



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA UN HOTEL TRES ESTRELLAS EN LA
CIUDAD DE AREQUIPA”**

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

Presentado por

Srta. Cristina Vanessa Caldas Barrueto

Srta. Talía Ojeda Bustos

Sr. Martín Augusto Parapar Canta

Sr. Gonzalo Lizandro Pareja Silva Santisteban

Srta. Giuliana Verónica Saldivar Gonzáles

Asesora: Profesora Paula Ponce de León

[0000-0002-2281-5556](tel:0000-0002-2281-5556)

Jesús María, noviembre de 2020

Resumen ejecutivo

El Perú, durante los últimos años, ha tenido un crecimiento sostenible con respecto de la demanda turística; sin embargo, se vio impactado durante el 2020 a raíz de la pandemia del Coronavirus Disease 2019 (COVID-19), trayendo como consecuencia que las proyecciones de ventas de las empresas hoteleras se vean afectadas.

En este sentido, el hotel necesita tomar acción para hacerle frente a todas las consecuencias negativas que la pandemia ha ocasionado. Para ello, se desarrolla un plan estratégico, el cual consiste inicialmente en realizar el diagnóstico situacional de la empresa hotelera de la ciudad de Arequipa.

La investigación se inició estudiando el macro y microentorno, con la finalidad de determinar el estado actual del sector. El resultado de la investigación evidenció que las condiciones del mercado se consideran de riesgo para el desarrollo de las actividades del hotel, que las estrategias actuales no aprovechan de manera eficaz las oportunidades y que las amenazas del mercado no se han logrado disminuir. Por tanto, se concluye que el ciclo de vida del sector se acorta y la industria no es atractiva para la continuidad de las actividades. Por otro lado, con respecto del análisis interno, de acuerdo con las fortalezas y debilidades del hotel, la posición competitiva es neutra, pues debido a la coyuntura, no está compitiendo como lo haría en un escenario libre de COVID-19. A raíz de los análisis realizados, se considera necesario reinventar el modelo de negocio, a través de la herramienta de océano azul, pues se concluye que la innovación es una pieza clave para que la empresa prospere.

En dicho sentido, se identificaron las nuevas necesidades, así como también la posible demanda como consecuencia de la situación actual y la que quedaría pospandemia. Para la fase de implementación de este plan estratégico, se repotenció el plan de *marketing* para cubrir los aspectos relacionados con la prestación del servicio, su posicionamiento, precios, canales y plan de promoción, tomando como referencia la metodología de las 8 P del *marketing* de servicio. De igual manera, los planes de operaciones y recursos humanos fueron actualizados para que vayan acordes con la estrategia planteada. Por último, se determinó la viabilidad del plan a través de un análisis financiero, donde se proyectaron los estados financieros para los próximos cinco años y se calcularon los valores actuales netos de la empresa, resultando rentable la nueva estrategia.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....	3
1. Análisis externo.....	3
1.1 Análisis del macroentorno.....	3
1.1.1 Entorno político y legal.....	3
1.1.2 Entorno económico.....	4
1.1.3 Entorno social-cultural y demográfico.....	5
1.1.4 Entorno tecnológico.....	7
1.1.5 Entorno ecológico.....	8
1.1.6 Entorno global.....	8
1.2. Resultados de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	9
1.3. Identificación y características de la industria.....	9
1.4. Análisis del microentorno.....	9
1.4.1 Amenaza de productos sustitutos.....	10
1.4.2 Poder de negociación de los proveedores.....	12
1.4.3 Poder de negociación de los clientes.....	13
1.4.4 Amenazas de nuevos competidores.....	14
1.4.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	16
1.4.6 Resultados del análisis Porter.....	17
2. Análisis interno.....	17
2.1 Cadena de valor actual.....	18
2.2 Análisis VRIO.....	18
2.3 Modelo de negocio actual - CANVAS.....	18
2.4 Identificación de factores claves internos.....	19
2.5 Resultados de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	20
3. Diagnóstico.....	20
Capítulo III. Investigación de mercado.....	21
1. Definición del problema.....	21

2. Objetivos y metodología de la investigación	21
2.1Objetivo general.....	21
2.2Objetivos específicos	21
2.3Metodologías.....	21
3. Hallazgos de fuentes de información	22
3.1Fuentes de datos secundarios	22
3.1.1 Mercado de turismo en Arequipa.....	22
3.1.2 Mercado de turistas en Arequipa	22
3.1.3 Sector hotelero en Arequipa	23
3.1.4 Consumidores de hoteles durante la cuarentena	24
3.1.5 Turismo interno posCOVID-19	24
3.2Fuentes de datos primarios.....	25
3.2.1 Entrevista a expertos.....	25
3.2.2 Investigación cuantitativa	26
4. Estimación de la demanda	27
4.1Mercado potencial.....	28
4.2Mercado disponible.....	28
4.3Mercado efectivo	28
4.4Mercado objetivo	29
5. Conclusiones.....	29
Capítulo IV. Planteamiento estratégico	30
1. Visión, misión y valores	30
1.1Visión.....	30
1.2Misión.....	30
1.3Valores.....	30
2. Análisis matriz FODA cruzado.....	30
3. Plan de continuidad.....	32
3.1Objetivos generales.....	32
3.2Actividades claves	32
3.3Amenazas principales	33
3.4.Escenarios posibles	33
3.5.Contingencias.....	33
4. Plan estratégico poscoronavirus.....	34
4.1Matriz ERIC.....	34

4.2Innovación de valor.....	36
4.3Modelo de negocios propuesto – CANVAS	36
4.4Cadena de valor propuesta	38
Capítulo V. Plan de <i>marketing</i> y comercial.....	40
1. Descripción del servicio.....	40
2. Objetivos del plan	40
3. Estrategias de <i>marketing</i>	40
3.1Estrategia de segmentación.....	40
3.1.1 Segmentación de usuario	41
3.2Estrategia de posicionamiento	41
3.3Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	41
3.3.1 Servicio.....	41
3.3.2 Plaza.....	43
3.3.3 Precio.....	43
3.3.4. Promoción.....	44
3.3.5 Proceso, presencia, productividad y calidad del servicio.....	45
3.3.6 Persona.....	45
4. Presupuesto de <i>marketing</i> y comercial.....	45
Capítulo VI. Plan de operaciones	46
1. Objetivo general del plan	46
2. Objetivos específicos del plan	46
3. Estrategias de operaciones	47
4. Procesos y calidad.....	47
4.1.Diseño de procesos	47
4.1.1 Antes de la estadía	47
4.1.2 Durante la estadía.....	48
4.1.3 Posestadía.....	49
4.2Calidad	49
5. Infraestructura.....	50
5.1Terreno.....	50
5.2Arquitectura.....	50
5.3Distribución.....	50
5.4Capacidad.....	51

6. Programación de las operaciones de la empresa	52
6.1 Alimentación.....	52
6.2 Actividades.....	52
6.3 Servicio de limpieza.....	52
7. Actividades preoperativas	52
7.1 Selección de proveedores.....	52
7.2 Instalación de elementos IOT	53
7.3 Actualización de página web y <i>software</i> de reservas.....	53
7.4 Permisos para operar con agencias de turismo	54
8. Presupuesto de inversión.....	54
Capítulo VII. Plan de recursos humanos	55
1. Área de recursos humanos	55
2. Objetivo general.....	56
3. Objetivos específicos	56
4. Estrategia de administración de RR.HH	56
5. Estructura organizacional.....	57
6. Presupuesto.....	57
Capítulo VIII. Plan de continuidad por COVID-19.....	58
1. Plan de continuidad.....	58
1.1 Objetivos generales.....	58
1.2 Objetivos específicos	58
1.3 Modelo de negocios provisional – CANVAS.....	58
1.4 Demanda estimada	59
1.5 <i>Marketing</i>	59
1.6 Operaciones.....	60
1.7 Recursos Humanos.....	60
1.8 Finanzas.....	60
1.9 Presupuesto.....	60
Capítulo IX. Plan financiero	61
1. Supuestos y políticas.....	61
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	62
2.1 Presupuestos.....	62

2.2 Análisis del punto de equilibrio	62
3. Estados financieros	62
3.1 Estado de ganancias y pérdidas.....	62
3.2 Estado de situación financiera.....	63
4. Análisis financiero	63
4.1 Escenario optimista.....	63
4.2 Escenario conservador	63
4.3 Escenario pesimista.....	64
5. Flujo de caja financiero y económico	64
6. Financiamiento	66
7. Análisis de sensibilidad.....	66
Capítulo X. Plan de responsabilidad social.....	69
1. <i>Stakeholders</i>	69
2. Objetivos.....	70
2.1 Objetivo general.....	70
2.2 Objetivos específicos	70
3. Políticas.....	70
Conclusiones y recomendaciones	72
1. Conclusiones.....	72
2. Recomendaciones	72
Bibliografía.....	73
Anexos.....	80
Notas biográficas.....	101

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores claves del entorno político y legal.....	4
Tabla 2.	Factores claves del entorno económico	5
Tabla 3.	Factores claves del entorno social-cultural y demográfico.....	8
Tabla 4.	Factores claves del entorno tecnológico	8
Tabla 5.	Factores claves del entorno ecológico	8
Tabla 6.	Factores claves del entorno global.....	8
Tabla 7.	Oportunidades y amenazas	9
Tabla 8.	Valoración de la amenaza de productos sustitutos	11
Tabla 9.	Valoración del poder de negociación de los proveedores.....	13
Tabla 10.	Valoración del poder de negociación de los clientes.....	14
Tabla 11.	Valoración de la amenaza de nuevos competidores	15
Tabla 12.	Valoración de la rivalidad de competidores existentes.....	17
Tabla 13.	Evaluación global de la atractividad de la industria	17
Tabla 14.	Análisis VRIO	18
Tabla 15.	Fortalezas y debilidades.....	19
Tabla 16.	Precios promedio por noche de hotel.....	23
Tabla 17.	Arribos nacionales a Arequipa proyectados	28
Tabla 18.	Arribos internacionales a Arequipa proyectados.....	28
Tabla 19.	Noches demandadas estimadas.....	28
Tabla 20.	Mercado efectivo	28
Tabla 21.	Intención de compra nacional.....	29
Tabla 22.	Intención de compra internacional	29
Tabla 23.	Mercado efectivo	29
Tabla 24.	Escenarios extremos de principales amenazas	33
Tabla 25.	Evaluación de factores claves del hotel y su competencia	34
Tabla 26.	Evaluación de factores claves del hotel y su competencia	35
Tabla 27.	Objetivos de <i>marketing</i> y ventas	40
Tabla 28.	Precio promedio (S/) de hoteles tres estrellas.....	43
Tabla 29.	Precio promedio (S/) de actividades por categoría.....	43
Tabla 30.	Precios (S/) de alimentación y transporte	43
Tabla 31.	Precios y actividades de paquetes.....	44
Tabla 32.	Objetivos del plan de operaciones	46
Tabla 33.	Objetivos del plan de RR.HH.	57
Tabla 34.	Ratios financieros del escenario optimista	63

Tabla 35.	Ratios financieros del escenario conservador.....	63
Tabla 36.	Ratios financieros del escenario pesimista	64
Tabla 37.	Análisis de ratios financieros.....	64
Tabla 38.	Valores actuales económico y financiero por escenario.....	65
Tabla 39.	Variables y resultado del método CAPM	65
Tabla 40.	Factores y valor del WACC en el escenario optimista	65
Tabla 41.	Factores y valor del WACC en el escenario conservador	65
Tabla 42.	Factores y valor del WACC en el escenario pesimista.....	66
Tabla 43.	Análisis de sensibilidad del escenario optimista	66
Tabla 44.	Análisis de sensibilidad del escenario conservador.....	67
Tabla 45.	Análisis de sensibilidad del escenario pesimista	67
Tabla 46.	Valores actuales económico y financiero con y sin estrategia.....	68
Tabla 47.	Objetivos específicos.....	70

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor del hotel	18
Gráfico 2.	Diagrama CANVAS del modelo de negocio del hotel	19
Gráfico 3.	Arribos de turistas a hospedajes en la ciudad de Arequipa.....	22
Gráfico 4.	Factores claves competitivos actuales	35
Gráfico 5.	Factores claves competitivos futuro	35
Gráfico 6.	Innovación del valor	36
Gráfico 7.	Diagrama CANVAS del modelo de negocio propuesto del hotel	37
Gráfico 8.	Cadena de valor propuesta del hotel.....	39
Gráfico 9.	Mantra de la marca	41
Gráfico 10.	Flor del servicio.....	42
Gráfico 11.	Organigrama del hotel	57
Gráfico 12.	Diagrama CANVAS del modelo de negocio del hotel durante la pandemia	58
Gráfico 13.	<i>Stakeholders</i>	69
Gráfico 14.	Mapa de <i>stakeholders</i>	69

Índice de anexos

Anexo 1.	Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos	81
Anexo 2.	Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos	82
Anexo 3.	Encuesta.....	83
Anexo 4.	Matriz FODA cruzado	85
Anexo 5.	COSO ERM 2017 del hotel.....	86
Anexo 6.	Precios promedios de actividades turísticas en Arequipa.....	87
Anexo 7.	Cálculo de precios (S/) de paquetes prearmados	88
Anexo 8.	Presupuesto de <i>marketing</i> y comercial	89
Anexo 9.	Diagrama de flujo de procesos	90
Anexo 10.	Prototipo y <i>moodboard</i> del hotel	91
Anexo 11.	Presupuesto de operaciones	92
Anexo 12.	Perfil y descripción de puestos	93
Anexo 13.	Presupuesto de recursos humanos	94
Anexo 14.	Cálculo de margen de contribución y punto de equilibrio por escenario	94
Anexo 15.	Estado de ganancias y pérdidas por escenario.....	95
Anexo 16.	Estado de situación financiera por escenario.....	96
Anexo 17.	Flujos de caja financiero y económico por escenario.....	98
Anexo 18.	Cronograma de pago de deuda	99
Anexo 19.	Matriz de priorización de <i>stakeholders</i>	100

Capítulo I. Introducción

Casa Blanca es una empresa hotelera de categoría tres estrellas, cuyas operaciones se desarrollan en la ciudad de Arequipa, en el distrito de Yanahuara, en un edificio alquilado, y cuyos principales clientes son turistas y ejecutivos nacionales. Gracias al alto nivel de atención al cliente, la personalización en el proceso de venta, la alta calidad y la semiautomatización de sus instalaciones, la empresa ofrece una experiencia novedosa y cómoda, junto con un servicio de calidad¹. Algunas de las automatizaciones existentes en el hotel son: puerta de entrada al hotel automática para abrir y cerrar, ascensor con escáner de tarjeta para llegar al piso de la habitación del huésped, puertas de habitaciones con escáner para abrirse, *room service* solicitado por medio de whatsapp, para requerimientos de comidas, información turística, entre otros, según las especificaciones del cliente.

El sector hotelero en Arequipa constituye el 28,2% del Producto Bruto Interno (PBI) de la región y, de acuerdo con un estudio realizado por Maximize en el 2019, correspondiente a los periodos 2017 y 2018, se observa un crecimiento del 12,2% en la cantidad de pernoctaciones anuales.

Sin embargo, este crecimiento se ha visto impactado este año dado que, desde el dieciséis de marzo de 2020 en el Perú, el Gobierno decretó el estado de emergencia en todo el territorio nacional a raíz del COVID-19²; lo que derivó en la restricción de la circulación de personas y el cierre de fronteras, que afectó de manera significativa la actividad económica y los mercados en general. Entre los sectores que más se vieron impactados, se encuentran la industria hotelera y el turismo, trayendo incertidumbre económica en las proyecciones de las ventas de dichas empresas, y una contracción en la demanda para los próximos meses.

En dicho sentido, el objetivo del presente trabajo consiste en desarrollar un plan estratégico para garantizar la sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por los próximos cinco años. En el capítulo II, se estudiará el macro y microentorno y, para ello, se realizará el diagnóstico situacional con información obtenida hasta el 31 de marzo del 2020; a excepción de la Resolución Ministerial N°111-2020-MINEM/DM, emitida el catorce de abril del 2020 por el Ministerio de Energía y Minas (Minem), la cual se necesita considerar debido a la estrategia que el hotel utilizará durante el estado de emergencia. Luego de la evaluación del entorno, se

¹ El indicador para medir la satisfacción del cliente con respecto al servicio adquirido, es el nivel de calidad, cuyo resultado promedio de los últimos tres años es de 1,06 (106%), según la información obtenida de los datos de la simulación.

² Designado como una emergencia de salud pública de importancia internacional el once de marzo de 2020, por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

procederá con el análisis interno del hotel, de manera que se logren determinar las fortalezas y debilidades que posee. Posteriormente, en el capítulo III, se realizará la investigación de mercado, necesaria para obtener la mayor cantidad de información posible acerca de la industria y de la demanda actual, a partir de la cual se diseñará la estrategia más conveniente que permita cumplir los objetivos empresariales a plantear en el capítulo IV.

En los capítulos V, VI, y VII se diseñarán los planes funcionales de *marketing*, operaciones y RR. HH, respectivamente, los cuales apoyarán el desarrollo de la estrategia planteada; mientras que en el capítulo VIII se diseñará un plan de acción para que el hotel pueda hacerle frente a la pandemia antes mencionada. A raíz de estos cuatro capítulos, en el capítulo IX se elaborará el plan funcional del área de finanzas, donde se proyectarán los estados financieros y se determinará si la estrategia antes planteada es o no rentable en el largo plazo.

