en valiosa información que posteriormente es empleada de manera holística en la toma de decisiones y redefinición de estrategias.

A pesar de que las tecnologías de información han sido un factor de desarrollo del turismo desde sus primeras fases de crecimiento, las empresas del Sector se mostraron resistentes a una implantación generalizada al considerarlas un elemento que podría despersonalizar el servicio y las relaciones establecidas entre las personas que brindan el servicio y el turista que las recibe. Sin embargo, este planteamiento ha perdido vigencia a través de los años tras la incorporación masiva de innovaciones tecnológicas a la gestión en el ámbito global hotelero y evidentemente, mediante el uso de estas herramientas, las empresas han logrado transformar el turismo de masas hacia nuevas concepciones más personalizadas. De ese modo, por ejemplo, permiten que se pueda conocer en todo momento la oferta existente a escala mundial y que los turistas puedan solicitar información de productos,

tarifas, horarios, y disponibilidades a los intermediarios turísticos o directamente a los proveedores del servicio turístico (Parra & Calero, 2006).

Los sistemas de información más utilizados por las empresas turísticas y hoteleras pueden emplearse tanto en los procesos internos, como en aquellos con actores externos (i.e., clientes, proveedores).

En el ámbito externo, las primeras aplicaciones de sistemas de información basados en redes se desarrollaron con el fin de prestar apoyo a las empresas hoteleras y de transporte aéreo, constituyendo el antecedente previo de los actuales sistemas automatizados llamados Computer Reservation Systems [Sistemas Centrales de Reservas] (CRS, por sus siglas en inglés), usados en la industria turística. Básicamente, los sistemas de información están basados en el uso de las telecomunicaciones que son compartidos por diferentes competidores del Sector y por empresas que mantienen relaciones con sus clientes, compradores, o suministradores en la cadena de valor del negocio. Existen también los Global Distribution Systems [Sistemas Globales de Reservas] (DGS, por sus siglas en inglés), que integran todos los productos asociados al viaje de un cliente. La actividad básica de estos sistemas es la de proveer el sistema de reservas a los proveedores de servicios de viaje para que puedan distribuir sus productos a través de las agencias de viajes. De ese modo, las compañías aéreas, de ferrocarril, de transporte marítimo, hoteles, compañías de alquiler de coches, y otros proveedores de servicios turísticos facilitan a los GDS y CRS el acceso a sus inventarios de datos con el fin de gestionar su distribución a través de ellos (Parra & Calero, 2006).

Desde el punto de vista interno, las empresas del sector turismo y hotelero han optado, básicamente, por el uso de Management Information Systems [Sistemas de Información para la Gestión] (MIS, por sus siglas en inglés) o Property Management Systems [Sistemas de Gestión Propietarios] (PMS, por sus siglas en inglés) orientados a facilitar la gestión integral

de las actividades propias de este tipo de negocios. Se conciben como *sistemas integrados* a las aplicaciones que directamente relacionan las actividades de reservas, gestión de plazas, y funciones contables de cliente front office con las de contabilidad interna y funciones de control interno back office y suelen combinarse con un conjunto de interfaces de hardware y software para complementar y mejorar la gestión y el servicio que se presta al cliente.

Finalmente, Internet genera el mayor impacto en el sector turismo y en el ámbito del turismo electrónico. Su relevancia se justifica por el modo en que está revolucionando la forma de operar de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo y por las modificaciones que introduce en la comercialización turística (i.e., tanto en las ventas como en la distribución de plazas turísticas). De este modo el comercio electrónico hace referencia al conjunto de transacciones de productos o servicios que tienen lugar, total o parcialmente, a través de medios electrónicos. De las diferentes modalidades de comercio electrónico existentes hasta el momento las empresas turísticas han preferido recurrir mayormente al B2C (de empresa a consumidor) y el B2B (de empresa a empresa), como se observa en la Figura 24 (Rufín, 2002).

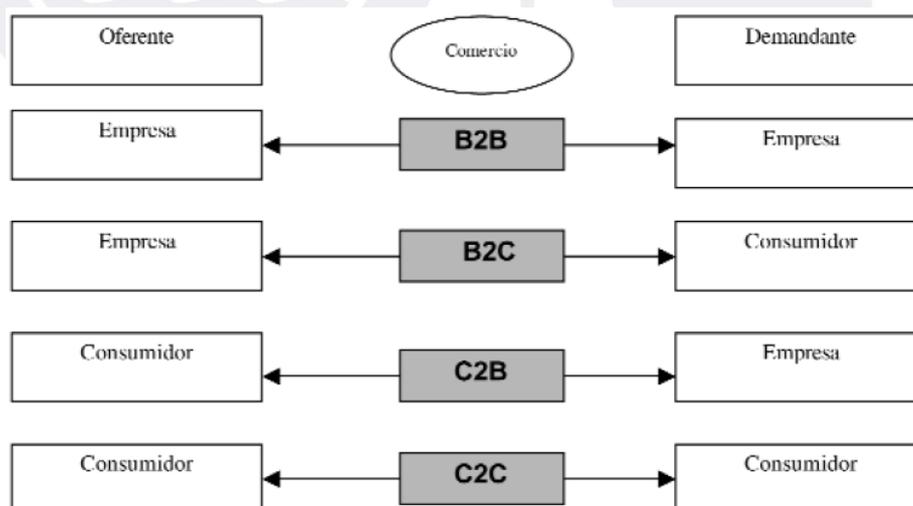


Figura 24. Tipos de comercio electrónico

Tomado de “Comercio Electrónico de las Empresas Turísticas: La Función de las Entidades Financieras Respecto a la Seguridad en el Pago,” por R. Rufín, 2002. *Estudios Turísticos*, 2002, p. 5. Recuperado de <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/revistas/ret-153-2002-pag3-17-88500.pdf>

En el comercio electrónico B2C, la relación se establece entre empresa y cliente y el contacto, por lo general, se limita al intercambio de productos o servicios por dinero.

Básicamente, supone la gestión por medios electrónicos de todas o parte de las actividades que se requieren para el intercambio de productos entre una empresa y sus clientes. La característica más relevante en el B2C está en que los consumidores pueden disponer de mayor información sobre los productos o servicios antes de tomar la decisión de compra a diferencia del comercio tradicional.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En una industria tan competitiva como la hotelera, en la que el alojamiento es percibido frecuentemente como un commodity, el empleo de tecnología es imprescindible como alternativa de sobrevivencia a largo plazo. En el último ranking de competitividad del FEM (2013a), el Perú no logró escalar puestos en los planos tecnológico y de innovación. Se puede identificar en puntajes (que van de 0 a 7): en conocimientos tecnológicos (3.4), sofisticación de la empresa (3.9), e innovación (2.8), la modesta performance del país. En ese sentido, las propiedades que aprovechen este potencial y logren sobresalir tendrán una ventaja competitiva.

La industria hotelera en el ámbito mundial está redefiniendo conceptos que hace algunos años parecían imposibles en cinco aspectos importantes: (a) *la innovación en productos y servicios*, para un crecimiento sostenible con el medioambiente y lograr un adecuado balance, es necesario un desarrollo estratégico; (b) *la innovación en el proceso*, en el que se busca eficiencia en la atención y servicio al cliente; (c) *la innovación en la logística*, con Internet como actor determinante para la rápida separación de reservas; (d) *innovación en la plaza o mercado*; (e) *la innovación institucional*, que designa presupuestos para la introducción de nuevos productos, nuevas estrategias para la promoción y colaboración con potenciales socios (“Innovation in the Hotel Industry,” s.f.).

Finalmente, se puede nombrar cuatro elementos de influencia de innovación en la industria hotelera: (a) *proceso de apoyo a la innovación*, que involucra un detallado plan estratégico en el que son necesarios recursos económicos dentro de un presupuesto. Estos podrían ser desarrollados por los colaboradores en el que se planteen planes de compensación para motivarlos; (b) *el tamaño de la empresa*, puesto que es importante para el proceso de innovación. Si la empresa es grande y opera en el ámbito mundial definitivamente el enfoque de innovación será diferente; (c) *el impulso de los proveedores*, en el que se les reconoce su apoyo y aporte en la cadena de suministro. La importancia de una excelente relación es importante; y (d) *mercado y competencia*, puesto que sobre la expectativa de lograr la fidelidad del cliente se debe plantear las acciones que conecten las emociones de los clientes, satisfacción del mismo, y la búsqueda de iniciativas de mercado (“Innovation in the Hotel Industry,” s.f.).

En el Perú se están implementando iniciativas de hoteles amigables con el medioambiente como Inkaterra Reserva Amazónica, los Horcones Lodge, o Tambopata Research Center en Puerto Maldonado.

Las innovaciones generan diferenciación así como ahorro en costos. Existen aeropuertos en el mundo en el que el check-in se realiza sin la presencia del pasajero. Igualmente, según Sarah (2013), esta experiencia se está dando en el hotel La Tour en Birmingham Inglaterra, en los que los huéspedes están evitando la mala experiencia de llegar y encontrar colas para el registro. Se trata de la interacción del futuro huésped con un sistema que le brinda todas las facilidades para escoger la habitación y los servicios deseados. Dicha aplicación interactúa con un sistema de pagos en el que el mismo usuario pasa su tarjeta de crédito y logra concretar la operación. Los ahorros en tiempos y gastos administrativos empezarán a generar mejores flujos en el negocio.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio. Además, es una base que permite identificar y evaluar las

relaciones entre esas áreas (D'Alessio, 2013). La Tabla 13 incluye factores determinantes o clave de éxito identificados en el proceso de evaluación interna. La asignación de pesos y valores se realiza de manera análoga a la empleada en la matriz MEFE.

Tabla 13

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Pond
Fortalezas				
1	Sector en crecimiento	0.20	3	0.60
2	Múltiples canales de venta en distintas áreas geográficas	0.10	3	0.30
3	Know how de comercialización en mercados internacionales, prioritarios	0.10	3	0.30
4	Existencia de destinos turísticos aún sin explotar	0.05	3	0.15
5	Incremento de competitividad en los principales destinos turísticos	0.05	4	0.20
Subtotal		0.50		1.55
Debilidades				
1	Falta de profesionales de nivel técnico para el sector hotelero	0.10	1	0.10
2	Descalce entre malla curricular de carreras universitarias y necesidades del sector hotelero.	0.05	2	0.10
3	Uso reducido de tecnología	0.05	1	0.05
4	Déficit de líderes con talento empresarial en las organizaciones.	0.05	1	0.05
4	Reducida capacidad de innovación y desarrollo.	0.05	1	0.05
5	Incipiente conciencia de responsabilidad social y cuidado del medioambiente.	0.05	1	0.05
6	Baja diferenciación en hoteles.	0.10	1	0.10
7	Baja productividad.	0.05	2	0.10
Subtotal		0.50		0.6
Total		1.00		2.15

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

4.3 Conclusiones

Se nota una brecha evidente entre las fortalezas y debilidades de las cadenas hoteleras internacionales y los hoteleros independientes. Si bien existen cadenas hoteleras peruanas que han podido mostrar un crecimiento en el número de propiedades los últimos años, estas cuentan con el respaldo de grandes grupos familiares como lo son el Grupo Brescia en el caso de la cadena Libertador y el Grupo Rodríguez-Pastor en el caso de la cadena hotelera Casa Andina. Ambos grupos brindan acceso a factores importantes como: el capital humano con

talento empresarial, oferta de líneas de carrera, así como como los recursos económicos necesarios para realizar inversiones en el momento oportuno. Estos factores se tornan a la vez barreras de ingreso para nuevos actores. Las cadenas internacionales que operan a 2014 en el Perú, han podido construir barreras similares a las de los grupos nacionales. La MEFI de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo, sin embargo, permite visualizar la importante necesidad de tomar acciones para trabajar en las debilidades del Sector. Las cadenas nacionales como internacionales, si bien es cierto, obtendrían mejores puntajes si fueran evaluadas individualmente, es evidente sin embargo, que también tienen debilidades en el empleo de tecnología e innovación, así como planes estratégicos de responsabilidad social. Solo identificando líderes con habilidades que pueden ser cultivadas, desarrolladas, o mejoradas se podrán realizar los cambios necesarios. Sin un Estado con líderes comprometidos a planificar e implementar soluciones a largo plazo en la educación pública, infraestructura, y el uso de la tecnología e innovación, los esfuerzos del Sector privado por convertirse en una competitiva industria hotelera en el ámbito mundial generarán un éxito parcial.

Capítulo V: Intereses de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo y Objetivos a Largo Plazo

Los intereses organizacionales y los principios cardinales establecidos en el Análisis Tridimensional de Hartman (1978), al igual que la visión planteada en el Capítulo II, permitirán establecer los objetivos a largo plazo para los intereses de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo. Los objetivos a largo plazo representan los resultados que la organización espera lograr al ejecutar las estrategias escogidas (D'Alessio, 2013). En consecuencia, se requiere un análisis exhaustivo de los intereses y potenciales del Sector, así como de los principios cardinales para poder determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes.

5.1 Intereses de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

De acuerdo con D'Alessio (2013), el nivel de intensidad de supervivencia en las organizaciones debe ser un juego de suma no cero. En tal sentido, los principales intereses de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo son: (a) ser reconocido por el alto estándar de servicio, hospitalidad, así como la búsqueda de la mejora continua independientemente de la categoría de hotel; (b) incrementar la oferta hotelera en los destinos turísticos que tienen un modesto ratio de número de habitaciones por cada cien habitantes, y de esta manera aprovechar mejor la ventaja comparativa de atractivos culturales y naturales; (c) contribuir con el desarrollo de la competitividad en el país; (d) penetración y desarrollo de nuevos mercados; y (e) ser un agente de cambio que incentive la creación de negocios inclusivos y el desarrollo sostenible del país.

5.2 Potencial de la Industria Hotelera para el Sector del Turismo Receptivo

D'Alessio (2013) sostuvo que para determinar el potencial es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico -psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar. Con respecto a estos dominios, se establece que para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo solo aplican seis, puesto que el militar no es relevante para el análisis. Con ellos, se determinan los factores de fortaleza y debilidad que influyen en el Sector.

Demográfico. Las estimaciones en el *Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2013: La Reducción de las Barreras al Crecimiento Económico y la Creación de Empleo* (FEM, 2013b), indican que la contribución directa del turismo receptivo al PBI del Perú en 2012 fue de 3.4% generando empleo para 305,000 personas y creando 675,000 puestos indirectos para otras. Otra métrica que se menciona en el reporte para destacar el impacto positivo en la creación de puestos de trabajo es el promedio de empleos generados por cada 1,000 m² (12.5). El reporte también grafica la considerable diferencia en la generación de empleo en el ámbito mundial entre la industria hotelera y otros sectores, como lo refleja la Figura 25.

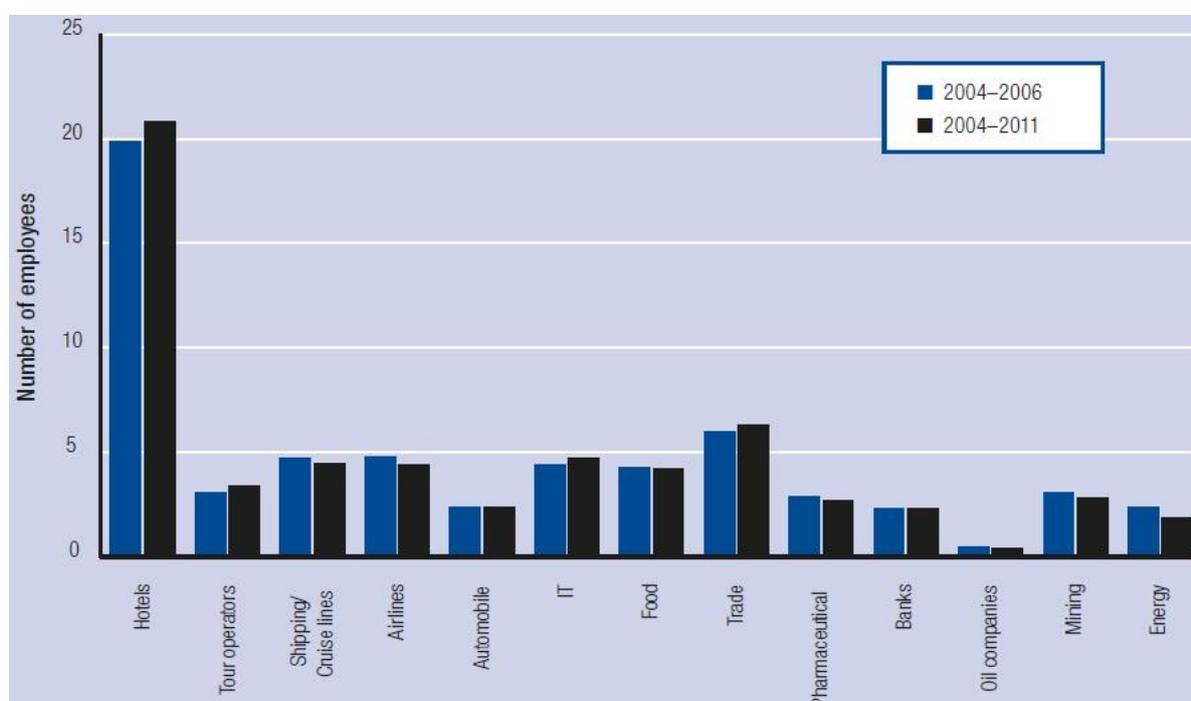


Figura 25. Número de empleados por € 1,000,000 de facturación en diferentes industrias. Tomado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation [El Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2013: La Reducción de las Barreras al Crecimiento Económico y la Creación de Empleo],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2013b. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf

Geográfico. El *destino turístico* se define como un espacio geográfico determinado, con características propias de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación. Este espacio atrae a turistas con productos adaptados a las satisfacciones buscadas, debido a la

puesta en valor y ordenamiento de los atractivos disponibles, dotados de una marca que se comercializa considerando su carácter integral (Valls, como se citó en Sariego & García, 2008). Una de las ventajas del Perú como destino turístico es la variedad de ecosistemas y paisajes existentes en el territorio nacional, el cual de acuerdo con el FEM (2013c), es benchmark en Latinoamérica.

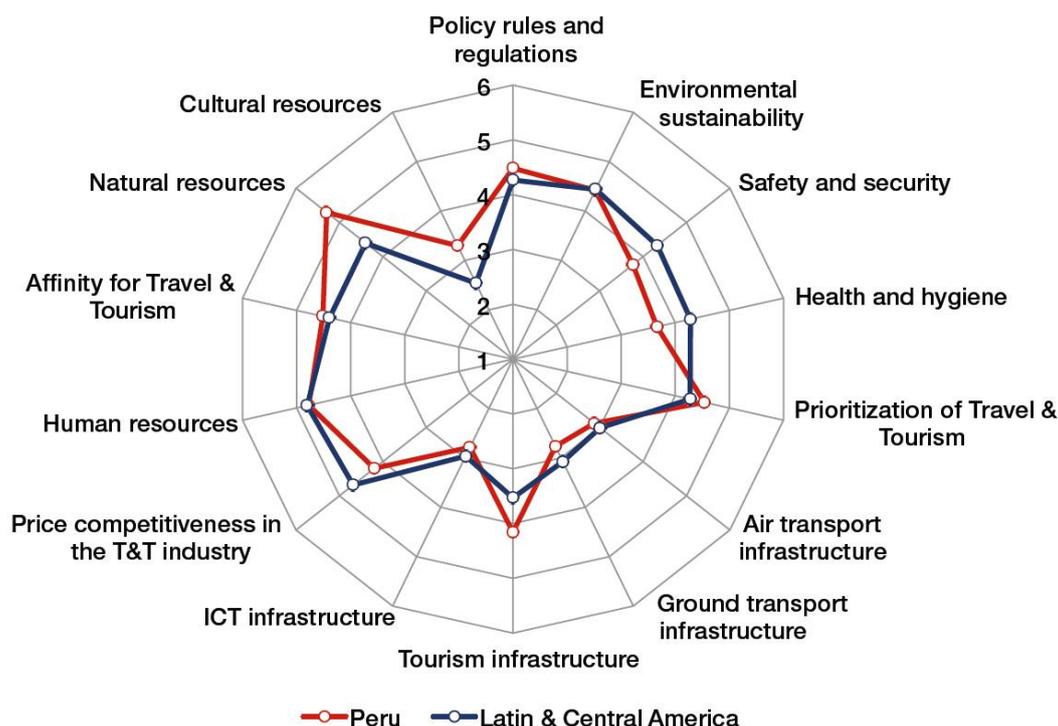


Figura 26. Competitividad de Perú en el área de recursos naturales en relación a la región. Tomado de “Peru Travel and Tourism Summit [Cumbre de Perú Viajes y Turismo],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2013c. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/LA13/WEF_LA13_PeruTravelTourismSummit_Report.pdf

Económico. Entre 2002 y 2012 la llegada de turistas extranjeros tuvo un crecimiento mayor al 200% (MINCETUR, 2013b) y contribuye con el 3.7% del PBI en el Perú (MINCETUR, 2012a). La Agencia Alemana para el Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), en el reporte preparado junto con el Foro Económico Mundial (2013b), indica que el porcentaje de crecimiento en arribos de turistas extranjeros de Perú es solo superado por Colombia en la región. Sin embargo, analizando las cifras de las nacionalidades de los principales mercados emisores de viajeros para el destino Perú se evidencia una alta dependencia de los países latinos y el americano. Aunque es importante

continuar manteniendo la participación en estos mercados, es vital que tanto el sector público (a través de PROMPERÚ) y el privado busquen tener presencia en nuevos mercados, como el asiático, Rusia o Medio Oriente para lograr mantener un crecimiento sostenido de visitantes a largo plazo.

Por otro lado, el reporte denota una clara demanda (más del 50%) por alojamiento de menos de tres estrellas (mayormente seleccionado por viajeros denominados *mochileros*), como lo muestra la Figura 27 obtenida del estudio de 2013 de la Ministra de Comercio Exterior y Turismo. Una estrategia mejor articulada entre los sectores público-privado podría lograr incrementar no solo el gasto promedio de estadía en Perú que alcanzó los US\$1,100 por persona según el estudio, sino también la duración de su estadía. Según el estudio, el segmento premium desembolsa en su visita más de US\$2,500 y representa el 9%. Los viajeros que gastan entre US\$1,500 y US\$2,500 representan el 15% y aquellos que gastan entre US\$1,000 y US\$1,500 representan 13%. Finalmente, el mayor porcentaje (45%) gasta menos que US\$500 durante su visita (MINCETUR, 2012a). En contraste, el mayor gasto diario lo registra un turista japonés con US\$349 (MINCETUR, 2014d).

¿Dónde se hospedaron?

- El 83% de los turistas que vinieron para visitar a familiares y amigos, se hospedó en casa de estos.
- El 70% de los turistas de negocios se alojó en hoteles de 4 y 5 estrellas.



Figura 27. Alojamiento seleccionado por los turistas extranjeros en 2013. Tomado de “Turistas Extranjeros en el Perú Gastan en Promedio más de US\$1,100,” 2014. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/turistas-extranjeros-peru-gastan-promedio-mas-us-1100-2109053>

Tecnológico. Los hoteleros entrevistados durante el proceso de levantamiento de información para este plan estratégico coincidieron que el cambio más significativo en la industria hotelera es indudablemente la evolución de las necesidades del huésped en el ámbito tecnológico. Los huéspedes son cada vez más conocedores/dependientes de la tecnología lo que conlleva a exigir estándares cada vez más altos. Los huéspedes, sobre todo de ciudades desarrolladas, frecuentemente están acostumbrados a niveles superiores de tecnología en su país de procedencia, lo que conlleva a que tengan expectativas altas cuando están fuera de casa. A ello se suma la rapidez con la que los estándares tecnológicos evolucionan y se hace cada vez más difícil para los hoteles satisfacer las necesidades y/o preferencias del huésped. Pero este reto se torna a la vez en un factor clave en la elección del hotel (por parte del huésped) y un potencial diferenciador. Según O'Mahony (2013), CEO y fundador de Bookassist (bookassist.org), una empresa de consultoría en tecnología y estrategia online para el sector (socio de estrategia online para el sector hotelero), los *trends* y/o requerimientos más importantes para el huésped contemporáneo son: (a) acceso gratuito a Internet de alta velocidad en áreas comunes y en la habitación; (b) conectividad a Internet para diversos dispositivos a la vez (el artículo menciona que en el 45% de casos un huésped viaja con tres o cuatro dispositivos a la vez); (c) conectividad no solo para Ipads y pantallas con entrada HDMI para poder hacer uso de bibliotecas propias de entretenimiento (e.g., películas, videos, música, videojuegos para los niños); (d) hacer uso del feedback dejado por los huéspedes en las redes sociales; y (e) check in-out automático para evitar largas colas en recepción.

Histórico/psicológico/sociológico. En el *Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2012-2021* (MINCETUR, 2012a) se reconoce la insuficiente regulación en materia de turismo y ambiente por parte del sector público en el pasado. El MINCETUR

hacía posible construir infraestructura hotelera sin contar con medidas obligatorias de prevención y mitigación ambiental (e.g., emisiones, residuos, impacto en el ecosistema, entre otros). Este es uno de los factores que promueve una percepción negativa por parte de comunidades y poblaciones locales ante la apertura de un nuevo establecimiento en su área geográfica. Los empresarios hoteleros Enrique Umbert, de la cadena Mountain Lodges (E. Umbert, comunicación personal, 2 de setiembre, 2014) y Gabriel Álvarez de la cadena Aranwa (G. Álvarez, comunicación personal, 21 de abril, 2014), o Emma Mayo del hotel Inkallpa (E. Mayo, comunicación personal, 19 de setiembre, 2014) coincidieron en la importancia de ejecutar un largo y paciente proceso de interacción con las comunidades en las que se piensa establecer una propiedad. Más aún si el proyecto se encuentra en una zona rural. La comunicación efectiva acerca de los objetivos de un determinado emprendimiento hotelero, las oportunidades y/o beneficios que estos traerán a la comunidad y su impacto ambiental así como alternativas de solución son claves no solo para lograr concretar el inicio del proyecto sino también su subsistencia a largo plazo. E. Umbert (comunicación personal, 2 de setiembre, 2014) invirtió hace 5 años en la construcción de tres albergues de lujo en la ruta de trekking del Salkantay a Machu Picchu y este año dos adicionales en el valle sagrado del Cusco. G. Álvarez (comunicación personal, 21 de abril, 2014) por su parte inauguró su tercer hotel, resort & spa en la pequeña comunidad de Coporaque, en el valle del Colca en Arequipa, en 2013. Por su parte, E. Mayo (comunicación personal, 19 de setiembre, 2014) cuenta con un hotel de tres estrellas en el Valle Sagrado de Cusco.