Adicionalmente, en el capítulo X, se vio conveniente realizar un plan de responsabilidad social, el cual será transversal a todos los planes antes mencionados, y en sí, a la estrategia planteada para la empresa. De esta manera, se planea que el hotel no solo genere valor para sí mismo, sino también para todos sus *stakeholders*. De igual manera, las conclusiones y recomendaciones obtenidas a raíz de la elaboración del presente trabajo, serán listadas al finalizarlo.

Por último, el presente trabajo de investigación plantea aplicar la metodología de océano azul y la gestión de riesgos como puntos de partida para proponer un modelo de negocio rentable, que asegure la continuidad de la empresa y de sus trabajadores, sin dejar de lado el servicio al cliente.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis externo

Con la finalidad de analizar el contexto en el cual está operando la empresa, se hará uso de la herramienta PESTEG y de las cinco fuerzas de Porter. La primera servirá para estudiar el macroentorno y poder determinar el estado actual del ciclo de vida del sector, mientras que la segunda permitirá analizar el microentorno para determinar la atractividad de la industria, que se definirá más adelante en este capítulo.

1.1 Análisis del macroentorno

1.1.1 Entorno político y legal

Estado de emergencia nacional: A raíz de la pandemia, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) expidió el Decreto Supremo N°044-2020-PCM, donde se declara que el país se encuentra en estado de emergencia, lo cual implica restringir el derecho a la libertad de tránsito de las personas y la paralización de labores de casi todos los sectores, a excepción de los rubros encargados de bancos, farmacias, y alimentos. Debido a las consecuencias de dichas medidas, el Gobierno peruano ha emitido edictos para ayudar a las mipymes, o “micro, pequeñas y medianas empresas”, a sobrellevar sus efectos en el corto plazo. Entre ellos se encuentra el Decreto de Urgencia N° 033-2020, publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF 2020a). En este decreto el poder ejecutivo detalla que subsidiará a cada empleador con el 35% de la suma de las remuneraciones brutas mensuales correspondientes a los trabajadores que perciban S/ 1500 como máximo.

Aislamiento de personal: El Gobierno expidió la Resolución Ministerial N°111-2020-MINEM/DM, donde se establece el protocolo para la implementación de medidas de prevención y respuesta frente al COVID-19 en el marco de las acciones del traslado de personal de las unidades mineras y unidades de producción. En el documento mencionado se detalla que se tiene que evaluar al personal antes de su traslado desde o hacia la unidad minera o unidad de producción, para descartar un posible contagio. En dicho sentido, las empresas del rubro han optado por aislar al menos siete días a sus trabajadores antes de ingresar a las unidades de producción; de tal manera que puedan garantizar su óptimo estado de salud al iniciar una nueva jornada laboral (Bazán 2020³).

³ Se realizó una entrevista a Anthony Bazán, quien se desempeña como supervisor de producción en el proyecto Camisea de la empresa Pluspetrol, para recopilar datos acerca de cuáles son los protocolos que los trabajadores de las empresas de su rubro tienen que seguir para asistir a las plantas de producción.

Tabla 1. Factores claves del entorno político y legal

Factor	Variable	Escenario futuro	Deducción
Estado de emergencia nacional	Declaración de estado de emergencia nacional	Disminución de más del 50% de ocupación del hotel, y de la cantidad de solicitudes de servicios a proveedores durante los meses que dure el estado de emergencia sanitaria	Amenaza
Subsidio de sueldos básicos	Subsidio de sueldos para trabajadores con sueldos de hasta S/ 1500	Ahorro en gastos de planilla, generado por el subsidio brindado por el Estado a causa de los efectos de la pandemia	Oportunidad
Aislamiento de personal	Aislamiento de personal de campamentos de producción	Generación de reservas en el hotel antes del ingreso a las unidades de producción	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

Conclusión: En la tabla 1 se listan y evalúan los principales factores del entorno político y legal que afectan al hotel. La declaración del estado de emergencia nacional constituye una amenaza, al haber paralizado la operación de muchas industrias en el país; sin embargo, el subsidio mencionado brindará cierta liquidez al hotel, y las reservas generadas por personal de unidades de producción generarán ingresos, factores que constituyen oportunidades en el contexto actual.

1.1.2 Entorno económico

PBI: El PBI del Perú, a lo largo de los últimos diez años, ha sufrido una desaceleración luego de alcanzar su máximo valor en el año 2010 con 8,45%, y su mínimo valor en el año 2019 con 2,16% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2020a). Por otro lado, según el BCRP (2020b), el PBI proyecta un decrecimiento de 2,2% para el 2020, con un rebote de 5% para el 2021. Sin embargo, estos resultados están previstos como consecuencia de una cuarentena que acaba el doce de abril del 2020; por lo que dichas proyecciones pueden variar de modo favorable o desfavorable en caso se extienda el periodo de aislamiento obligatorio, y si se consideran las consecuencias de las pandemias por las que ha atravesado el Perú en el pasado, el impacto negativo del PBI podría alcanzar un decrecimiento de hasta 20% (Seminario 2016).

Del mismo modo, el consumo privado para el 2020 tenía previsto un crecimiento de 3,5%, y un aumento de 3,7% para el 2021 (BCRP 2019); pero ahora, por el efecto de la pandemia, esta variable se verá reducida en al menos 1% para el 2020, con un rebote de 5% para el 2021 (Gestión 2020). A pesar de todo esto, cabe mencionar que la industria del turismo y sector hotelero, si bien es una de las más afectadas actualmente, en los últimos cien años ha atravesado diversas crisis que la han ayudado a fortalecerse; de tal manera que el tiempo promedio de recuperación es de 19,4 meses, pudiendo lograrlo en 10 meses como mínimo, si se considera que los efectos de esta

pandemia son muy parecidos a los de la gripe española de 1918 (World Travel and Tourism Council [WTTC] 2019), o a los de la crisis ocasionada por el *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS) en el 2003 (Organización Mundial del Turismo [OMT] 2020).

Tasa de interés de referencia: El BCRP acordó, en marzo 2020, reducir la tasa de interés de referencia de 2,25% a 1,25%, tomando en cuenta los efectos de la pandemia en dicho mes. Esto se realizó a raíz de la reducción de la demanda interna, y de los riesgos respecto a la actividad económica mundial y local que se han acentuado en los últimos días, lo que incluye una recesión económica mundial en el primer semestre del año. (BCRP 2020c).

Tabla 2. Factores claves del entorno económico

Factor	Variable	Escenario futuro	Deducción
Disminución del PBI a causa de la pandemia	A raíz de la pandemia, se estima una disminución del PBI de hasta 20%	Se prevé una disminución en los ingresos anuales de por lo menos 20%, por el tiempo que dure la pandemia y sus impactos.	Amenaza
Disminución de la tasa de interés de referencia	Disminución de la tasa de interés de referencia para mitigar recesión económica	Menor costo de endeudamiento durante el estado de emergencia sanitaria, que afecta positivamente el costo de capital hasta en 1%	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

Conclusión: En la tabla 2 se identificaron los factores del entorno económico que afectan al hotel, entre ellos, la disminución del PBI ocasionada por el impacto de la pandemia, que representa una amenaza porque afecta directamente la demanda de servicios. Por otro lado, está la disminución de la tasa de referencia, que representa una oportunidad para la empresa, pues no afectan negativamente el ciclo de vida del sector.

1.1.3 Entorno social-cultural y demográfico

Características del turista extranjero y nacional: Según IPSOS Opinión y Mercado (IPSOS 2020a), el 45% de los turistas extranjeros que llegan a Perú, son *millennials*⁴ y vienen a realizar turismo recreacional. También indica que el 27% de los visitantes tiene una estadía promedio de más de cuatro noches, y que el 58% se queda en hoteles de tres estrellas a más. Por otro lado, el turista vacacional nacional se distribuye de la siguiente manera: el 44% pertenece a la generación *millennial*, y el 36% tiene una estadía promedio de cuatro noches (IPSOS 2020b).

⁴ *Millennials*: Personas nacidas entre 1979 y 1995, caracterizadas por internalizar la tecnología en su vida cotidiana, y por tener una alta preocupación por el medio ambiente, la sociedad y la economía. Suelen viajar para interactuar, incrementar conocimientos, y obtener una experiencia significativa (Mincetur 2016).

Impacto económico en las familias a causa de la pandemia: De acuerdo con el Global Web Index (2020), a nivel mundial el 82,5% de las personas esperan algún tipo de impacto en sus ingresos familiares en el contexto del COVID-19; mientras que el área Observatorio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT 2020) estima que se perderán entre 5,3 millones de empleos, en el caso más favorable, y 24,7 millones de empleos, en el peor escenario.

Demanda de perfiles especializados: Los trabajos que se requerirán a futuro en la industria de viajes y turismo serán aquellos que tengan que ver con tecnología, tales como analistas de datos, diseñadores de experiencia humano-máquina, especialistas en inteligencia artificial, profesionales de innovación, entre otros. Por otra parte, los trabajos que declinarán son conserjes, recepcionistas, agencias, cajeros, entre otros (World Economic Forum [WEF] 2018).

Cambios en la sociedad a raíz de la pandemia: El impacto de la pandemia en el ámbito social genera cambios importantes en la forma de comportarse de los individuos y en sus valores culturales, a raíz del aislamiento y el distanciamiento social que se ha suscitado. Habrá nuevas formas de relacionarse y se basarán principalmente en la familia nuclear y su apoyo emocional en tiempos de crisis (Morales 2020), pues las reuniones familiares y los eventos han sido prohibidos por el Estado. Por otro lado, el ámbito laboral tendrá cambios importantes, tanto para los viajeros de trabajo como para el teletrabajo. Según Fortwengel (2020), los viajes de negocio disminuirán significativamente debido a que el Estado impide que se puedan realizar por el cierre de fronteras. Este cambio generará que se utilicen medios virtuales, brindando nuevas alternativas para el reemplazo de las visitas físicas, las cuales ya no serán tan esenciales como antes se sostenía. Y por el lado del teletrabajo, aumentará y se generarán cambios importantes en las rutinas y en la productividad de las personas (Fortwengel 2020).

Conflictos sociales mineros: Los conflictos sociales en Arequipa siempre están latentes, y ocasionan pérdidas considerables en el sector servicios. Esto se evidencia en el caso Tía María⁵, pues «[...] el Ministerio de Economía y Finanzas señaló que las protestas [...], ocurridas entre julio y agosto del 2019, habrían tenido un impacto económico equivalente a S/ 250 millones, lo que representa el 0,4% del PBI nacional mensual y 6,1% del PBI mensual de Arequipa. De la cifra total, se considera un impacto directo en el orden de S/ 160 millones a las actividades en los sectores agropecuario, comercio, transporte, alojamiento y restaurantes [...]» (Defensoría del Pueblo 2019: 16). Por tanto, los conflictos sociales constituyen un riesgo para el desarrollo del turismo, y es necesario que las empresas tengan medidas establecidas para afrontarlos.

⁵ Es un proyecto minero que procesará óxidos de cobre de los yacimientos La Tapada y Tía María, ambos están ubicados en desierto La Joya, en Arequipa (Southern s.f.). A la fecha, este proyecto es considerado un caso activo de conflicto social por la Defensoría del Pueblo del Perú.

Conclusión: En la tabla 3 se muestra la revisión de los factores del entorno social-cultural que influyen en el desarrollo del hotel. Si bien hay oportunidades gracias a las características y al perfil de los turistas que puede explotar el sector, los conflictos sociales y el COVID-19 generan amenazas que implican la reducción en la demanda y sobrecostos en las empresas.

1.1.4 Entorno tecnológico

Tendencia digital: «Los turistas de negocios y los vacacionistas prefirieron usar las apps de sus móviles, en vez de los sitios web. [...] Por su parte, los vacacionistas prefirieron las apps de las agencias de viaje *on-line* (29%) y las aerolíneas (26%). En ellas, hicieron el *check-in* de los vuelos (58%), generaron la tarjeta de embarque (58%), buscaron vuelos (55%) y compraron servicios adicionales (54%), como equipaje extra o internet inalámbrico» (Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú] 2019a: párr. 4). Con lo descrito anteriormente, queda clara la tendencia digital que hay en los turistas, tendencia que se puede aprovechar para decisiones estratégicas.

Alianza con Online Travel Agencies (OTA): Según Lock (2020), las tres mejores agencias de viaje *on-line* en el 2018 por ingresos son: Booking (USD 14,53 millardos), Expedia (USD 11,22 millardos), y Ctrip (USD 4,54 millardos); y siguiendo la tendencia digital de los clientes antes descrita, sería conveniente ser socio de las OTA más grandes como Expedia y Booking, ya que lograrían un incremento de reservas de hasta 35% (Booking 2020a).

Implementación de tecnología en hoteles: Tal como Marketline (2020) indica, los hoteles inteligentes ahora juegan un papel importante en el negocio de hoteles. En el Perú, algunos de ellos como el Marriot, crean una aplicación móvil para personalizar la experiencia del cliente y mejorar la comodidad de los huéspedes; por ejemplo, el contenido de la pantalla de inicio de su Aplicación cambia según la habitación que haya reservado en el hotel. Adicionalmente, Marketline también resalta que las alianzas entre Samsung y Legrand para presentar un nuevo prototipo de habitación de hoteles inteligentes, creado a partir de la tecnología *internet of things* (IOT), traerán muchas nuevas características que ofrecer, tales como poder ajustar la temperatura ambiente, abrir o cerrar cortinas con comandos de voz, entre otros; lo cual, según Sengupta *et al.* (s.f.), uno de los mayores fabricantes de tecnología, podría suponer ahorrar en costos entre 25% y 44%. Por otro lado, Jakhar (2020) menciona que en China se están implementando cámaras de reconocimiento facial, lo cual permite el control de la temperatura corporal sin que exista contacto. Esta tecnología permite escanear multitudes, con un grado de precisión relativamente alto, buscando clientes con temperatura elevada; lo cual constituye un ejemplo de los beneficios de la tecnología en la crisis actual.

Tabla 3. Factores claves del entorno social-cultural y demográfico

Factor	Variable	Escenario futuro	Deducción
Favorables características del turista	45% de los turistas extranjeros son <i>millennials</i> , y el 27% se quedan por lo menos cuatro noches	Cuando pase la pandemia actual, se estima que el flujo de turistas extranjeros sea <i>millennial</i> , y que uno de cada cuatro pernocte por lo menos cuatro noches	Oportunidad
	44% de los turistas nacionales son <i>millennials</i> , y el 36% se quedan por lo menos cuatro noches	Cuando pase la pandemia actual, se estima que el flujo de turistas nacionales sea <i>millennial</i> , y que uno de cada tres pernocte por lo menos cuatro noches	Oportunidad
Impacto mundial económico en familias por coronavirus	Disminución de ingresos de 82,5% de las familias en general, a raíz de la pandemia actual	Disminución de demanda de noches, y caída de gasto promedio por pernoctación durante los meses siguientes a la reactivación de los negocios paralizados a causa del coronavirus	Amenaza
Demanda de nuevos perfiles especializados para el sector turismo	89% de compañías considera que las habilidades del personal actual serán una barrera para aprovechar cambios	Resultará más costoso tener personal con perfiles especializados en tecnología luego de que la pandemia sea superada	Amenaza
Disminución de eventos sociales	Se espera que las reuniones de negocios y eventos disminuyan debido a las limitaciones de viajes	Disminución del flujo de ingresos por reuniones de negocios, y menores gastos en eventos, tanto durante como después de la cuarentena actual	Amenaza
Conflictos sociales menores	Impacto negativo en el desarrollo del turismo	Disminución de demanda de noches, e impacto en el abastecimiento de proveedores	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 4. Factores claves del entorno tecnológico

Factor	Variable	Escenario futuro	Deducción
Implementación de tecnología en hoteles	Fomentar la implementación de tecnología en los hoteles	Servicio más personalizado a través de la mejora en la experiencia del cliente, y aumento en la contratación de proveedores que brinden servicios tecnológicos	Oportunidad
Digitalización de los clientes	Aplicación de <i>machine learning</i> a las áreas de ventas y operaciones	Toma de decisiones estratégicas que permitan mejorar la rentabilidad del hotel	Oportunidad
Alianzas con OTA	Aumentar la ocupación del hotel a través de alianzas con OTA	Incremento de hasta 35% en reservas del hotel, y facilidad para que el cliente pueda elegir servicios desde cualquier dispositivo con acceso a internet	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

Conclusión: En la tabla 4 se detallan y evalúan los factores del entorno tecnológico que afectan al sector hotelero. La implementación de tecnologías en los hoteles, la aplicación del *machine learning* a las áreas de ventas y operaciones, y la alianza con las OTA, constituyen oportunidades para el hotel, pues favorecen el desarrollo de las empresas del sector.

1.1.5. Entorno ecológico

Turismo natural: En el mundo el crecimiento de la demanda de ecoturismo de naturaleza varía entre 10% y 12% (Bryce 2013). En este contexto, el Perú es un gran atractivo porque posee 84 de las 117 zonas de vida reconocidas en el mundo (Brack s.f.). En Arequipa, este motivo de visita se incrementó en los turistas extranjeros pasando del 57% en el 2014, al 67% (PromPerú 2019b).

Tabla 5. Factores claves del entorno ecológico

Factor	Variable	Escenario futuro	Deducción
Mayor ecoturismo en Perú	Incremento de la demanda del turismo natural	Incremento de la demanda de pernoctaciones en el hotel hasta en 10%	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020

Conclusión: Como se puede observar en la tabla 5, para el entorno ecológico se identificó el incremento de la demanda del turismo natural como una variable que alarga el ciclo de vida del sector, por lo que se concluye que es una oportunidad en el macroentorno.

1.1.6. Entorno global

Turistas extranjeros: Para el año 2020 se ha tenido una baja de 23% en la cantidad de turistas, producto de la pandemia, y se espera que disminuya entre un 20% y 30% al finalizar el año (UNWTO 2020).

Turismo y PBI mundial: El turismo mundial es una fuente de trabajo, pues constituye aproximadamente el 10% del PBI del mundo, y se estima que la recuperación de esta industria demore al menos diez meses, luego de que la pandemia haya sido superada. (Faus 2020).

Tabla 6. Factores claves del entorno global

Factor	Variable	Escenario futuro	Deducción
Reducción de la cantidad de turistas extranjeros en Perú	Contracción de al menos 23% en la cantidad de turistas, producto de la pandemia	Disminución de huéspedes que impactan el nivel de ocupación del hotel hasta que se supere la pandemia	Amenaza
Impacto en el turismo mundial por la pandemia	Caída de 20% a 30% en el turismo externo para final del 2020, con recuperación en al menos diez meses	Caída de al menos 20% en la cantidad de turismo extranjero luego de superada la pandemia	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020.

Conclusión: En la tabla 6 se identificaron dos variables, la contracción de al menos 23% en la cantidad de turistas producto de la pandemia, y la caída de 20% a 30% en la cantidad del turismo externo para finales del 2020, con recuperación en al menos diez meses. Por los impactos mencionados, se concluye que ambos factores son amenazas.

1.2. Resultados de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Luego del análisis realizado al macroentorno, en la tabla 7 se listan las oportunidades y amenazas identificadas.

Tabla 7. Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
Prórroga para pago de impuestos	Estado de emergencia nacional
Subsidio de sueldos básicos	Disminución del PBI y del consumo privado
Disminución de la tasa de interés de referencia	Impacto económico en familias a causa del coronavirus a nivel mundial
Favorables características del turista	Demanda de nuevos perfiles especializados para el sector turismo
Digitalización de los clientes	Disminución de eventos sociales
Hoteles inteligentes	Reducción de la cantidad de turistas extranjeros en Perú
Beneficios de alianzas con OTA	Impacto en el turismo mundial por la pandemia
Mayor ecoturismo en Perú	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Estas oportunidades y amenazas se calibraron considerando las más relevantes para la industria en estudio, mediante la aplicación de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), donde se les asignó, a cada una, un peso dado por un experto del subsector alojamientos (Vignolo 2020)⁶ y una clasificación (David 2013), para al final obtener un resultado ponderado de 2,11 (ver anexo 1). Este valor evidencia que las condiciones del mercado son de riesgo para el desarrollo de las actividades de la empresa, y que las estrategias vigentes no aprovechan de manera eficaz las oportunidades actuales, y tampoco logran minimizar las amenazas del mercado; por tanto, se concluye que el ciclo de vida del sector se acorta. Con este resultado, se procede a delimitar la industria para realizar el análisis requerido del microentorno.

1.3. Identificación y características de la industria

La industria se define como todos los hoteles y hostales situados en la ciudad de Arequipa, tal como se menciona en el capítulo I.

Dicha industria pertenece al subsector alojamientos, el que a su vez pertenece al sector Servicios en el Perú. Según lo indicado por Florian *et. al.* (2018), el PBI de este sector ha crecido en los últimos diez años, pasando de representar el 36,6% del PBI nacional en el 2007, a representar el 41,0% en el 2017. De igual manera, en lo que respecta al subsector alojamientos, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) afirma que este último constituye el 5,2% del PBI nacional.

En Arequipa, el consumo de alojamientos constituye el 28,2% del PBI de la región, porcentaje que se puede atribuir al hecho que «[...] la ocupación hotelera [...] logró crecer durante once meses consecutivos, cerrando abril con un 68,9% y una variación interanual de +8,8%. Adicionalmente, las tarifas se elevaron y el índice RevPAR (ingresos por habitación disponible) llegó a US\$ 82, superior al promedio de la región» (Portalturismo 2019: párr. 2). Por tanto, en un contexto sin COVID-19, se esperaría que la industria mencionada mantenga dicho comportamiento, pero a causa de las restricciones del Gobierno para hacer frente a las consecuencias del virus, se concluye que al menos en el 2020, esto no será así.

Adicionalmente, a raíz del COVID-19, Arequipa se mantuvo en cuarentena más tiempo⁷ que otros departamentos del país, pues las confirmaciones de contagio diarias comenzaron a aumentar considerablemente (Ministerio de Salud [Minsa] 2020). Esto se dio debido a la débil infraestructura de salud del departamento, al incumplimiento de las normas por parte de las personas, y a una pobre gestión regional. Sin embargo, cuando el Gobierno nacional asumió el control sanitario⁸ de la región, la situación comenzó a regularizarse, los contagios descendieron y la actividad económica empezó a retomarse de manera gradual.

1.4 Análisis del microentorno

Luego de la definición de la industria, se realiza el análisis del microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter, las cuales son valorizadas mediante el modelo propuesto por Hax y Majluf (1996), para luego promediarlas y determinar la atractividad de la industria.

⁶ Se realizó una encuesta a Renzo Vignolo, Gerente Corporativo de Administración y Finanzas del grupo Costa del Sol, para recabar información acerca de en qué magnitud los factores externos afectan a los hoteles.

⁷ El 01 de julio del 2020, el Estado levantó el aislamiento social obligatorio de casi todos los departamentos del Perú; a excepción de Arequipa, Junín, Ica, entre otros, pues los contagios en esos lugares eran altos. Recién el 16 de setiembre del 2020, se levantó la restricción de aislamiento en el departamento de Arequipa (El Peruano 2020).

⁸ Para controlar la propagación y los efectos del COVID-19, el Gobierno abrió centros de aislamientos en varios distritos para disminuir el colapso de los hospitales; asimismo, realizó pruebas rápidas en distintos puntos de la ciudad, entre otras medidas.

1.4.1 Amenaza de productos sustitutos

Disponibilidad de productos sustitutos: En lo referente a disponibilidad de sustitutos, se ha encontrado solo un sustituto para la industria, Airbnb; pues es un servicio que cumple la misma función core que un hotel, al brindar hospedaje, pero no tiene las mismas actividades o servicios complementarios que un hotel ofrece. Marketline (2020) resalta que los servicios de hospedaje en línea, tales como Airbnb, se han incrementado y son cada vez más amenazantes. Cabe señalar que este sustituto está siendo afectado por la coyuntura actual; sin embargo, mientras que la mayoría de hoteles ha optado por brindar bonos, y no reembolsos, a los clientes para que hagan uso del alojamiento cuando la pandemia se supere, Airbnb ha decidido reembolsar a los futuros huéspedes, cuyos viajes se han visto afectados por el coronavirus, el 100% de lo que habían pagado por su estancia y a los anfitriones les pagarán el 25% de lo que habrían ganado si el alojamiento se hubiera concretado (Agencia AFP 2020). Esto último ocasionará que, cuando la pandemia se controle, los anfitriones de Airbnb obtengan ingresos completos por futuras reservas; mientras que los hoteles no recibirán ingresos por estos alojamientos pospuestos. Sin embargo, es probable que los hoteles se recuperen más rápido que Airbnb, siempre que se enfoquen en mantener medidas de higiene y salubridad altas y certificadas, acciones que son más difíciles de lograr con Airbnb por el modelo de negocio que mantienen.

El valor de la compañía ha subido desde 30 billones en el 2016, a 38 billones en el 2018; mientras que su número de huéspedes se ha multiplicado de 80 millones en el 2016, a 164,3 millones en el 2018 (Lock 2020). Por ello, se concluye que Airbnb sí es un sustituto de amenaza moderada por el creciente consumo que ha venido logrando en los últimos años.

Precio de productos sustitutos: Airbnb tiene precios que se pueden considerar competitivos, pues tal como indica Marketline (2020), su servicio cuenta con precios que van desde los USD 10 hasta los USD 1000 por noche, y aunque el precio promedio es de USD 49, este último sigue siendo 50% más barato que el de los hospedajes de la industria definida. Por esta gran diferencia de precios, es poco probable que, a causa de la coyuntura actual, dicha brecha se acorte, manteniendo el precio del producto sustituto como una variable muy competitiva.

Facilidad para encontrar sustitutos: «De acuerdo con el estudio *The Travel Marketer's Guide to the US Digital Travel Landscape*, realizado en diciembre de 2017 por Phocuswright, el 80% [de turistas] usa algún tipo de dispositivo digital (computadoras, *smartphone*, *tablet*, entre otros) para comparar precios o buscar recomendaciones; mientras que nueve de cada diez viajeros estadounidenses utilizan medios digitales (buscadores, sitios de viajes, agencias de viajes *on-line*,

entre otros) para planificar su viaje» (Tenorio 2018: párr. 1). En dicho sentido, se infiere que la tecnología actual da facilidades a los consumidores de la industria de buscar alternativas, lo que conlleva a que puedan elegir fácilmente productos sustitutos.

Diferenciación de servicio: Actualmente, los hoteles de la industria se han dado cuenta de la amenaza que Airbnb representa en su negocio; y es en tal sentido, que están desarrollando marcas para atraer *millennials*, pues ellos son los que más eligen Airbnb (Marketline 2020). Por tanto, se concluye que la diferenciación en el nivel de servicio entre la industria y sus sustitutos es relativamente alta, y se espera que se acorte como consecuencia de las acciones que la industria ejecute, logrando así una ventaja competitiva sobre sus productos sustitutos.

Tabla 8. Valoración de la amenaza de productos sustitutos

Criterio de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Disponibilidad de sustitutos	Alta		X				Baja	2
Precios de los sustitutos	Bajos		X				Altos	2
Facilidad del comprador para sustituir	Baja	X					Alta	1
Diferenciación del servicio	Baja				X		Alta	4
Evaluación promedio								2,25

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en Hax y Majluf (1996).

Conclusión: La evaluación de la amenaza de los productos sustitutos en la situación actual es medio-alta, como se refleja en el puntaje obtenido de 2,25 (tabla 8); explicada principalmente por la disponibilidad, los precios y la facilidad de conseguir sustitutos.

1.4.2 Poder de negociación de los proveedores

Disponibilidad de proveedores: Para hoteles de la industria, se estila tener proveedores específicos para categorías de artículos particulares, tales como los de cocina o los insumos para limpieza de las habitaciones, con el fin de obtener ahorros en costos y asegurar la calidad del servicio que se quiere ofrecer. De la misma manera, para la oferta de servicios complementarios, tales como operadores turísticos u otros, se cuenta con proveedores definidos que permitirán brindar una mejor experiencia al cliente final; sin embargo, como los los proveedores no ofrecen el servicio de hospedaje en sí, no necesariamente establecen un compromisos a largo plazo (Marketline 2020). Por tanto, de darse algún problema o inconveniente con cierto proveedor, el

servicio que el hotel ofrece podría verse impactado; por lo que se deduce que, según este criterio, se tiene un poder de negociación de los proveedores medio-alto, lo que hace que la atraktividad de la industria disminuya.

Costo de cambio de proveedor: Los proveedores calificados son un eslabón importante para la cadena de valor y beneficio de nuestros clientes. Sin embargo, cabe resaltar que el cambio de proveedores, por lo general, no tiene costo alguno para la industria; a pesar de ello, dicho cambio podría debilitar la confianza intrínseca en la relación comercial con los aliados, pero al tener varias opciones de proveedores, no afectaría en gran medida. Por tanto, el costo de cambio de proveedor no es una amenaza para la industria, lo que no disminuiría su atraktividad.

Proveedores especializados: Para proveedores especializados, como los prestadores de servicios, fabricantes de tecnología, entre otros, la sustitución de estos agentes se vuelve más compleja, ya que son elegidos mediante un proceso de selección minucioso. Sus servicios son diferenciados del resto, por lo que generan una negociación para ser contratados, y el hotel cede un poco frente a ellos. Por lo cual, el optar o no por estos servicios, hace que, según esta variable, el poder de negociación de los proveedores sea neutro para la industria.

Efecto de la pandemia en los proveedores: Cabe mencionar que la pandemia puede generar un retraso en el cumplimiento de los pagos a los proveedores, generando una deuda futura probablemente con intereses por el no cumplimiento; a pesar de ello, los proveedores mantendrán la relación comercial pues no pueden captar nuevos contratos, al estar todos los potenciales clientes en la misma situación.

Conclusión: Si bien la pandemia y la cantidad de proveedores, especializados o no, ocasionan que el hotel pierda poder de negociación frente a sus proveedores; el costo de cambio de proveedor lo potencian. Por lo tanto, la calificación ponderada de 3,25 (tabla 9) para esta fuerza, concluye que el poder de negociación de los proveedores es medio.

Tabla 9. Valoración del poder de negociación de los proveedores

Criterio de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Cantidad importante de proveedores	Pocos			X			Muchos	3
Costos por cambio de proveedor	Altos					X	Bajos	5
Poder de proveedores especializados	Alto		X				Bajo	2
Efectos de la pandemia en la industria	Altos			X			Bajos	3
Evaluación promedio								3,25

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en Hax y Majluf (1996).

1.4.3 Poder de negociación de los clientes

Volumen de clientes y competidores: En la ciudad de Arequipa se encuentran registrados veintiocho hoteles y trece hostales de tres estrellas, dando un total de 41 hospedajes (Mincetur 2020). Según las estadísticas publicadas por Mincetur (2019a), el 36,1% de los turistas internos se alojó en un hospedaje pagado; mientras que el 63,9% se quedó en alojamientos no pagados, como vivienda propia o casa de familiares y/o amigos. Por tanto, existe un 36,1% de turistas que tienen para elegir entre 41 hospedajes, los cuales compiten entre sí; y dado el entorno global para el año 2020 producto de la pandemia, es seguro que la cantidad de clientes será baja, factor que potencia el poder de negociación de los clientes.

Reconocimiento por marca: En todo contexto, el reconocimiento de marca es importante para atraer consumidores. Una imagen de marca sólida ayuda a atraer clientes nuevos, en la medida que se vuelve sinónimo de calidad y precio (Marketline 2020). Esto logra disminuir el poder de negociación de los clientes, lo que potencia la atraktividad de la industria.

Diferenciación por calidad de servicio: La innovación es de vital importancia para atraer clientes, dado que competir solo por el precio puede ser difícil, especialmente cuando está estrechamente relacionado con la percepción de calidad del comprador. Las empresas pueden atraer clientes con parámetros como la seguridad e instalaciones de calidad (Marketline 2020), factores que marcan la diferenciación de servicio, y al ser más requeridos, disminuyen el poder de los clientes.

Conclusión: En Arequipa existen para elegir 41 hospedajes que compiten entre sí, y dado el entorno

global para el año 2020 producto de la pandemia, los clientes serán pocos, por lo que podrán influir en las tarifas, exigir mejor calidad y solicitar servicios complementarios. Sin embargo, el servicio diferenciado que ofrece el hotel y su posicionamiento, contrarrestan la influencia que puedan generar los clientes. Por tanto, al evaluar estos criterios se ha obtenido un puntaje de 2,75 (tabla 10); lo que significa el poder de negociación de los clientes en la situación actual es medio-bajo.

Tabla 10. Valoración del poder de negociación de los clientes

Criterio de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Número de competidores	Alta		X				Baja	2
Volumen de clientes	Bajo	X					Alto	1
Diferenciación por calidad de servicio	Baja				X		Alta	4
Reconocimiento por marca	Bajo				X		Alto	4
Evaluación promedio								2,75

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en Hax y Majluf (1996).

1.4.4 Amenazas de nuevos competidores

Economía de escala y diferenciación de servicios: Las economías de escala se dan principalmente en los gastos de *marketing*, ya que grandes cadenas pueden dividir el gasto entre sus numerosos hoteles; y además, operar cadenas implica no depender de la locación (Marketline 2020). Entonces, dado que las grandes cadenas pueden invertir en *marketing* y compiten desde hace varios años, sí hay una diferenciación por marca en el sector. En Arequipa, cadenas como Sonesta, Selina, y Hampton Inn recién han inaugurado un nuevo hotel cada una en el 2019; y Holiday Inn está desarrollando un proyecto, por lo que puede esperar que no haya amenaza de nuevas cadenas, ya que muchas de estas, como Best Western, Aranwa, Estelar, Hotusa, Belmond, Casa Andina y Costal del Sol ya se encontraban en la ciudad (Maximize 2019). Por otra parte, cada vez es más importante ser consistente con el apoyo al medio ambiente y comunidades locales donde se opera; por ello, grandes cadenas han desarrollado ventajas gracias a estos conceptos (Marketline 2020).

Inversión de capital: Es necesario tener capital para ingresar a competir en la industria, pues para generar diferenciación, se requiere invertir en muebles, inmuebles y tecnología. Si el modelo se basa en locación, puede resultar muy costoso estar en una zona saturada, debido al alquiler o

costo del terreno; o, por el contrario, si se está muy alejado, construir en zonas así y ofrecer los servicios buscados, implica inversión. Además, obtener certificaciones como objeto de diferenciación puede ser costoso para independientes (Marketline 2020). En Arequipa, por ejemplo, en el año 2018 se redujo en 8% la cantidad de hoteles de tres estrellas respecto al año 2017 (Maximize 2019). Por tanto, este factor genera una baja atraktividad de la industria.

Curva de aprendizaje: Las empresas ya establecidas tienen el conocimiento operativo, el cual les permite ahorrar en sus procesos y obtener certificaciones de una manera más simple; lo que constituye una debilidad para nuevos competidores, y convierte en poco atractiva a la industria. Por otro lado, los ahorros en proveedores son mínimos dado que la mayoría son de fácil acceso, aunque a grandes escalas existe mayor capacidad de negociación (Marketline 2020).