Dominio organizacional y administrativo. Las ejecutivas hoteleras Carolina Gómez (Directora Comercial de la cadena Accor), Erika Toro (Directora Comercial de Belmond), y Angie Clavijo (Gerente General del Hotel Sumaq 5* en Aguas Calientes, Cusco) (C. Gómez, E. Toro, & A. Clavijo, comunicación personal, 2014, 16 de octubre) coincidieron en resaltar

la criticidad de la duración de los trámites ante distintos organismos que se requieren para la puesta en marcha de un proyecto hotelero (que incluye la edificación e implementación de las diversas áreas con las que cuentan las instalaciones de un hotel). Se debe cumplir con procedimientos regulatorios administrativos para la inscripción y aprobación de las obras. El proyecto necesita cumplir con los requisitos de la categorización de hoteles y hospedajes establecidos por el MINCETUR en su *Reglamento de Establecimientos de Hospedaje* (de una a cinco estrellas). Estos requisitos pueden observarse en la Tabla 3. Las municipalidades son las entidades encargadas de emitir las declaraciones juradas de observancia de condiciones de seguridad, licencias de edificación, y funcionamiento. El Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI, 2014) es el encargado de dictar las normas técnicas de seguridad a través del *Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil* para las instalaciones (hoteleras), en el que se considera la verificación de áreas comunes, aforo de las edificaciones con la finalidad de evaluar los medios de evacuación (e.g., ancho de pasillos, puertas, número de escaleras, entre otros), así como las estructuras de dichas edificaciones, los sistemas y equipos contra incendios, señalización, tableros eléctricos, tomacorrientes, equipos electrónicos y electromecánicos, entre otros. En destinos turísticos como Cusco, el Instituto Nacional de Cultura (INC) a través de la Ley 24047 Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación, vela por la preservación del patrimonio cultural y define los parámetros físicos de ubicación que deben salvaguardar los restos arqueológicos ubicados en distintas áreas del país

5.3 Principios Cardinales de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

Según D'Alessio (2013), los principios cardinales son los ejes directrices que el Sector debe evaluar, con relación a los intereses organizacionales de los competidores y aliados, basados en intereses comunes y opuestos. Los principios cardinales son, por tanto,

determinantes para el desarrollo de la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), aplicada a la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.

Influencia de terceras partes. La relación con la promoción de los destinos, la seguridad, la calidad de educación, y la retención del talento mediante la formalización y la flexibilidad de la Ley Laboral son factores relevantes para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo. En el ámbito de la seguridad, el Ministerio del Interior (MINITER) e Información y Asistencia al Turista (IPERÚ) cumplen un rol importante en la seguridad, protección, así como la orientación al turista (Go2Perú, 2014). Las condiciones de seguridad turística también involucran las condiciones de seguridad del país, la protección del patrimonio privado vinculado a la actividad turística, la protección del patrimonio natural y cultural utilizado como atractivo turístico, y la capacidad para gestionar factores de riesgos, que pudieran afectar el normal desarrollo de la actividad turística (e.g., conflictos sociales). Si la gestión de estas entidades mejora entonces influirá positivamente en la percepción de seguridad, que es un criterio importante para el viajero internacional al momento de seleccionar un destino turístico. PROMPERU (2014) es la organización encargada de promocionar los diferentes destinos del país a través de diferentes canales en el extranjero. Las universidades son la fuente para la preparación de futuros profesionales que demanda y requerirá el Sector. La calidad de sus egresados es clave para incrementar la competitividad de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo. La existencia y aparición de universidades que centran su visión en logros comerciales más no en académicos generan egresados con bajo nivel académico. El bajo nivel académico afecta significativamente la productividad del Sector. El déficit de talento humano en el mercado laboral peruano tiene como consecuencia que las cadenas hoteleras opten mayormente por la búsqueda y contratación de profesionales extranjeros para puestos ejecutivos. El Ministerio de Trabajo y

Promoción del Empleo (MTPE) es la entidad del Estado responsable de dictar entre otras las políticas para la formalización del empleo en el Perú. Una de sus funciones aplica a la regulación de la competitividad de los costos laborales en el ámbito nacional. En ese sentido, y de acuerdo con el informe del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) (como se citó en “CCL: Perú Tiene,” 2014), el Perú tiene uno de los sobrecostos laborales más altos de la Latinoamérica. Según el director ejecutivo del IEDEP, en el Perú los empresarios asumen hasta el 60% de estos sobrecostos, mientras que Colombia, México, y Chile alcanzan el 54%, 36%, y 32% respectivamente. La legislación peruana dentro del régimen general establece que los empleadores deben asumir anualmente el pago de dos gratificaciones, y un mes de vacaciones, contribuciones al seguro social, y el depósito de la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), entre otros beneficios. En el caso que el trabajador cuente con carga familiar se incluye asignación familiar equivalente al 10% de la remuneración mínima. Estas normas no solo fomentan la existencia de informalidad sino también restan competitividad al Sector.

Lazos pasados y presentes. Los primeros hoteles de categoría internacional en Perú se inauguran a principios del siglo XX como parte de un programa de modernización de Lima. Aún algunos de ellos existen como el Gran Hotel Bolívar (1924), un hotel monumento nacional que está ubicado en la Plaza San Martín y fue el primer edificio hotelero moderno de robusta envergadura construido en la capital (The Most Famous Hotels in the World, 2014). Posteriormente, en 1927 el Presidente Augusto B. Leguía inaugura el Hotel Country Club, que se convirtió en el lugar predilecto de la alta sociedad limeña y que albergó a distintas personalidades como los duques de Windsor, el rey Jorge VI, Charles de Gaulle, Richard Nixon, Ernest Hemingway, Ava Gardner, y John Wayne (The World 50 Best, 2014). A diferencia del Gran Hotel Bolívar que es actualmente un establecimiento tres estrellas cuya

propiedad está en litigio y es manejado por sus colaboradores, el Hotel Country Club, administrado por la cadena hotelera Los Portales, continua siendo un establecimiento de renombre y una opción de alojamiento para viajeros sofisticados no solo por haber albergado a huéspedes y haber sido frecuentado por visitantes ilustres, sino también por la calidad de su servicio entre el que destaca el restaurante Perroquet, varias veces galardonado con los premios Summum como el mejor restaurante de hotel del Perú. El Hotel Country Club es a la vez un ejemplo que la antigüedad de un hotel puede ser una característica diferenciadora y ventaja competitiva, si se cuenta con una dirección con una visión clara a largo plazo.

Contrabalance de intereses. La Industria Hotelera para el Turismo Receptivo compite con otros sectores por el uso de recursos importantes como la tierra, el agua, y la energía. Las autoridades gubernamentales y locales frecuentemente tienen que tomar decisiones difíciles en la priorización de asignación de estos recursos analizando los beneficios que aportaría un determinado sector a la economía nacional. A su vez, el impacto que tendrían sobre la biodiversidad y la sociedad son variables a considerar en la decisión. De acuerdo con el *Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2013: La Reducción de las Barreras al Crecimiento Económico y la Creación de Empleo* (FEM, 2013b), la energía que se consume en los hoteles en promedio se encuentra entre los 13,000 y 130,000 KWH anuales por cada 1,000 m² de área construida. No obstante, al no existir información concreta sobre qué porcentaje de la energía proviene de energía fósil y qué porcentaje de fuentes de energía renovable (como centrales hidroeléctrica), no es posible juzgar la huella de carbono que deja el consumo de energía de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo. Sin embargo, es importante destacar los esfuerzos e iniciativas de algunos empresarios hoteleros que han optado por emplear energía renovable con paneles solares en lugares turísticos sin alumbrado público como en la comunidad puneña de Llachón, la isla flotante de los Uros,

Khantati, o el Hotel Casa Andina Private Collection en la Isla Suasi, ambos en el lago Titicaca. Otro aspecto positivo remarcado en el Informe es la eficiencia del consumo de agua en los hoteles de Cusco (ciudad en la que en promedio se consume entre 140 y 300 litros de agua por huésped por noche), ambos valores están por debajo del consumo de agua promedio en la hotelería internacional y el consumo de agua en el sector agrícola.

Conservación de enemigos. Los principales enemigos de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo son las propias entidades públicas. El amplio período de inacción, la falta de la implementación del Plan Estratégico Nacional para el Turismo por parte del Estado, y la incapacidad de los Gobiernos Regionales de ofrecer solución a las necesidades básicas de la población, impide que el Sector pueda incrementar su contribución a la economía del país de una manera más significativa.

Por citar un ejemplo, ante peticiones largamente ignoradas para detener la contaminación del agua en las zonas rurales de Puno, en el pasado los pobladores han organizado bloqueos de carreteras empleadas por viajeros extranjeros para llamar la atención de las autoridades y obtener soluciones concretas a sus reclamos. Según Hurtado de Mendoza (2012), frecuentemente los bloqueos pueden impedir que los viajeros continúen con su estadía programada y ante el temor de ser víctimas de levantamientos de la comunidad, deciden cancelar el resto de su viaje por Perú para retornar a su país de procedencia. A las cuantiosas pérdidas para los hoteleros locales se suma el efecto negativo cuando estos incidentes se reportan en medios de prensa extranjeros.

5.4 Matriz de Intereses para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

Sobre la base de los intereses identificados para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo, se plantea la Matriz de Intereses en la Tabla 14, la misma que es congruente con la visión, formulada en el Capítulo II.

Tabla 14

Matriz de Intereses para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

Interés para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Fortalecer el capital humano.	Universidades, institutos		
2. Priorización del sector turismo en el país.	Poder Ejecutivo, PROMPERÚ (MINCETUR), MINTRA, municipalidades, gobiernos regionales, locales		
3. Convergencia de acciones de sector privado y público.	PROMPERÚ, MINTRA, INDECI, Municipalidades, gobiernos regionales	Empresas hoteleras (desde cadenas hoteleras hasta hostales y casas que brindan alojamiento para este tipo de turismo receptivo), CANATUR, Sociedad de Hoteles del Perú, Asociación Peruana de Hoteles Restaurantes y Afines	
4. Intensificar presencia en nuevos mercados.		PROMPERÚ, empresas hoteleras	Industria Hotelera para el Turismo Receptivo en Colombia, Chile, Argentina y Brasil
5. Fortalecer la promoción en el segmento de lujo.		PROMPERÚ, empresas hoteleras	
6. Incrementar la competitividad.		Empresas hoteleras	Industria Hotelera para el Turismo Receptivo en Colombia, Chile, Argentina y Brasil
7. Incrementar la inversión en tecnología en propiedades hoteleras (para el huésped).		Empresas hoteleras	
8. Adecuado uso de recursos naturales, minimizando impacto negativo en medioambiente.		Empresas hoteleras	

Nota. Comunes; **Opuestos**.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida (D'Alessio, 2013) en el Capítulo II. Según el PENTUR (Sariego & García, 2008), la contribución del turismo al PBI en 2007 fue de 3.7%. De este porcentaje, el sector hotelero aporta al PBI turístico el 14.1%, siendo el tercer contribuyente después de *transporte de pasajeros* con 25.7% y *restaurantes y afines* con 19%.

Para alcanzar la visión propuesta (es decir pasar de ser el tercer sector de mayor contribución al PBI turístico al segundo lugar) se plantean los siguientes objetivos a largo plazo:

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1). Triplicar los actuales porcentajes de arribos de viajeros procedentes de Asia y Oceanía a 2025 para reducir la alta dependencia de visitantes provenientes de Latinoamérica e incrementar el gasto promedio de estadía en Perú. De acuerdo con MINCETUR (2013d), el porcentaje de arribos de viajeros de Asia en 2013 alcanzó el 4.11% y el de Oceanía 1.32%.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). La acción articulada del sector público-privado permitirá desarrollar un mayor número de hoteles de lujo que contribuyan al fortalecimiento de la imagen de Perú como un destino atractivo para el viajero sofisticado que es promocionada por el Sector y PROMPERÚ en ferias internacionales de turismo y medios turísticos internacionales especializados. De 24 establecimientos hoteleros de cinco estrellas existentes en 2014, el Perú debe contar con 48 a 2025.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Incrementar la oferta de hoteles temáticos o propuesta diferenciada que aproveche el potencial natural-cultural del destino Perú. En 2014 existe solo uno, el hotel y viñas Queirolo en la región de Ica. A 2025 deben existir 20 de

estas propiedades que satisfagan la necesidad de viajeros con intereses/necesidades especiales como “hoteles para niños”, caminantes, sibaritas, avistamiento de aves, aficionados a la pesca, entre otros.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Triplicar el actual ratio promedio peruano de 0.7 (FEM, 2013d) que indica el número de habitaciones por cada 100 habitantes para incrementar la competitividad de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo enfatizando en: la capacitación continua del capital humano en todo ámbito, el empleo de tecnología, e innovación para ofrecer propiedades sustentables.

5.6 Conclusiones

La Industria Hotelera para el Turismo Receptivo tiene el potencial para alcanzar la visión planteada en el Capítulo II y alcanzar las métricas planteadas en los objetivos a largo plazo. Sin embargo, estas son críticamente interdependientes de una mejor interacción y articulación de acciones con el sector público. El Estado Peruano tiene la oportunidad de reducir la dependencia de la economía nacional del sector minero si es que prioriza el sector turismo. El Estado y los organismos gubernamentales cumplen un rol esencial para: (a) sentar las bases de una mejora educacional indispensable en cada sector económico; (b) mitigar las actividades informales que amenazan la existencia de recursos naturales para el ecoturismo; (c) preservar el patrimonio cultural, (d) reducir la corrupción y burocracia tanto en los distintos entes administrativos; y (e) priorizar la solución de conflictos sociales en zonas turísticas prioritarias.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se desarrollan las matrices del proceso estratégico que permiten identificar las estrategias que se seguirán en la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo para 2025.

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)

D'Alessio (2013) sostuvo que la matriz FODA es probablemente la más importante del planeamiento estratégico, y es considerada una herramienta de análisis situacional, que exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, que son: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA). A partir del análisis de cada cuadrante, resultan una serie de estrategias que relacionan los principales factores del *intorno* con los aspectos identificados del extorno. Algunos aspectos importantes de este análisis implica el aprovechamiento de las oportunidades a través de las fortalezas, neutralizar las debilidades, y mitigar el impacto de las amenazas.

A partir de la Matriz FODA se definieron veintiún estrategias que se presentan en la Tabla 15.

La matriz FODA propone estrategias orientadas al necesario crecimiento de la industria y su futura contribución al PBI. En ese sentido, propone especialmente una diferenciación en la presentación de opciones para el turista receptivo, la misma que se logrará con la búsqueda de nuevas locaciones en todo el país, incentivando la inversión y la cooperación público privada para crecer en oferta hotelera. Mucha de esta oferta se logrará con niveles de competitividad que se alcanzarán con mejoramiento de procesos internos e incentivo al recurso humano que necesariamente debe elevar sus niveles de productividad.

La necesaria comunicación con el Estado es una constante, pues se depende de muchas decisiones políticas que agilicen el trámite y regulación de visas para extranjeros así como mejorar la infraestructura de carreteras e interconexión de vías aéreas a nivel nacional.

Tabla 15

Matriz FODA de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Sector hotelero en crecimiento.	D1	Falta de profesionales de nivel técnico para el sector hotelero.
		F2	Múltiples canales de venta en distintas áreas geográficas.	D2	Descalce entre malla curricular de carreras universitarias y necesidades del sector hotelero.
		F3	Know how de comercialización hotelera en mercados internacionales, prioritarios.	D3	Uso reducido de tecnología.
		F4	Existencia de destinos turísticos aún sin explotar.	D4	Déficit de líderes con talento empresarial en las organizaciones.
		F5	Incremento de competitividad en los principales destinos turísticos.	D5	Reducida capacidad de innovación y desarrollo.
				D6	Incipiente conciencia de responsabilidad social y cuidado del medioambiente.
				D7	Baja diferenciación en hoteles.
				D8	Baja productividad.
Oportunidades		FO Explote - Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades.		DO Busque - Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades.	
O1	Estabilidad política y económica del país.	E1	Diferenciar los productos hoteleros (i.e.: personalización de estadia a través de nuevas tecnologías, rating de excelencia de servicio en redes como TripAdvisor, propuesta de alimentación especial como: Kosher, Halal, vegetariano, etc. hoteles temáticos o boutique) (F2, F3, F5, O1, y O3).	E15	Capacitar en conjunto con instituciones educativas un programa técnico dual que combine clases con días de trabajo en hotel según modelo alemán (D1, D8, O1, y O4).
O2	Búsqueda por parte de inversionistas extranjeros de mercados en desarrollo.	E2	Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).	E16	Elevar los estándares de tecnología e innovación en la industria a través de un reclutamiento de profesionales de países desarrollados graduados en carreras relacionadas al sector (D2, D3, D4, D6, D8, D9, O2, y O4).
O3	Promoción de Perú a cargo de PROMPERÚ como destino turístico en mercados potenciales y/o emergentes.	E3	Ajustar la propuesta hotelera existente para cubrir las necesidades del creciente número de viajeros de negocios (F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, y O7).	E17	Ofrecer continuamente programas de entrenamiento y especialización en la empresa en áreas no cubiertas por la malla curricular de carreras de hotelería (D1, D8, y O2).
O4	Firma de nuevos tratados internacionales.	E4	Penetrar destinos con bajo HSR para aumentar la oferta hotelera, inicialmente para turismo interno y una vez perfeccionados se proyecten al turismo receptivo (F1, F2, F3, F4, O1, O5, y O6).	E18	Mejorar los flujos de procesos a través del trabajo de equipos multidisciplinarios internos para la presentación de propuestas de innovación (D5, D7, D9, O2 y O5).
O5	Existencia de destinos turísticos aún sin explotar con una reducida oferta hotelera (HSR).	E5	Incrementar la eficiencia en procesos para el desarrollo de productos y servicios a través de la inversión en innovación (F1, F2, F3, F4, O1 y O2).	E19	Crear conciencia de responsabilidad social empresarial y cuidado del medioambiente a través de incentivos económicos y reconocimiento (D6, D4, y O2).
O6	Mercado interno en crecimiento.	E6	Realizar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F1 F4 y O2).		
O7	Combinación de ancestral legado cultural y atractivos naturales.				
Amenazas		FA Confronte - Use las fortalezas para neutralizar las amenazas.		DA Evite - Mejore las debilidades y evite las amenazas.	
A1	Trabas burocráticas por parte de las autoridades	E7	Consolidar la industria hotelera a través de la mejora en la conectividad vial, telefónica, y aérea a destinos potenciales (F1, F4, A3, y A5).	E20	Evaluar los aciertos y desaciertos históricos en la industria y promover casos de éxito que deben ser estudiados en las facultades universitarias relacionadas al sector (D1, D2, D3, D4, D5, A5 y A6).
A2	Falta de mano de obra calificada.	E8	Luchar contra el uso de coimas ante autoridades y denunciar casos de corrupción ante medios y opinión pública (F1 y A1).	E21	Sensibilizar a (futuros) líderes a través de un período de voluntariado de algunas semanas en zonas de extrema pobreza y/o patrimonio natural amenazado (D6, A3, y A4).
A3	Falta de infraestructura y conectividad aérea para potenciales destinos turísticos.	E9	Considerar a la comunidad local como stakeholder de proyectos hoteleros rurales otorgándoles capacitación, empleo, y/o fuente de ingresos adicionales (F3, F4, y A2).		
A4	Conflictos sociales sin resolver.	E10	Emplear energías renovables, materiales biodegradables, reciclaje y tecnología para ahorro de energía y agua en los establecimientos hoteleros (F1 y A4).		
A5	Subdesarrollo en tecnologías de comunicación e información.	E11	Designar un porcentaje del presupuesto anual de las empresas del sector a invertir en tecnologías de información (i.e. personal y equipos) (F1, F2, F3, y A5).		
A6	Débil protección de recursos naturales y patrimonio cultural.	E12	Iniciar promoción de hoteles en conjunto con tour operadores del destino Perú en nuevos mercados potenciales (F1, F3 y A7).		
A7	Incremento de promoción turística y penetración de Colombia y Chile en mercados emergentes (ambos con mejor conectividad aérea internacional que Perú)	E13	Promocionar hoteles en conjunto con tour operadores del destino Perú en mercados existentes (F1, F3, y A7)		
		E14	Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del mercado interno (F1, F4, y A2).		

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Esta matriz se utiliza para determinar la postura estratégica apropiada de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo. Tiene cuatro determinantes: (a) la fortaleza financiera, (b) la ventaja competitiva, (c) la fortaleza de la industria, y (d) la estabilidad del entorno. Todas estas determinantes se pueden observar en la Tabla 16.

Tabla 16

Matriz PEYEA de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

								Promedio		
A. Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo										
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2.000	3	4	5	6	Pocos	3.000
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2.000	3	4	5	6	Baja	6.000
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2.000	3	4	5	6	Pequeña	2.000
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2.000	3	4	5	6	Estrecho	1.000
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2.000	3	4	5	6	Muchas	5.000
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2.000	3	4	5	6	Baja	3.000
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2.000	3	4	5	6	Inelástica	3.000
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2.000	3	4	5	6	Baja	3.000
	Promedio	6	=	-2.750						3.250
B. Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la industria (FI) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2.000	3	4	5	6	Alto	5.000
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2.000	3	4	5	6	Alto	4.000
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2.000	3	4	5	6	Alta	5.000
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2.000	3	4	5	6	Complejo	2.000
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2.000	3	4	5	6	Eficiente	3.000
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2.000	3	4	5	6	Alta	6.000
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2.000	3	4	5	6	Difícil	5.000
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2.000	3	4	5	6	Alta	3.000
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2.000	3	4	5	6	Alto	3.000
	Promedio		=	3.875						3.875
C. Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo										
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2.000	3	4	5	6	Alto	5.000
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2.000	3	4	5	6	Balanceado	3.000
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2.000	3	4	5	6	Solida	3.000
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2.000	3	4	5	6	Bajo	3.000
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2.000	3	4	5	6	Alto	3.000
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2.000	3	4	5	6	Fácil	2.000
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2.000	3	4	5	6	Bajo	3.000
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2.000	3	4	5	6	Rápido	3.000
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2.000	3	4	5	6	Altas	2.000
	Promedio		=	3.000						3.000
D. Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo										
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2.000	3	4	5	6	Grande	2.000
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2.000	3	4	5	6	Superior	3.000
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2.000	3	4	5	6	Temprano	3.000
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2.000	3	4	5	6	Fijo	3.000
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2.000	3	4	5	6	Alta	1.000
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2.000	3	4	5	6	Alta	3.000
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2.000	3	4	5	6	Alto	2.000
8. Integración vertical	Baja	0	1	2.000	3	4	5	6	Alta	2.000
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2.000	3	4	5	6	Rápida	3.000
	Promedio	6	=	-3.560						2.440

Nota. Suma algebraica: $X = FI + VC = 0.32$; $Y = FF + EE = 0.25$

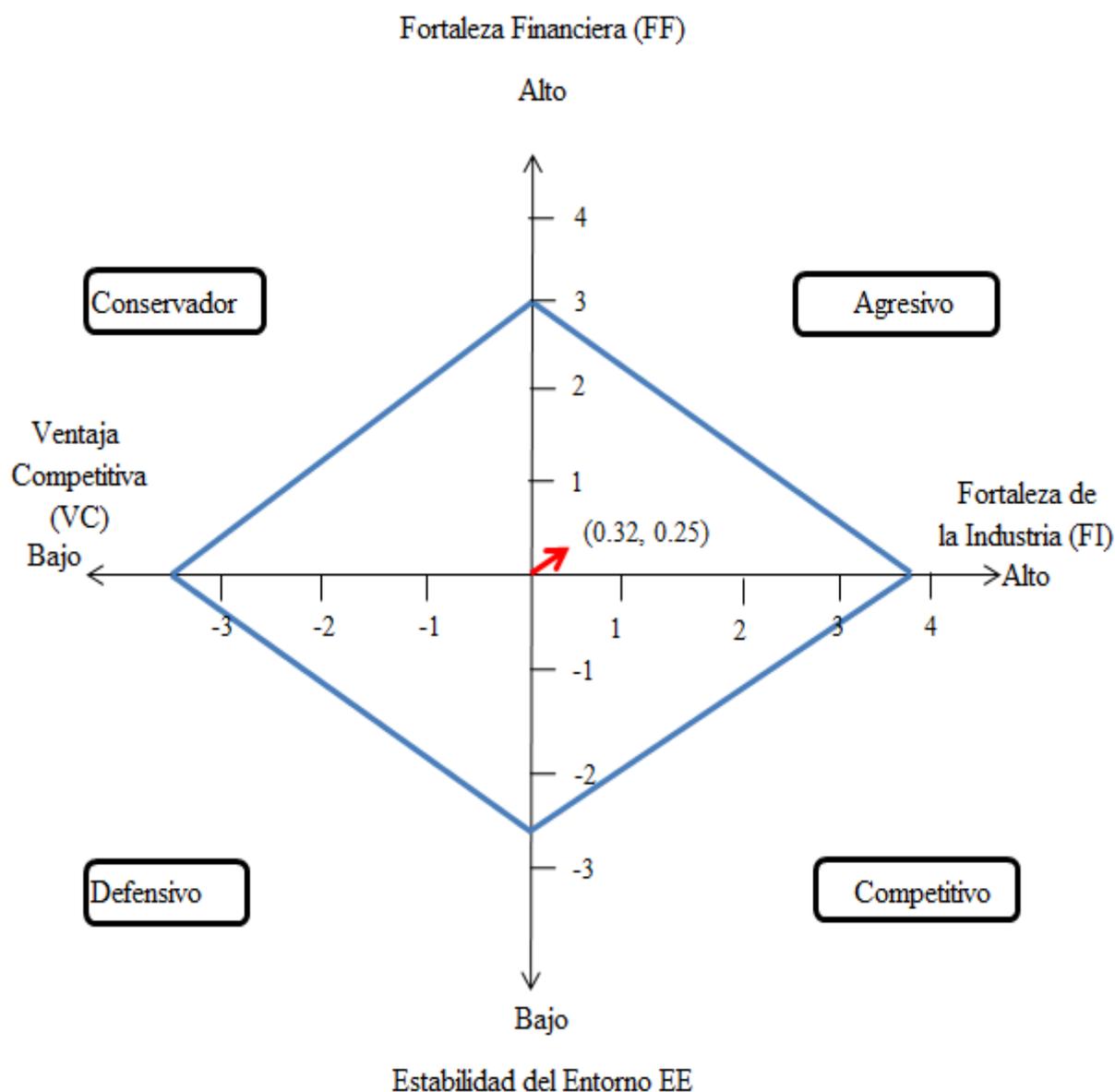


Figura 28. Polígono de la Matriz PEYEA de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.

La matriz MPEYEA que se observa en la Figura 28 muestra el comportamiento de los cuatro determinantes. En ese sentido, para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo se forma un polígono con alta fortaleza de la industria pero muy bajo nivel de ventaja competitiva. Posee una fortaleza financiera interesante y un sector relativamente estable y creciente. El vector direccional toma una postura hacia el cuadrante agresivo. Por lo tanto se recomienda adoptar estrategias intensivas (como la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto) y de diversificación (como la diversificación concéntrica o la diversificación horizontal).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz BCG se utiliza para formular estrategias en organizaciones multidivisionales o para separar portafolios de productos, de manera distinta, facilitando así el manejo del portafolio del negocio (D'Alessio, 2008). Esta matriz muestra cuatro cuadrantes con representación en cada una de ellas y muestran particularidades acerca de la condición de cada producto y/o portafolio:

En el primer cuadrante, el área de *productos con signo de interrogación* muestra productos con baja participación de mercado, pero compitiendo en industrias de alto crecimiento, cuyas necesidades de efectivo son altas, con baja generación de caja y permite a la organización decidir estrategias intensivas para fortalecerse o sencillamente desinvertir.

En el segundo cuadrante, el área de *productos estrella* muestra productos de alta participación de mercado y alta tasa de crecimiento de la industria. De esta manera, estos productos presentan las mejores oportunidades a largo plazo, a partir de crecimiento y estabilidad. La inversión que estos productos requieren tiende a mantener o consolidar la posición dominante y se pueden aplicar estrategias de integración, intensivas, y aventuras conjuntas.

En el tercer cuadrante, el área de *productos vaca lechera* muestra productos que presentan una alta participación de mercado, pero compiten en industrias de bajo crecimiento, generando exceso de liquidez para sus necesidades. En este cuadrante, el exceso de liquidez debe servir para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible. Con ello, se pueden aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica. Cuando una industria de esta área se encuentre debilitada, se recomienda aplicar estrategias de reducción o desposeimiento.

Finalmente, el cuarto cuadrante muestra *productos perro*, que grafica una baja participación de mercado, en el que se compete en mercados de lento o bajo crecimiento, con

posiciones débiles internas y externas que provocan la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión, o reducción.

A diferencia de sectores enfocados en productos commodity la industria hotelera para el Turismo Receptivo engloba una cantidad significativa de actores (propiedades de distintas categorías), no comparables entre sí, aún si habláramos de dos propiedades hoteleras pertenecientes a la misma cadena (ya que la generación de caja y la tasa de crecimiento de éstas varía muchas veces sustancialmente) con el destino turístico en el que se encuentra. Como se ha mencionado anteriormente las tarifas que otorga un hotel a un operador de turismo receptivo varía de acuerdo al volumen, la cantidad de habitaciones solicitadas o la estación. Por otro lado las tarifas que los hoteles ofrecen en otros canales como el corporativo o a través de plataformas como booking.com difiere de las tarifas del turismo receptivo. En consecuencia estimar la generación de caja de un hotel resulta imposible para un tercero.

Es por eso que ubicar a las distintas propiedades de categoría en cada uno de los principales destinos turísticos del país en la BCG resultaría imposible. No solo por el número de hoteles existente, sino también por la estricta reserva con la que tanto las cadenas y hoteleros independientes manejan la información sobre la facturación y la generación de caja. Cabe mencionar que ninguna empresa hotelera está listada en bolsa.

Sin embargo mencionamos a continuación (Figura 29) algunas propiedades de hoteles en la BCG que permiten reflejar la heterogeneidad de producto basándonos en la información recibida por los hoteleros mencionados anteriormente:

1. Signo de interrogación: Hoteles de lujo inaugurados en los 2 últimos años en destinos turísticos de relevancia como Cusco o Trujillo (i.e., Marriott Cusco, Palacio Nazarenas Cusco, Casa Andina Private Collection Trujillo). Todos ellos cuentan aún con una baja participación del mercado. Sin embargo, compiten en un segmento de alto crecimiento (i.e., hoteles de lujo). Por tratarse de propiedades relativamente nuevas, la generación de

caja es baja y las necesidades de efectivo son altas. Al competir en una industria de alto crecimiento debe fortalecerse con estrategias intensivas.

2. Estrellas: Hoteles boutique (número reducido de habitaciones) de categoría lujo, como el Hotel Art B en Barranco, Lima; La Casona Inkaterra en Cusco; Sol y Luna en el Valle Sagrado de Cusco; y Titilaka en Puno, todos con portadores de la marca (en franquicia) Relais & Châteaux. Constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad si logran consolidar la posición dominante.
3. Vacas lecheras: Hoteles de cuatro estrellas de acuerdo con estándares internacionales con baja diferenciación de propuesta en destinos turísticos clásicos como Cusco y Lima, como Novotel Cusco y Casa Andina Private Collection Cusco. Al contar con años de trayectoria y pericia comercial sin competencia, cuentan con alta participación de mercado. El segmento en el que compiten es de bajo crecimiento. Requieren de innovación para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible.
4. Perros: Hoteles de por lo menos tres estrellas en destinos con conectividad crítica como Chachapoyas o Isla Suasi en Puno, que son mercados de crecimiento mínimo. Tanto su posición interna como externa son críticas, las cuales requieren la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión, o reducción. La cadena Casa Andina contaba con hoteles en los destinos mencionados anteriormente. Lamentablemente hace algunos meses decidió finalizar el contrato de arriendo en Chachapoyas así como en la Isla Suasi y devolverlas a sus propietarios originales por ser deficitarias por un considerable intervalo de tiempo. Sin embargo también pueden existir propiedades en destinos turísticos icono como el Hotel Hatuchay Towers 4* en Aguas Calientes, Rio Sagrado Lodge en el Valle Sagrado del Cusco o el Dorado Inn 4* en plena Avenida Sol en la capital cusqueña que no eran rentables y que fueron vendidos por sus dueños (emprendedores locales) a cadenas hotelras exitosas como Terra Viva, Belmond y San Agustín.

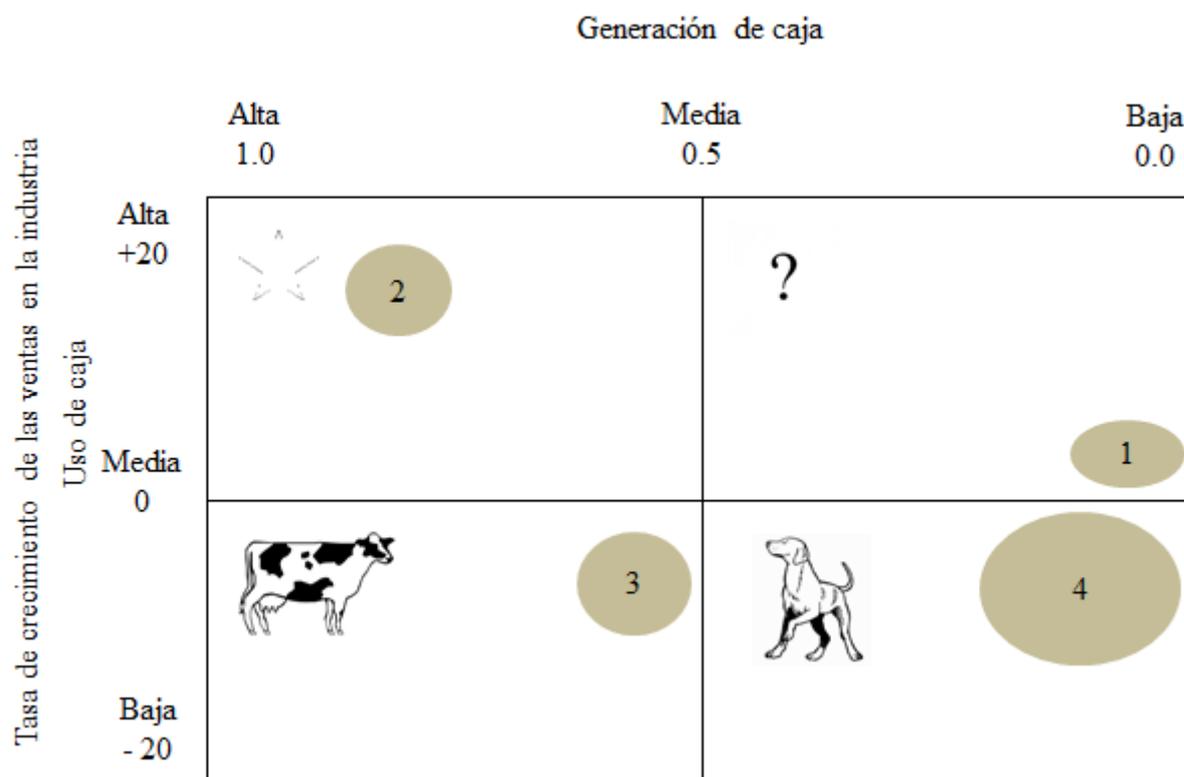


Figura 29. Matriz Boston Consulting Group.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2013), la Matriz IE es una matriz de portafolio en el que se grafica cada una de las divisiones o productos del Sector, ubicándolos en una de nueve celdas a través de dos dimensiones que corresponden a los puntajes ponderados resultantes de desarrollo de las matrices MEFÉ y MEFI. La matriz está compuesta de dos ejes con tres sectores cada uno que forman nueve celdas que se agrupan en tres regiones. La Región 1 sugiere crecer y construir, la Región 2 propone retener y mantener, y la Región 3 plantea cosechar o desinvertir recursos.

En la Figura 30 se muestra la posición de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo a través de la intersección de los valores correspondientes de la MEFI y la MEFÉ. En ese sentido, se identifica la posición estratégica interna-externa de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo ubicándose en el Cuadrante V de la Región 2. Para este cuadrante la teoría sugiere retener y mantener, y las estrategias recomendadas en este cuadrante son las

de penetración en el mercado y de desarrollo de productos. Por ello, se debe buscar incrementar la participación de los productos actuales en los mercados donde ya se tiene participación. De la misma forma, las estrategias de desarrollo de productos deben ampliar el portafolio de productos existentes.

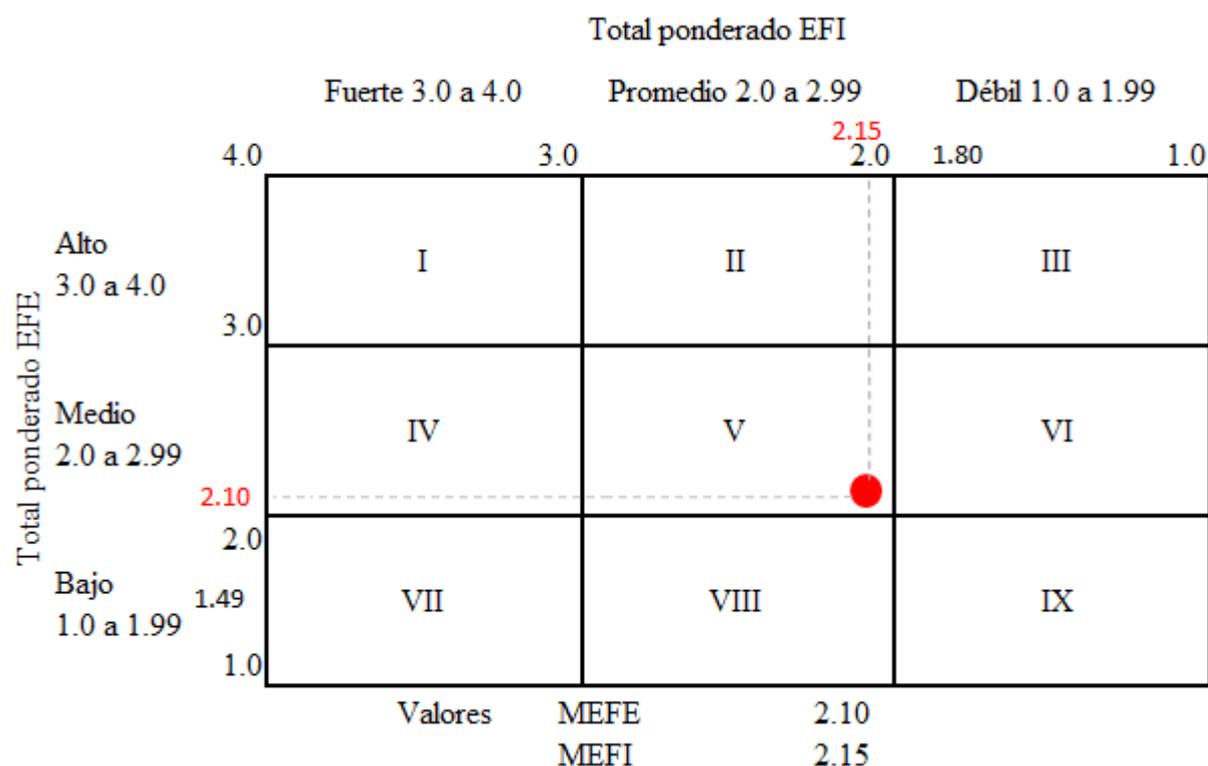


Figura 30. Matriz Interna Externa de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz direcciona las estrategias alternativas que se plantean para el Sector y se basa en dos dimensiones evaluativas: (a) la posición competitiva y (b) el crecimiento del mercado

En la Figura 31 se muestra la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo en el Cuadrante II debido mayormente a que goza de una débil posición competitiva y a la baja diferenciación de hoteles en el Sector. Se sugiere continuar con estrategias intensivas de desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de productos (diferenciación), integración horizontal, y en caso fuera necesario: desposeimiento y liquidación.

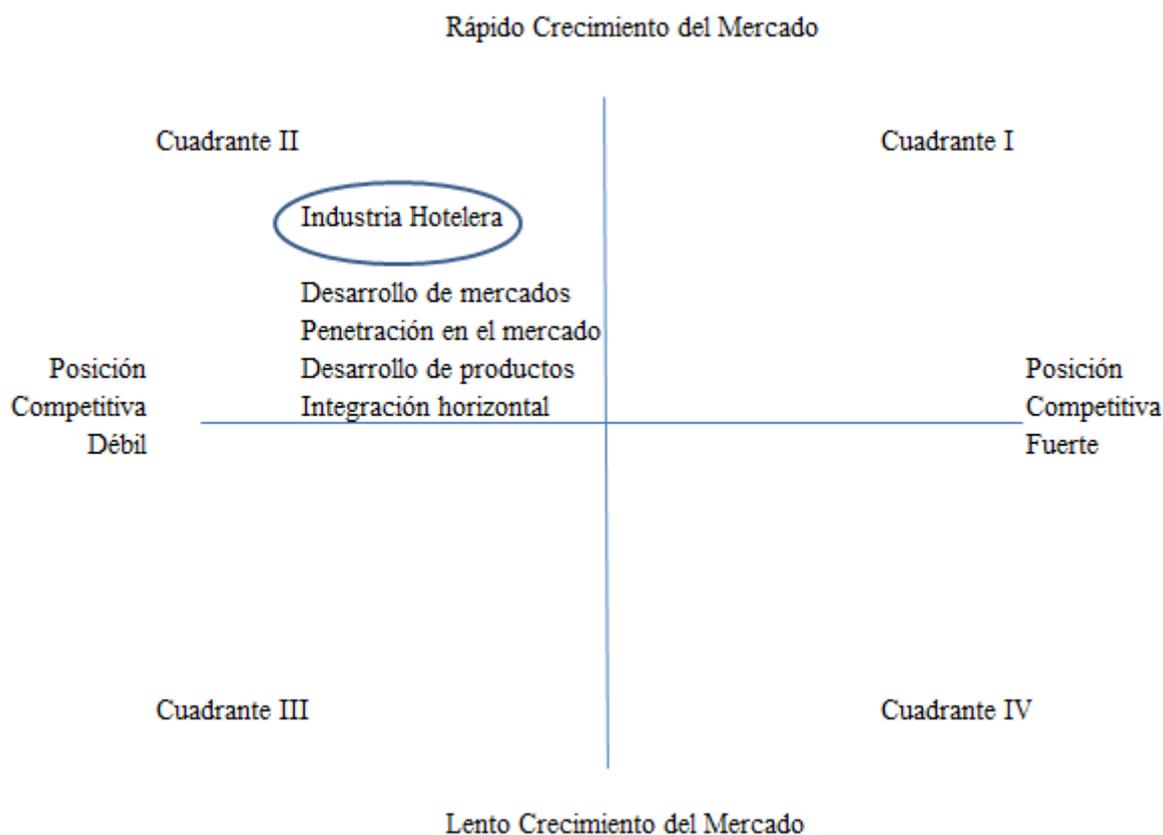


Figura 31. Matriz de la Gran Estrategia de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz permite apreciar las repeticiones de cada estrategia cuando se genera la etapa de emparejamiento de las cinco matrices realizadas (i.e., FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE). Se tiene que cuantificar las repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición (D'Alessio, 2008). En esta matriz se evalúa la frecuencia de aparición de estas estrategias de tal forma que se pueda determinar y retener aquellas estrategias que se manifiestan en tres o más matrices. Las estrategias que no alcancen el criterio de retención serán reservadas como de contingencia. En la Tabla 17 se observa un inventario de estrategias por tipo de matriz. Ya que no se emplea la matriz BCG para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo el máximo puntaje que puede obtener cada estrategia es cuatro. Se retuvieron las estrategias que aparecen cuatro veces (once en total). Cabe señalar que las estrategias que quedaron con puntaje 3 serán consideradas como estrategias de contingencia para futuras evaluaciones.

Tabla 17

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Industria Peruana para el Turismo Receptivo

	Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Diferenciar los productos hoteleros (i.e. personalización de estadia a través de nuevas tecnologías, rating por excelencia de servicio en redes como TripAdvisor, propuesta de alimentación especial como: Kosher, Halal, vegetariano, etc, hoteles temáticos o boutique) (F2, F3, F5, O1, y O3).	Estrategia genérica competitiva de diferenciación.	X	X		X	X	4
E2	Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).	Estrategia externa alternativa intensiva de desarrollo de mercados.	X	X		X	X	4
E3	Ajustar la propuesta hotelera existente para cubrir las necesidades del creciente número de viajeros de negocios (F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, y O7).	Estrategia genérica competitiva de enfoque.	X	X		X	X	4
E4	Penetrar destinos con bajo HSR para aumentar la oferta hotelera, inicialmente para turismo interno y una vez perfeccionados se proyecten al turismo receptivo (F1, F2, F3, F4, O1, O5, y O6).	Estrategia externa alternativa intensiva de penetración en el mercado.	X	X		X	X	4
E5	Incrementar la eficiencia en procesos para el desarrollo de productos y servicios a través de la inversión en innovación (F1, F2, F3, F4, O1, y O2).	Estrategia interna de reingeniería o rediseño de los procesos del negocio.	X					1
E6	Realizar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F1, F4, y O2).	Estrategia externa alternativa de integración horizontal.	X	X		X	X	4
E7	Consolidar la industria hotelera a través de la mejora en la conectividad vial, telefónica y aérea a destinos potenciales (F1, F4, A3, y A5).	Estrategia externa alternativa de integración vertical hacia atrás.	X					1
E8	Luchar contra el uso de coimas ante autoridades y denunciar casos de corrupción ante medios y opinión pública (F1 y A1).	Estrategia externa alternativa de integración vertical hacia atrás.	X					1
E9	Considerar a la comunidad local como stakeholder de proyectos hoteleros rurales otorgándoles capacitación, empleo, y/o fuente de ingresos adicionales (F3, F4, y A2).	Estrategia externa alternativa de integración vertical hacia atrás.	X					1
E10	Emplear energías renovables, reciclaje y tecnología para el ahorro de energía y agua en los establecimientos hoteleros (F1 y A4).	Estrategia externa alternativa de diversificación concéntrica.	X					1
E11	Designar un porcentaje del presupuesto anual de las empresas del sector en tecnologías de información (personal y equipos) e innovación (F1, F2, F3, y A5).	Estrategia externa alternativa de diversificación concéntrica.	X	X		X	X	4
E12	Iniciar promoción de hoteles en conjunto con tour operadores del destino Perú en nuevos mercados potenciales (F1, F3, y A7).	Estrategia genérica competitiva de diferenciación.	X	X		X	X	4
E13	Promocionar hoteles en conjunto con tour operadores del destino Perú, en mercados existentes (F1, F3, y A7).	Estrategia genérica competitiva de diferenciación.	X	X		X	X	4
E14	Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del mercado interno (F1, F4, y A2).	Estrategia externa alternativa intensiva de desarrollo de mercados.	X	X		X	X	4
E15	Crear en conjunto con instituciones educativas un programa técnico dual que combine clases con días de trabajo en hotel según modelo alemán (D1, D8, O1, y O4).	Estrategia externa alternativa de integración vertical hacia atrás.	X	X		X		3
E16	Elevar los estándares de tecnología e innovación en la industria a través de un reclutamiento de profesionales de países desarrollados graduados en carreras relacionadas al sector (D2, D3, D4, D6, D8, D9, O2, y O4).	Estrategia externa alternativa de integración vertical hacia atrás.	X	X		X	X	4
E17	Ofrecer continuamente programas de entrenamiento y especialización en la empresa en áreas no cubiertas por la malla curricular de carreras de hotelería (D1, D2, D7, D8, O1, y O2)	Estrategia externa alternativa de integración vertical hacia atrás.	X					1
E18	Mejorar los flujos de procesos a través del trabajo de equipo multidisciplinarios internos para la presentación de propuestas de innovación (D5, D7, D9, O2, y O5).	Estrategia externa alternativa de integración vertical hacia atrás.	X					1
E19	Crear conciencia de responsabilidad social empresarial y cuidado del medioambiente a través de incentivos económicos y reconocimiento (D6, D4, y O2).	Estrategia externa alternativa de integración vertical hacia atrás.	X	X		X	X	4
E20	Evaluar los aciertos y desaciertos históricos en la industria y promover casos de éxito que deben ser estudiados en las facultades universitarias relacionadas al sector (D1, D2, D3, D4, D5, A5. Y A6).	Estrategia externa alternativa de integración vertical hacia atrás.	X					1
E21	Sensibilizar a (futuros) líderes a través de un período de voluntariado de algunas semanas en zonas de extrema pobreza y/o patrimonio cultural amenazado (D6, A3, y A4).	Estrategia externa alternativa de integración vertical hacia atrás.	X					1

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz emplea una técnica que muestra objetivamente qué alternativas estratégicas son las más adecuadas y por ende las mejores, a partir de la identificación previa de factores críticos de éxito externo o interno (D'Alessio, 2013).

De esta manera, las estrategias seleccionadas o retenidas son evaluadas de acuerdo con su nivel de atracción, el cual se clasifica de acuerdo con rangos, que van desde una estrategia nada atractiva (con calificación 1), hasta una alternativa atractiva (con calificación 4). Cinco es el valor promedio y como recomienda la literatura (D'Alessio, 2013) las estrategias con un valor mayor de cinco son aceptables y se deben retener. Como se aprecia en la Tabla 17, de las once estrategias se filtra la Estrategia E13 (Tabla 18) que inicialmente si había pasado la evaluación de la matriz de decisión estratégica, pero en la evaluación de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico no llegó al puntaje mínimo de 5 y queda desplazada para la matriz de contingencia.

6.8 Matriz Rumelt (MR)

Esta matriz consolida todas las estrategias revisadas en análisis previos. En ella se verifica el cumplimiento de criterios de: (a) *consistencia*, que implica la no presencia de objetivos ni políticas inconsistentes o contradictorias; (b) *consonancia*, que la estrategia represente una alternativa de adaptación a los cambios que ocurren en el medio externo; (c) *ventaja*, para que la estrategia genere o mantenga las ventajas competitivas; y *factibilidad*, que la estrategia no genere sobre costo.

En la Tabla 19 se muestra que en el caso de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo todas las estrategias que se han sometido a este análisis ha estado de acuerdo con los criterios exigidos. En esta matriz todas las estrategias cumplen la consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Esta matriz es el último filtro de las estrategias en el proceso. Su objetivo es verificar que estas no violen aspectos o principios relacionados con parámetros mencionados (D'Alessio, 2013). Adicionalmente, la auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia. La matriz de ética mide las estrategias empleando tres parámetros (a) derecho, (b) justicia, y (c) utilitarismo (D'Alessio, 2008).

Cada estrategia tiene que medirse con los parámetros indicados y se evalúa si esta viola, promueve, o define neutralidad en el caso de los derechos; es justa, neutral, o injusta en el caso de la justicia; y es excelente, neutra, o perjudicial en el caso del utilitarismo. De acuerdo con el nivel solicitado de alta consistencia ética y transparencia del Plan Estratégico, los resultados esperados se plasman en esta matriz (Tabla 20).

En la evaluación de esta matriz, ninguna estrategia resultó con valores de violación e injusticia. La mayoría de las calificaciones variaron entre promueve, justo, y excelente.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas que están alineadas a la obtención de objetivos a corto y largo plazo. Las estrategias de contingencia se reservan en orden de prioridades para suplir o reemplazar a alguna estrategia retenida que no llegue a instancias finales. Ambas estrategias pueden verse en la Tabla 21. Es válido que una estrategia de contingencia pase a ser una estrategia retenida en la medida que el intono y entorno lo permitan.

6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo

Esta matriz (Tabla 22) valida que todas las estrategias retenidas estén alineadas con el cumplimiento al menos de uno de los objetivos a largo plazo (OLP). Si existiera alguna estrategia retenida que no ayude al cumplimiento de un OLP, esta estrategia debe pasar a ser una estrategia alternativa o de contingencia.