Política gubernamental: Según el Decreto Supremo N°345-2018-EF (MEF 2020b), donde se detalla la política nacional de competitividad y productividad, se puede validar cómo el Gobierno apoya el turismo; sin embargo, como ya se ha mencionado, ha tomado posturas muy restrictivas ante el COVID-19, como la declaración del país en estado de emergencia. Este tipo de políticas han afectado la economía, y a pesar de los múltiples beneficios ofrecidos a las empresas para evitar la crisis, la industria está muy golpeada al estar en completa paralización. Incluso cuando la pandemia haya desaparecido, no se tiene seguridad sobre las regulaciones que se apliquen a la industria. Como se mencionó antes, se espera que su recupero se comience a dar durante el primer semestre del 2021 (McKinsey 2020); por lo que este criterio disminuye la amenaza de nuevos competidores.

Tabla 11. Valoración de la amenaza de nuevos competidores

Criterio de evaluación	Límite inferior						Límite superior	Valor
		Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)		
Economías de escala	Bajas					X	Altas	5
Diferenciación de servicio	Baja			X			Alta	3
Inversión en capital	Alta		X				Baja	2
Curva de aprendizaje	Mayor tiempo		X				Menor tiempo	2
Política gubernamental	Restrictiva		X				Flexible	2
Evaluación promedio								2,8

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en Hax y Majluf (1996).

Conclusión: Se concluye que la amenaza de nuevos competidores es medio-baja, explicada sobre todo por la inversión de capital necesaria para ingresar a la industria, por el tiempo que toma adquirir el aprendizaje del negocio, y por las políticas gubernamentales restrictivas actuales que han paralizado la operación hotelera. En la tabla 11 se puede ver la valorización de esta fuerza.

1.4.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Cantidad de competidores: Según Mincetur (2020), existe una alta concentración de hoteles de diferentes categorías en la ciudad de Arequipa, pues hay 181 establecimientos, lo que concluye que se tiene una gran cantidad de competidores, a pesar de que muchos tengan distinto mercado objetivo. Se han identificado varias cadenas hoteleras en los segmentos de tres estrellas en Perú, donde las que tienen presencia en Arequipa son Casa Andina, Selina Hotels, SureStay Plus Hotel by Best Western, Tierra Viva, y Xima (Booking 2020b).

Diferenciación: De las cadenas mencionadas, la única que está enfocada en los *millennials* y en la generación Z es Selina Hotels, con el concepto de compartir e interactuar entre los huéspedes.

Costo de no ocupación: No existe elasticidad en el precio para los hoteles que se encuentran cerca de un lugar turístico o de negocios (Marketline 2020). Por otro lado, el servicio que vende un hotel es como un producto en inventario altamente perecible, por lo que no se puede manejar el precio mediante la reducción de oferta de habitaciones. Además, existe un incentivo por mantener una alta tasa de ocupación, bajando los precios para cubrir los costos fijos (Marketline 2020).

Barreras de salida: Las barreras de salida son altas porque la infraestructura del sector es específica, y, por tanto, al dejar de operar como hotel, no se tiene un edificio apto para cualquier otra industria; y en el caso de alquileres de inmobiliario hotelero, los contratos de arrendamiento vienen a ser dichas barreras. En el contexto de la pandemia, se puede observar que el sector ha decrecido debido a las restricciones por el estado de emergencia mencionadas anteriormente, y esto junto con las altas barreras de salida, ocasiona que varias empresas compitan por la poca demanda hotelera que existe en dicho contexto.

Conclusión: Se puede concluir con el puntaje ponderado de 2,0 (tabla 12), que existe una alta rivalidad entre competidores, principalmente explicada por la cantidad de competidores existentes, los costos de no ocupación y las barreras de salida.

Tabla 12. Valoración de la rivalidad de competidores existentes

Criterio de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Número de competidores	Alta		X				Baja	2
Costo de no ocupación	Bajo	X					Alto	1
Diferenciación	Baja				X		Alta	4
Barreras de salida	Altas	X					Bajas	1
Evaluación promedio								2,00

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en Hax y Majluf (1996).

1.4.6 Resultados del análisis Porter

Luego de elaborar la tabla 13, según los parámetros brindados por Hax y Majluf (1996), se evidencia que la industria se encuentra en una posición entre neutra y poco atractiva, al obtener un valor promedio de las cinco fuerzas de Porter de 2,61, valor esperado debido a la coyuntura actual.

Tabla 13. Evaluación global de la atractividad de la industria

Criterios de evaluación	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutra	Atractiva	Muy atractiva	Valor
Amenaza de productos sustitutos		X				2,25
Poder de negociación de los proveedores			X			3,25
Poder de negociación de los clientes			X			2,75
Amenazas de nuevos competidores			X			2,8
Rivalidad entre los competidores existentes		X				2,00
Ponderación Final						2,61

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en Hax y Majluf (1996).

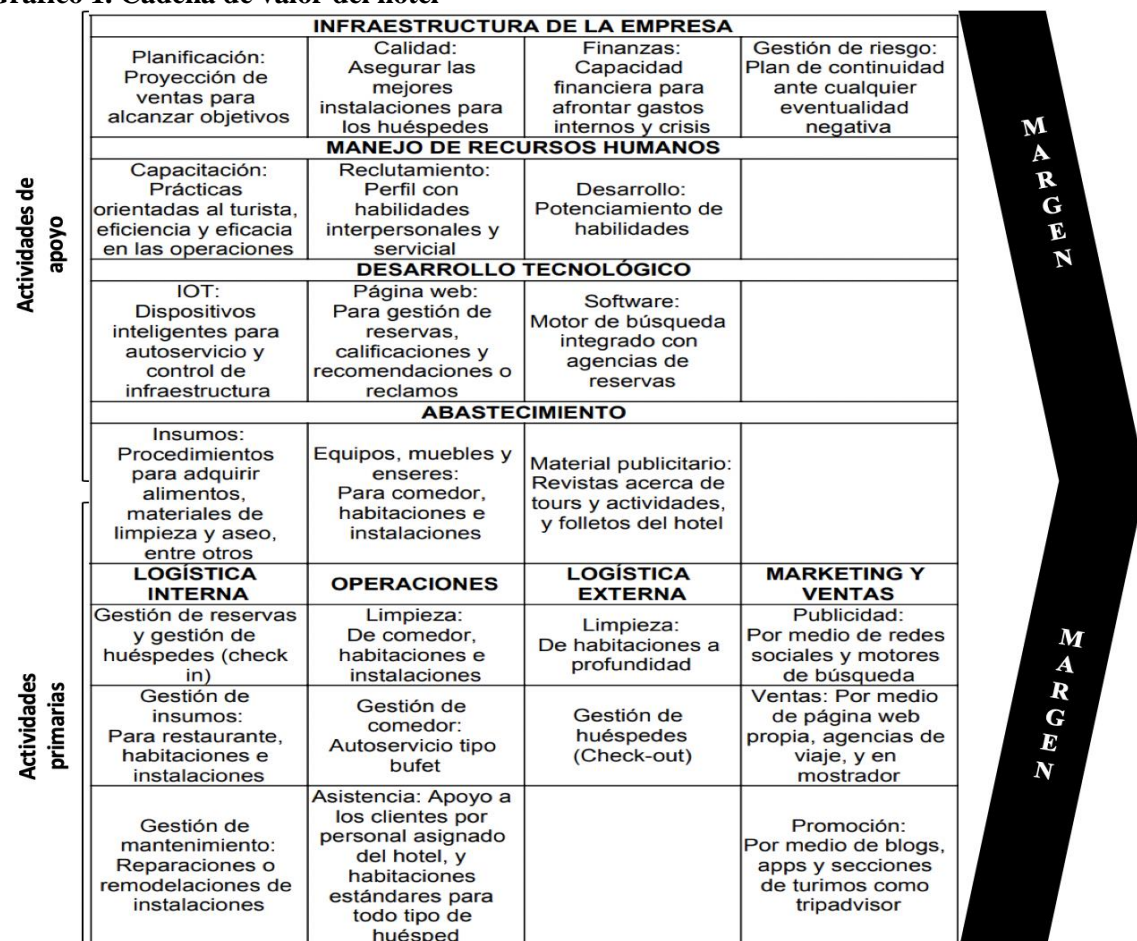
2. Análisis interno

Terminado el análisis externo del hotel, se ha concluido que el ciclo de vida del sector se está acortando y que la industria no es atractiva. Para terminar de entender la situación actual de la empresa, se procederá a su análisis interno, donde se revisará la cadena de valor y el modelo de negocio actuales, de manera que se puedan obtener y evaluar las fortalezas y debilidades del hotel en la Matriz EFE, y así determinar la posición competitiva de la organización.

2.1 Cadena de valor actual

En el gráfico 1, se presenta la cadena de valor actual del hotel de la presente investigación.

Gráfico 1. Cadena de valor del hotel



Fuente: Elaboración propia 2020, basada en Porter (1985).

2.2 Análisis VRIO

Luego de identificar las actividades de la cadena de valor actual, se han omitido aquellas que son indispensables para el funcionamiento del hotel, pues se entiende que todos los hoteles las tienen; y se han considerado aquellas que pueden generar diferenciación para el hotel frente a otros. Se ha utilizado la metodología VRIO para analizarlas y determinar las ventajas competitivas sostenibles que derivan de ellas. En la tabla 14 se muestra el tipo de ventaja que deriva de cada actividad.

Tabla 14. Análisis VRIO

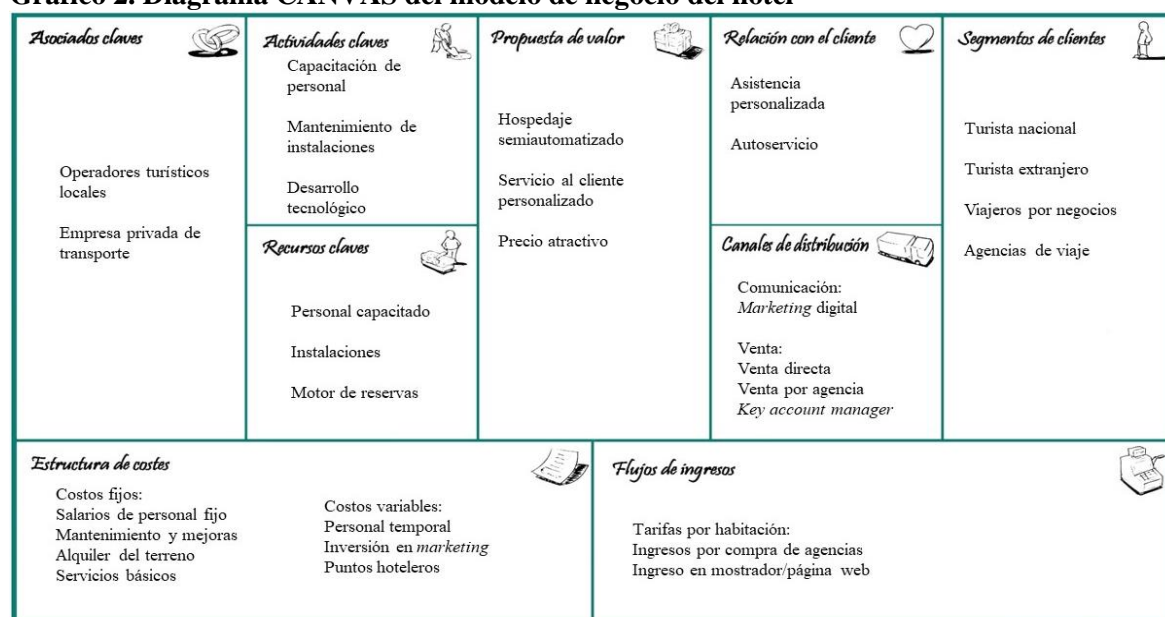
Actividades de la cadena de valor	Valiosa	Rara	Inimitable	Organizada	Ventaja
Infraestructura					
Gestión de riesgos	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Bajo apalancamiento	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Calidad de instalaciones	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Recursos humanos					
Personal altamente capacitado	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Gestión del talento humano	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Desarrollo tecnológico					
Implementación de cultura IOT	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Mejoramiento de página web	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Actualización y potenciamiento de <i>software</i>	Sí	Sí	No	.	Ventaja competitiva temporal
Logística interna					
Programa de mantenimiento de instalaciones	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Operaciones					
Asistencia a clientes personalizada	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Gestión de comedor	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Marketing y ventas					
Alta publicidad en medios digitales	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Promoción en OTA y blogs viajeros	Sí	No	-	-	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia 2020, basado en Barney y Griffin (1992).

2.3 Modelo de negocio actual - CANVAS

Las ventajas obtenidas en el punto anterior, serán analizadas junto con el modelo de negocios actual que tiene la empresa (gráfico 2), para luego obtener las fortalezas y debilidades del hotel.

Gráfico 2. Diagrama CANVAS del modelo de negocio del hotel



Fuente: Elaboración propia 2020, basado en Osterwalder y Pigneur (2010).

A continuación, se detalla cada punto del CANVAS presentado:

- Segmento de clientes: Dentro de los segmentos de clientes, se tienen a las agencias de viaje y al consumidor final. Este último está representado por los turistas vacacionistas extranjeros y nacionales, y por los viajeros de negocios.
- Propuesta de valor: El hotel ofrece a sus clientes una experiencia novedosa y cómoda, mediante la semiautomatización y personalización de la venta a un precio competitivo. Esta propuesta tiene como fin superar las expectativas del cliente mediante la optimización de los procesos del hotel.
- Canales de distribución: El canal de compra está constituido tanto por las agencias, como por la página web y el área de recepción del hotel, para llegar a los consumidores finales. En el caso de las agencias de viaje, ellas tienen a los *key account manager* del hotel como canal de compra. Para dar a conocer los servicios ofrecidos a los potenciales clientes, el hotel se vale del *marketing* digital en redes sociales.
- Relación con el cliente: Durante el proceso de compra, las ventas en el mismo hotel y las agencias de viaje tradicionales brindan una asistencia personalizada; mientras que la página web del hotel permiten un óptimo autoservicio. Por otro lado, para el segmento de agencias de viaje, se ofrece una asistencia personal exclusiva mediante *key account managers*.
- Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos son el uso de la habitación y de los servicios, provenientes de las reservas realizadas y los consumos en el comedor. Los precios de las habitaciones cambian dependiendo del inventario disponible y el momento de la compra. Por otro lado, los servicios del comedor se cargan a la cuenta del huésped con una lista de precios fija.
- Recursos claves: Los recursos claves que posee el hotel están constituidos por instalaciones modernas, con personal capacitado, y soportados por un motor de ventas.
- Actividades claves: Las actividades fundamentales se basan en los recursos humanos e infraestructura, donde la administración y capacitación hacia los empleados, junto con el mantenimiento de las instalaciones y el desarrollo tecnológico, son piezas claves de estos puntos respectivamente.
- Asociados claves: Por un lado, se tiene a las agencias, ya que son ellas quienes traen a una mayor cantidad de clientes; por otro lado, se tiene a los proveedores de transporte para los turistas que arriban o salen del hotel, y se trasladan durante su estadía por la confianza y seguridad que pueden otorgarles.
- Estructura de costos: La estructura de costos que posee actualmente el hotel, está determinado en fijos y variables. Los costos fijos están relacionados con los salarios del personal que labora en la compañía, el mantenimiento y mejoras de las instalaciones, el pago del alquiler, así como los servicios básicos. Por otro lado, los costos variables están relacionados con colaboradores temporales, con los puntos hoteleros que derivan en comisión a los trabajadores, y con la inversión realizada en *marketing*.

2.4 Identificación de factores claves internos

Tal como se indicó, con el punto anterior, se procede a determinar las fortalezas y debilidades del hotel (tabla 15). Cada ventaja competitiva sostenible o temporal hallada en el análisis VRIO, será considerada una fortaleza para la empresa; mientras que cada paridad competitiva, será tomada como una debilidad, pues se considera que no aporta el valor necesario para ayudar a que el hotel sobresalga frente a otros.

Tabla 15. Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Implementación de gestión de riesgos	Falta de diversidad de diseños de productos según diferentes perfiles de clientes
Holgura financiera para afrontar gastos y crisis	Falta de análisis de la experiencia del cliente
Capacitación constante y baja rotación	Falta de servicios complementarios para el cliente
Potenciamiento de habilidades del personal	Falta de alianzas estratégicas con servicios complementarios
Uso del IOT para propiciar el autoservicio de los clientes	Bajo reconocimiento por marca
Uso de motor de reservas para gestionar las reservas en línea desde diferentes accesos	No se aprovecha calidad de las instalaciones
Infraestructura de calidad óptima y renovada constantemente	
Alta percepción de calidad de servicio	
Alta inversión para publicidad en redes sociales	

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.5 Resultados de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Con la finalidad de determinar la posición competitiva del hotel, se evaluaron sus fortalezas y debilidades a partir de la matriz de evaluación de factores internos. En el anexo 2, se muestra el resultado de la evaluación antes mencionada, y como conclusión, se obtiene un puntaje de 2,55, lo cual indica que el hotel se encuentra en un punto neutro, con una ligera fortaleza, por lo que su posición competitiva no supera al resto de empresas pares.

3. Diagnóstico

Tal como se ha descrito en el análisis realizado con la herramienta PESTEG, el contexto externo actual ha generado incertidumbre en las proyecciones del comportamiento del consumidor y también una contracción en la demanda para los próximos meses. Por un lado, las estrategias no aprovechan de manera eficaz las oportunidades actuales, y tampoco logran minimizar las amenazas del mercado. Por lo antes descrito, se evidencia que el ciclo del sector se acorta, lo que es perjudicial para industrias que se encuentran en un océano rojo, pues ellas compiten en un mercado existente ya definido, donde hay una alta rivalidad entre competidores (Chan Kim y Mauborgne 2005); que es lo que sucede con el hotel actualmente, y que puede acentuarse con la pandemia, pues al disminuir la demanda, podría incrementarse aún más la competencia, pero esta vez sería por precio, lo que amenazaría la salud financiera de la empresa.