Tabla 18
Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

	E1		E2		E3		E4		E6		E11		E12		E13		E14		E16		E19		
	Diferenciar los productos hoteleros (i.e., personalización de estada a través de nuevas tecnologías, rating de excelencia de servicio en redes como TripAdvisor, propuesta de alimentación especial como: Kosher, Halal, vegetariano, etc, hoteles temáticos o boutique) (F2,F3,F5,O1 y O3).		Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7).		Ajustar la propuesta hotelera existente para cubrir mejor las necesidades del creciente número de viajeros de negocios (F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O7).		Penetrar destinos con bajo HSR para aumentar oferta hotelera, iniciándose para turismo interno y una vez perfeccionados se proyectan al turismo receptivo (F1, F2, F3, F4, O1, O5 y O6).		Realizar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F1, F4,O2).		Designar un porcentaje del presupuesto anual de las empresas del Sector a invertir en tecnologías de información (personal y equipos) e innovación (F1, F2, F3, y A5).		Iniciar promoción de hoteles en conjunto con tour operadores del destino Perú en nuevos mercados potenciales (F1, F3 y A7).		Promocionar hoteles en conjunto con tour operadores del destino Perú en mercados existentes (F1, F3 y A7).		Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del mercado interno (F1, F4 y A2)		Elevar los estándares de tecnología e innovación en la industria a través de un reclutamiento de profesionales de países desarrollados graduados en carreras relacionadas al sector (D2, D3, D4, D6, D8, D9, O2 y O4).		Crear conciencia de responsabilidad social empresarial y cuidado del medio ambiente a través de incentivos económicos y reconocimiento (D6, D4 y O2).		
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																							
1 Estabilidad política y económica del país	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2 Búsqueda por parte de inversionistas extranjeros de mercados en desarrollo	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
3 Promoción de Perú a cargo de FROMPERU como destino turístico en mercados potenciales y/o emergentes	0.01	4	0.04	4	0.04	3	0.03	4	0.04	4	0.04	2	0.02	4	0.04	3	0.03	3	0.03	1	0.01	3	0.03
4 Firma de nuevos tratados internacionales	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
5 Existencia de destinos turísticos aún sin explotar con una reducida oferta hotelera (HSR)	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20
6 Mercado interno en crecimiento	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7 Combinación de ancestral legado cultural y atractivos naturales	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
Amenazas																							
1 Trabas burocráticas por parte de las autoridades	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
2 Falta de mano de obra calificada	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
3 Falta de infraestructura y conectividad aérea para potenciales destinos turísticos	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10
4 Conflictos sociales sin resolver	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40
5 Subdesarrollo en tecnologías de comunicación e información	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
6 Débil protección de recursos naturales y patrimonio cultural	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20
7 Incremento de promoción turística y penetración de Colombia y Chile en mercados emergentes (ambos con mejor conectividad aérea internacional que Perú)	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Fortalezas																							
1 Sector hotelero en crecimiento	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2 Múltiples canales de venta en distintas áreas geográficas	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30
3 Know how de comercialización hotelera en mercados internacionales, prioritarios	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4 Existencia de destinos turísticos aún sin explotar	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
5 Incremento de competitividad en los principales destinos turísticos	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Debilidades																							
1 Falta de profesionales de nivel técnico para el sector hotelero	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
2 Desajuste entre malla curricular de carreras universitarias y necesidades sector hotelero	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05
3 Uso reducido de tecnología	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20
4 Déficit de líderes con talento empresarial en las organizaciones	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
5 Reducida capacidad de innovación y desarrollo	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
6 Incipiente conciencia de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
7 Baja diferenciación en hoteles	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8 Baja productividad	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
Total	2.00		5.88		6.33		5.52		7.05		6.86		6.11		5.38		4.97		5.86		6.45		6.67

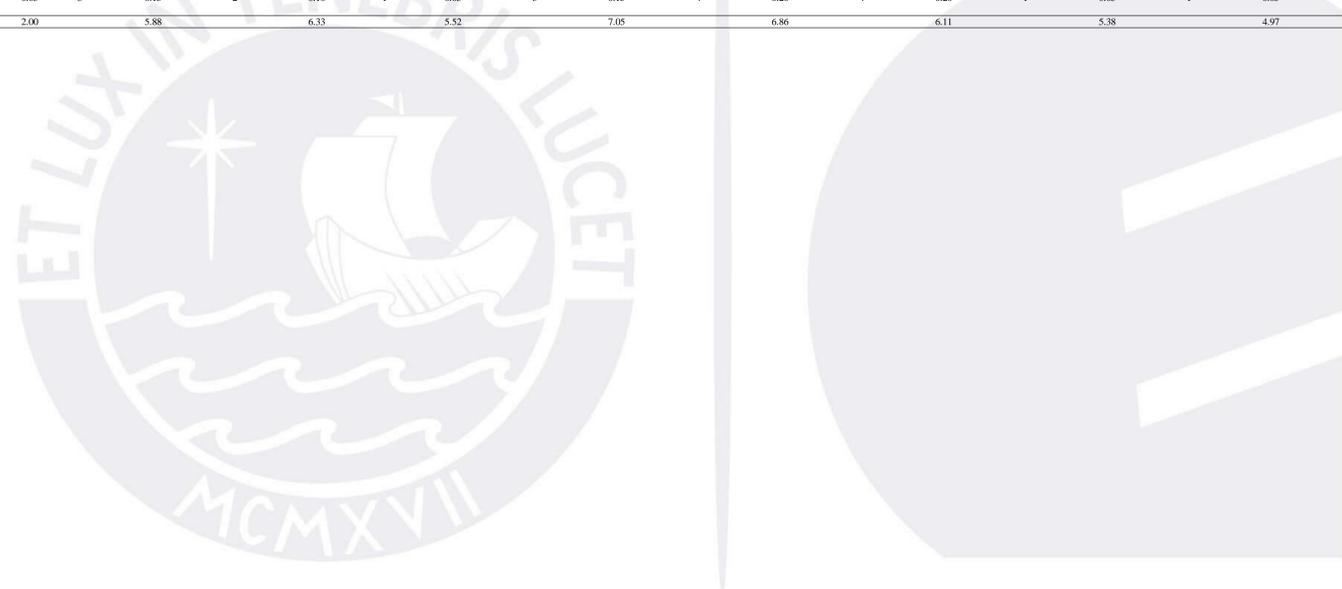


Tabla 19

Matriz de Rumelt (MR) de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Diferenciar los productos hoteleros (i.e. personalización de estadia a través de nuevas tecnologías, rating de excelencia de servicio en redes como TripAdvisor, propuesta de alimentación especial como: Kosher, Halal, vegetariano, etc, hoteles temáticos o boutique (F2, F3, F5, O1, y O3).	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Ajustar la propuesta hotelera existente para cubrir mejor las necesidades del creciente número de viajeros de negocios (F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, y O7).	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Penetrar destinos con bajo HSR para aumentar la oferta hotelera, inicialmente para turismo interno y una vez perfeccionados se proyecten al turismo receptivo (F1, F2, F3, F4, O1, O5, y O6).	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Realizar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F1, F4, y O2).	Si	Si	Si	Si	Si
E11	Designar un porcentaje del presupuesto anual de las empresas del sector a invertir en tecnologías de información (personal y equipos) e innovación (F1, F2, F3 y A5).	Si	Si	Si	Si	Si
E12	Iniciar promoción de hoteles en conjunto con tour operadores del destino Perú en nuevos mercados potenciales (F1, F3 y A7).	Si	Si	Si	Si	Si
E14	Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del mercado interno (F1, F4, y A2).	Si	Si	Si	Si	Si
E16	Elevar los estándares de tecnología e innovación en la industria a través de un reclutamiento de profesionales de países desarrollados graduados en carreras relacionadas al sector (D2, D3, D4, D6, D8, D9, O2, y O4).	Si	Si	Si	Si	Si
E19	Crear conciencia de responsabilidad social empresarial y cuidado del medio ambiente a través de incentivos económicos y reconocimiento (D6, D4, y O2).	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 20

Matriz de Ética de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

	E1	E2	E3	E4	E6	E11	E12	E14	E16	E19
Derechos										
Impacto en el derecho de la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia										
Impacto en la distribución	N	N	P	J	N	N	N	N	N	J
Impacto en la administración	N	E	P	P	P	P	P	N	N	J
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos	N	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	N	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Tabla 21

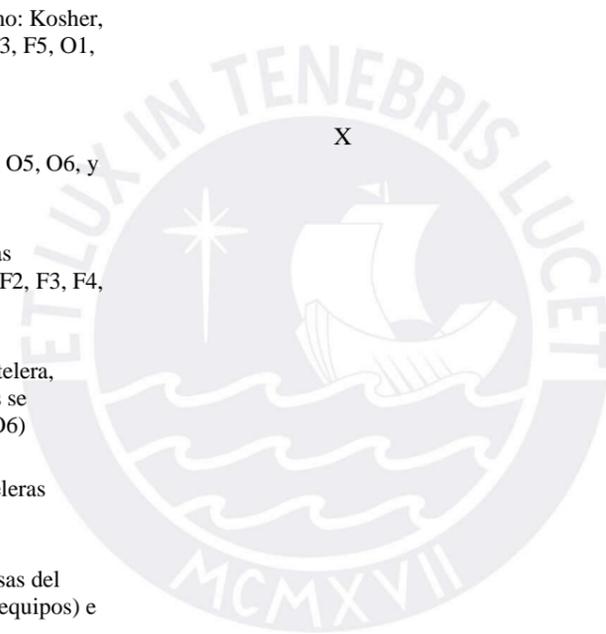
Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

Estrategias retenidas	
E1	Diferenciar los productos hoteleros (i.e. personalización de estadia a través de nuevas tecnologías, rating de excelencia de servicio en redes como TripAdvisor, propuesta de alimentación especial como: Kosher, Halal, vegetariano, etc, hoteles temáticos o boutique (F2, F3, F5, O1, y O3).
E2	Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).
E3	Ajustar la propuesta hotelera existente para cubrir mejor las necesidades del creciente número de viajeros de negocios (F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, y O7).
E4	Penetrar destinos con bajo HSR para aumentar la oferta hotelera, inicialmente para turismo interno y una vez perfeccionados se proyecten al turismo receptivo (F1, F2, F3, F4, O1, O5, y O6).
E6	Realizar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F1, F4, y O2)..
E11	Designar un porcentaje del presupuesto anual de las empresas del sector a invertir en tecnologías de información (personal y equipos) e innovación (F1, F2, F3 y A5).
E12	Iniciar promoción de hoteles en conjunto con tour operadores del destino Perú en nuevos mercados potenciales (F1, F3 y A7).
E14	Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del mercado interno (F1, F4, y A2).
E16	Elevar los estándares de tecnología e innovación en la industria a través de un reclutamiento de profesionales de países desarrollados graduados en carreras relacionadas al sector (D2, D3, D4, D6, D8, D9, O2, y O4).
E19	Crear conciencia de responsabilidad social empresarial y cuidado del medio ambiente a través de incentivos económicos y reconocimiento (D6, D4, y O2).
Estrategias de contingencia	
E13	Promocionar hoteles en conjunto con tour operadores del destino Perú en mercados existentes (F1, F3, y A7).
E15	Capacitar en conjunto con instituciones educativas un programa técnico dual que combine clases con días de trabajo en hotel según modelo alemán (D1, D8, O1, y O4).

Tabla 22

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
		<p>Triplicar los actuales porcentajes de arribos de viajeros procedentes de Asia y Oceanía a 2025 para reducir la alta dependencia de visitantes provenientes de Latinoamérica e incrementar el gasto promedio de estadía en Perú. De acuerdo con MINCETUR (2013d), el porcentaje de arribos de viajeros de Asia en 2013 alcanzó el 4.11% y el de Oceanía 1.32%.</p>	<p>La acción articulada del sector público-privado permitirá desarrollar un mayor número de hoteles de lujo que contribuyan al fortalecimiento de la imagen de Perú como un destino atractivo para el viajero sofisticado que es promocionada por el Sector y PROMPERÚ en ferias internacionales de turismo y medios turísticos internacionales especializados. De 24 establecimientos hoteleros de cinco estrellas existentes en 2014, el Perú debe contar con 48 a 2025.</p>	<p>Incrementar la oferta de hoteles temáticos o propuesta diferenciada que aproveche el potencial natural-cultural del destino Perú. En 2014 existe solo uno, el hotel y viñas Queirolo en la región de Ica. A 2025 deben existir 20 de estas propiedades que satisfagan la necesidad de viajeros con intereses/necesidades especiales como "hoteles para niños", caminantes, sibaritas, avistamiento de aves, aficionados a la pesca, entre otros.</p>	<p>Triplicar el actual ratio promedio peruano de 0.7 (FEM, 2013d) que indica el número de habitaciones por cada 1000 habitantes para incrementar la competitividad de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo enfatizando en: la capacitación continua del capital humano en todo ámbito, el empleo de tecnología, e innovación para ofrecer propiedades sustentables.</p>
E1	Diferenciar los productos hoteleros (i.e. personalización de estadía a través de nuevas tecnologías, rating de excelencia de servicio en redes como TripAdvisor, propuesta de alimentación especial como: Kosher, Halal, vegetariano, etc, hoteles temáticos o boutique (F2, F3, F5, O1, y O3).		X	X	X
E2	Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).	X	X	X	X
E3	Ajustar la propuesta hotelera existente para cubrir mejor las necesidades del creciente número de viajeros de negocios (F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, y O7).		X		
E4	Penetrar destinos con bajo HSR para aumentar la oferta hotelera, inicialmente para turismo interno y una vez perfeccionados se proyecten al turismo receptivo (F1, F2, F3, F4, O1, O5, y O6)			X	X
E6	Realizar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F1, F4, y O2)		X		X
E11	Designar un porcentaje del presupuesto anual de las empresas del sector a invertir en tecnologías de información (personal y equipos) e innovación (F1, F2, F3 y A5).			X	X
E12	Iniciar promoción de hoteles en conjunto con tour operadores del destino Perú en nuevos mercados potenciales (F1, F3 y A7).	X	X	X	X
E14	Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del mercado interno (F1, F4, y A2)			X	X
E16	Elevar los estándares de tecnología e innovación en la industria a través de un reclutamiento de profesionales de países desarrollados graduados en carreras relacionadas con el sector (D2, D3, D4, D6, D8, D9, O2, y O4).	X	X	X	
E19	Crear conciencia de responsabilidad social empresarial y cuidado del medio ambiente a través de incentivos económicos y reconocimiento (D6, D4, y O2)			X	X



6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz (ver Tabla 23) permite analizar las posibilidades que tienen los competidores de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo (D'Alessio, 2008). Un efectivo análisis permitirá una implementación adecuada de estrategias que anticipen los movimientos de la competencia. Se podrán detectar con anticipación las posibles acciones de probables sustitutos y competidores que intervengan en el mercado y compitan en la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo. La identificación de acciones de esta naturaleza permite adelantarse con estrategias más efectivas.

Tabla 23

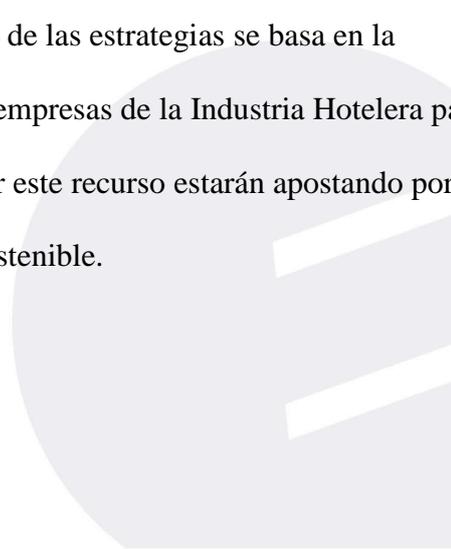
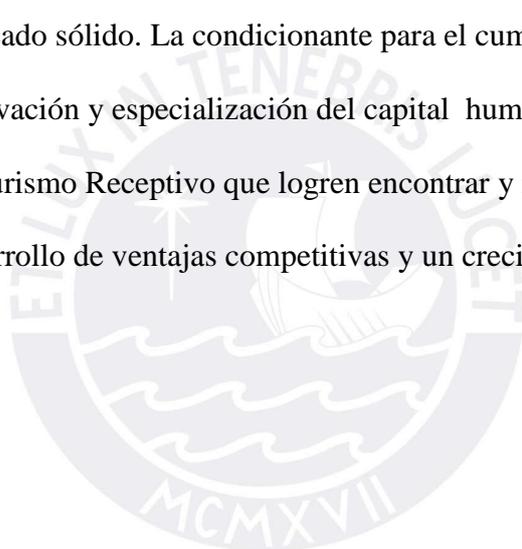
Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Competidores		
	Ecuador	Chile	Colombia
E1	Ecuador recibe aprox. la mitad de visitantes extranjeros que Perú. Al ser Galápagos un destino con límite de visitantes permitidos el mercado hotelero ecuatoriano no se caracteriza por un alto grado de dinamismo y (re)acción a esta estrategia.	La industria hotelera chilena sigue muy de cerca la evolución y tendencias del mercado peruano al que consideran como "benchmark". Tratarían de imitar conceptos innovadores o diferenciadores.	La industria hotelera colombiana debido a sus antecedentes sociales, recién se encuentra en despegue, su competitividad es menor a la ecuatoriana, peruana y chilena. No percibe a Perú como un competidor, esta estrategia podría pasar desapercibida.
E2	Pocas posibilidades debido al tamaño del mercado y crecimiento restringido en Galápagos.	Fuertes posibilidades de atraer inversiones extranjeras debido a ventajosa conectividad directa con Europa y Australia, mercado en crecimiento	Fuertes posibilidades de atraer inversiones extranjeras debido a ventajosa conectividad directa con Europa y USA, mercado en crecimiento
E3	Probablemente no habría reacción. El viajero de negocios local tiene requerimientos distintos y el viajero de negocio extranjero que visita Ecuador no tiene opción de "escoger" un destino por su hotelería.	Probablemente no habría reacción. El viajero de negocios local tiene requerimientos distintos y el viajero de negocio extranjero que visita Chile no tiene opción de "escoger" un destino por su hotelería.	Probablemente no habría reacción. El viajero de negocios local tiene requerimientos distintos y el viajero de negocio extranjero que visita Colombia no tiene opción de "escoger" un destino por su hotelería.
E4	Al ser una estrategia orientada al mercado interno probablemente pasaría desapercibida	Al ser una estrategia orientada al mercado interno probablemente pasaría desapercibida	Al ser una estrategia orientada al mercado interno probablemente pasaría desapercibida
E6	Pocas posibilidades debido al tamaño del mercado y crecimiento restringido en Galápagos. Tendencia del mercado desarrollo de propiedades boutique.	Chile cuenta con un mayor número de cadenas internacionales presentes que Perú. Si alguna incursiona en Perú y no existe en Chile, recién tomarían acciones	Existe un número mayor de cadenas internacionales en Colombia que en Perú debido al atractivo de su destino playa. Sin embargo es otro tipo de concepto hotelero (all inclusive) por contar con costa caribeña.
E11	Difícil de percibir (reaccionar) hasta que la o las iniciativas tecnológicas o de innovación sea implementadas	Difícil de percibir (reaccionar) hasta que la o las iniciativas tecnológicas o de innovación sea implementadas	Difícil de percibir (reaccionar) hasta que la o las iniciativas tecnológicas o de innovación sea implementadas
E12	Realiza mayores esfuerzos que Perú en la promoción conjunta de hoteleros y tour operadores en mercados potenciales	Realiza mayores esfuerzos que Perú en la promoción conjunta de hoteleros y tour operadores en mercados potenciales	Realiza mayores esfuerzos que Perú en la promoción conjunta de hoteleros y tour operadores en mercados potenciales
E14	Al ser una estrategia orientada al mercado interno probablemente pasaría desapercibida	Al ser una estrategia orientada al mercado interno probablemente pasaría desapercibida	Al ser una estrategia orientada al mercado interno probablemente pasaría desapercibida
E16	Al ser la contratación de mano de obra calificada con menos trabas burocráticas, Chile cuenta con una ventaja sobre Perú en esta estrategia	Al ser la contratación de mano de obra calificada con menos trabas burocráticas, Chile cuenta con una ventaja sobre Perú en esta estrategia	Al ser la contratación de mano de obra calificada con menos trabas burocráticas, Chile cuenta con una ventaja sobre Perú en esta estrategia
E18	Ecuador (Consejo Nacional de Sostenibilidad Turística) cuenta con certificaciones que reconocen y diferencian iniciativas empresariales de turismo sustentable.	Chile (Sello de Sustentabilidad Turística) cuenta con certificaciones que reconocen y diferencian iniciativas empresariales de turismo sustentable.	Colombia a su vez cuenta con la "Certificación de Sello Ambiental Colombiano"

6.13 Conclusiones

En el presente capítulo se completaron las diferentes matrices con estrategias obtenidas principalmente del FODA. Establecer los lineamientos de las principales estrategias significó cruzar información de oportunidades y amenazas con fortalezas y debilidades de la industria hotelera para el turismo receptivo. Este proceso derivó en la selección de las estrategias retenidas y de contingencia. Las estrategias retenidas (que son diez) nos brindarán las bases de futuros objetivos de corto plazo que posteriormente estarán alineados con los objetivos de largo plazo y posteriormente con la visión de la industria.

Con una adecuada implementación estas estrategias lograrán la diversificación y despliegue de un portfolio de productos hoteleros interesantes así como un desarrollo de mercado sólido. La condicionante para el cumplimiento de las estrategias se basa en la innovación y especialización del capital humano. Las empresas de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo que logren encontrar y maximizar este recurso estarán apostando por el desarrollo de ventajas competitivas y un crecimiento sostenible.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se desarrolla la implementación y ejecución de las estrategias y objetivos a largo plazo definidos. Para que la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo logre los mismos se procede con la presentación de los objetivos a corto plazo, los que deben estar alineados con la visión y misión. De acuerdo con D'Alessio (2013), una formulación exitosa de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la misma, puesto que esta última es la más difícil de realizarse y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse.

Por lo general, las organizaciones requieren de la combinación de líderes organizados y estrategias medibles que se proyecten a la visión. En ese sentido, D'Alessio (2013) también sostuvo que lograr la transformación de la formulación estratégica en acciones concretas constituye un proceso exigente. Esto se debe a: (a) la amplia gama de actividades gerenciales que se deben atender, (b) las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al momento de abordar cada actividad, (c) la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y (d) la renuencia al cambio que se debe superar. Los insumos más importantes son: (a) un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa, (b) una cultura organizacional que soporte a las estrategias y que beneficie y apoye su implementación, (c) una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida por la economía global, y finalmente (d) de innovación y creatividad que cumplen un rol importante en la implementación y diferencia de las organizaciones triunfadoras.

Finalmente, D'Alessio (2013) sostuvo que la implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos a corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional.

7.1 Objetivos a Corto Plazo

D'Alessio (2013) sostuvo que los objetivos estratégicos, a largo plazo (OLP), son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos a corto plazo (OCP). Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP. En otra forma más sencilla de definir, son la suma de los OCP que dan como resultado el OLP (ver Tabla 24).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2013), los recursos son insumos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los mismos permite la realización de la estrategia así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP. Por lo tanto, un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos. Estos se dividen en tres grupos: (a) *tangibles*, que se refieren a maquinarias, activos financieros, materiales, y procesos; (b) *intangibles*, que se refieren a tecnología, reputación, y cultura organizacional; y (c) humanos que consideran liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones y habilidades interactivas, así como motivación (ver Tabla 25).

7.3 Políticas de cada Estrategia

Como parte de la implementación estratégica, se definen las políticas que acotarán el accionar en las estrategias seleccionadas (D'Alessio, 2013). Las políticas son los lineamientos de acción de cómo el Sector debe actuar y soportan a que las estrategias estén alienadas hacia el cumplimiento de los objetivos trazados. Adicionalmente, las políticas están relacionadas con los valores y código de ética establecidos en el Capítulo II del presente plan. En la Tabla 26 se detallan las políticas definidas para las estrategias retenidas del Sector Hotelero para el Turismo Receptivo.

Tabla 24

OCP de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

Objetivo a largo plazo (OLP)	Código OCP	Descripción objetivo a corto plazo (OCP)
OLP1. Triplicar los actuales porcentajes de arribos de viajeros procedentes de Asia y Oceanía a 2025 para reducir la alta dependencia de visitantes provenientes de Latinoamérica e incrementar el gasto promedio de estadía en Perú. De acuerdo con MINCETUR (2013d), el porcentaje de arribos de viajeros de Asia en 2013 alcanzó el 4.11% y el de Oceanía 1.32%.	OCP 1.1	Establecer al 2017 una oficina comercial en Australia para la promoción de atractivos turísticos y oferta hotelera del Perú en el mercado australiano y neozelandés. Con este objetivo se espera lograr un 60% de incremento inicial de arribos al país por parte de ciudadanos de estas regiones.
	OCP 1.2	Exponer al 2022 los avances y crecimiento turístico y hotelero del Perú en Asia y Oceanía a través de visitas anuales de medios masivos y prensa de esas regiones al país, mostrando los atractivos turísticos, la evolución de la infraestructura en el Perú, así como nuevos productos hoteleros. Con este objetivo se espera incrementar como mínimo en 25% la cantidad de arribos al Perú por parte de ciudadanos de estas regiones.
	OCP 1.3	Organizar hasta el 2025 Workshops Turísticos anuales y colocar paquetes turísticos del Perú en las principales ciudades de Australia (i.e., Sydney, Canberra, Melbourne) y del Asia (i.e., Tokio, Shanghai, Hong Kong, Taipei, Singapur, Kuala Lumpur, Jakarta, Bangkok, y Manila). Con este objetivo se esperan incrementos de arribos acumulados del 120% de ciudadanos de estas regiones.
OLP2. La acción articulada del sector público-privado permitirá desarrollar un mayor número de hoteles de lujo que contribuyan al fortalecimiento de la imagen de Perú como un destino atractivo para el viajero sofisticado que es promocionada por el Sector y PROMPERÚ en ferias internacionales de turismo y medios turísticos internacionales especializados. De 24 establecimientos hoteleros de cinco estrellas existentes en 2014, el Perú debe contar con 48 a 2025.	OCP 2.1	Organizar en el 2015 la Cumbre del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional en Lima en el que se debe validar la capacidad de anfitrión de nuestro país brindando un servicio de alta calidad en servicios hoteleros. Con este objetivo se logra incrementar el networking para la convocatoria, presentación y futura obtención de proyectos de inversión en hoteles de cinco estrellas a establecerse en Perú.
	OCP 2.2	Alcanzar al 2025, 24 nuevos hoteles cinco estrellas a través de la convocatoria a los ejecutivos de los principales hoteles de lujo de la SHP y a inversionistas extranjeros a paneles de discusión mensuales para la identificación de los principales factores externos que fomentan o atrasan/desalientan la inversión hotelera y su respectiva cuantificación para ser presentada a lobby hotelero en julio 2015. Con este objetivo se espera reducir la burocracia en las diferentes instancias y a partir del 2019 inaugurar los primeros dos hoteles cinco estrellas. Para el 2022 se deben haber inaugurado nueve hoteles adicionales y al 2025 trece hoteles más.
	OCP 2.3	Promocionar al 2025 destinos turísticos de lujo a través de la invitación anual a periodistas de medios de turismo especializados orientados al viajero sofisticado como Condé Nast Traveler, NATGEO, Travel+Leisure, y Virtuoso. Con este objetivo se espera informar y coberturar los avances en el sector hotelero peruano (especialmente al segmento de lujo mundial). Los logros esperados a informar no son solo económicos sino también de competitividad como país.
	OCP 2.4	Participar al 2025 en conjunto con PROMPERÚ y de manera anual de seis ferias de turismo dirigidas exclusivamente a agencias de lujo como ILTM de Europa, Asia, América, y Japón, EIBTM de Barcelona, Condé Nast Traveler Trade Show (actualmente solo se participa en una). Con este objetivo se espera transmitir de manera personal, B2B y B2C los logros alcanzados de manera progresiva en el Perú.
	OCP 2.5	Obtener al 2016 la óptima y efectiva información sobre las necesidades de viajeros de negocios/empresas que seleccionan hoteles de lujo para su estadías/eventos y su respectivo empleo. Con este objetivo se espera invertir en este segmento y evaluar su impacto en el sector de hoteles de lujo.
	OCP 2.6	Alcanzar al 2024 el 100% de reservas en hoteles de lujo a través del empleo del e-commerce. Cada año se invertirá en promoción digital de servicios hoteleros y se migrará la inversión publicitaria de medios tradicionales al digital. Con este objetivo se espera que todos los clientes del segmento de lujo puedan tener contacto directo con los hoteles a través de la plataforma digital y evitar intermediarios (operadores turísticos, etc).
OLP3. Incrementar la oferta de hoteles temáticos o propuesta diferenciada que aproveche el potencial natural-cultural del destino Perú. En 2014 existe solo uno, el hotel y viñas Queirolo en la región de Ica. A 2025 deben existir 20 de estas propiedades que satisfagan la necesidad de viajeros con intereses/necesidades especiales como “hoteles para niños”, caminantes, sibaritas, avistamiento de aves, aficionados a la pesca, entre otros.	OCP 3.1	Organizar en 2016 el Foro "Oportunidades de Inversión Privada en Destinos Turísticos" financiado y organizado años anteriores por PROMPERÚ en cooperación con la Sociedad de Hoteles del Perú. Con este objetivo se espera iniciar e incrementar la red de contactos y convocar a inversionistas hoteleros especializados e interesados en este tipo de atracciones.
	OCP 3.2	Alcanzar al 2024 la implementación de 19 hoteles temáticos a través de la aprobación de los proyectos de factibilidad alcanzados y discutidos en los Foros de Oportunidades de Inversión. Cada año se solicitarán los avances de los diferentes proyectos y los estudios de impacto ambiental de los mismos. En cada implementación se introducirán las mejores e innovadoras prácticas hoteleras temáticas mundiales así como se realizarán las investigaciones de segmentos y públicos objetivos adecuados. Con este objetivo se espera la inauguración de tres hoteles temáticos al 2018, cuatro al 2020, cinco al 2022 y siete al 2025.
	OCP 3.3	Promover al 2025 incentivos tributarios para hoteleros temáticos a través de evaluaciones anuales de ingresos y visitas en destinos turísticos con baja tasa de turismo.
OLP4. Triplicar el actual ratio promedio peruano de 0.7 (FEM, 2013d) que indica el número de habitaciones por cada 100 habitantes para incrementar la competitividad de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo enfatizando en: la capacitación continua del capital humano en todo ámbito, el empleo de tecnología, e innovación para ofrecer propiedades sustentables	OCP 4.1	Alcanzar al 2025 un incremento del 66% del presupuesto anual para campañas de promoción para el viajero final y agencias de viajes de países (mercados) más importantes: Chile, USA, Brasil, Francia, Alemania, Reino Unido, Japón. Cada 2 años se evaluarán los indicadores de competitividad de la industria y se considerarán factores humanos, tecnológicos e innovación para identificar avances en áreas y balancear el presupuesto. Con este objetivo se busca incrementar el ratio de 0.7% a 1.2% acumulado hasta el 2025.
	OCP 4.2	Alcanzar al 2016 un incremento de 3% en la facturación generada por turismo interno. Con este objetivo se busca llevar el ratio de 0.7% a 0.9%
	OCP 4.3	Diseñar al 2017 nuevos paquetes turísticos concebidos exclusivamente para el mercado interno (menor precio, para familias, estadías en feriados nacionales, fechas especiales). Con este objetivo se busca llevar el ratio de 0.7% a 0.9%
	OCP 4.4	Conseguir al 2018 alianzas con empresas de retailing para promocionar viajes al interior del país a través de este canal adicional y con posibilidad de pago a plazos. Con este objetivo se busca llevar el ratio de 0.7% a 0.9%
	OCP 4.5	Organizar al 2025 y de manera anual en cooperación con el Centro de Emprendimiento e Innovación de CENTRUM Católica el premio nacional de innovación y creatividad hotelera. Con este objetivo se busca fidelizar la práctica de la innovación como una propuesta frecuente en la búsqueda de competitividad. Se espera que el ratio se incremente de 0.7% a 0.8%.
	OCP 4.6	Conseguir al 2019 una alianza con el Instituto de Ciencias de la Naturaleza, Territorio y Energías Renovables de la Universidad Católica del Perú (GRUPO) para analizar la optimización del uso de energía y agua en hoteles y dictar conferencias a través de la SHP. Con este objetivo se busca promover el uso de energías renovables. Se espera que el ratio se incremente de 0.7% a 0.8%
	OCP 4.7	Capacitar al 2024 y cada 2 años a los futuros líderes hoteleros a través de acciones conjuntas con centros especializados y universidades de prestigio, para identificar los déficits de conocimiento críticos de los colaboradores existentes. Con este objetivo se busca identificar y promover a los mejores líderes de la industria. Se espera que el ratio se incremente de 0.7% a 0.8%
	OCP 4.8	Fortalecer al 2019 los convenios de prácticas pre-profesionales con universidades de prestigios. Con este objetivo se busca fidelizar la práctica de la capacitación como una propuesta efectiva en la búsqueda de competitividad.