Por otro lado, del análisis interno se reconocieron las fortalezas y debilidades propias de la empresa, y al analizarlas, se concluyó que su posición competitiva es neutra, dado que, si bien el hotel cuenta con óptimos recursos y capacidades que le agregan valor, por la coyuntura actual no está compitiendo estratégicamente como podría hacerlo en un contexto normal, donde no exista una crisis que afecte su desempeño. Además, es probable que todos los hoteles se encuentren en una situación similar. Sin embargo, sí se pudo identificar que la ventaja competitiva del hotel consiste en aprovechar las herramientas actuales, como el análisis de datos, *machine learning* y *IoT* para ser los pioneros en la industria en establecer una cultura digital de alojamientos donde se combinen estos elementos, y así lograr ofrecer las mejores experiencias de viaje, al brindar mejores productos y servicios en base a las preferencias de los clientes, sin tener precios elevados.

Por lo tanto, se considera conveniente reinventar el modelo de negocio de la empresa apoyándose en sus recursos y capacidades, y en las oportunidades y amenazas que están atravesando; esto con el propósito de evitar una futura guerra de precios en el mercado hotelero existente. Para lograrlo, es necesario definir el problema concreto del hotel; así como también, investigar qué modelo de negocio es el que requeriría la empresa para adaptarse y seguir operando de manera fructífera.

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Definición del problema

El hotel cuenta con buenos recursos y capacidades, pero la situación externa amenaza su desarrollo por la alta incertidumbre económica y normativa, que actualmente ya está afectando a la industria. Por lo tanto, para cubrir el problema descrito, el desafío actual consiste en lograr adaptar la empresa a las nuevas necesidades del segmento que puedan originarse tanto durante como después de la pandemia. En dicho sentido, se buscará identificar aquellas nuevas necesidades, así como también la posible demanda que de ellas se derive en la situación actual, y cuando el COVID-19 sea superado.

2. Objetivos y metodología de la investigación

2.1 Objetivo general

Determinar la demanda potencial para el hotel como consecuencia de los impactos de la pandemia, tanto durante como después del estado de emergencia.

2.2 Objetivos específicos

- Investigar los cambios en la demanda hotelera como consecuencia de la pandemia, y determinar los principales factores que afectarán su proyección.
- Identificar consumidores potenciales que requieran hacer cuarentena en el hotel.
- Identificar las principales actividades de turismo en Arequipa.
- Estimar la posible demanda del hotel luego del estado de emergencia.
- Impacto en la demanda hotelera a causa del COVID-19 durante el periodo de recuperación.
- Identificar nuevos rasgos de turistas nacionales, y nuevas exigencias a raíz de la pandemia.
- Analizar las propuestas de precios publicadas en las OTA.

2.3 Metodologías

La recopilación de información de esta investigación está basada en la metodología de Malhotra (2008). Dicha metodología consiste en levantar las fuentes secundarias acerca del sector y la industria definida; y luego levantar las fuentes de información primaria de entrevistas a expertos y de encuestas realizadas, para identificar los rasgos de los consumidores, sus preferencias, su intención de compra, y con ello determinar la demanda del hotel, tanto durante como después, a raíz de la pandemia.

3. Hallazgos de fuentes de información

3.1 Fuentes de datos secundarios

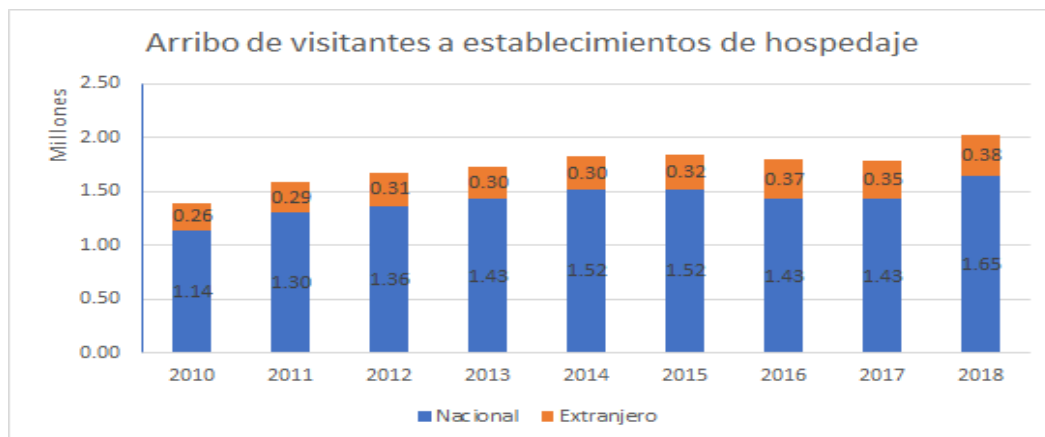
En este subcapítulo se describe todo lo que se ha encontrado en fuentes secundarias de la industria y su mercado.

3.1.1 Mercado de turismo en Arequipa

Según Mincetur (2018), se estima que se realizaron más de 3,1 millones de viajes por turismo interno con destino a Arequipa, lo que representa el 6,8% del total de viajes a nivel nacional en el 2017, y lo ubica en el segundo lugar de las regiones más visitadas a nivel nacional. Adicionalmente, indica que el 15,3% de todos los turistas extranjeros que llegaron a Perú, visitaron Arequipa, ocupando el puesto cinco de las ciudades con visitas por turismo receptivo. De los turistas que llegaron a la ciudad, el 7% se hospedó en hoteles tres estrellas.

El vacacionista que ha visitado Arequipa en los últimos años, ha tenido un comportamiento creciente y de forma sostenible como se aprecia en el gráfico 3. Para el año 2018, el número de arribos a la ciudad blanca ha tenido un incremento del 45% comparado con el año 2010; asimismo, la porción de turistas nacionales se mantuvo en 82%, versus 18% de turistas extranjeros (Mincetur 2018), siendo julio, agosto y setiembre los meses de mayor demanda (Maximixe 2019).

Gráfico 3. Arribos de turistas a hospedajes en la ciudad de Arequipa



Fuente: Elaboración propia 2020, basado en Mincetur (2018).

3.1.2 Mercado de turistas en Arequipa

- Turista interno o nacional: De acuerdo a PromPerú (2019c), se ha concluido que el 27% de los visitantes tiene entre 18 y 24 años, el 31% se encuentra entre 25 y 34 años, el 17% está entre 35 y 44 años, y el 25% tiene entre 45 y 64 años. Asimismo, el nivel socioeconómico que presenta este segmento se distribuye entre los NSE AB con el 57%, y 43% para el NSE C.

Las actividades del vacacionista nacional son: turismo urbano (84%), turismo de naturaleza (55%), realización de compras (38%), turismo sol y playa (28%), turismo de diversión y entretenimiento (27%), entre otros; y de todas las ciudades, el 64,3% elige ir a la capital Arequipa (PromPerú 2019c). Se puede mencionar que el turista nacional realiza su visita, en promedio, con dos personas durante cinco noches; y cuando visita Arequipa, gasta aproximadamente S/ 592 durante toda su estadía.

- **Turista receptor o extranjero:** Según PromPerú (2019b), se ha obtenido que el 22% de los visitantes está entre los 15 y los 24 años, el 37% se encuentra entre 25 y 34 años, el 13% tiene entre 35 y 44 años, el 12% va desde 45 a 54 años, el 10% está entre 55 y 64 años, y el 6% tiene 65 años a más.

El 93,9% de los vacacionistas extranjeros eligió la ciudad de Arequipa capital, y tuvieron una permanencia promedio de cuatro días, donde las actividades que realizan son: culturales (96%), actividades naturales (62%), entre otras. El turismo de aventura se da en menor proporción (34%) principalmente por el *trekking*; mientras que actividades de sol y playa no son frecuentes (1%). Otros datos interesantes son que el 87% de los turistas extranjeros realizaron compras, y un 91% no suele realizar actividades de diversión y entretenimiento (Mincetur 2019b).

3.1.3 Sector hotelero en Arequipa

El sector hotelero en Arequipa se ha desarrollado de una manera estable con una leve tendencia de decrecimiento en los últimos cinco años. Las pernoctaciones de los turistas nacionales en el año 2013 ascendieron a 2.009.000, mientras que para el 2017 se contabilizaron 1.940.000, lo que refleja una disminución del 3,43%. En lo referente al turista extranjero, se identificó que las pernoctaciones tienen una tendencia positiva, con un crecimiento de 10,78% entre los años 2013 y 2017 (534 pernoctaciones para el 2017). Y en general, en Arequipa, el 77% de la demanda hotelera se concentra en hoteles de tres estrellas.

Como dato adicional, el vacacionista que visita Arequipa gasta en promedio por habitación 242,6 soles al hospedarse en hoteles y hostales de tres estrellas; mientras que, para hoteles de cuatro estrellas, el precio promedio por habitación es de S/ 269,3 (ver tabla 16).

Tabla 16. Precios promedio por noche de hotel

	Precio	Hotel/Hostal 3*	Hotel 4*
Promedios de precios (S/)	Mínimo	154,2	171,4
	Media	242,6	269,3
	Máximo	351,0	375,0

Fuente: Elaboración propia 2020, basado en booking.com

3.1.4 Consumidores de hoteles durante la cuarentena

Tal como se indicó en el capítulo II, la Resolución Ministerial N°111-2020-MINEM/DM establece el protocolo para la implementación de medidas de prevención y respuesta frente al COVID-19 durante el traslado del personal de las unidades mineras y unidades de producción. Es por este motivo que se puede determinar que todo o la gran mayoría del personal que trabaja en empresas mineras, o del rubro de hidrocarburos y energía, debe pasar por una cuarentena, donde los lugares ideales serían hoteles, con el fin de no contagiar al resto de los empleados de su empresa.

3.1.5 Turismo interno posCOVID-19

Según PromPerú (2020a), los viajeros perciben una sensación de temor por incertidumbre, pero que no se determina por el lugar de destino o actividad concreta, sino por la pandemia actual. Existen viajeros de los NSE AB que estarían dispuestos a viajar desde fines del 2020, mientras que otros, sobre todo de provincias, lo harían a partir de mediados del 2021. Los viajeros que viven en Lima desean viajar en vacaciones, pero la fecha es imprecisa aún; mientras que los viajeros de provincia temen planear un viaje, y solo lo realizarán si ya lo tenían programado.

Por un lado, los factores que más se consideran para elegir el lugar de destino, son el índice de contagiados, el poder consumir productos locales, y el estar en contacto con la naturaleza o al aire libre. Estos últimos puntos a su vez generan una sensación de seguridad, ya que implican respetar la distancia social y reducir el contacto con personas extrañas. Debido a la seguridad y confianza que se necesita a causa del coronavirus, se debe considerar que los viajeros comprarán a empresas formales, por lo que es necesario mantener una cadena de proveedores con esta categoría (PromPerú 2020a).

Por otra parte, PromPerú (2020a) se enfoca en aquel público que es menos conservador y está dispuesto a tomar más riesgos, quienes en este caso son los vacacionistas *millennials* y *centennials*⁹ limeños del NSE AB. Actualmente el segmento descrito es de 395.007 personas, donde el 27% son *centennials*, y el 73% son *millennials*; cabe considerar que, en el Perú, el 50% de la población y el 63% de vacacionistas pertenecen a estas generaciones.

Con el objetivo de tomar decisiones, el 80% de los *millennials* busca referencia en sus pares, ya que la publicidad clásica tiene poca credibilidad para ellos. Además, buscan información en redes sociales como Facebook o Instagram, lo cual es importante saber, sobre todo porque más de la mitad de ellos están dispuestos a dar información personal a cambio de ofertas especiales y

⁹ *Centennials*: Personas nacidas entre 1995 y 2016 (PromPerú 2020b).

promociones. Cabe resaltar que, para llamar la atención de los *centennials*, también se pueden usar aplicaciones que están en tendencia como TikTok (PromPerú 2020a).

3.2 Fuentes de datos primarios

Luego de haber recopilado la información de fuentes secundarias, se procede a realizar las entrevistas y encuestas necesarias para lograr obtener los últimos hallazgos requeridos para el nuevo modelo de negocio.

3.2.1 Entrevista a expertos

Se realizaron tres entrevistas para obtener información relevante sobre la industria y su impacto por la situación actual.

Rolando Mendoza¹⁰: De la entrevista realizada al especialista en el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP), se obtuvieron los siguientes *insights*:

- En este nuevo contexto, el enfoque de promoción tiene que dirigirse a turistas peruanos o sudamericanos, ya que los europeos o norteamericanos, quienes solían venir y pagar paquetes de precios altos, ya no vendrán por temor al virus. Además, debe priorizarse en mayor medida a los jóvenes, quienes son precisamente los que tienen menos temor al virus.
- Los turistas jóvenes han demostrado que son una generación influyente, por lo que sus hábitos de consumo y su forma de utilizar la tecnología combinándola con el turismo, generan una combinación clave para aumentar la demanda, ya que el uso constante de redes sociales, como Facebook, Instagram, TikTok, y el diseño de una página web amigable y segura que contenga la información indispensable, permitirán mejorar la experiencia del turista.
- Un factor clave es prescindir del dinero físico de la mano de la digitalización, por lo que ofrecer servicios o productos que puedan adaptarse a este factor será importante para agregar valor a los turistas, sobre todo a los jóvenes que están familiarizados con usar este tipo de tecnologías.
- El objetivo es poder alinear el flujo de turistas (demanda) que va a la ciudad, o lugar cercano, junto con la nueva idea (oferta) que se haya podido crear, la cual debe apoyarse en gran medida de lugares naturales o culturales, ya que son estos los que generan mayor interés en las personas. Por ejemplo, Vinicunca (montaña de siete colores) es un nuevo lugar natural (oferta) de fácil acceso, el cual ha aprovechado muy bien el flujo de turistas (demanda) de Cusco.

¹⁰ Se realizó una entrevista a Rolando Mendoza, quien actualmente es especialista en el SERNANP, para recopilar datos acerca del perfil y comportamiento de los turistas actuales.

Anthony Bazán: De la segunda entrevista realizada a Anthony, quien trabaja en Pluspetrol, se validó que todos los trabajadores de las empresas de los rubros minero, hidrocarburos y energía, tienen que pasar cuarentena obligatoria en hoteles aliados con sus empresas, antes de ingresar a la planta de producción. Esta cuarentena debe durar al menos siete días, pues se les hace pruebas moleculares para descartar contagio de COVID-19. Al trabajar por regímenes variados, donde los trabajadores pueden no salir por dos o tres semanas, y regresar después de una semana, las reservas en los hoteles son constantes, dado que si un grupo sale de la planta, otro ingresa; por lo que dicha dinámica se mantiene para no parar la operación en las plantas, lo que beneficia a los hoteles, quienes se vuelven aliados de manera sencilla, comunicándose directamente con las empresas para ofrecer sus servicios. En promedio, cada reserva se realiza para al menos 20 trabajadores, quienes se hospedan en cuartos individuales, con régimen completo de alimentación.

Samuel Gargate¹¹: Por último, en la entrevista realizada al Magíster en Estadística, Samuel Gargate, se conversó acerca de los estudios que realizaron para determinar el impacto del COVID-19 en la demanda futura de turistas. Con esta información, se obtuvo que, si se divide el tiempo de recuperación estimado en cuatro partes iguales, el impacto de la demanda proyectada sería:

- En el primer cuarto, la demanda estaría entre el 20% y el 30% de lo estimado.
- En el segundo cuarto, la demanda se mantendría entre el 45% y el 55% de lo proyectado.
- En el tercer cuarto, la demanda alcanzaría el 70% o 75% de lo calculado.
- En el último cuarto, la demanda lograría llegar al 80% o 90% de lo estimado.

3.2.2 Investigación cuantitativa

Se realizó una encuesta a 385 turistas peruanos que viajarán a Arequipa, de manera aleatoria, para explorar sus preferencias de viaje. Dichas encuestas se distribuyeron de manera *on-line*, y de ellas se logró recopilar la siguiente información general:

- A causa de la pandemia, el 30% de los turistas retomarían sus viajes durante el primer trimestre 2021, y el 41% lo haría después de marzo 2021.
- Los principales atributos valorados por el viajero encuestado a la hora de contratar un hotel son calidad (55%), precio (53%) y seguridad (41%).
- El 42% de los turistas se quedan en promedio tres noches, y el 31% tiene una estadía de cuatro noches.

¹¹ Se realizó una entrevista a Samuel Gargate, Magíster en Estadística, candidato a doctorado en Matemáticas, miembro del comité nacional de estadística del Perú, y profesor de postgrado de la Universidad Nacional de Ingeniería, para obtener información acerca del impacto proyectado en la demanda hotelera que el COVID-19 ocasionará durante el periodo de recuperación de la industria.

- Las reservaciones se realizan 54% a través de OTA, y 23% en las páginas web de los hoteles, por lo que se concluye que la mayoría de reservas se realizan de manera virtual.
- De los encuestados, el 31% viaja con un acompañante, 25% viaja con dos, y 22% con tres personas más.

Cuando se les consultó si comprarían el servicio que un hotel en Arequipa ofrece, en el que se realizaría la organización del viaje de los turistas que lleguen a hospedarse en él, brindando servicios adicionales, tales como turismo, alimentación, traslados, entre otros, a través del armado de distintos paquetes según los requerimientos de cada cliente; se obtuvieron las siguientes respuestas:

- 25% definitivamente sí comprarían un servicio de hospedaje y actividades en Arequipa, y 51% probablemente lo haría.
- Los principales servicios escogidos que comprarían son: traslado aeropuertos (41%), turismo de diversión y entretenimiento (31%), turismo cultural (30%), y alimentación completa (28%).
- Del grupo que definitivamente compraría el servicio, se obtuvo la siguiente distribución según los rangos etarios asignados por PromPerú: 20,82% tenían entre 18 y 24 años, 44,03% tenían entre 25 y 34 años, 27,99% estaban entre los 35 y 44 años, y el 7,17% tenía de 45 años a más.
- De igual manera, se obtuvo la distribución de los meses en los que viajarían: Los viajes suelen ser mayores en los meses de diciembre a febrero (45,83%), seguidos de los meses entre septiembre y noviembre (22,92%), luego de junio a agosto (17,71%), y finalmente de marzo a mayo (13,54%).
- Por último, se obtuvo información acerca de la anticipación en las reservas: El 32,39% de las reservas se realizan con tres o cuatro meses de anticipación, el 32,29% lo hace con uno o dos meses de anticipación, el 22,92% reserva entre cinco y siete meses antes del viaje, y el 12,5% lo hace con ocho o más meses de anticipación.

4. Estimación de la demanda

Luego de haber obtenido la información necesaria de las fuentes secundarias y primarias, se concluye que los turistas buscarán experiencias y servicios que les brinden tranquilidad, de manera que puedan sopesar los temores y riesgos que la actual pandemia pueda generarles en el futuro. Debido a esto, en la encuesta realizada se planteó un giro al servicio hotelero tradicional que se ofrecía, añadiéndole la organización o planificación de actividades a realizar en Arequipa, con la flexibilidad y seguridad que los futuros clientes requerirán.

Sobre la base de Kotler (2003), se realiza la estimación de la demanda, mediante la delimitación de los distintos mercados de este nuevo servicio que la empresa ofrecería, los cuales se detallan a continuación.

4.1 Mercado potencial

El mercado potencial es el posible consumidor que no necesariamente quiere el producto, pero podría llegar a comprarlo. Para determinar la cantidad de turistas que arriban a la región de Arequipa en los próximos años, se obtiene la información histórica de Mincetur (2019b) con el fin de proyectar la demanda doméstica y extranjera hasta el año 2024.

Una vez obtenidos los datos de los arribos a Arequipa, se utiliza la metodología de pronóstico que genere el mayor coeficiente de determinación (R^2). Para el caso de la demanda internacional, se proyectó con una regresión lineal de fórmula $13.968x - (3 \times 10^7)$ y R^2 igual a 0,8731 (tabla 17); y para el pronóstico de turistas nacionales, se utilizó la fórmula potencial $10^6 x^{0.1324}$ con R^2 igual a 0,8253, para obtener los valores futuros (tabla 18).

Los valores potenciales de los turistas que arribarán a la región de Arequipa sin considerar el impacto del COVID-19, son los siguientes:

Tabla 17. Arribos nacionales a Arequipa proyectados

Años	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Turistas internacionales proyectados	392.102	406.069	420.037	434.005	447.972	461.940

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 18. Arribos internacionales a Arequipa proyectados

Años	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Turistas nacionales proyectados	1.356.438	1.373.664	1.389.580	1.404.385	1.418.232	1.431.247

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.2 Mercado disponible

El mercado disponible está compuesto por las personas que podrían tener interés en el nuevo servicio planteado, y tienen las posibilidades de comprarlo. Por ello, se utiliza la siguiente información hallada de los datos secundarios y de la encuesta realizada:

- De la pregunta seis de la encuesta realizada, se obtiene que los turistas nacionales viajan en un grupo promedio de 3,1427 personas; mientras que los extranjeros viajan en un grupo promedio de 2,71 personas.
- Se sabe que el 64,3% de los arribos nacionales, van a la ciudad de Arequipa. Y en el caso de los turistas extranjeros, el 93,9% se dirigen a dicha ciudad.
- De la pregunta ocho de la encuesta realizada, se concluye que la duración media de estancia en la ciudad blanca es de 3,71 días.

Considerando los datos anteriores como delimitantes del mercado disponible, se obtienen los siguientes valores en la tabla 19, luego de realizado los cálculos correspondientes:

Tabla 19. Noches demandadas estimadas

Mercado disponible (noches)	2020	2021	2022	2023	2024
Nacional	1.041.372	1.053.440	1.011.430	1.021.402	1.009.075
Internacional	425.165	440.310	432.683	447.070	451.743

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.3 Mercado efectivo

Para el cálculo del mercado efectivo se utilizaron preguntas filtro de la encuesta e información secundaria de la industria:

- El 7% de las personas que van a la ciudad de Arequipa se hospeden en hoteles tres estrellas.
- En la ciudad de Arequipa, el 77% de la demanda es para hospedajes de tres estrellas.
- De la pregunta siete de la encuesta realizada, se obtiene que el 76,1% de los viajeros usan medios digitales para realizar las compras o reservas para sus viajes (OTA, web de hoteles, entre otros); mientras que, para el mercado internacional, el 85,7% realiza sus compras de viaje de manera *on-line*.

Tomando los datos antes mencionados y los datos del mercado disponible, se obtienen los siguientes valores en la tabla 20:

Tabla 20. Mercado efectivo

Mercado efectivo (noches)	2020	2021	2022	2023	2024
Nacional	42.715	43.210	41.487	41.895	41.390
Internacional	17.440	18.061	17.748	18.338	18.530

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.4 Mercado objetivo

El mercado objetivo está compuesto por aquellos consumidores que tienen una mayor intención de compra del producto, y que estarían dispuestos a realizarla. Para determinarlo, los cálculos se basaron en los datos obtenidos de la encuesta realizada (anexo 3) para determinar la posible demanda futura.

Para considerar estos datos correctamente, los resultados fueron filtrados por las preguntas cuatro y cinco. En la primera solo se quedaban aquellas encuestas donde las personas confirmaban que viajarían en un futuro cercano, y en la segunda se filtraban por las personas que tomaban las decisiones en los viajes. Para obtener un nivel de confianza de 95%¹², con un margen de error de 5%¹³, se obtuvo una muestra de 385 encuestas luego de los filtros mencionados.

Después de delimitar la muestra para que sea representativa, se tomaron los datos de la pregunta doce para validar la intención de compra del servicio propuesto, tanto para el mercado nacional como para el internacional. Estos valores fueron ponderados según Kotler y Keller (2016) para sincerar los porcentajes de intención de compra obtenida. A continuación, el detalle de lo mencionado en la tabla 21 para el mercado nacional, y en la tabla 22 para el mercado internacional:

Tabla 21. Intención de compra nacional

Intención de compra nacional	% según encuestas	Factor de ponderación	% Final ponderado
Definitivamente sí	24,94%	0,75	18,71%
Probablemente sí	51,57%	0,15	7,74%
No sé	18,18%	0,05	0,91%
Probablemente no	3,38%	0	0,00%
Definitivamente no	2,34%	0	0,00%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 22. Intención de compra internacional

Intención de compra internacional	% según encuestas	Factor de ponderación	% Final ponderado
Definitivamente sí	8%	0,75	6,00%
Probablemente sí	12,00%	0,15	1,80%
No sé	12,00%	0,05	0,60%
Probablemente no	56,00%	0	0,00%
Definitivamente no	12,00%	0	0,00%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Considerando los datos anteriores, se realizaron los cálculos correspondientes para la estimación del mercado efectivo en la tabla 23. Cabe resaltar que estos valores proyectados no son afectados por los impactos del COVID-19, pues ello depende de cuándo inicie el periodo de recuperación; por lo tanto, dichas alteraciones en la demanda se verán reflejadas en los estados financieros de los distintos escenarios que desarrollará el plan financiero del capítulo VIII.

Tabla 23. Mercado efectivo

Mercado efectivo (noches)	2020	2021	2022	2023	2024
Nacional	11.682	11.818	11.346	11.458	11.320
Internacional	1.465	1.517	1.490	1.540	1.557

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Conclusiones

Luego del estudio de mercado realizado, se pueden resaltar las siguientes conclusiones, las que en su mayoría responder a los objetivos planteados al inicio de este capítulo:

- A pesar de la pandemia, actualmente hay personas/empresas interesadas y/o necesitadas del servicio de hospedaje; tales como mineros, entre otros.
- Se identificaron características del futuro turista, así como actividades claves en Arequipa, a partir de las cuales se pudo diseñar una encuesta para proponer un nuevo servicio.
- Existe demanda para el nuevo servicio que se quiere ofrecer, cuyos valores por año están descritos en este capítulo.
- Se mapearon los precios que actualmente maneja la industria, los que servirán en futuros capítulos del presente trabajo para el cálculo de precios del nuevo servicio.

¹² Indica el porcentaje de intervalos de la muestra que tendrían el parámetro de la población. Para el presente estudio, un intervalo es una encuesta de las 385 seleccionadas.

¹³ Indica que uno de cada veinte intervalos de la muestra puede tener valores errados.

Capítulo IV. Planteamiento estratégico

Tal como se indicó al final del capítulo II, es necesario que la empresa construya un modelo de negocio distinto e innovador, para lo cual se determinó la herramienta de océano azul y el desarrollo del marco de continuidad; sin embargo, no debe dejar de lado la esencia que la caracteriza, y que se muestra en la visión, misión y valores que se enuncian a continuación.

1. Visión, misión y valores

1.1 Visión

Ser el hotel referente peruano en ofrecer experiencias personalizadas, innovadoras y seguras con una calidad de servicio al cliente que exceda las características esperadas.

1.2 Misión

Ofrecer estancias personalizadas e innovadoras para que nuestros huéspedes generen fácilmente múltiples formas de maximizar su experiencia en Arequipa.

1.3 Valores

Los valores base del hotel, son:

- **Pasión por el servicio:** Independientemente del número de trabajadores de la empresa, todos buscan dar lo mejor de cada uno, con actitud y compromiso para fortalecer la relación con el cliente y con cada miembro de la organización
- **Respeto:** Basándose en la ética, se tiene consideración hacia todas las personas que interactúan con el hotel; ya sea huéspedes, trabajadores, comunidades aledañas, medio ambiente, proveedores, accionistas, entre otros.
- **Innovación:** Mediante la tecnología, el hotel puede estar pendiente de los cambios en las necesidades de los clientes, y así anticiparse a ellas para poder ofrecerles siempre nuevas experiencias; tales como el uso del IOT en sus instalaciones y procesos.
- **Calidad:** Compromiso para que los servicios y productos ofrecidos sean los mejores.
- **Integridad:** Valor que enmarca la forma de actuar de todos los miembros del hotel, y que permite que la empresa cuente con una sólida reputación.

2. Análisis matriz FODA cruzado

Con las nociones claras de los puntos anteriores del presente capítulo, se puede iniciar con la definición del nuevo modelo de negocio, y con la identificación de las acciones que debe realizar la empresa. Para ello, en el anexo 4, se muestra la matriz FODA cruzado, donde se detallan las estrategias que puede desarrollar la empresa, en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en los capítulos II y III antes vistos.

Al combinar los resultados obtenidos de los factores internos y externos en la matriz previa, junto con el análisis realizado por PromPerú (2020a) donde se indica que es necesario identificar nuevas formas de brindar experiencias gratificantes en los viajes para compensar la posible pérdida de relajamiento que ahora existe; se ha podido concluir que se necesita desarrollar una nueva oferta de servicio a los huéspedes. Por tanto, aquellas estrategias del FODA cruzado donde la digitalización de los consumidores junto con la digitalización de la empresa y la implementación de una cultura *IoT*, fomenten la autogestión por parte del cliente y el análisis de datos por parte de la empresa, serán claves en el proceso de mejorar el posicionamiento del hotel. Es así que, la innovación deberá ser un vértice clave para que la empresa se transforme positivamente. Del mismo modo, otras estrategias identificadas en el FODA cruzado son el implementar diversos paquetes para los huéspedes acorde a sus requerimientos, así como crear alianzas con servicios complementarios que son ajenas a un modelo de negocio hotelero, pero que agregan valor para los huéspedes, pues en conjunto ambas potencian experiencia final del cliente. De esta manera, el desarrollo de mejoras en el servicio se convierte en un pilar para el crecimiento de la empresa.

Por otra parte, dadas las circunstancias actuales¹⁴, se ha implementado en la empresa la metodología COSO¹⁵ ERM 2017 (anexo 5), que permite identificar y gestionar a tiempo riesgos latentes que impliquen un alto impacto en los resultados del hotel, tal como la pandemia ha ocasionado. Con la aplicación de esta metodología, y dado que el hotel cuenta con las ventajas comparativas necesarias para armar los planes que sean requeridos y asegurar la continuidad de sus operaciones, se buscará elaborar una estrategia que fortalezca a la empresa a pesar de los riesgos y problemas que puedan suscitarse.

En este punto se busca aprovechar las medidas otorgadas por el Gobierno durante el estado de emergencia que benefician a la industria, como los subsidios en sueldos para cubrirlos a causa de la disminución de ingresos; o la obtención de menores tasas de préstamos al ser avaladas por el Estado, pues permitirán tener un costo de deuda menor. De igual manera, tal como se pudo identificar en el capítulo III, la cuarentena obligatoria de los trabajadores de empresas de hidrocarburos y energía es una oportunidad que debe aprovecharse, al tener una alta calidad en servicio e infraestructura.

¹⁴ Se refiere a las consecuencias negativas que atraviesa el país a causa del COVID-19, las cuales se mencionan en el análisis externo del capítulo II.

¹⁵ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission creó dicha metodología en el 2004, y la actualizaron en el 2017.

3. Plan de continuidad

Tal como se ha descrito en el punto anterior, en la cadena de valor actual del hotel, la empresa cuenta con una gestión de riesgos adecuada para poder hacer frente a cualquier situación de crisis que pudiera atravesar. En dicho sentido, a continuación se describen los objetivos y las actividades claves del negocio en los que el hotel se basa para poder superar las consecuencias de las adversidades que se le presenten.

3.1 Objetivos generales

- Generar estrategias de adaptabilidad que permitan mantener la sostenibilidad del hotel y la de sus colaboradores.
- Reestructurar gastos y costos acorde al uso de las instalaciones durante la crisis.

3.2 Actividades claves

De la cadena de valor se han identificado aquellas actividades críticas, sin las que el hotel no podría funcionar. Estas actividades son:

- **Gestión de reservas:** Proceso que gestiona la cantidad de servicios vendidos cada día a determinados clientes, según la disponibilidad de cada uno.
- **Check-in y check-out:** Actividades que permiten tener mapeadas las noches por cobrar a cada cliente, lo cual impacta en el proceso de facturación; así como también, en la disponibilidad de habitaciones o servicios adicionales para la gestión de reservas.
- **Gestión de limpieza:** Procedimiento para gestionar y organizar la perfecta condición de cada habitación y zonas comunes del hotel, de acuerdo a los estándares de calidad que se requieren.
- **Gestión de insumos (limpieza, alimentación):** Proceso que permite cumplir con los estándares de calidad en los productos limpieza e insumos para la alimentación.
- **Facturación:** Impacta en el control contable de los ingresos del hotel, y la facturación electrónica. Si no se lleva un correcto proceso, la empresa puede recibir fuertes multas
- **Asistencia a clientes:** Implica la disponibilidad de personal para apoyar a los clientes (huéspedes y personas que han comprado) en cualquier necesidad.
- **Infraestructura tecnológica:** El correcto proceso de operación de los servidores permite que la información y procesos virtuales del hotel se mantengan resguardados y operativos.
- **Seguridad:** Permite resguardar a los clientes, trabajadores y a los activos de la empresa.
- **Cocina:** Permite el abastecimiento de alimentos elaborados a los huéspedes.

3.3 Amenazas principales

Para armar correctamente el plan de continuidad de la empresa, es necesario identificar las principales amenazas, mediante una matriz de riesgos, que puedan afectar al hotel. Entre ellas se encuentran:

- Desastres naturales: Sismos, terremotos, erupción de volcanes, lluvias, inundaciones y fuertes huaycos, incendios, entre otros.
- Conflictos sociales: Bloqueo de carreteras por conflictos medioambientales (no dejan acceder a Arequipa), atentados, terrorismo, vandalismo, entre otros.
- Crisis sanitarias: Pandemias, epidemias.
- Corte de servicios básicos: Corte de energía eléctrica, rotura de tuberías, corte de agua, caída de internet, entre otros.
- Caída de servicios digitales: Caída de los servidores del hotel, caída de la página web, entre otros.
- Fiscalización y cierre temporal.
- Robos.

3.4. Escenarios posibles

En la tabla 24 se presentan los escenarios extremos pensados con respecto a las amenazas descritas anteriormente. De igual manera se muestra el impacto principal de cada escenario, la duración de la amenaza, la condición mínima para que se inicie el periodo que le tomará a la empresa recuperarse, y la duración de este último.