Tabla 25

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Objetivo a largo plazo (OLP)	Código OCP	Descripción objetivo a corto plazo (OCP)	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
OLP1. Triplicar los actuales porcentajes de arribos de viajeros procedentes de Asia y Oceanía a 2025 para reducir la alta dependencia de visitantes provenientes de Latinoamérica e incrementar el gasto promedio de estadía en Perú. De acuerdo con MINCETUR (2013d), el porcentaje de arribos de viajeros de Asia en 2013 alcanzó el 4.11% y el de Oceanía 1.32%.	OCP 1.1	Establecer al 2017 una oficina comercial en Australia para la promoción de atractivos turísticos y oferta hotelera del Perú en el mercado australiano y neozelandés. Con este objetivo se espera lograr un 60% de incremento inicial de arribos al país por parte de ciudadanos de estas regiones.	Activos financieros: Promperú. Materiales, oficina (local) alquiler y gastos fijos.	Capacidad de trabajo con un alto grado de autonomía e iniciativa	Profesionales de turismo empáticos con conocimiento del destino Perú y con amplia red de contactos apasionados por promocionar el destino Perú y sus atractivos
	OCP 1.2	Exponer al 2022 los avances y crecimiento turístico y hotelero del Perú en Asia y Oceanía a través de visitas anuales de medios masivos y prensa de esas regiones al país, mostrando los atractivos turísticos, la evolución de la infraestructura en el Perú, así como nuevos productos hoteleros. Con este objetivo se espera incrementar como mínimo en 25% la cantidad de arribos al Perú por parte de ciudadanos de estas regiones.	Activos financieros: Promperú, capital propio de cadenas hoteleras u hoteleros independientes, tour operadores locales. Materiales: tickets aéreos internacionales e internos, pernocte en hoteles, entradas, guídos, tickets de tren	Proceso de coordinación entre los actores involucrados para la planificación de los viajes	Conocimiento en la organización de viajes de familiarización en Perú, perfiles de turistas internacionales y marketing.
	OCP 1.3	Organizar hasta el 2025 Workshops Turísticos anuales y colocar paquetes turísticos del Perú en las principales ciudades de Australia (i.e., Sydney, Canberra, Melbourne) y del Asia (i.e., Tokio, Shanghai, Hong Kong, Taipei, Singapur, Kuala Lumpur, Jakarta, Bangkok, y Manila). Con este objetivo se esperan incrementos de arribos acumulados del 120% de ciudadanos de estas regiones.	Activos financieros: Promperú, capital propio de cadenas hoteleras u hoteleros independientes, tour operadores locales. Materiales: tickets aéreos internacionales e internos, pernocte en hoteles, entradas, guídos, tickets de tren	Proceso de coordinación entre los actores involucrados para la planificación de los viajes	Conocimiento en la organización de viajes de familiarización en Perú, perfiles de turistas internacionales y marketing.
	OCP 2.1	Organizar en el 2015 la Cumbre del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional en Lima en el que se debe validar la capacidad de anfitrión de nuestro país brindando un servicio de alta calidad en servicios hoteleros. Con este objetivo se logra incrementar el networking para la convocatoria, presentación y futura obtención de proyectos de inversión en hoteles de cinco estrellas a establecerse en Perú.	Activos financieros: Promperú, capital propio de cadenas hoteleras u hoteleros independientes, tour operadores locales. Materiales: tickets aéreos internacionales e internos, pernocte en hoteles, entradas, guídos, tickets de tren	Horas hombre de representantes de reconocida trayectoria del sector hotelero con experiencia ejecutiva	Equipo de trabajo experimentado con capacidad de diálogo y dispuesto a contribuir con propuestas constructivas para el desarrollo del sector.
OLP2. La acción articulada del sector público-privado permitirá desarrollar un mayor número de hoteles de lujo que contribuyan al fortalecimiento de la imagen de Perú como un destino atractivo para el viajero sofisticado que es promocionada por el Sector y PROMPERÚ en ferias internacionales de turismo y medios turísticos internacionales especializados. De 24 establecimientos hoteleros de cinco estrellas existentes en 2014, el Perú debe contar con 48 a 2025.	OCP 2.2	Alcanzar al 2025, 24 nuevos hoteles cinco estrellas a través de la convocatoria a los ejecutivos de los principales hoteles de lujo de la SHP y a inversionistas extranjeros a paneles de discusión mensuales para la identificación de los principales factores externos que fomentan o atrasan/desalientan la inversión hotelera y su respectiva cuantificación para ser presentada a lobby hotelero en julio 2015. Con este objetivo se espera reducir la burocracia en las diferentes instancias y a partir del 2019 inaugurar los primeros dos hoteles cinco estrellas. Para el 2022 se deben haber inaugurado nueve hoteles adicionales y al 2025 trece hoteles más.	Activos financieros: Fondos de la Sociedad Peruana de Hoteles y sus miembros para cubrir la inversión de la conferencia de prensa	Horas hombre de representantes de reconocida trayectoria del sector hotelero con experiencia ejecutiva	Representantes de cadenas hoteleras inversionistas y representantes de la SHP con expertise en relaciones públicas y conexiones con los principales medios de comunicación del país.
	OCP 2.3	Promocionar al 2025 destinos turísticos de lujo a través de la invitación anual a periodistas de medios de turismo especializados orientados al viajero sofisticado como Condé Nast Traveler, NATGEO, Travel+Leisure, y Virtuoso. Con este objetivo se espera informar y coberturar los avances en el sector hotelero peruano (especialmente el segmento de lujo mundial). Los logros esperados a informar no son solo económicos sino también de competitividad como país.	Activos financieros: Promperú. Materiales, oficina (local) alquiler y gastos fijos.	Capacidad de trabajo con un alto grado de autonomía e iniciativa	Profesionales de turismo empáticos con conocimiento del destino Perú y con amplia red de contactos apasionados por promocionar el destino Perú y sus atractivos
	OCP 2.4	Participar al 2025 en conjunto con PROMPERÚ y de manera anual de seis ferias de turismo dirigidas exclusivamente a agencias de lujo como ILM de Europa, Asia, América, y Japón, EBTM de Barcelona, Condé Nast Traveler Trade Show (actualmente solo se participa en una). Con este objetivo se espera transmitir de manera personal, B2B y B2C los logros alcanzados de manera progresiva en el Perú.	Promperú y capital propio de cadenas hoteleras u hoteleros independientes. Materiales: fee de participación en ferias y eventos, monaje de stand, material informativo digital y hardcopy en idioma local, merchandising, viajes de viaje (no aplica en caso de webinars)	- En el caso de webinars WiFi y mínimo Pentium class 1GHz CPU with 512 MB of RAM, navegador	Representantes del sector público y del sector privado con experiencia en la promoción del Perú como destino turístico, Conocimiento en la organización y participación en ferias o eventos internacionales de turismo, marketing turístico, idioma inglés fluido
	OCP 2.5	Alcanzar al 2016 la óptima y efectiva información sobre las necesidades de viajeros de negocios/empresas que seleccionan hoteles de lujo para su estadías/eventos y su respectivo empleo. Con este objetivo se espera evaluar el crecimiento de este segmento y su impacto en el sector de hoteles de lujo.	Activos financieros: capital propio de cadenas hoteleras u hoteleros independientes.		Capital humano innovador, visionario y con liderazgo para buscar cambios permanentes.
OLP3. Incrementar la oferta de hoteles temáticos o propuesta diferenciada que aproveche el potencial natural-cultural del destino Perú. En 2014 existe solo uno, el hotel y vias Queirolo en la región de Ica. A 2025 deben existir 20 de estas propiedades que satisfagan la necesidad de viajeros con intereses/necesidades especiales como "hoteles para niños", caminantes, sibiritas, avistamiento de aves, aficionados a la pesca, entre otros.	OCP 3.1	Organizar en 2016 el Foro "Oportunidades de Inversión Privada en Destinos Turísticos" financiado y organizado años anteriores por PROMPERÚ en cooperación con la Sociedad de Hoteles del Perú. Con este objetivo se espera iniciar e incrementar la red de contactos y convocar a inversionistas hoteleros especializados e interesados en este tipo de atracciones.	Activos financieros: Promperú, capital propio de cadenas hoteleras u hoteleros independientes, tour operadores locales. Materiales: tickets aéreos internacionales e internos, pernocte en hoteles, entradas, guídos, tickets de tren	Proceso de coordinación entre los actores involucrados para la planificación de los viajes	Conocimiento en la organización de viajes de familiarización en Perú, perfiles de turistas internacionales y marketing.
	OCP 3.2	Alcanzar al 2024 la implementación de 19 hoteles temáticos a través de la aprobación de los proyectos de factibilidad alcanzados y discutidos en los Foros de Oportunidades de Inversión. Cada año se solicitarán los avances de los diferentes proyectos y los estudios de impacto ambiental de los mismos. En cada implementación se introducirán las mejores e innovadoras prácticas hoteleras temáticas mundiales así como se realizarán las investigaciones de segmentos y públicos objetivos adecuados. Con este objetivo se espera la inauguración de tres hoteles temáticos al 2018, cuatro al 2020, cinco al 2022 y siete al 2025.	Activos financieros: Promperú. Materiales, oficina (local) alquiler y gastos fijos.	Capacidad de trabajo con un alto grado de autonomía e iniciativa	Profesionales de turismo empáticos con conocimiento del destino Perú y con amplia red de contactos apasionados por promocionar el destino Perú y sus atractivos
	OCP 3.3	Promover al 2025 incentivos tributarios para hoteles temáticos a través de evaluaciones anuales de ingresos y visitas en destinos turísticos con baja tasa de turismo.	Activos financieros: capital propio de cadenas hoteleras u hoteleros independientes.		Capital humano innovador, visionario y con liderazgo para buscar cambios permanentes.
	OCP 4.1	Alcanzar al 2025 un incremento del 66% del presupuesto anual para campañas de promoción para el viajero final y agencias de viajes de países (mercados) más importantes: Chile, USA, Brasil, Francia, Alemania, Reino Unido, Japón. Cada 2 años se evaluarán los indicadores de competitividad de la industria y se considerarán factores humanos, tecnológicos e innovación para identificar avances en áreas y balancear el presupuesto. Con este objetivo se busca incrementar el ratio de 0.7% a 1.2% acumulado hasta el 2025.	Activos financieros: Promperú, capital propio de cadenas hoteleras u hoteleros independientes, tour operadores locales. Materiales: tickets aéreos internacionales e internos, pernocte en hoteles, entradas, guídos, tickets de tren	Proceso de coordinación entre los actores involucrados para la planificación de los viajes	Conocimiento en la organización de viajes de familiarización en Perú, perfiles de turistas internacionales y marketing.
OLP4. Triplicar el actual ratio promedio peruano de 0.7 (FEM, 2013d) que indica el número de habitaciones por cada 100 habitantes para incrementar la competitividad de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo enfatizando en: la capacitación continua del capital humano en todo ámbito, el empleo de tecnología, e innovación para ofrecer propiedades sustentables	OCP 4.2	Alcanzar al 2016 un incremento de 3% en la facturación generada por turismo interno. Con este objetivo se busca llevar el ratio de 0.7% a 0.9%	Promperú y capital propio de cadenas hoteleras u hoteleros independientes. Materiales: para participación en ferias y eventos, monaje de stands, materiales informativos digital y reuniones con actores directos en comercialización	Capacidad de trabajo planificado y coordinado con un alto grado de autonomía e iniciativa	Representantes del sector público y del sector privado con experiencia en la promoción del Perú como destino turístico, Conocimiento en la organización y participación en ferias o eventos internacionales de turismo, marketing turístico, idioma inglés fluido
	OCP 4.3	Diseñar al 2017 nuevos paquetes turísticos concebidos exclusivamente para el mercado interno (menor precio, para familias, estadías en feriados nacionales, fechas especiales). Con este objetivo se busca llevar el ratio de 0.7% a 0.9%	Activos financieros: Promperú. Materiales, oficina (local) alquiler y gastos fijos.	Capacidad de trabajo con un alto grado de autonomía e iniciativa	Profesionales de turismo empáticos con conocimiento del destino Perú y con amplia red de contactos apasionados por promocionar el destino Perú y sus atractivos
	OCP 4.4	Conseguir al 2018 alianzas con empresas de retailing para promocionar viajes al interior del país a través de este canal adicional y con posibilidad de pago a plazos. Con este objetivo se busca llevar el ratio de 0.7% a 0.9%	Activos financieros: capital propio de cadenas hoteleras u hoteleros independientes.	Capacidad de trabajo con un alto grado de autonomía e iniciativa	Capital humano innovador, visionario y con liderazgo para buscar cambios permanentes.
	OCP 4.5	Organizar al 2025 y de manera anual en cooperación con el Centro de Emprendimiento e Innovación de CENTRUM Católica el premio nacional de innovación y creatividad hotelera. Con este objetivo se busca fidelizar la práctica de la innovación como una propuesta frecuente en la búsqueda de competitividad. Se espera que el ratio se incremente de 0.7% a 0.8%.	Activos financieros: Fondos de la Sociedad Peruana de Hoteles y sus miembros para cubrir la inversión de la conferencia de prensa	Horas hombre de especialistas en emprendimiento e innovación con trayectoria del sector hotelero con experiencia ejecutiva	Representantes de cadenas hoteleras inversionistas, representantes de la SHP con expertise en productos y procesos en energías renovables y conexiones con los principales proveedores de estos servicios.
OLP5. Fortalecer al 2019 los convenios de prácticas pre-profesionales con universidades de prestigio. Con este objetivo se busca fidelizar la práctica de la capacitación como una propuesta efectiva en la búsqueda de competitividad.	OCP 4.6	Conseguir al 2019 una alianza con el Instituto de Ciencias de la Naturaleza, Territorio y Energías Renovables de la Universidad Católica del Perú (GRUPO) para analizar la optimización del uso de energía y agua en hoteles y dictar conferencias a través de la SHP. Con este objetivo se busca promover el uso de energías renovables. Se espera que el ratio se incremente de 0.7% a 0.8%	Activos financieros: Fondos de la Sociedad Peruana de Hoteles y sus miembros para cubrir la inversión de la conferencia de prensa	Horas hombre de especialistas en tecnologías de tratamiento de aguas y energías con trayectoria del sector hotelero con experiencia ejecutiva	Representantes de cadenas hoteleras inversionistas, representantes de la SHP con expertise en productos y procesos en energías renovables y conexiones con los principales proveedores de estos servicios. Capital humano innovador, visionario y con liderazgo para buscar cambios permanentes.
	OCP 4.7	Capacitar al 2024 y cada 2 años a los futuros líderes hoteleros a través de acciones conjuntas con centros especializados y universidades de prestigio, para identificar los déficits de conocimiento críticos de los colaboradores existentes. Con este objetivo se busca identificar y promover a los mejores líderes de la industria. Se espera que el ratio se incremente de 0.7% a 0.8%	Activos financieros: capital propio de cadenas hoteleras u hoteleros independientes.		Capital humano innovador, visionario y con liderazgo para buscar cambios permanentes.
OCP 4.8	Fortalecer al 2019 los convenios de prácticas pre-profesionales con universidades de prestigio. Con este objetivo se busca fidelizar la práctica de la capacitación como una propuesta efectiva en la búsqueda de competitividad.	Activos financieros: Fondos de la Sociedad Peruana de Hoteles y sus miembros para cubrir viajes para el contacto con universidades extranjeras. Revisión de salarios por prácticas pre-profesionales			Expertise y visión estratégica para definir área del hotel con potencial de innovación y/o cambio. Expertise para desarrollar un plan de prácticas con objetivos concretos y un mentor asignado. Expertise en la atención de trámites migratorios necesarios para estudiantes extranjeros. Horas hombre de áreas involucradas en el plan de prácticas definido. Inglés como idioma para la comunicación con estudiantes extranjeros durante su estadía en Lima.

Tabla 26

Matriz de Políticas por cada Estrategia

	E1	E2	E3	E4	E6	E11	E12	E14	E16	E18
	Diferenciar los productos hoteleros (i.e. personalización de estadia a través de nuevas tecnologías, rating de excelencia de servicio en redes como TripAdvisor, propuesta de alimentación especial como: Kosher, Halal, vegetariano, etc, hoteles temáticos o boutique) (F2, F3, F5, O1, y O3).	Conseguir proyectos de inversión hotelera en conjunto con inversionistas extranjeros (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).	Ajustar la propuesta hotelera existente para cubrir mejor las necesidades del creciente número de viajeros de negocios (F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, y O7).	Penetrar destinos con bajo HSR para aumentar la oferta hotelera, inicialmente para turismo interno y una vez perfeccionados se proyecten al turismo receptivo (F1, F2, F3, F4, O1, O5, y O6).	Realizar alianzas/franquicias con renombradas marcas hoteleras internacionales (F1, F4, y O2).	Designar un porcentaje del presupuesto anual de las empresas del sector a invertir en tecnologías de información (personal y equipos) e innovación (F1, F2, F3, y A5).	Iniciar promoción de hoteles en conjunto con tour operadores del destino Perú en nuevos mercados potenciales (F1, F3, y A7).	Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del mercado interno (F1, F4, y A2).	Elevar los estándares de tecnología e innovación en la industria a través de un reclutamiento de profesionales de países desarrollados graduados en carreras relacionadas al sector (D2, D3, D4, D6, D8, D9, O2, y O4).	Crear conciencia de responsabilidad social empresarial y cuidado del medio ambiente a través de incentivos económicos y reconocimiento (D6, D4, y O2).
1.	Dedicar esfuerzos en el permanente análisis de las diferentes y cambiantes necesidades de los distintos tipos de viajeros.	X	X	X	X	X			X	X
2.	Difundir una cultura organizacional abierta al cambio.	X	X	X	X	X			X	X
3.	Buscar la sostenibilidad a largo plazo logrando un equilibrio entre lo social, lo económico, y lo ambiental.			X	X	X	X		X	
4.	Crear conciencia acerca de las consecuencias del cambio climático y la relevancia del cuidado del medioambiente y recursos naturales.				X		X		X	X
5.	Propiciar el crecimiento laboral y personal de los colaboradores a través de una cultura de alto desempeño siguiendo los valores organizacionales, la ética, la calidad de vida, y normas laborales.	X		X	X				X	X
6.	Optimizar el riesgo del portafolio de clientes buscando reducción de la dependencia de ciertos mercados.	X	X	X	X			X		X
7.	Incentivar la meritocracia.	X							X	X
8.	Promover la transparencia en todas las gestiones administrativas entre gremios y con el Estado.		X				X			
9.	Promoción de comportamientos socialmente responsables dentro de la organización.						X			X
10.	Incrementar el conocimiento acerca de los recursos naturales y el legado cultural del país.	X			X	X			X	X
11.	Fomentar e invertir en capacitaciones para nuevas áreas de desarrollo de la organización.	X	X	X	X	X	X		X	X
12.	Intensificar el trabajo en equipo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13.	Dinamizar la gestión de tecnología de información puesto que permite que la información requerida por los grupos de interés se adapte oportunamente a los cambios generados por el entorno.	X	X	X	X	X			X	X



7.4 Estructura de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

De acuerdo con D'Alessio (2013), la estructura organizacional es el *armazón* que incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades de la organización. Es la que ayudar a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar a la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias.

El alto déficit de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo es la falta de diferenciación y falta de la búsqueda de nuevas tecnologías e innovación de la mayoría de los participantes (i.e., hoteleros) que lo conforman. Sin que se inicie un cambio disruptivo al interior de cada organización (i.e., hotel o cadena de hoteles) que componen la Sociedad Peruana de Hoteles es imposible iniciar el cumplimiento de los objetivos a corto plazo (OCP), objetivos a largo plazo (OLP), y alcanzar la visión. Es por eso que se plantea la estructura que se visualiza en la Figura 32. Se plantea una estructura matriz que promueve un enfoque interdisciplinario destinado a generar un esfuerzo de colaboración por parte de los integrantes de las diferentes áreas del hotel. Son los departamentos de Sistemas e Innovación y Desarrollo los que colaboran de manera *transversal* con las divisiones clásicas existentes en un hotel (i.e., Comercial, Operaciones, Finanzas y Contabilidad, y finalmente Recursos Humanos). Esto con el objetivo de que ambos departamentos (i.e., Sistemas e I&D) provean a los departamentos tradicionales de nuevas y creativas ideas innovadoras para no solo ofrecer un producto diferenciado al huésped sino también incrementar la eficiencia de procesos internos. Con la estructura matriz, no solo el flujo de información sería acelerado sino también el potencial de análisis por parte de dos equipos con conocimiento en dos áreas completamente distintas y que pueden (de colaborar exitosamente) alcanzar una solución holística a un problema o problemática existente. Por otro lado, este tipo de organización implica un importante esfuerzo de los integrantes de la misma para pasar de la comunicación vertical y decisiones centralizadas al trabajo en equipo que requiere un alto grado de coordinación entre las funciones.