Tabla 24. Escenarios extremos de principales amenazas

Amenazas	Escenarios	Impacto	Duración amenaza	Condición mínima para inicio periodo de recuperación	Recuperación
Desastres naturales (externo)	Optimista: Fuertes lluvias	Dificultad para el abastecimiento	0,5 días	Habilitación de rutas y vías	0 días
	Pesimista: Terremoto de gran magnitud	Dificultad para realizar actividades clave	3 días	Habilitación de rutas y vías	1 año
Conflictos sociales (externo)	Optimista: Huelga de 1 día	Dificultad para el abastecimiento, ingreso y salida de huéspedes	1 día	Habilitación de rutas y vías	0,5 días
	Pesimista: Terrorismo	Dificultad para realizar actividades clave	1 mes	Habilitación de rutas y vías	1 mes
Crisis sanitaria (externo)	Optimista: Epidemia	Dificultad para realizar actividades clave	3 meses	Cuando el Estado indique que no hay riesgo frente a la enfermedad, o que está controlada	0,5 meses
	Pesimista: Pandemia	Dificultad para realizar actividades clave	12 meses	Cuando el Estado indique que no hay riesgo frente a la enfermedad, o que está controlada	19 meses
Corte de servicios básicos (externo)	Optimista: Corte temporal de luz y/o agua	Dificultad para realizar procesos clave de apoyo	1 día	Restablecimiento de los servicios	1 día
	Pesimista: Caída sistemática de luz, agua e internet	Dificultad para realizar actividades clave	7 días	Restablecimiento de los servicios	1 semana
Robo (externo)	Optimista: Robo de artículos menores	Reclamos por parte de los huéspedes	5 días	Reposición de activos robados de la empresa	0 días
	Pesimista: Robo de varios activos indispensables	Vulnerabilidad de activos del hotel y quejas de los huéspedes	30 días	Reposición de activos robados de la empresa	0 días
Caída de servicios digitales (externo)	Optimista: Falla leve en sistemas de información	Dificultad para gestionar reservas	0,5 día	Restablecimiento de los servicios	0,5 días
	Pesimista: Caída total de sistemas de información	Dificultad para realizar los procesos electrónicos del hotel	3 días	Restablecimiento de los servicios	1 mes
Fiscalización (interno)	Optimista: Multas	Auditoría realizada por Municipalidad, SUNAT u otros	0 meses	Apertura de local, cancelación de la penalización	0 meses
	Pesimista: Cierre temporal por el Municipio	Cierre de la empresa	0,2 meses	Apertura de local, cancelación de la penalización	1 mes

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.5. Contingencias

A continuación, se presentan los planes de contingencia pensados con respecto a las amenazas descritas anteriormente:

- Desastres naturales y conflictos sociales:
 - Gestión de insumos: Uso de insumos en *stock*; compra y uso de sustitutos de los insumos escasos, que estén disponibles.
 - Infraestructura tecnológica: Usar como base la información del último *back-up* del servidor de la empresa.
 - Procesos de gestión de reservas, facturación y *check-in/check-out* se realizarán de manera manual.
 - Procesos de gestión de limpieza, asistencia a clientes, cocina y seguridad se cubrirán con el personal que trabaje lo más cercano a la empresa y pueda desplazarse.
 - Las actividades de *check-in/check-out*, gestión de limpieza, asistencia a clientes y cocina se restablecen una vez que las rutas estén habilitadas lo suficiente para que los trabajadores pueden desplazarse.
 - Las actividades de gestión de reservas, facturación y seguridad se restablecerán de manera normal, una vez que la actividad de infraestructura tecnológica esté operando correctamente.
- Crisis sanitaria:
 - Procesos de gestión de reservas, facturación y *check-in/check-out*, gestión de limpieza, asistencia a clientes, cocina y seguridad: reorganización o búsqueda de personal para cubrir funciones pendientes.
 - Gestión de insumos: uso de insumos en *stock*; compra y uso de sustitutos que estén disponibles, de los insumos escasos.

- Corte de servicios básicos:
 - Todas las actividades: uso de grupo electrógeno para generar energía.
 - Cocina, gestión de limpieza: compra de agua potable para abastecer los servicios.
 - Infraestructura tecnológica, gestión de reservas, *check-in/check-out*, facturación: contratación de servicio inalámbrico de internet para actividades propias del hotel.
- Robo:
 - Gestión de reservas, *check-in/check-out*, asistencia a cliente, y facturación: alquiler de activos externos, si no se consiguen activos de otra área.
 - Cocina: ordenar comida a restaurantes para clientes hasta recuperar activos.
 - Infraestructura tecnológica: Uso de información del servidor de *back-up*.
- Caída de servicios digitales:
 - Gestión de reservas, facturación, *check-in/check-out*: Gestión manual de estos procesos, usando como base la información del servidor de *back-up*.
- Fiscalización:
 - Todas las actividades: Los procesos quedan paralizados hasta que se subsanen las observaciones.

Tal como se ha desarrollado, es necesario identificar las amenazas que una empresa puede sufrir, para luego evaluar los posibles efectos que los distintos escenarios de una misma amenaza pueden ocasionar. Como se ha mencionado en el capítulo II, el COVID-19 ha ocasionado una crisis a nivel nacional, cuyo impacto no es cuantificable en su totalidad. En dicho sentido, a lo largo del presente trabajo se estarán mencionando tres posibles escenarios frente a esta pandemia; el escenario optimista¹⁶, el escenario conservador¹⁷, y el escenario pesimista¹⁸. Estos escenarios se diferencian por el tiempo de duración de la crisis que cada uno tiene; sin embargo, los tiempos de recuperación extremos, mínimo (10 meses) y máximo (19,4 meses), serán los mismos para los tres, pues se obtienen de información histórica, tal como se ha mencionado en el capítulo II. El primer escenario considera que la pandemia acabará¹⁹ este año, y que en el 2021 la industria inicia su recuperación, logrando estar restablecida al 100% para octubre 2021. El segundo propone que los efectos del coronavirus seguirán hasta abril del próximo año; y el periodo de recuperación terminará a mediados del 2022. Y por último, el tercer escenario plantea que los efectos negativos del coronavirus en la industria permanecerán hasta setiembre 2022, y que la industria estará recuperada para el mes de mayo del 2024.

4. Plan estratégico poscoronavirus

Luego de haber mostrado el modelo de negocios que tiene la empresa para afrontar cualquier crisis, queda pendiente retomar el hecho de que el hotel necesita darle un giro a su servicio, y buscar una nueva oferta acorde a las necesidades cambiantes de los turistas. Como se había mencionado al final del capítulo II, la empresa se encuentra en un océano rojo, y si no quiere llegar al extremo de competir por precios bajos a causa de la disminución extrema actual de la demanda; es necesario que su nueva estrategia ofrezca un valor nuevo y superior para los clientes, quienes serían parte de una nueva demanda que el servicio capturaría. Estas dos características de la nueva oferta son propias de la metodología del océano azul (Chan Kim y Mauborgne 2005), mediante la cual se ofrece una redefinición de la propuesta de valor que permita asegurar la demanda del mercado y mejorar los ingresos, una vez que la pandemia haya sido superada, el estado de emergencia terminado, y/o el periodo de recuperación se haya iniciado. A continuación, se detallan los lienzos de la metodología mencionada, que nos permitirá definir correctamente la estrategia que tendría el hotel.

4.1 Matriz ERIC

Aplicando la guía de principios básicos de la metodología del océano azul, se identificaron los factores que actualmente colocan al hotel en una industria competitiva (tabla 25). Luego se reconocen aquellos que se crearán o incrementarán para brindarle mayor valor al cliente. Estos factores son graficados en dos curvas de valores; una curva será según cómo está el hotel actualmente (gráfico 4), y otra curva mostrará cómo se quiere lograr que la empresa sea al aplicar una estrategia de océano azul (gráfico 5).

Tabla 25. Evaluación de factores claves del hotel y su competencia

Factores claves	Hostel mochilero/ dos estrellas	Airbnb promedio	Hotel tres estrellas	Hotel cuatro y cinco estrellas	Hotel Casa Blanca
Baño privado completo	0	7	7	10	7
Limpieza	3	4	7	10	8
El wifi	2	5	5	7	7
La seguridad	2	5	6	8	8
Precio	3	5	6	10	8
Cama confortable	3	6	7	10	9
Calidad en la atención	4	7	6	9	9
Ubicación	6	7	7	9	7

Fuente: Elaboración propia 2020.

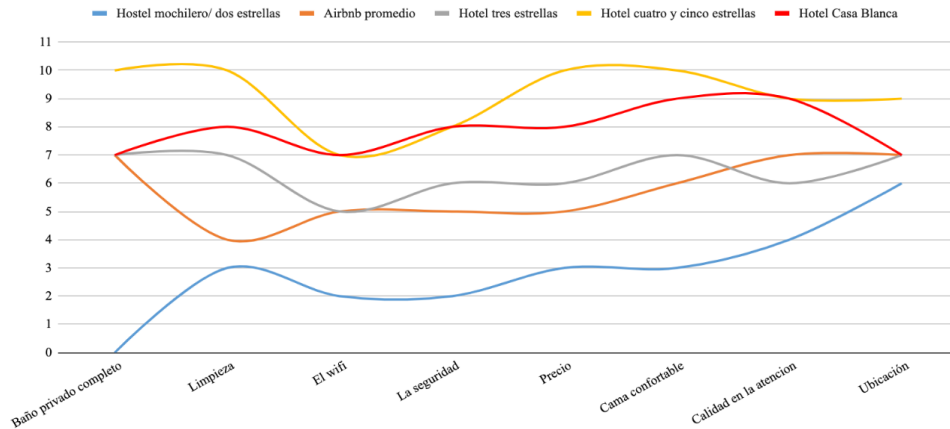
¹⁶ McKinsey (2020): Su estudio estima que el recupero del subsector hotelero se dé entre el primer y segundo trimestre del 2021; y por ello sugiere que se deben contemplar fusiones y adquisiciones, reasignación de capital, incremento de productividad y diferenciación.

¹⁷ Euromonitor (2020): Escenario pesimista 1, donde la pandemia durará cuatro trimestres, el 25% de la población mundial se contagiará, y el incremento de negocios quebrados supera lo estimado.

¹⁸ Euromonitor (2020): Escenario pesimista 2, donde los efectos del COVID-19 permanecerán diez trimestres, 35% de la población mundial se contagiará, y la vacuna se obtendrá entre el 2022 y 2023.

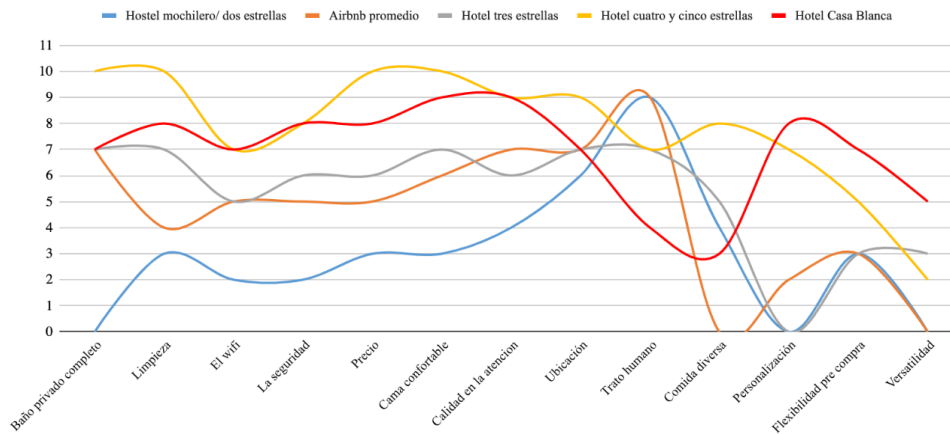
¹⁹ Que la pandemia acabe, implica que ya no hay acciones tomadas por el estado para mitigar sus efectos en la industria, tales como la declaración del estado de emergencia, restricción de actividades económicas, entre otras, pues los contagios han sido controlados; o en su defecto, se obtuvo la vacuna.

Gráfico 4. Factores claves competitivos actuales



Fuente: Elaboración propia 2020.

Gráfico 5. Factores claves competitivos futuro



Fuente: Elaboración propia 2020.

A raíz de lo elaborado previamente, se consolida la matriz ERIC (tabla 26), donde se detalla qué actividades, factores o características del hotel deben eliminarse y reducirse para dejar de ser competitivos, y cuáles deben incrementarse o crearse para consolidar y ampliar la propuesta de valor como océano azul.

Tabla 26. Evaluación de factores claves del hotel y su competencia

ELIMINAR Comunicación no digital Ventas físicas Uso de efectivo	INCREMENTAR Flexibilidad para los servicios comprados con anticipación Digitalización
REDUCIR Contacto humano Costos de operación Variedad de comidas en el hotel	CREAR Alianzas estratégicas con operadores turísticos locales Organización personalizada de actividades durante la estadía Asistencia digitalizada Versatilidad en cuanto a los servicios Sistema de valoración de actividades

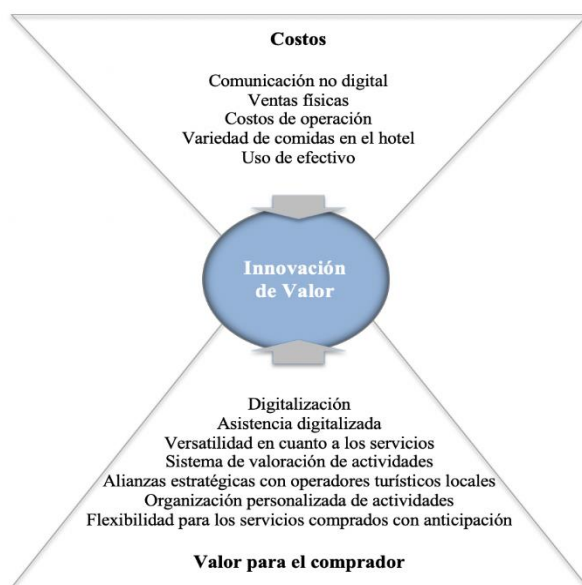
Fuente: Elaboración propia 2020.

4.2 Innovación de valor

Como ya se ha mencionado, luego del análisis interno y externo de la empresa, junto con los hallazgos acerca de los cambios en la demanda y las nuevas necesidades de los viajeros, se ha identificado una oportunidad de reinversión en el hotel. En dicho sentido, y apoyándose en la matriz ERIC, se propone un nuevo modelo de negocio basado en mantener la característica de un viaje de placer, donde lo que se busca es el descanso a pesar de las restricciones y las consecuencias post estado de emergencia. A partir de ello, se plantearon iniciativas orientadas al incremento de valor para el comprador, tales como realizar todas las operaciones digitalmente, utilizar la tecnología en el día a día, brindar nuevos servicios de organización para disminuir el estrés de hacerlo, entre otros; acciones que, además, permiten la reducción de costos para la empresa (gráfico 6).

De las distintas iniciativas planteadas en el gráfico 6, y de las acciones indicadas en la tabla 25; se puede concluir que la empresa debe redefinir su producto, al punto de crear uno nuevo, incorporando las características del actual, y añadiendo otras que lo potenciarán. Asimismo, el mercado actual cambiará, como consecuencia del nuevo producto a crear, buscándose una expansión positiva para lograr la sostenibilidad esperada.

Gráfico 6. Innovación del valor



Fuente: Elaboración propia 2020.

4.3 Modelo de negocios propuesto – CANVAS

Según lo indicado en el punto anterior, para aterrizar la idea del nuevo servicio a ofrecer, en el gráfico 7 se presenta el modelo de negocios propuesto para la empresa, resaltando en amarillo aquellos puntos que lo diferencian del modelo de negocios que actualmente tiene el hotel.

Gráfico 7. Diagrama CANVAS del modelo de negocio propuesto del hotel



Fuente: Elaboración propia 2020, basado en Osterwalder y Pigneur (2010).

A continuación, se ha detallado cada punto del CANVAS anterior:

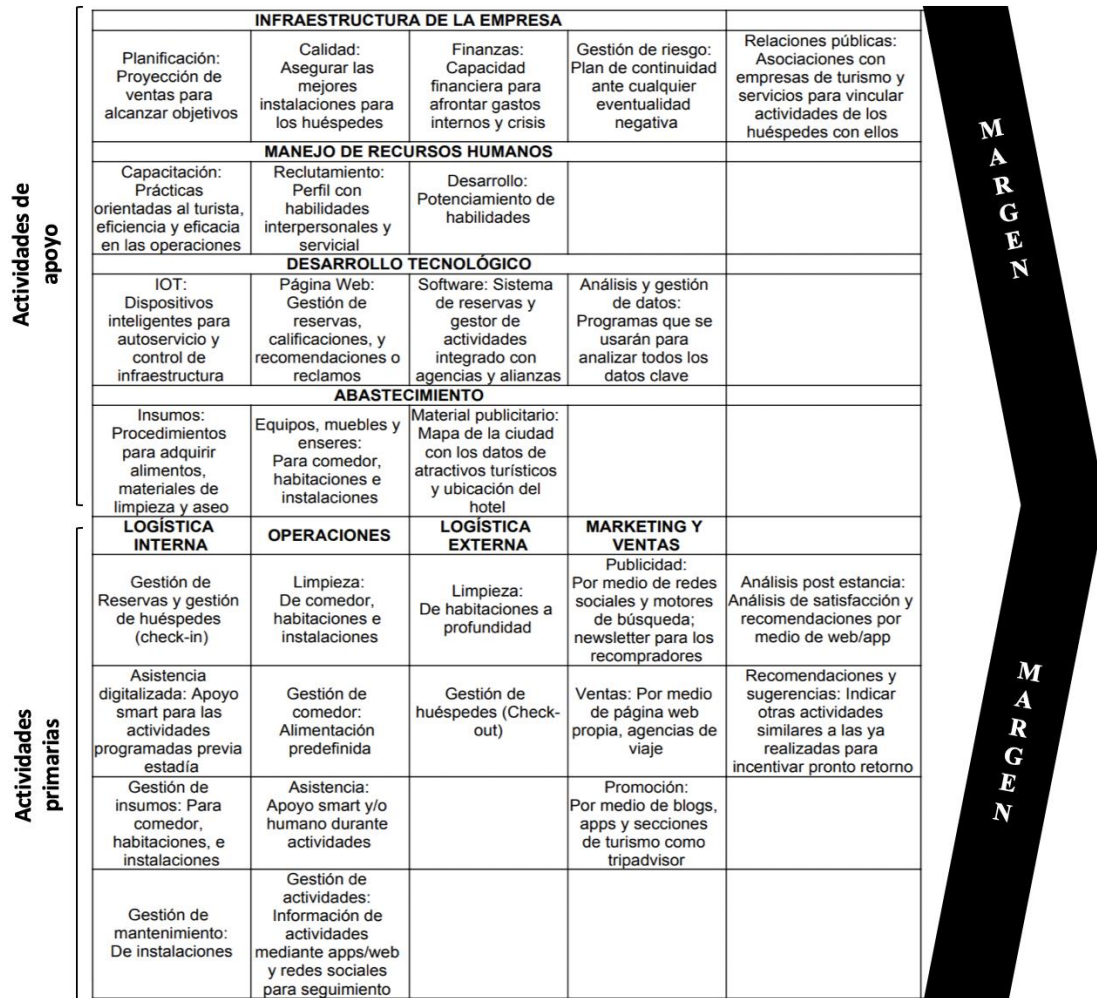
- Segmento de clientes: Cambia totalmente con respecto al que se tiene ahora. Está representado por los turistas vacacionistas extranjeros y nacionales, con un rango de edad de 25 a 44 años y que se encuentren recién casados y convivientes, pero sin hijos; asimismo, la característica principal del viajero es que sea autosuficiente al momento de tomar decisiones.
- Propuesta de valor: La experiencia del hotel se basa en un servicio al cliente que ofrece paquetes personalizados flexibles que pueden ser elaborados por los clientes mediante la semiautomatización de procesos del hotel. Esta propuesta tiene como fin superar las expectativas del cliente ofreciendo los servicios a un precio atractivo dentro de sus competidores.
- Canales de distribución: El canal de compra está constituido por nuestro canal *on-line* que está representado por las agencias y la página web. En el caso de las agencias de viaje, ellas tienen al *key account manager* del hotel como canal de compra. Para dar a conocer los servicios ofrecidos a los potenciales clientes, el hotel se vale del *marketing* digital en redes sociales.
- Relación con el cliente: En este punto se agregan dos nuevas características que son claves para el modelo de negocio propuesto. La coplanificación, que ofrece paquetes prearmados al cliente mediante un proceso de compra digitalizado, lo que permite al usuario ser autosuficiente, mientras selecciona sus servicios. Por otro lado, para el segmento de agencias de viaje, se ofrece una asistencia personal exclusiva mediante el *key account manager*. Adicionalmente el servicio postventa mejorará, pues todo el procedimiento antes descrito será recopilado con el fin de realizar una óptima valoración del mismo, y encontrar puntos de mejora.