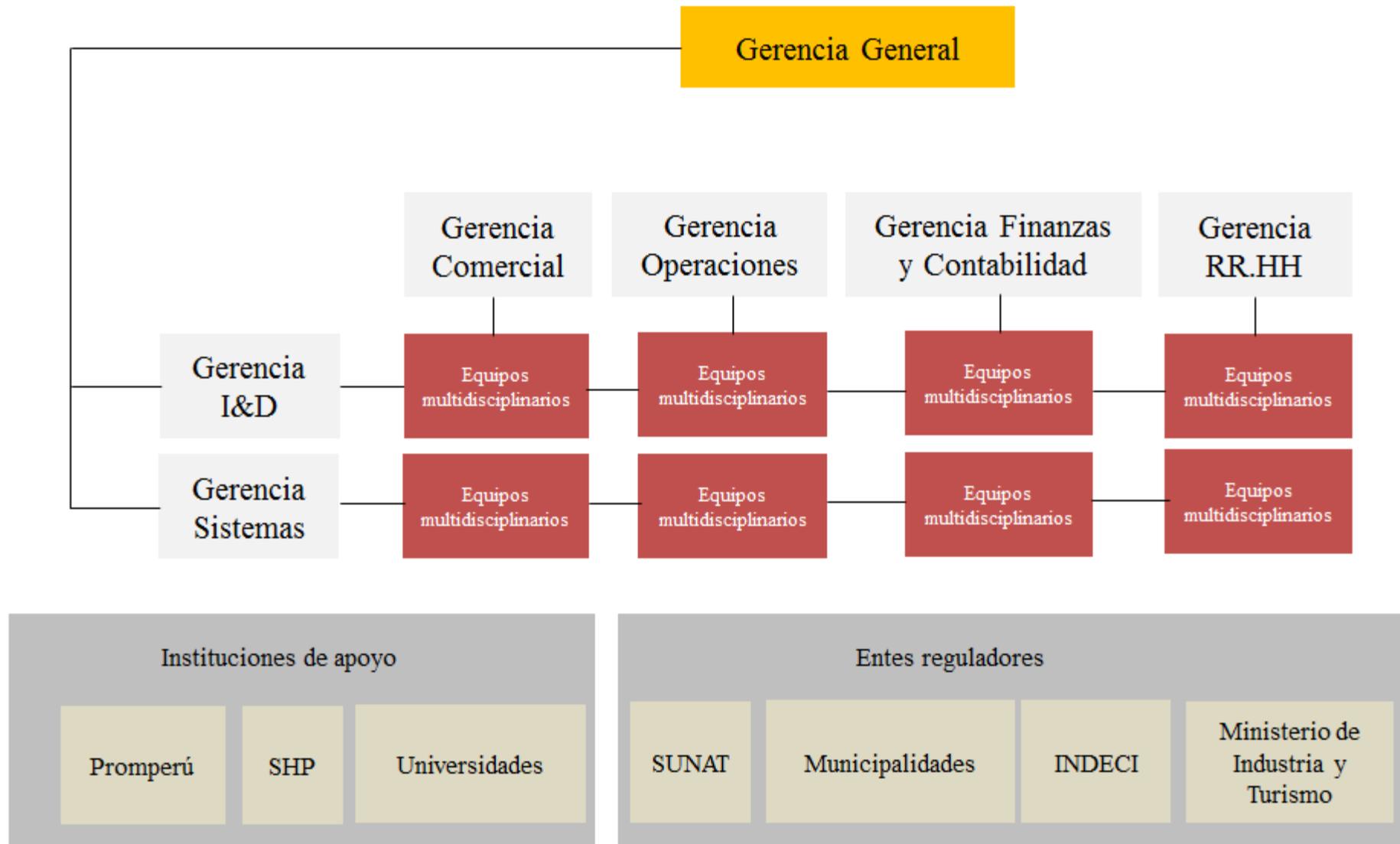


Figura 32. Estructura propuesta para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

De acuerdo con D'Alessio (2013), en términos estratégicos, se puede decir que la Responsabilidad Social (RS), es la labor que debe cumplir una organización o una persona, tanto a corto como a largo plazo, favoreciendo el equilibrio económico, social, y ambiental. Existe la percepción de que la Industria Hotelera no tiene un alto impacto en el medioambiente en comparación con industrias como las de gas y petróleo. Sin embargo, los hoteles generan impactos ambientales más negativos de lo que el público percibe comúnmente, (e.g., el consumo de una alta cantidad de recursos como energía y agua, así como la emisión de una gran cantidad de dióxido de carbono). De acuerdo con la Environmental Protection Agency [Agencia de Protección Ambiental de EE.UU] (EPA, por sus siglas en inglés), la reducción del uso de energía en un 10% en toda la industria hotelera ahorraría US\$285 millones (Wuleka et al., 2013). Las investigaciones proporcionan información sobre el consumo diario de agua que genera el turismo. En España, un turista consume 880 litros de agua por día, en comparación con un español local que consume un promedio de 250 litros diarios. Patrones de consumo similares se han registrado en las regiones mediterráneas, donde 400 litros de agua se consumen por un turista en comparación con un poblador local con 70 litros por persona por día. Por otra parte, también se ha estimado que el consumo de agua de los clientes en un hotel por noche dependerá de diversos factores como el estándar y las instalaciones del hotel. Además de la contaminación del agua, se suman la generación de residuos y su procesamiento. Entre los residuos se encuentran: papel, alimentos, metales, plásticos, aluminio, y vidrio. Erdogan y Baris (2007) realizaron un estudio para analizar las prácticas ambientales implementadas por los hoteles turcos llegando a la conclusión que el papel y los residuos de alimentos acaparan el mayor porcentaje de residuos en los establecimientos hoteleros. Kasim estimó que los residuos de hoteles lo conforman: (a) 46%, residuos de alimentos; (b) 25.3%, papel; (c) 11.7%, cartón; (d) 6.7%, plásticos; (e) 5.6%, vidrio; y (f) 4.5%, residuos de metal; lo que corrobora que los

residuos de un hotel superan significativamente los residuos domésticos.

El impacto de los hoteles difiere de acuerdo con la ubicación geográfica del hotel. En Europa, EE.UU., y Canadá la Industria Hotelera implementa a partir de las legislaciones locales una constante mejora para reducir el impacto de las propiedades en el medioambiente. La introducción de prácticas para reducir el impacto negativo en el medioambiente es la base para obtener certificaciones como *Greenglobe*, *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED), y *Sustainable Tourism Eco-Certification Program* (STEP), que aportan a la diferenciación del hotel y a la vez ofrecen una oportunidad para hacer un uso más eficiente de recursos.

Un ejemplo de cómo un hotel puede combinar una propuesta de responsabilidad hacia el medioambiente de una manera innovadora y creativa es el Crowne Plaza Copenhagen Tower (2014), distinguido como el hotel más verde del mundo por Four Green Steps y Travelocity en 2011. En 2010, Skål International (i.e., la Organización Mundial de Profesionales del Turismo Mundial) también le otorgó el galardón del hotel más verde en el planeta. Entre sus diversas iniciativas se encuentran: (a) sus electrodomésticos y aparatos eléctricos son de bajo consumo, (b) de su fachada cuelgan placas solares por los cuatro costados, y (c) los clientes que acuden al gimnasio generan energía pedaleando en las bicicletas estáticas. Otras de las importantes innovaciones tecnológicas que ha implementado el hotel es un sistema de aguas subterráneas que mantienen frío o caliente el edificio según la temporada y que ayudan a reducir el gasto energético en casi un 90%. Para estimular la generación de energía, la cocina usa un sistema de inducción. Los residuos son depositados en un tanque de 10,000 litros en el almacén y sellados al vacío. Una vez lleno, el tanque es vaciado y los residuos son transportados a otra ciudad para ser convertidos en biogás. El resto es empleado como fertilizante. En Suecia, en octubre de 2014 Orbital Systems (Nielsen, 2014) lanzó una novedosa ducha (ver Figura 33) para la Industria Hotelera como

respuesta al problema de la mayoría de alojamientos (i.e., huéspedes que consumen más agua y energía en el hotel que en casa). La novedosa ducha limpia filtra y bombea el agua que se genera al tomar una ducha, logrando ahorrar un 90% del consumo de agua y 80% de energía mientras ofrece un mayor confort debido a un aumento significativo de la potencia de caída de agua y a que es más limpia que la de la llave.



Figura 33. La ducha de agua reciclada de Orbital Systems.
Tomado de “Take a Water-Recycling Shower at a Hotel [Tome una Ducha de Reciclaje de Agua en un Hotel],” por J. Nielsen, 2014. En *myNEWSdesk*. Recuperado de <http://www.mynewsdesk.com/uk/orbital-systems-ab/pressreleases/take-a-water-recycling-shower-at-a-hotel-1080025>

La tarea para la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo no debe culminar con la implementación de prácticas innovadoras para reducir el impacto del hotel en su ecosistema y los costos del hotel. Al contrario, debe extenderse al proceso de educación de sus colaboradores, huéspedes, y comunidades aledañas. Sin involucrarlos, cualquier intento de obtener un cambio significativo en el ahorro de recursos será solo un logro temporal.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El entorno se caracteriza por continuos cambios, consecuencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, además de la globalización que ha

cambiado las formas de la competencia empresarial, las cuales están dominadas por los activos intangibles y por las personas que, o bien los componen o bien los utilizan. Por tal razón, las empresas que actúan globalmente, como las de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo, deben prestar especial atención a la dirección de sus recursos humanos y la generación de talento, concibiendo a estos activos como un componente estratégico que se plasma en las OCP, OLP, y estrategias presentadas. Considerando el status quo de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo, es esencial trabajar en aspectos como la capacitación continua, el trabajo interdisciplinario, el potencial de desarrollo (i.e., líneas de carrera), y la motivación para poder cumplir con la visión planteada a 2015.

La mayoría de los conflictos sociales que existen en el país afectan la actividad turística, por eso se les debe prestar mayor atención a la relación y la inclusión de la comunidad, especialmente si una propiedad se encuentra en áreas colindantes a zonas críticas o en áreas rurales.

7.7 Gestión del Cambio

De acuerdo con D'Alessio (2013), el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que estos se planeen adecuadamente. Para transformar la organización se deben desarrollar las acciones que se presentan a continuación:

1. *Planear la estrategia del cambio:* Se debe desarrollar un plan de acción.
2. *Establecer un sentido de urgencia:* Se debe: (a) examinar el mercado y la competencia; (b) identificar y evaluar crisis actuales y potenciales; e (c) identificar oportunidades.
3. *Conformar un grupo director facultado:* Se debe constituir un grupo con poderes para guiar el cambio y conseguir que el grupo trabaje en equipo.
4. *Crear una visión para el cambio:* Se debe desarrollar una visión que haga exitoso el cambio y desarrollar una estrategia para alcanzarla.

5. *Comunicar esta visión del cambio:* Se deben usar todos los medios posibles para comunicar la visión y estrategias.
6. *Facultar a otros para lograr la visión del cambio:* Se deben eliminar los obstáculos al cambio; cambiar los sistemas y estructuras que afectan la visión; y fomentar que se asuman riesgos, acciones, actividades, e ideas no tradicionales.
7. *Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores.*
8. *Usar permanentemente la referenciación.*
9. *Tercerizar cuando sea posible, oportunidades inmejorables para aligerar la organización.*
10. *Planear resultados y crear éxitos tempranos:* Se debe planear conseguir mejoramientos visibles en la performance, crear esos mejoramientos, y reconocer y recompensar empleados involucrados en los mejoramientos.
11. *Consolidar mejoramientos y producir más cambios:* Se debe: (a) emplear la credibilidad conseguida para cambiar sistemas, estructuras, y políticas que no se ajustan a la visión; contratar, promover, y capacitar empleados que fomenten el cambio; y (c) repotenciar el proceso con nuevos proyectos, aspectos, y ajustes de cambio.
12. *Institucionalizar los nuevos enfoques:* (a) Articular las conexiones entre el nuevo comportamiento y el éxito de la organización, y (c) desarrollar los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo.

Finalmente, luego de introducir una cultura de cambio al interior de la organización (i.e., hotel), es necesario continuar con el siguiente paso, es decir con la Industria Hotelera en su integridad. La difusión de casos de éxito de manejo de proceso de cambio de uno o diversos miembros integrantes de la Sociedad de Hoteles del Perú puede ser la principal acción a tomar que requiere un buen presidente o líder de la asociación para transmitir la

relevancia de alcanzar la visión planteada y que persuada al resto de la Sociedad de Hoteles del Perú que solo unidos y con determinación se puede alcanzar la visión planteada a 2025.

7.8 Conclusiones

Este capítulo ha estado centrado en la implementación de los objetivos a largo plazo que fueron definidos en el Capítulo V. Los objetivos a corto plazo (OCP) planteados en este son ambiciosos considerando la brecha existente entre los estándares hoteleros del primer mundo y los existentes en Perú. El reto sin embargo, no radica en la definición de los OCP, sino en hallar los líderes transformacionales que se atrevan a implementar una cultura permanente de cambio y persuadir a sus respectivos equipos que esa es la única vía que puede asegurar la supervivencia de una propiedad o cadena hotelera a largo plazo, incluyendo siempre a la sociedad, el medioambiente, y actuando en el marco de la Ley. El bajo grado de diferenciación de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo y el uso de tecnología e innovación reflejan en parte la carencia de estos líderes. Aquellas organizaciones (i.e., cadenas hoteleras u hoteles independientes) que cuenten con los líderes capaces de implementar la cultura de cambio e innovación permanente en sus equipos, contarán con una ventaja competitiva que a su vez, podría ser el detonante, para que a mediano plazo, aquellas organizaciones que hayan permanecido sumidas en el letargo, opten por el cambio obligadas por la competencia.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se considera la evaluación y el control de las actividades. Este es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2008).

Para la evaluación y monitoreo de las estrategias y objetivos a corto plazo de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo se utilizará el *Balanced Scorecard* [Tablero de Control Integrado], que es una herramienta que permite controlar el desempeño de los objetivos a corto plazo.

8.1 Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2008), la evaluación y control es una etapa que se efectúa permanentemente durante el proceso, debido a la frecuencia de cambios en el entorno, la competencia, y la demanda, que provocan necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Para ello, debe existir un sistema de medición de desempeño, puesto que la base de la evaluación está en medir y comparar.

Un elemento clave en la evaluación es la implementación del Tablero de Control Balanceado como una herramienta para medir el desempeño de la organización, y que considera cuatro evaluaciones en perspectiva: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje.

8.1.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera se puede dividir en dos aspectos claves: (a) la estrategia financiera de crecimiento y (b) la estrategia financiera de productividad. La primera tiene como base aumentar el ingreso total de la industria a través del incremento de la facturación (i.e., nuevas fuentes de ingresos). La estrategia financiera de la productividad tiene como base aumentar los beneficios de la empresa reduciendo los costos de la organización y

mejorar la utilización de los activos. La estrategia de la mejora de la utilización de los activos consiste en reducir el activo circulante y el activo fijo que se necesitan como apoyo de las actividades de la industria. Todo lo anterior está orientado al proceso de creación de valor en el que se deben cumplir las expectativas de los accionistas.

8.1.2 Clientes

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo en el mercado. El indicador principal es la percepción que tienen los clientes respecto de los productos y servicios que se brindan (i.e., precio, calidad, servicio, marca, funcionalidad, y disponibilidad).

Esta perspectiva permite a las organizaciones mejorar los indicadores relacionados con el mercado objetivo, como lo son: (a) la participación de mercado, (b) adquisición de nuevos clientes, (c) satisfacción, y (d) fidelización del cliente (Kaplan & Norton, 2009).

8.1.3 Procesos

En esta perspectiva, la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo se centra en aquellas operaciones que están relacionadas con la eficiencia operacional y la sostenibilidad del medioambiente, así como el uso eficiente de los recursos y materiales. Se busca brindar procesos estratégicos orientados a la gestión de las operaciones, cliente, innovación, y procesos reglamentarios y sociales.

8.1.4 Aprendizaje interno

La perspectiva interna controla cómo la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo debe aprender de las nuevas experiencias por las que pasa la organización. En consecuencia, debe mejorar invirtiendo el capital organizativo como cultura y liderazgo. Con una buena dirección se logrará alineamiento y trabajo en equipo y no se debe abandonar el seguimiento de las actividades cruciales y de mayor impacto.

Las métricas de aprendizaje interno que responden a la visión y estrategias de la Industria Hotelera para el Turismo receptivo serían: (a) propuesta de innovación, (b)

eficiencia operacional del personal, y (c) medidas de calidad en el servicio. Es indispensable en esta nueva fase de cambio y con objetivos más altos, hacerle seguimiento continuo a esas métricas, y estar preparados para el comportamiento y respuesta del personal involucrado, tanto dentro de las organizaciones como de la Asociación de Hoteles del Perú. Un constante entrenamiento en este proceso de control es indispensable para que todos internalicen su importancia, y que todos sus elementos sean claves del éxito.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta de control estratégico que permite obtener una visión integral de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo, evaluando la estrategias por medición y comparación, facilitando la implementación exitosa de estas, y permitiendo apreciar la dirección en la que el Sector se dirige y corrigiéndola si fuera necesario (D'Alessio, 2008), como se observa en la Tabla 27.

8.3 Conclusiones

Es indispensable en esta nueva fase de cambio tener implementados el proceso de evaluación del desempeño y el Tablero de Control Balanceado, como también capacitar al personal involucrado y hacerle seguimiento continuo a las métricas.

Las métricas de aprendizaje interno consideradas de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo serían: (a) propuesta de innovación, (b) eficiencia operacional del personal, y (c) medidas de calidad por turno de trabajo.

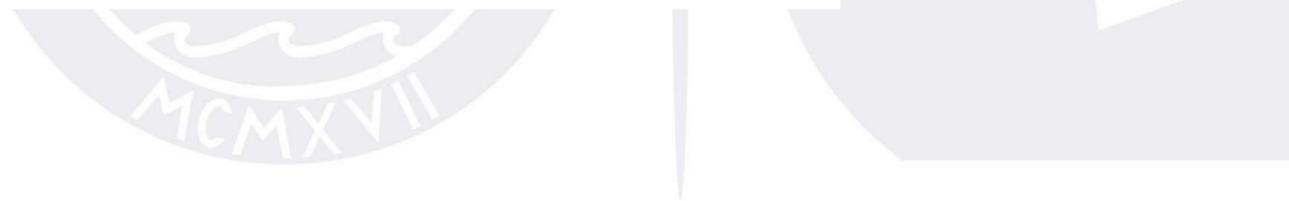
El viajero o turista receptivo son los principales clientes de la industria hotelera.

El consumidor a 2014 está mejor informado, es más exigente, y está conectado con lo que ocurre en el mundo. Es por eso que la oferta de hoteles que generen un valor diferenciado, servicio especializado, facilidad en la búsqueda de información, y otros, forman parte de la propuesta de valor que se ofrece a los turistas en general y contribuye al posicionamiento del servicio y a la fidelización de los clientes hacia el hotel.

Tabla 27

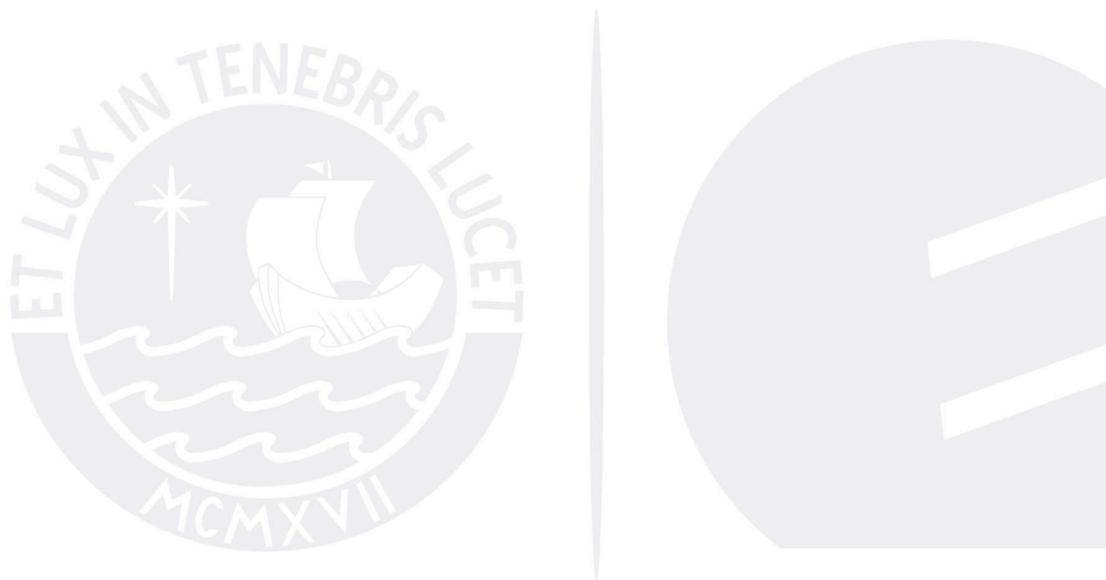
Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Código OCP	Objetivos a Corto Plazo	Item	Indicador	Período	Variable
Financiera	OCP 4.2	Alcanzar al 2016 un incremento de 3% en la facturación generada por turismo interno. Con este objetivo se busca llevar el ratio de 0.7% a 0.9%	Financiero	Inversión de dólares promedio por campaña y por país - Tasa de crecimiento	Semestral	%
	OCP 4.1	Alcanzar al 2025 un incremento del 66% del presupuesto anual para campañas de promoción para el viajero final y agencias de viajes de países (mercados) más importantes: Chile, USA, Brasil, Francia, Alemania, Reino Unido, Japón. Cada 2 años se evaluarán los indicadores de competitividad de la industria y se considerarán factores humanos, tecnológicos e innovación para identificar avances en áreas y balancear el presupuesto. Con este objetivo se busca incrementar el ratio de 0.7% a 1.2% acumulado hasta el 2025.	Financiero	Ingreso de dólares promedio por turista receptivo del mundo - Tasa de crecimiento	Anual	%
	OCP 4.3	Diseñar al 2017 nuevos paquetes turísticos concebidos exclusivamente para el mercado interno (menor precio, para familias, estancias en feriados nacionales, fechas especiales). Con este objetivo se busca llevar el ratio de 0.7% a 0.9%	Financiero	Ingreso de dólares promedio por turista de todas las regiones del país - Tasa de crecimiento	Mensual	%
Clientes	OCP 1.1	Establecer al 2017 una oficina comercial en Australia para la promoción de atractivos turísticos y oferta hotelera del Perú en el mercado australiano y neozelandés. Con este objetivo se espera lograr un 60% de incremento inicial de arribos al país por parte de ciudadanos de estas regiones.	Cliente	Cantidad de paquetes turísticos y hoteleros del Perú colocados en Australia y Nueva Zelanda	Anual	Unidades
	OCP 1.2	Exponer al 2022 los avances y crecimiento turístico y hotelero del Perú en Asia y Oceanía a través de visitas anuales de medios masivos y prensa de esas regiones al país, mostrando los atractivos turísticos, la evolución de la infraestructura en el Perú, así como nuevos productos hoteleros. Con este objetivo se espera incrementar como mínimo en 25% la cantidad de arribos al Perú por parte de ciudadanos de estas regiones.	Cliente	Cantidad de avisos en diarios, revistas y otros así como cantidad de apariciones del destino Perú en televisión extranjera.	Anual	Unidades
	OCP 1.3	Organizar hasta el 2025 Workshops Turísticos anuales y colocar paquetes turísticos del Perú en las principales ciudades de Australia (i.e., Sydney, Canberra, Melbourne) y del Asia (i.e., Tokio, Shanghai, Hong Kong, Taipei, Singapur, Kuala Lumpur, Jakarta, Bangkok, y Manila). Con este objetivo se esperan incrementos de arribos acumulados del 120% de ciudadanos de estas regiones.	Cliente	Cantidad de negocios cerrados en reuniones concertadas en cada país visitado	Anual	Unidades
	OCP 2.2	Alcanzar al 2025, 24 nuevos hoteles cinco estrellas a través de la convocatoria a los ejecutivos de los principales hoteles de lujo de la SHP y a inversionistas extranjeros a paneles de discusión mensuales para la identificación de los principales factores externos que fomentan o atrasan/desalientan la inversión hotelera y su respectiva cuantificación para ser presentada a lobby hotelero en julio 2015. Con este objetivo se espera reducir la burocracia en las diferentes instancias y a partir del 2019 inaugurar los primeros dos hoteles cinco estrellas. Para el 2022 se deben haber inaugurado nueve hoteles adicionales y al 2025 trece hoteles más.	Cliente	Relación de factores que afectan la inversión vs Inversión hotelera por año	Anual	%
	OCP 2.3	Promocionar al 2025 destinos turísticos de lujo a través de la invitación anual a periodistas de medios de turismo especializados orientados al viajero sofisticado como Condé Nast Traveler, NATGEO, Travel+Leisure, y Virtuoso. Con este objetivo se espera informar y cubrir los avances en el sector hotelero peruano (especialmente al segmento de lujo mundial). Los logros esperados a informar no son solo económicos sino también de competitividad como país.	Cliente	Cantidad de viajeros sofisticados que fueron captados por los medios antes mencionados	Anual	Unidades
	OCP 2.4	Participar al 2025 en conjunto con PROMPERÚ y de manera anual de seis ferias de turismo dirigidas exclusivamente a agencias de lujo como ILTM de Europa, Asia, América, y Japón, EIBTM de Barcelona, Condé Nast Traveler Trade Show (actualmente solo se participa en una). Con este objetivo se espera transmitir de manera personal, B2B y B2C los logros alcanzados de manera progresiva en el Perú.	Cliente	Número de empresas que participan por año y porcentaje de incremento x año	Anual	Unidades
	OCP 3.1	Organizar en 2016 el Foro "Oportunidades de Inversión Privada en Destinos Turísticos" financiado y organizado años anteriores por PROMPERÚ en cooperación con la Sociedad de Hoteles del Perú. Con este objetivo se espera iniciar e incrementar la red de contactos y convocar a inversionistas hoteleros especializados e interesados en este tipo de atracciones.	Cliente	Relanzamiento del Foro Oportunidades de Inversión Privada en Destinos Turísticos	Anual	Si/No
	OCP 3.2	Alcanzar al 2024 la implementación de 19 hoteles temáticos a través de la aprobación de los proyectos de factibilidad alcanzados y discutidos en los Foros de Oportunidades de Inversión. Cada año se solicitarán los avances de los diferentes proyectos y los estudios de impacto ambiental de los mismos. En cada implementación se introducirán las mejores e innovadoras prácticas hoteleras temáticas mundiales así como se realizarán las investigaciones de segmentos y públicos objetivos adecuados. Con este objetivo se espera la inauguración de tres hoteles temáticos al	Cliente	Número de productos exitosos replicados en Perú desde países de Latinoamérica y el mundo.	Semestral	Unidades
	OCP 3.3	Promover al 2025 incentivos tributarios para hoteleros temáticos a través de evaluaciones anuales de ingresos y visitas en destinos turísticos con baja tasa de turismo.	Cliente	Relación de ingresos hoteleros en destinos con baja tasa entre viajeros visitantes a dichos destinos	Anual	%
	OCP 4.4	Conseguir al 2018 alianzas con empresas de retailing para promocionar viajes al interior del país a través de este canal adicional y con posibilidad de pago a plazos. Con este objetivo se busca llevar el ratio de 0.7% a 0.9%	Cliente	Cantidad de viajeros del mercado interno que llegan a hoteles en feriados nacionales	Anual	Unidades
	OCP 4.5	Organizar al 2025 y de manera anual en cooperación con el Centro de Emprendimiento e Innovación de CENTRUM Católica el premio nacional de innovación y creatividad hotelera. Con este objetivo se busca fidelizar la práctica de la innovación como una propuesta frecuente en la búsqueda de competitividad. Se espera que el ratio se incremente de 0.7% a 0.8%.	Aprendizaje	Lanzamiento del premio nacional de innovación y creatividad hotelera	Anual	Si/No
Procesos Internos	OCP 2.1	Organizar en el 2015 la Cumbre del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional en Lima en el que se debe validar la capacidad de anfitrión de nuestro país brindando un servicio de alta calidad en servicios hoteleros. Con este objetivo se logra incrementar el networking para la convocatoria, presentación y futura obtención de proyectos de inversión en hoteles de cinco estrellas a establecerse en Perú.	Procesos	Cantidad de observaciones durante eventos en la cumbre vs número de eventos totales de la cumbre	Anual	%
	OCP 2.5	Obtener al 2016 la óptima y efectiva información sobre las necesidades de viajeros de negocios/empresas que seleccionan hoteles de lujo para su estancias/eventos y su respectivo empleo. Con este objetivo se espera invertir en este segmento y evaluar su impacto en el sector de hoteles de lujo.	Procesos	Numero de viajeros de negocios/empresas que llegan a hoteles de lujo	Anual	Unidades
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 2.6	Alcanzar al 2024 el 100% de reservas en hoteles de lujo a través del empleo del e-commerce. Cada año se invertirá en promoción digital de servicios hoteleros y se migrará la inversión publicitaria de medios tradicionales al digital. Con este objetivo se espera que todos los clientes del segmento de lujo puedan tener contacto directo con los hoteles a través de la plataforma digital y evitar intermediarios (operadores turísticos, etc).	Aprendizaje	Porcentaje de crecimiento de la plataforma e-commerce para servicios hoteleros	Semestral	%
	OCP 4.6	Conseguir al 2019 una alianza con el Instituto de Ciencias de la Naturaleza, Territorio y Energías Renovables de la Universidad Católica del Perú (GRUPO) para analizar la optimización del uso de energía y agua en hoteles y dictar conferencias a través de la SHP. Con este objetivo se busca promover el uso de energías renovables. Se espera que el ratio se incremente de 0.7% a 0.8%	Aprendizaje	Consumo de energía y agua en hoteles	Anual	KW y M3
	OCP 4.7	Capacitar al 2024 y cada 2 años a los futuros líderes hoteleros a través de acciones conjuntas con centros especializados y universidades de prestigio, para identificar los déficits de conocimiento críticos de los colaboradores existentes. Con este objetivo se busca identificar y promover a los mejores líderes de la industria. Se espera que el ratio se incremente de 0.7% a 0.8%	Aprendizaje	Cantidad de personas egresadas de los programas de capacitación	Anual	Unidades
	OCP 4.8	Fortalecer al 2019 los convenios de prácticas pre-profesionales con universidades de prestigio. Con este objetivo se busca fidelizar la práctica de la capacitación como una propuesta efectiva en la búsqueda de competitividad.	Aprendizaje	Cantidad de créditos educativos otorgados	Anual	Unidades



Por otro lado, los grandes hoteles también exigen diferenciación y mayor confort y que el cuidado del medioambiente sea una constante en la experiencia del servicio. La protección de los espacios arqueológicos y la participación de la población serán importantes para el sostenimiento y buena relación del sistema.

Finalmente, las métricas de las perspectivas financieras consideradas en la Industria Hotelera para Turismo Receptivo serían: (a) tasa de crecimiento de la facturación del turista receptivo por región, (b) tasa de crecimiento de la facturación del turista interno, y (c) facturación promedio de la industria.



Capítulo IX: Competitividad de la Industria Hotelera para Turismo Receptivo

Según Porter (2010), se plantea que la ventaja competitiva de las naciones se crea y se mantiene mediante un proceso localizado. Las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones, e historia contribuyen conjuntamente con al éxito competitivo.

En este capítulo se desarrolla: (a) un análisis competitivo de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo, (b) la identificación de ventajas competitivas, (c) la identificación y análisis de los potenciales clústeres de la industria hotelera, y finalmente (d) la identificación y análisis de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres.

9.1 Análisis Competitivo de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

Según Chiri (2008), los países que alcanzan mayor crecimiento del PBI no son necesariamente los más competitivos. El crecimiento sostenido del PBI es una condición necesaria pero no suficiente, se requiere un alto grado de innovación. Es la capacidad innovadora de los países la que sustenta el crecimiento de la productividad, la que finalmente explica el mejoramiento de la competitividad de un país. Según Porter (2009), en la medida que los países desarrollan ventajas competitivas y formas de competir, pasan por tres etapas características:

1. Países que basan sus ventajas competitivas en mano de obra barata y en la exportación de *commodities* o productos con bajo valor agregado debido a una baja capacidad de innovación. Estos países generalmente se encuentran ubicados en los últimos lugares de los rankings de competitividad internacional.
2. Países que basan su competitividad en la producción de bienes y servicios eficientemente, sin embargo carecen de productos diferenciados y tienen tecnologías y diseños originados en otras economías. Básicamente, se limitan a la imitación y adecuación tecnológica. Entre estos países en el ranking de competitividad de la FEM se encuentra Perú en la denominada Fase 2 caracterizada por alcanzar eficiencia.

3. Países que basan sus ventajas competitivas en la capacidad de innovación y emplean métodos más avanzados para producir bienes y servicios y se ubican en la frontera tecnológica para competir a partir de la creación de valor. Se encuentran en esta etapa los países más competitivos como Suiza, Singapur, y Finlandia.

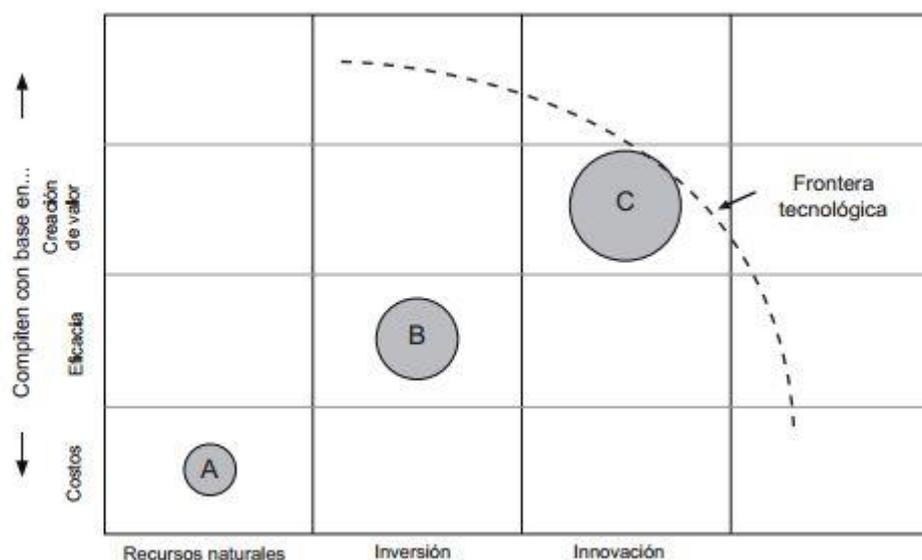


Figura 34. Etapas de desarrollo a lo largo de la frontera de la competitividad. Tomado de “Benchmarking: La Competitividad en el Perú,” por A. Chiri, 2008. IECOS. Recuperado de http://www.bibliotecacentral.uni.edu.pe/pdfs/IECOS/6,2008/art_001.pdf

La Industria Hotelera para el Turismo Receptivo como se ha mencionado anteriormente no produce commodities. El valor agregado de las propiedades hoteleras difiere significativamente dependiendo de la categoría, organización, destino turístico en el que se encuentra, entre otros. Es por eso que se ha tomado el concepto de Cambridge Insight expuesto en D'Alessio (2013), para situar la etapa de desarrollo en la que se encuentra en promedio la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.

La aglomeración de hoteles en el primer cuadrante de la izquierda en la Figura 34 refleja la fase en la que se encuentran la mayoría de hoteles en Perú. La preocupación principal son los costos y la explotación del destino turístico. Solo un par de hoteles se encuentran en frontera óptima que son los que invierten en innovar y crear valor en los servicios que ofrecen, como son: El Hotel Palacio Nazarenas o La Casona Inkaterra.

Es por eso que se considera a la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo en un periodo de transición entre las etapas A y B. Esto implica un alto potencial para nuevos competidores entrantes en el mercado. La capacidad de innovación y desarrollo o empleo de tecnología en los procesos, productos, y marketing en este Sector aún son altamente incipientes incluso en las cadenas hoteleras más importantes del país si se los compara con los estándares de países desarrollados.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

No es posible mencionar las ventajas competitivas del Sector debido a la heterogeneidad de sus participantes. Sin embargo, sí existen empresas hoteleras que han logrado formar ventajas competitivas en el tiempo. Es el caso de las cadenas hoteleras: Inkaterra, Belmond, Mountain Lodges, Rainforest Expeditions, y las embarcaciones de lujo en la Amazonía pertenecientes a Aqua Expeditions y Delfin Amazon Cruises, si bien estos últimos son cruceros también brindan el servicio de alojamiento. Todos tienen en común el conocimiento de las preferencias y necesidades de los viajeros extranjeros de su mercado objetivo ya sea por los múltiples viajes a ferias de turismo, estadías en países desarrollados, o porque la casa matriz se encuentra en un país desarrollado. El conocimiento no solo está plasmado en el diseño de producto hotelero sino también en la búsqueda constante de estar actualizado con las nuevas tendencias que el viajero moderno impone en el mercado. Todas estas cadenas han sido pioneras en la introducción de conceptos y/o productos únicos en el mercado hotelero peruano.

Si bien es cierto, la mayoría de cadenas mencionadas anteriormente poseen propiedades de lujo, la categoría no es una ventaja competitiva per se. El caso de los albergues ecológicos de Rainforest Expeditions muestra que aún sin ser sofisticadas propiedades es posible lograr diferenciación debido a la integración de la comunidad local en el proyecto hotelero como socia.

Todas estas cadenas cuentan con departamentos de marketing altamente calificados que realizan un exitoso mix en todos los aspectos del marketing: (a) *producto*, diferenciado; (b) *plaza*, estableciendo diferentes canales de distribución tanto localmente como en el extranjero); (c) *promoción directa*, en los mercados extranjeros más relevantes cooperando con renombradas empresas de publicidad y prensa; y (d) precio, discriminando precios para obtener la mayor rentabilidad posible de distintos targets.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

Lamentablemente, no existe a 2014 un clúster hotelero turístico en el Perú. Las condiciones ambientales que favorecen la formación de clústeres que expone Berumen (como se citó en D'Alessio, 2013) son: (a) cultura cooperativa, (b) estrategias locales entre las industrias y las universidades, (c) investigación, desarrollo, e innovación interactiva, y (d) dispuesta a ser compartida. Adicionalmente, la política organizacional tanto en la Industria Hotelera como entre los tour operadores del rubro del turismo receptivo es mayormente excluyente y jerárquica.

El bajo potencial para la concretización de clústeres no implica, sin embargo, que no existan iniciativas con el potencial para conformar uno a futuro. Un ejemplo es la iniciativa “Destino Turístico Ruta Moche” en el norte del país (ver Figura 35). Con el fin de revalorar el legado cultural de la civilización Moche, en 2008 el grupo Backus inició el proyecto turístico Ruta Moche con el objetivo de ser el destino turístico más importante de la costa peruana. El programa Ruta Moche no impulsa el turismo en todos los sitios arqueológicos Moche, sino solo en aquellos donde existe un proyecto de investigación y puesta en valor en ejecución como Túcume, el Museo Bruening, el Museo Tumbas Reales del Señor de Sipán, el complejo El Brujo, y las Huacas del Sol y la Luna. La Ruta Moche ha contado con el apoyo tanto de entes estatales como privados.

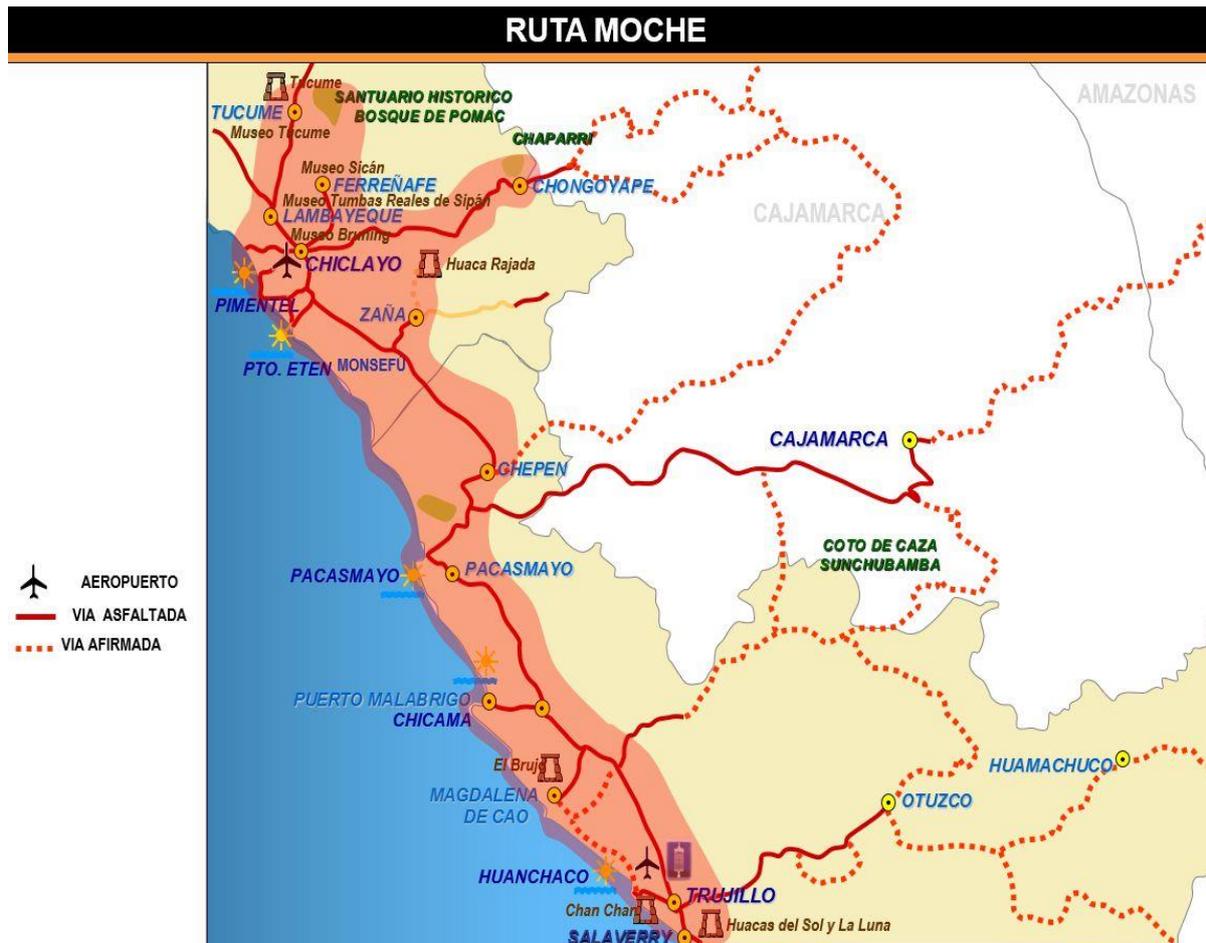


Figura 35. La Ruta Moche
Tomado de “Ruta Moche,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015). Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=4119>

Sin duda: (a) la ubicación del aeropuerto Jorge Chávez, puerta de entrada del mayor número de viajeros y hombres de negocio internacionales; (b) el hecho de ser Lima el destino con la mayor cantidad de hoteles de cadenas internacionales, la sede de los principales tour operadores turísticos del país; (c) el atractivo de la ciudad como plaza de trabajo preferida para profesionales de alto nivel; (d) la existencia de la mayor cantidad de universidades que ofrecen la carrera de hotelería, así como las de ingeniería e informática; y (e) la existencia del mayor mercado de proveedores para la construcción y equipamiento de proyectos hoteleros, sumado al boom gastronómico y la próxima inauguración del Centro de Convenciones de Lima son factores que favorecerían la formación de un clúster hotelero turístico que podría extenderse hasta Paracas e Ica (por su proximidad geográfica).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La concretización de la conformación de un clúster en Lima sería altamente favorable para cumplir con los OLP1 y OLP2 si es que por su relevancia llega a tener mayor conectividad aérea internacional con Asia y Australia y en consecuencia mayor número de arribos internacionales. Iniciativas como la de la Ruta Moche, con la debida continuidad y mayor impulso podría extenderse a departamentos vecinos en el Norte y convertirse en plazas atractivas para inversionistas que busquen diferenciarse con hoteles temáticos (OLP3). El éxito de esta iniciativa podría ser el inicio entonces de un *efecto dominó* para la conformación de otros clústeres que al igual que la Ruta Moche busquen convertir una ventaja comparativa (i.e., el legado histórico-cultural) en una ventaja competitiva y cumplir con el OLP4.

9.5 Conclusiones

A pesar del desánimo y la incertidumbre que causa la desaceleración de diversas economías importantes en el mundo, el Perú presenta aún en 2014 un crecimiento en el número de viajeros extranjeros. Es por esto que el Sector continúa siendo atractivo para nuevos entrantes con capacidad de desarrollar ventajas competitivas inexistentes en el mercado hotelero actual. La presencia de un nuevo entrante con una propuesta diferenciada o disruptiva ya presentes en mercados de países desarrollados, pero aún inexistentes en Sudamérica, es el impulsor que necesita el Sector para aumentar significativamente la competitividad en el resto de las actuales empresas hoteleras que conforman la industria.

Atraer nuevos inversionistas con alta capacidad de innovación es la primera condicionante para la conformación de un clúster. La segunda, es la existencia de líderes transformacionales que perciban la *competencia* como una oportunidad para el continuo desarrollo (y no como algo negativo); y en la *cooperación* una alternativa a la percepción actual que la competencia es un *juego de suma cero*. Solo con líderes que perciban a la conformación de un clúster como una alternativa más beneficiosa que la alternativa

dominante de competir de manera individualista será posible la formación de un clúster hotelero-turístico a futuro.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo, como resultado de la formulación del planteamiento, objetivos, estrategias, y mecanismos de control, necesarios para alcanzar la situación deseada del Sector al horizonte 2025. Finalmente, después de presentar el Plan Estratégico Integral del Sector, se presentan las conclusiones, así como las recomendaciones y el futuro del mismo.

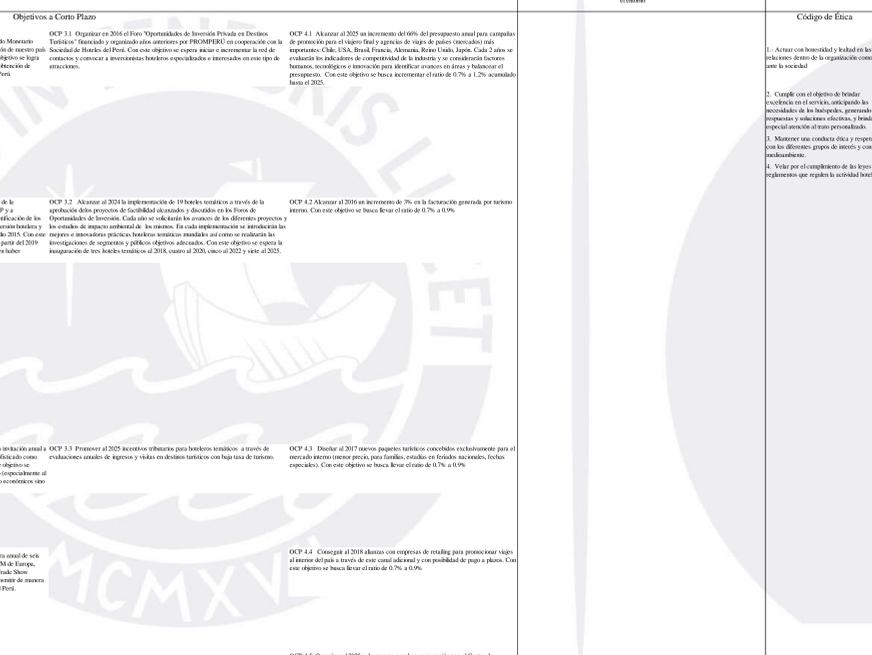
10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral ayuda al control del proceso estratégico y facilita los reajustes que fueran necesarios, a su vez que ayuda a tener una visión integral de todo el proceso. En la Tabla 28 se presenta el Plan Estratégico Integral del Sector Industrial de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo.

10.2 Conclusiones

1. La Industria Hotelera para el Turismo Receptivo se encuentra en una fase de crecimiento. Dependiendo del destino turístico, las propiedades hoteleras tienen en la mayoría de plazas, potencial para desarrollar ventajas competitivas. Existen plazas en la que la rivalidad es baja y/o la competencia en ciertas categorías es inexistente lo cual no incentiva la competitividad del Sector Industrial de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo ni sus participantes.
2. El desarrollo de las ventajas competitivas depende a su vez del desarrollo de factores claves como: (a) gestión directiva, competitiva, y con visión a largo plazo; (b) liderazgo; (c) empleo de nuevas tecnologías e innovación para generar valor agregado; (d) la capacitación constante de todos los miembros de una organización hotelera; y (e) realizar prácticas éticas y socialmente responsables con stakeholders.

Misión		Valores				Valores	
El servicio bancario garantiza una experiencia personalizada al cliente que vive el Perú, por ofrecerle más canales de servicio, hospitalidad, personalización y una diferenciada oferta de productos, mejorando la experiencia del cliente y la rentabilidad, mejorando la productividad del personal y la eficiencia operativa de la organización, mejorando la experiencia del cliente y la rentabilidad, mejorando la productividad del personal y la eficiencia operativa de la organización, mejorando la experiencia del cliente y la rentabilidad, mejorando la productividad del personal y la eficiencia operativa de la organización.		A 2025 la Industria Bancaria para el Turismo Recreativo pasará de ser la tercera actividad contribuyente al PIB turístico de acuerdo a la actividad de transporte 25.7% a convertirse en 19.6% y a ocupar el segundo lugar como contribuyente, superando un atractivo cobro y rentado, y fortaleciendo su rol de competitividad en el desarrollo sostenible del país. La actividad bancaria pasó el 11.1% en 2022.				Principios Cardales	
Internos Organizativos		OCP 1	OCP 2	OCP 3	OCP 4	1. Integridad de intenciones	1. Piedad por la excelencia en el servicio. La Industria Bancaria para el Turismo Recreativo debe contar con un equipo humano que participativamente de la práctica que existe en la organización de tener como fin último la satisfacción de los clientes del negocio.
<p>1. (a) ser reconocido por alto estándar de servicios, hospitalidad, así como la búsqueda de la experiencia del cliente y la rentabilidad de la empresa de hotel.</p> <p>2. (b) incrementar la oferta bancaria en el destino turístico que tiene un rol decisivo en el crecimiento del país de acuerdo con el Plan de Turismo Recreativo (PTUR) del Ministerio de Comercio Exterior, Turismo, Artesanía y Industrias Culturales y MYPE.</p> <p>3. (c) contribuir con el desarrollo de la competitividad en el país.</p> <p>4. (d) promover y desarrollar de nuevos negocios.</p> <p>5. (e) ser un agente de cambio que incentive la creación de espacios inclusivos y el desarrollo sostenible del país.</p>		<p>1. Promover el aumento del porcentaje de turismo público-privado desarrollado en mayor número de hoteles del tipo que contribuya al fortalecimiento de la imagen del Perú como un destino turístico.</p> <p>2. Incrementar la oferta de servicios turísticos y productos diferenciados que generen el desarrollo sostenible del destino Perú. En 2024 contar con una oferta y oferta Operativa en los destinos turísticos que permita incrementar la capacidad de recepción de los turistas internacionales de turismo y recibir turistas internacionales especializados. En 2025 establecer nuevos hoteles de cinco estrellas en 2024, el Perú debe contar con 40 a 2025.</p>	<p>1. Promover el aumento del porcentaje de turismo público-privado desarrollado en mayor número de hoteles del tipo que contribuya al fortalecimiento de la imagen del Perú como un destino turístico.</p> <p>2. Incrementar la oferta de servicios turísticos y productos diferenciados que generen el desarrollo sostenible del destino Perú. En 2024 contar con una oferta y oferta Operativa en los destinos turísticos que permita incrementar la capacidad de recepción de los turistas internacionales de turismo y recibir turistas internacionales especializados. En 2025 establecer nuevos hoteles de cinco estrellas en 2024, el Perú debe contar con 40 a 2025.</p>	<p>1. Promover el aumento del porcentaje de turismo público-privado desarrollado en mayor número de hoteles del tipo que contribuya al fortalecimiento de la imagen del Perú como un destino turístico.</p> <p>2. Incrementar la oferta de servicios turísticos y productos diferenciados que generen el desarrollo sostenible del destino Perú. En 2024 contar con una oferta y oferta Operativa en los destinos turísticos que permita incrementar la capacidad de recepción de los turistas internacionales de turismo y recibir turistas internacionales especializados. En 2025 establecer nuevos hoteles de cinco estrellas en 2024, el Perú debe contar con 40 a 2025.</p>	<p>1. Promover el aumento del porcentaje de turismo público-privado desarrollado en mayor número de hoteles del tipo que contribuya al fortalecimiento de la imagen del Perú como un destino turístico.</p> <p>2. Incrementar la oferta de servicios turísticos y productos diferenciados que generen el desarrollo sostenible del destino Perú. En 2024 contar con una oferta y oferta Operativa en los destinos turísticos que permita incrementar la capacidad de recepción de los turistas internacionales de turismo y recibir turistas internacionales especializados. En 2025 establecer nuevos hoteles de cinco estrellas en 2024, el Perú debe contar con 40 a 2025.</p>	<p>1. Integridad de intenciones</p> <p>2. Lealtad</p> <p>3. Compromiso</p> <p>4. Conservación de recursos</p>	<p>1. Piedad por la excelencia en el servicio. La Industria Bancaria para el Turismo Recreativo debe contar con un equipo humano que participativamente de la práctica que existe en la organización de tener como fin último la satisfacción de los clientes del negocio.</p>
Estrategias						Políticas	<p>2. Innovación: Búsqueda constante de soluciones en distintas facetas, tanto en los servicios, procesos, como en el desarrollo del capital humano a través de la innovación y capacitación.</p>
<p>1. Diferenciación de productos bancarios: (a) personalización de canales a través de servicios; (b) incrementar el rol decisivo de servicios en todos los destinos; (c) propuesta de innovación especial como: Hotel, Múltiplos, seguros, etc.; (d) fortalecimiento de la búsqueda de nuevos negocios.</p>		X	X	X	X	1.2, 5.6, 7, 10, 11, 12, 13	<p>1. Responsabilidad social: Concientización en todos los niveles de la organización del compromiso con la sociedad y el fortalecimiento que implica un modelo de gestión responsable y ético en la operación de los operadores turísticos y de los productos con sus clientes, con la finalidad de contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.</p>
2. Construir proyectos de inversión bancaria en conjunto con instituciones extranjeras		X	X	X	X	1.2, 6, 8, 11, 12, 13	4. Prevención: Desarrollo continuo para asegurar los objetivos operativos y buscar soluciones a los desafíos que plantea el negocio.
3. Ajustar la propuesta bancaria existente para cubrir mejor las necesidades del consumidor interno de viajeros de negocios.		X	X	X	X	1.2, 3, 5, 6, 11, 12, 13	3. Búsqueda de sostenibilidad (largo plazo) lograda en equilibrio entre la sociedad, el consumidor y la sustentabilidad.
4. Promover alianzas con las HR para promover la oferta bancaria, más altamente para turistas internos y una vez perfeccionada se proyectan al turismo extranjero.		X	X	X	X	1.2, 4, 6, 10, 11, 12, 13	4. Crecimiento sostenido de la consecución del cambio climático y la reducción del carbono, el medio ambiente y recursos naturales.
5. Realizar alianzas estratégicas con universidades para fortalecer la oferta bancaria.		X	X	X	X	1.2, 3, 5, 10, 11, 12, 13	5. Promover el crecimiento laboral y personal de los colaboradores a través de una cultura de alto desempeño, impulsando los valores organizacionales, la ética, la calidad de vida y mejores beneficios.
6. Destacar un porcentaje del presupuesto anual de la empresa del sector a invertir en investigación de innovación (personas, procesos) e innovación.		X	X	X	X	1.3, 3, 4, 11, 12, 13	6. Optimización del riesgo del portafolio de depósitos bancarios mediante la diversificación de ciertos mercados.
7. Desarrollar programas de talento humano en conjunto con sus operadores del destino Perú en nuevos mercados generados.		X	X	X	X	3, 4, 6, 9, 11, 12	7. Incentivar la retención.
8. Adaptar oferta a las necesidades del viajero nacional para incrementar la demanda del producto interno.		X	X	X	X	6, 12	8. Promover la transparencia en todos los procesos administrativos entre gerentes y con el cliente.
9. Promover los estándares de tecnología e innovación en la industria a través de un reclutamiento de profesionales de países desarrollados, graduados en carreras relacionadas al sector.		X	X	X	X	1.2, 3, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 13	9. Fomento de competencias sostenibles respaldadas dentro de la organización.
10. Crear conciencia de responsabilidad social empresarial y calidad del medio ambiente a través de acciones educativas y promocionales.		X	X	X	X	1.2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13	10. Fortalecimiento del liderazgo interno de los recursos humanos y el capital humano del país.



3. La curva de aprendizaje para preparar un hotel para atender el turismo receptivo es significativa. La Industria Hotelera para el Turismo Receptivo tiene un alto potencial para aprovechar la ventaja comparativa del Perú (i.e., legado cultural y bellos paisajes naturales) para incursionar en destinos turísticos atendiendo en un inicio al viajero nacional y sus necesidades. Y a medida que el producto se consolide comenzar a atraer viajeros extranjeros a mediano plazo.
4. Existe una alta concentración de viajeros provenientes de EE.UU. y Sudamérica. Sin embargo, el número de viajeros procedentes de otros destinos como Asia y Oceanía se ha incrementado considerablemente en los últimos años. Esto expone una oportunidad para el Sector de diferenciarse en su propuesta.
5. El desarrollo de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo podrá ser fomentado en la medida en que el Sector privado se organice y dialogue con las autoridades municipales y gubernamentales para lograr reducir las principales barreras que impiden o retrasan las inversiones hoteleras.

10.3 Recomendaciones

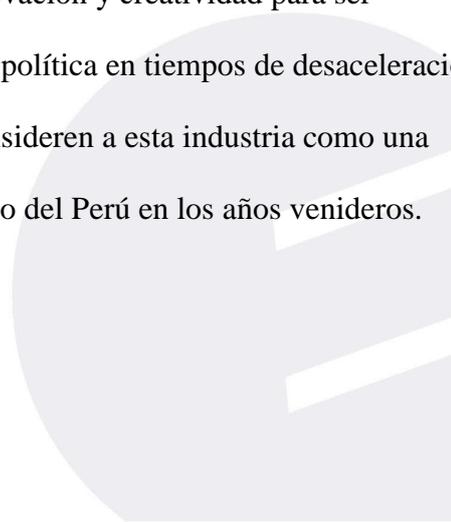
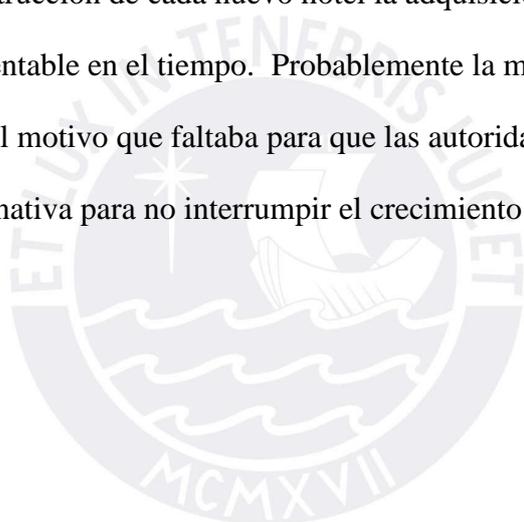
1. Capacitar a profesionales de carrera en relación con tecnología e innovación puesto que representan una importante inversión en el desarrollo de ventajas competitivas.
2. Preservar y respetar el patrimonio cultural y el medioambiente.
3. Consolidar un clúster turístico-hoteleros que trabaje colaborativamente y que logre ventajas comparativas ante los competidores internacionales.
4. Utilizar la plataforma digital para la capacitación y dictado de cursos virtuales, así como considerar al e-commerce como un instrumento efectivo de innovación en el negocio.
5. Promocionar el destino Perú en mercados consolidados, nuevos, y emergentes.

10.4 Futuro de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo

El Sector tiene el potencial para continuar creciendo junto con el incremento del arribo de viajeros extranjeros al Perú si es que logra desarrollar estrategias no solo para

amortiguar las debilidades y amenazas expuestas en el presente Planeamiento Estratégico sino para implementar estrategias que a largo plazo conviertan estas en fuentes de ventajas competitivas.

El ritmo de crecimiento del PBI no solo en el Perú sino en el resto de Latinoamérica mantiene una clara línea descendente durante los últimos meses. El Perú cerró en 2014 con un déficit de la balanza comercial por la caída de los precios de los minerales. A partir de esta coyuntura, no obstante, se debe aprovechar la oportunidad. Es el contexto ideal para que el Sector unido y en consenso plantee los beneficios de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo como una alternativa concreta y viable para reducir la dependencia de la exportación de minerales y fomentar la expansión de una industria que sí exige con la construcción de cada nuevo hotel la adquisición de innovación y creatividad para ser sustentable en el tiempo. Probablemente la motivación política en tiempos de desaceleración sea el motivo que faltaba para que las autoridades reconsideren a esta industria como una alternativa para no interrumpir el crecimiento económico del Perú en los años venideros.



Referencias

- Acosta, M. (2012, 22 de mayo). Qué países reconocen el pisco como peruano y cuáles como chileno. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/que-paises-reconocen-pisco-como-peruano-cuales-como-chileno-noticia-1418070>
- Agencia EFE. (2008, 29 de mayo). Perú acusó a Chile de copiar eslogan para promocionar la gastronomía. *Cooperativa.cl*. Recuperado de <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/relaciones-exteriores/peru/peru-acuso-a-chile-de-copiar-eslogan-para-promocionar-la-gastronomia/2008-05-29/123911.html>
- Arellano, R. (2014, 21 de abril). El Estado contra la SUNAT, por Rolando Arellano. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/estado-contra-sunat-rolando-arellano-noticia-1724014>
- Argentina, Brasil, Chile y México son los rivales del turismo de Perú en LatAm. (2014, 21 de setiembre). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Ingles/noticia-argentina-brazil-chile-and-mexico-are-peru%E2%80%99s-tourism-rivals-in-latam-524240.aspx>
- Atton Hoteles. (2014). *Información corporativa*. Recuperado de <http://www.attoninvestors.com/es/content/informaci%C3%B3n-corporativa>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013a). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015* (Reporte de inflación). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013b). *Memoria 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013.pdf>

- Banco Mundial [BM]. (2014a). *Doing business reformas, DB2005-DB2014*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/reforms/reforms-count>
- Banco Mundial [BM]. (2014b). *Turismo internacional, número de arribos*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL>
- BCR: Riesgo país marca tendencia al descenso. (2015, 5 de enero). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-bcr-riesgo-pais-marcataendencia-al-descenso-25362.aspx#.VL09BEeUcXs>
- Booking.com. (2014). *Portal de Booking.com*. Recuperado de <http://www.booking.com/>
- Candela, G. (2012, 16 de setiembre). Amazonas conecta Cusco con destinos turísticos bolivianos. *laRazón*. Recuperado de http://www.la-razon.com/suplementos/financiero/Amazonas-Cusco-destinos-turisticos-bolivianos_0_1687631323.html
- CCL: Perú tiene los sobrecostos laborales más altos de la Alianza del Pacífico. (2014, 14 de enero). *Gestión*. Recuperado de http://gestion.pe/economia/ccl-peru-tiene-sobrecostos-laborales-mas-altos-alianza-pacifico-2086199?href=nota_rel%E2%80%8F
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021* (Eje estratégico 6: Recursos naturales y ambiente). Recuperado de <http://muniaguasverdes.gob.pe/portal/wp-content/docs/Plan%20Bicentenario/eje6.pdf>
- Chiri, A. (2008). Benchmarking: La competitividad en el Perú. *IECOS*, 2008(6). Recuperado de http://www.bibliotecacentral.uni.edu.pe/pdfs/IECOS/6,2008/art_001.pdf
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (s.f.). *Sobre Perú: Perú diverso, milenario y natural*. Recuperado de <http://perutravel.promperu.gob.pe/es-pe/sobre-peru.aspx?year=%5BLink49%5D>

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2010). *Perfil del turista extranjero 2010*. Recuperado de <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202010/Publicaci%C3%B3n%20PT E%202010.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2012). *Nivel de satisfacción del turista extranjero 2012*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PublicacionNSTE2012.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2014). *Portal de PROMPERÚ*. Recuperado de <http://promperu.gob.pe/>
- Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Recuperado de http://publicaciones.caf.com/media/33191/red_2013.pdf
- Crowne Plaza Copenhagen Towers. (2014). *Our awards* [Nuestros premios]. Recuperado de <http://www.cpcopenhagen.dk/en/Our%20Awards>
- Customer Relationship Management. (s.f.). Recuperado de http://www.academia.edu/3001315/CRM_in_Hotel_Industry
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Pearson / CENTRUM Católica Graduate Business School.

Daniell, Z. (2013, 17 de diciembre). *Latin America online retail forecast, 2013 to 2018:*

Trends in Brazil, Argentina, and Mexico [Pronósticos en línea de retail en Latinoamérica, 2013 a 2018: Patrones en Brasil, Argentina, y México].

Recuperado de

<https://www.forrester.com/Latin+America+Online+Retail+Forecast+2013+To+2018/fulltext/-/E-RES109041>

Decreto Legislativo N°780. Beneficios tributarios para las empresas de servicios de establecimiento de hospedaje. Tribunal Constitucional del Perú. (1993).

Defensoría del Pueblo. (2013). *Reporte de conflictos sociales* (N°110). Recuperado de

<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2013/Reporte-Mensual-conflictos-Sociales-110-Abril-2013.pdf>

Departamento de Comercio de EE.UU. (2010). *EE.UU. travel and tourism industries: A year in review* [Industrias de viaje y turismo de EE.UU.: Un año en revisión].

Recuperado de <http://travel.trade.gov/pdf/2009-year-in-review.pdf>

Embajada de EE.UU. en Perú. (2014). *Emergency messages*. Recuperado de

http://lima.usembassy.gov/warden/emergency_messages.html

Erdogan, N., & Baris, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey []. *Tourism Management*, 28(1), 604-614.

Foro Económico Mundial [FEM]. (2012). *The ASEAN travel & tourism competitiveness report 2012: Fostering prosperity and regional integration through travel and tourism* [El informe de competitividad de viajes y turismo de la ASEAN 2012:

Fomentar la prosperidad y la integración regional a través de viajes y turismo].

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_ASEAN_Report_2012.pdf

- Foro Económico Mundial [FEM]. (2013a). *The global competitiveness report 2013–2014* [El reporte de competitividad global 2013-2014]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2013b). *The travel & tourism competitiveness report 2013: Reducing barriers to economic growth and job creation* [El informe de competitividad de viajes y turismo 2013: La reducción de las barreras al crecimiento económico y la creación de empleo]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2013c). *Peru travel and tourism summit* [Cumbre de Perú viajes y turismo]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/LA13/WEF_LA13_PeruTravelTourismSummit_Report.pdf
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2013d). *The Peru travel & tourism competitiveness report 2013* [El informe de competitividad de viajes y turismo de Perú 2013]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Peru_CompetitivenessReport_2013.pdf
- Gilmore, A. (2003). *Services marketing and management* [Marketing y administración de servicios]. Londres, Inglaterra: Sage.
- Go2Perú. (2014). *Policía de turismo en el Perú*. Recuperado de http://www.go2peru.com/spa/guia_viajes/tips/policia_turismo.htm
- Great Place to Work. (2014). *2013: Las mejores empresas para trabajar en el Perú*. Recuperado de <http://previous.greatplacetowork.com.pe/best/list-pe.htm>
- Hay tres informales por cada trabajador formal. (2014, 11 de mayo). *Perú21.PE*. Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/hay-tres-informales-cada-trabajador-formal-2182695>

Holimpo. (s.f.) *Portal de Holimpo*. Recuperado de <http://www.holimpo.com/>

Hurtado de Mendoza, C. (2012, 8 de abril). Cómo tener un hotel de lujo y vivir para contarla.

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/como-tener-hotel-lujo-vivir-contarla-noticia-1398857>

Hurtado de Mendoza, C. (2013, 4 de diciembre). Inversiones hoteleras en el Perú sumarán

US\$2 mil millones. *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/negocios/inversiones-hoteleras-peru-sumaran-us2-mil-millones-noticia-1668562>

Innovation in the hotel industry [Innovación en la industria hotelera]. (s.f.). En *UKESSAYS*.

Recuperado de <http://www.ukessays.com/essays/business/innovation-in-the-hotel-industry.php>

Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]. (2014). *¿Cómo solicitar una Inspección*

Técnica?. Recuperado de <http://www.indeci.gob.pe/contenido.php?item=MTA3>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Estado de la población*

peruana 2014. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto para el Desarrollo Gerencial [IMD]. (2014). *The world competitiveness scoreboard 2014* [El marcador mundial de competitividad].

http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard_2014.pdf

Interoceánica. (2014). *Guía de viaje: Ruta interoceánica de Cusco a Rio Branco*. Recuperado

de <http://www.interoceanica.pe/interoceanica/pages>

Inversión en investigación y desarrollo en el Perú asciende a 0.1% del PBI, según la CCL.

(2010, 14 de febrero). *Andina*. Recuperado de

http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=2r4OLJbNQg4=#.VCHuS_mSzg8

- Jones Lang LaSalle [JLL]. (2013). *Economic transformation drives Latin America's lodging industry: An industry white paper* [La transformación económica impulsa la industria hotelera de Latinoamérica: Un libro blanco de la industria]. Recuperado de http://www.acero.website/docs/JLL-Latin-America_White-Paper_Sep2013.pdf
- Kasim, A. (2007). Towards a wider adoption of environmental responsibility in the hotel sector [Hacia una mayor incorporación de la responsabilidad ambiental en el Sector Hotelero]. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(2), 25-49.
- Logismic. (2013). *Software para hoteles: 5 cosas que un director de hotel debe saber*. Recuperado de <http://www.logismic.mx/5-cosas-sobre-el-software-para-hoteles/>
- Marca chilena seguirá usando la denominación “suspiro limeño”. (2012, 13 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/marca-chilena-seguira-usando-denominacionsuspiro-limeno-noticia-1495971>
- MEF hace modificaciones a norma que regula exoneración del IGV a establecimientos de hospedaje. (2013, 7 de agosto). *Infoturperu*. Recuperado de <http://www.infoturperu.com.pe/noticias-del-dia/10176-mef-hace-modificaciones-a-norma-que-regula-exoneracion-del-igv-a-establecimientos-de-hospedaje>
- MINCETUR declara en reorganización al Cenfutur para modernizarlo. (2008, 3 de agosto). *Gestión*. Recuperado de http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=NhEOz1/xAtU=#.VCyTN_mSzg9
- Mincetur: Juegos Panamericanos generarán ingresos por US\$125 mlls. (2013, 11 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/canatur-durante-juegos-panamericanos-se-generaran-us100-millones-noticia-1643317>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.). *Informe de la Comisión de Reorganización del CENFOTUR: Resumen ejecutivo*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/Resumen_Ejecutivo_Comision_de Reorganizacion.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/Resumen_Ejecutivo_Comision_de_Reorganizacion.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2001). *Anexo 1: Requisitos mínimos para la categorización de hoteles*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/proyectos/anexo1.htm>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012a). *Plan estratégico nacional de turismo (PENTUR) 2012-2021*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/turismo/PENTUR_2013-Final.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012b). *Plan estratégico sectorial multianual: PESEM 2012-2016*. Recuperado de <http://spij.minjus.gob.pe/graficos/peru/2012/julio/04/rm-199-2012-mincetur-dm.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013a). *Sector turismo Perú*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hotelera2013/1-VT/Presentacion_VT_181013.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013b). *Estadísticas: Llegada de visitantes nacionales y extranjeros a sitios turísticos*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013c). *Perú 2013: Capacidad instalada de los establecimientos de hospedaje colectivo y privado*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/OfertaHotelera/Rep_Cap_Inst_Nac.asp?ano=2013

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013d). *Perú: Llegada de turistas 2004-2013 (según país de residencia)*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Lleg_Tur_por_pais_2004_2013.xls
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014a). *Perú: Llegada mensual de turistas internacionales (2002-2014)*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Lleg_Mens_Tur_Internac_2002_2014.xls
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014b). *Perú 2014: Capacidad instalada de los establecimientos de hospedaje colectivo y privado*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/OfertaHotelera/Rep_Cap_Inst_Nac.asp?ano=2014
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014c). *Ministra Magali Silva presenta primer estudio de la serie "Turismo en Cifras" (Noticia N°153)*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/prensa/2014/noticia_153_2014.html
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014d). *Ministra Magali Silva presenta el Perfil del Turista Extranjero [Nota de prensa]*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/prensa/2014/noticia_185_2014.html
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Ruta Moche*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=4119>
- Ministerio de Educación, Cultura, y Deporte de España [MECD]. (2013). *PISA 12: Programa para la evaluación internacional de los alumnos (Informe español)*. Recuperado de http://iaqse.caib.es/documents/pisa2012/PISA_2012_linea_volumenI.pdf

- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2008). *Mapa de áreas naturales protegidas*.
Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/public/docs/738.jpg>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2014). *Cifras de interés*. Recuperado de
<http://www.minam.gob.pe/mineriailegal/cifras-de-interes/>
- Nielsen, J. (2014, 31 de octubre). Take a water-recycling shower at a hotel [Tome una ducha de reciclaje de agua en un hotel]. En *myNEWSdesk*. Recuperado de
<http://www.mynewsdesk.com/uk/orbital-systems-ab/pressreleases/take-a-water-recycling-shower-at-a-hotel-1080025>
- O'Fallon, M. J., & Rutherford, D. G. (2011). *Hotel management y operations* [Gerencia y operaciones de hoteles]. Upper Saddle River, NJ: John Wiley & Sons.
- O'Mahony, D. (2013, 6 de agosto). Technology trends that are changing hospitality [Patrones de tecnología que están cambiando la hospitalidad; Mensaje de Blog].
Recuperado de <http://bookassist.org/blog/post/technology-trends-hotels/P7/>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2014). *Lima COP 20 / CMP 10: Una Conferencia sobre el cambio climático 2014*. Recuperado de
<http://www.cop20.pe/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2014). *The States parties* [Las partes de los Estados]. Recuperado de
<http://whc.unesco.org/en/statesparties/PE/>
- Organización Mundial de Turismo de las Naciones Unidas [OMT]. (2014). *UNWTO: Tourism highlights* [OMT: Destacados en turismo]. Recuperado de
http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en_hr_0.pdf
- Parra, E., & Calero, F. J. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Proyecto Qhapaq Ñan. (2011). *Patrimonio mundial de la UNESCO*. Recuperado de

http://www.qhapaqnan.gob.pe/wordpress/?page_id=211

Rivas, P., & Montoya, K. (2013, 8 de agosto). Marriott: Hoy apostamos por formar las

características profesionales que buscamos. *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/empleo-management/marriott-hoy-apostamos-desarrollar-caracteristicas-profesionales-que-buscamos-2073115>

Rufín, R. (2002). Comercio electrónico de las empresas turísticas: La función de las entidades

financieras respecto a la seguridad en el pago. *Estudios Turísticos*, 2002(153), 3-

17. Recuperado de <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/revistas/ret-153-2002-pag3-17-88500.pdf>

Sarah, C. (2013, 14 de mayo). Hotel La Tour: Great example of hotel technology innovation

[Hotel La Tour: Gran ejemplo de tecnología e innovación hotelera] [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://blog.micros-ecommerce.com/2013/05/14/hotel-la-tour-%E2%80%93-great-example-of-hotel-technology-innovation/>

Sariego, I., & García, C. (2008). *PENTUR 2008-2018 (Síntesis para la puesta en operación)*.

Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR%20FINAL%20septiembre%20\(2\)%20\(4\).pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR%20FINAL%20septiembre%20(2)%20(4).pdf)

SHP: hay un déficit en el sector hotelero durante convenciones. (2014, 20 de febrero). *El*

Comercio. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/shp-hay-deficit-](http://elcomercio.pe/economia/peru/shp-hay-deficit-sector-hotelero-durante-convenciones-noticia-1711157)

[sector-hotelero-durante-convenciones-noticia-1711157](http://elcomercio.pe/economia/peru/shp-hay-deficit-sector-hotelero-durante-convenciones-noticia-1711157)

Sociedad de Hoteles del Perú [SHP]. (2013a). *Memoria de sociedad de hoteles del Perú*.

Lima, Perú: Autor.

- Sociedad de Hoteles del Perú [SHP]. (2013b). *Desarrollo reciente de la inversión hotelera en el Perú*. Recuperado de http://www.sociedadhotelesdelperu.org/descarga/SHP_Inversiones-Hoteleras_2013.rar
- Standars & Poors, Fitch Ratings, & Moody's (2014, febrero). *Información de calificaciones de grado de inversión país*. Lima, Perú: Autor.
- Starwood Hotels & Resorts Worldwide. (s.f.). *Global careers: Revenue management* [Carreras globales: La gestión de ingresos]. Recuperado de http://www.starwoodhotels.com/corporate/careers/paths/description.html?category=9922&language=en_US
- Stutts, A. T., & Wortman, J. F. (2006). *Hotel and lodging management: An introduction* (2nd ed.) [Gestión de hoteles y alojamiento: Una introducción]. Recuperado de http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/78/EHEP0004/EHEP000478.pdf
- SwissWorld. (2014). *Tourism* [Turismo]. Recuperado de http://www.swissworld.org/en/economy/key_sectors/tourism/
- Texas Education Agency [TEA]. (2012). *Working together: Hotel departments* (Presentation notes) [Trabajando juntos: Departamentos de hotel]. Recuperado de <http://cte.sfasu.edu/wp-content/uploads/2012/11/Presentation-Notes-Working-Together-Hotel-Departments.pdf>
- The Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2013). *Favourable attitudes to entrepreneurship but few ambitious entrepreneurs* [Actitudes favorables a la iniciativa empresarial, pero pocos empresarios ambiciosos]. Recuperado de <http://m.gemconsortium.org/entrepreneurship/peru/>

- The Most Famous Hotels in the World. (2014). *Grand Hotel Bolivar*. Recuperado de <http://www.famoushotels.org/hotels/1213>
- The World 50 Best. (2014). *Country Club Lima Hotel*. Recuperado de <http://www.theworlds50best.com/latinamerica/en/Sponsors/country-club-lima-hotel.html>
- TNS Global. (2013, octubre). *International Hospitality Management Schools: 2013 Worldwide Industry Ranking Survey* [Escuelas gerenciales de hospitalidad gerencial: Encuesta de ranking mundial industrial]. Recuperado de http://hotelschool.nl/sites/default/files/scrollpage-item-button-downloads/tns_survey_international.pdf
- Turistas extranjeros en el Perú gastan en promedio más de US\$ 1,100. (2014, 19 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/turistas-extranjeros-peru-gastan-promedio-mas-us-1100-2109053>
- Universidad Inca Garcilaso de la Vega [UIGV]. (2006). *Carrera profesional de turismo y hotelería: Estructura curricular 2006-II*. Recuperado de http://www.uigv.edu.pe/facultades/comunicacion/documentos/CURRICULA_2006-2_DE_TURISMO_Y_HOTELERIA.pdf
- Universidad Nacional Federico Villareal [UNFV]. (2012). *Guía del estudiante 2012*. Recuperado de http://www.unfv.edu.pe/vrac/images/documentos/guia_estudiante/8_guia_estudiante_fa.pdf
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC]. (2014). *Malla curricular*. Recuperado de <http://www.upc.edu.pe/html/0/landing-pages/2014/carreras-pregrado/pdfs/malla-turismo-administracion.pdf>
- Universidad San Martín de Porras [USMP]. (2014). *Plan de estudios 2014*. Recuperado de <http://www.fcctp.usmp.edu.pe/comunicaciones/plan-de-estudios>

UPDATE 2-Fitch upgrades Peru rating to BBB-plus; outlook stable [ACTUALIZACIÓN 2-

Fitch Ratings califica a Perú a BBB-plus; perspectiva estable]. (2013, 23 de

octubre). *Reuters*. Recuperado de

[http://www.reuters.com/article/2013/10/23/peru-ratings-fitch-](http://www.reuters.com/article/2013/10/23/peru-ratings-fitch-idUSL1N0ID0XQ20131023)

[idUSL1N0ID0XQ20131023](http://www.reuters.com/article/2013/10/23/peru-ratings-fitch-idUSL1N0ID0XQ20131023)

Xotels. (s.f.-a). *Hotel revenue management action steps 2* [Acciones de gerencia de ingresos

de hotel pasos 2]. Recuperado de [http://www.xotels.com/en/revenue-](http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/revenue-management-action-plan)

[management/revenue-management-book/revenue-management-action-plan](http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/revenue-management-action-plan)

Xotels. (s.f.-b). *Accuracy of your hotel forecast* [Exactitud de tu pronóstico de hotel].

Recuperado de [http://www.xotels.com/en/revenue-](http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/forecast-accuracy)

[management-book/forecast-accuracy](http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/forecast-accuracy)

Xotels. (2009a). *How to measure your efficiency?: Hotel KPI* [¿Cómo medir tu eficiencia?:

Hotel KPI]. Recuperado de [http://www.xotels.com/en/revenue-](http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/hotel-kpi)

[management/revenue-management-book/hotel-kpi](http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/hotel-kpi)

Xotels. (2009b). *Forecasting in hotels starts with making a budget* [Pronosticando

lanzamientos de hoteles haciendo un presupuesto]. Recuperado de

[http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-](http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/hotel-forecast)

[book/hotel-forecast](http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/hotel-forecast)

Wuleka, C, Bagson, E., Mintah, V, Mumuni, A., Adongo, R., & Ekua, E. (2013). Energy,

Water and Waste Management in the Accommodation Sector of Tamale

Metropolis, Ghana [Energía, agua y gestión de residuos en el Sector de Tamale

Metropolis, Ghana]. *American Journal of Tourism Management*, 2(A), 1-9).

Recuperado de <http://article.sapub.org/10.5923.s.tourism.201304.01.html#Sec2>