- Fuentes de ingresos: La fuente de ingresos es por una cuota de uso de la habitación y servicios adicionales, proveniente de las reservas realizadas. Por otro lado, los servicios complementarios se cargan a la cuenta del huésped con una lista de precios fija.
- Recursos claves: Los recursos claves son soportados por un motor de ventas que permite gestionar los paquetes de los clientes y a su vez estar conectado con las agencias virtuales; además, se cuenta con instalaciones modernas con personal capacitado.
- Actividades claves: Las actividades fundamentales se basan, en este modelo, en la gestión constante de los paquetes ofrecidos, en los recursos humanos y el desarrollo tecnológico, donde la administración y la capacitación hacia los empleados, junto con el mantenimiento de las instalaciones, son piezas claves en nuestras actividades.
- Asociados claves: Los asociados claves principales son los operadores turísticos locales, pues son quienes soportan los requerimientos de las actividades de los paquetes. Además, las OTA, las empresas de transporte privado, restaurantes emblemáticos, empresas mayoristas de perecederos y por último los proveedores tecnológicos especializados, mejorarán la experiencia de los clientes.
- Estructura de costos: La estructura de costos que posee el hotel, está determinada en fijos y variables. Los costos fijos están relacionados con los salarios del personal que labora en la compañía, el mantenimiento y mejoras de las instalaciones, así como los servicios básicos. Por otro lado, los costos variables están relacionados con las comisiones de venta de las agencias virtuales, los puntos hoteleros que derivan en comisión a los trabajadores, la compra de insumos y la inversión en investigación y desarrollo para mejorar procesos.

4.4. Cadena de valor propuesta

Además del nuevo modelo de negocio planteado, se presenta la cadena de valor propuesta del hotel (gráfico 8), para luego proceder con la definición de los planes funcionales que asegurarán la operación futura de la empresa. Los cambios en esta cadena son: asociaciones con empresas de turismo y servicios para vincular sus actividades a las necesidades de los huéspedes; eliminación de ventas por mostrador, para gestionar todo digitalmente; modificaciones en el sistema de reservas para controlar la ocupación del hotel y actividades turísticas, integrado con agencias y otras alianzas; análisis y gestión de datos de ventas; mejora del material gráfico publicitario; envío de *newsletters* para los recompradores; análisis post estancia; modificación en la gestión del comedor a alimentación predefinida; y apoyo *smart* y/o humano durante actividades programadas antes y durante la estadía.

Gráfico 8. Cadena de valor propuesta del hotel



Fuente: Elaboración propia 2020, basada en Porter (1985).

Con lo desarrollado en este nuevo plan, se busca cubrir los siguientes objetivos estratégicos:

- Generar valor para accionistas en los siguientes cinco años, midiéndolo con el valor actual financiero.
- Maximizar la calidad y seguridad del servicio, mediante alianzas con proveedores turísticos, lo cual se demostrará con la medición del NPS.
- Mantener la sostenibilidad del hotel y la de sus stakeholders, asegurando el cumplimiento de al menos el 90% de las prácticas brindadas por el ISO 9001.

Capítulo V. Plan de *marketing* y comercial

El presente capítulo describirá el plan de *marketing* que tendrá la nueva estrategia definida para la empresa, asumiendo un escenario optimista.

1. Descripción del servicio

El servicio consiste en brindar una experiencia personalizada mediante la oferta de noches de hospedaje y la coplanificación de actividades adicionales que pueden ser organizadas de manera flexible y confiable, a personas que buscan obtener el máximo provecho durante su estadía sin preocuparse por la organización y/o el temor ocasionado por las consecuencias de la pandemia.

2. Objetivos del plan

En la tabla 27 se muestran los objetivos del plan de *marketing* y ventas del hotel, por año y con su respectivo indicador de medición:

Tabla 27. Objetivos de *marketing* y ventas

ÁREA	OBJETIVO	INDICADOR	AÑO 1	AÑOS 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	Lograr una ocupación mínima de 70% y aumentarla cada año	Habitaciones ocupadas / Habitaciones totales	70,00%	71,40%	72,83%	74,28%	75,77%
Ventas	Aumentar los ingresos en mínimo 2% cada año	Ventas periodo (n+1) / Ventas periodo (n)	-	102,00%	102,00%	102,00%	102,00%
Producto	Aumentar el uso de los servicios/actividades cada año	Servicios usados / Servicios totales	70,00%	75,00%	80,00%	85,00%	90,00%
Fidelización	Incrementar la puntuación de recomendación	NPS	7	7,5	7,5	8	8,5
Posicionamiento	Ser una marca reconocida en la industria	Nivel de recordación de marca	55,00%	56,65%	58,35%	60,10%	61,90%

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Estrategias de *marketing*

3.1 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación de mercado se realizó utilizando la metodología de Kotler y Keller (2012), mediante la cual se definió que el nivel de segmentación de mercado al que el servicio apunta, es el *micromarketing*, dado que está adaptado a los gustos de un grupo de individuos en particular.

3.1.1 Segmentación de usuario

- Segmentación geográfica: peruanos y extranjeros.
- Segmentación demográfica:
 - Edad: Entre 25 y 44 años.
 - Generaciones: *Millennials* y Generación X²⁰.
 - Género: Todos.
 - NSE: A, B, C.
 - Ciclo de vida: Soltería, matrimonio recién casado o conviviente, sin hijos.
- Segmentación conductual: Realizar viajes turísticos.

3.2. Estrategia de posicionamiento

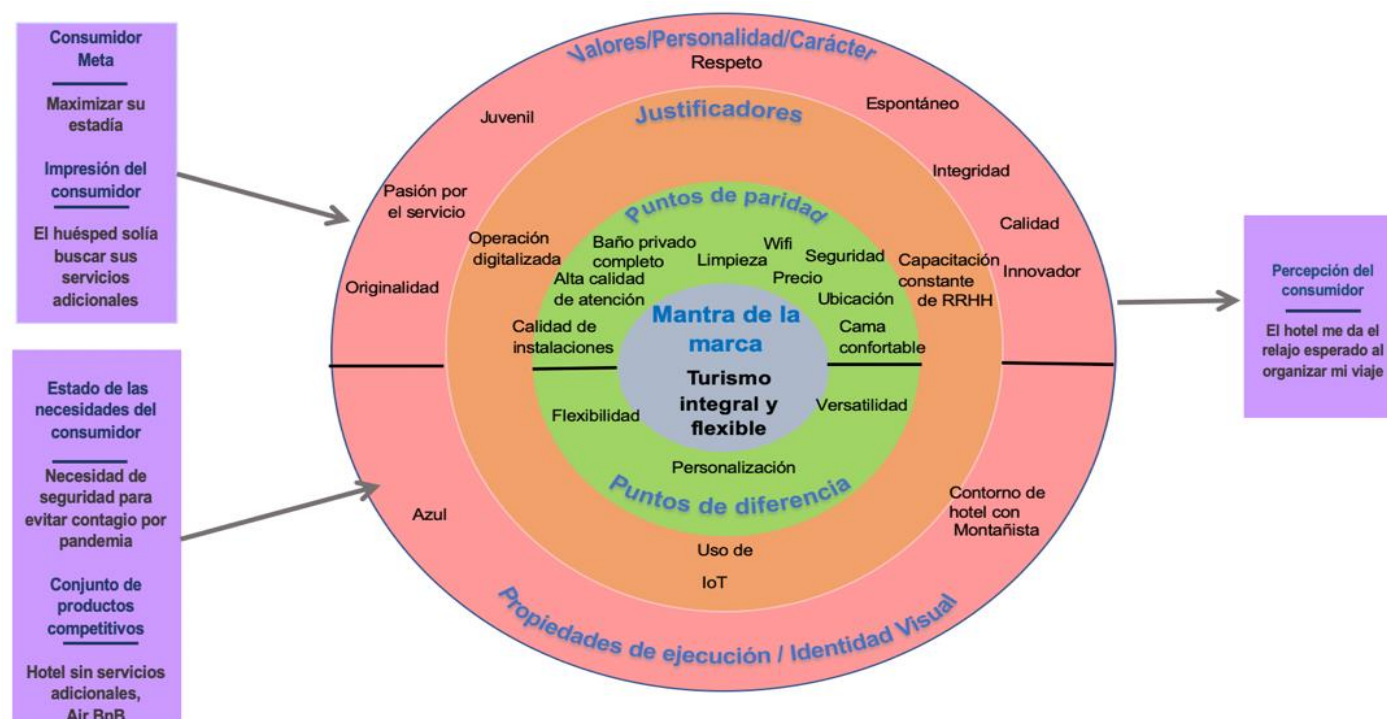
La estrategia de posicionamiento estará alineada con el análisis VRIO visto en el capítulo II, en el cual se destacan la calidad de las instalaciones, la constante capacitación de recursos humanos, el uso del internet de las cosas, y la alta calidad de servicio. Con estas características, sumadas a la estrategia de océano azul visto en el capítulo IV, se valida que la estrategia de posicionamiento del hotel está enfocada en el reposicionamiento²¹.

Con el fin de identificar la nueva posición de la marca, se elaboró el blanco de posicionamiento de la marca (Kotler y Keller 2016) para destacar las cualidades únicas de ella (ver el gráfico 9).

3.3. Estrategias de la mezcla de marketing

Con el fin de detallar la experiencia del servicio personalizado ofrecido a los huéspedes del hotel, se toma como referencia la metodología de las 8 P del marketing de servicio (Lovelock y Wirtz 2016), el cual nos brinda una correcta determinación de los elementos estratégicos del marketing.

Gráfico 9. Mantra de la marca



Fuente: Elaboración propia 2020, basada en Kotler y Keller (2016).

3.3.1 Servicio

El servicio que se ofrece a los huéspedes está basado principalmente por el diseño de la prestación del servicio, y este es soportado por la gestión del cliente, gestión de los colaboradores y el financiamiento del hotel; intentando obtener que la percepción del cliente supere las expectativas del mismo para así lograr su satisfacción. Para esto se realiza el análisis y elaboración de la flor del servicio (Lovelock y Wirtz 2016).

Servicio core: El servicio consiste en ofrecer una experiencia que permita la coplanificación del viaje, y el alquiler de habitaciones por noche con desayuno incluido. El alquiler de habitaciones incluye desayuno americano, limpieza una vez al día, suministro de toallas, artículos de limpieza personal, televisión por cable, y acceso a internet por wifi. El *check-in* se realiza a las 14:00 y el *check-out* a las 12:00 mediante la página web propia por el mismo huésped; y se considera “no-show” cuando el cliente no aparece antes de las 23:59 del primer día de reserva, sin una comunicación previa. La coplanificación del viaje implica la oferta de paquetes turísticos pre-armados con actividades aparte del hospedaje, según la cantidad de días a hospedarse, la cantidad de acompañantes, y la popularidad de cada actividad según la valoración de clientes anteriores, que permitan al huésped aprovechar al máximo el tiempo de su estadía. Dentro de las actividades adicionales ofertadas, se encuentran las siguientes:

- Pensión parcial²²: El huésped elige qué comidas (almuerzo o cena) serán las que comprarán en su paquete para su consumo diario durante su estadía.
- Pensión completa²³: El huésped tiene la opción de comprar alimentación completa durante su estadía.

²⁰ La generación X está comprendida por aquellas personas que nacieron entre los años 1961 y 1979; además son un grupo que prefiere viajar solo, pero que disfrutan de la interacción directa con otras personas (PromPerú 2018).

²¹ Se refiere al cambio de la posición que una empresa tiene en la mente de un consumidor con respecto a los servicios de la competencia (Lovelock y Wirtz 2016).

²² Consiste en brindar solo una comida adicional al huésped, ya sea almuerzo o cena, que incluye una entrada, un plato de fondo, bebida y postre.

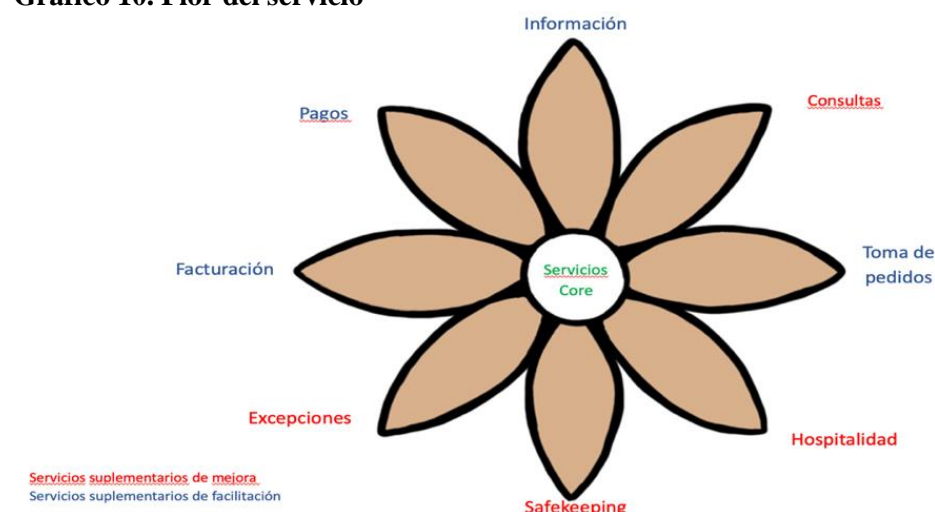
²³ Consiste en brindar almuerzo, cena y snack a media tarde al huésped. Las dos primeras comidas consisten en una entrada, un plato de fondo, bebida y postre.

- Actividad turística de medio día: Tienen una duración aproximada de cuatro horas, e incluyen las actividades propias del turismo urbano, del turismo cultural, y del traslado para las compras diversas.
- Actividad turística *full day*: Suelen durar un día completo, e incluyen las actividades de turismo de naturaleza y de turismo de aventura.
- Diversión y entretenimiento: El huésped tiene la opción de contratar una o más noches para salir a discotecas, pubs, entre otros centros de entretenimiento.
- Turismo culinario: Este tipo de actividad permite que el cliente visite uno o más restaurantes para que conozca la gastronomía de la ciudad, pudiendo elegir hacerlo durante medio día, un día, o más días.
- Transporte hotel-aeropuerto: El huésped podrá contratar el transporte hacia o desde el aeropuerto.
- Barra libre (licores): El cliente puede contratar consumo ilimitado de la barra de licores del hotel.

Cabe resaltar que los alimentos, ya sea desayuno, almuerzo o cena, se pueden consumir en el salón o en el cuarto, ya sea por decisión del huésped o por tener al tope la capacidad de aforo del salón. La carta es pequeña, solo hay tres opciones de almuerzo o cena, las cuales se modificarán cada temporada. El hotel se reserva el derecho de mantener los platos tal como se promocionan cuando no se puedan cumplir los requerimientos específicos de los clientes que soliciten modificaciones en alguna de las tres opciones. Cabe señalar que el hotel es flexible en la modificación o cancelación de las reservas, permitiendo que los clientes puedan recuperar lo desembolsado según los días de anticipación con los que realicen la solicitud.

A continuación, se describirán los servicios complementarios y suplementarios que soportan al servicio principal. En el gráfico 10, se plasman todos los servicios ofrecidos por el hotel, según la metodología de Lovelock y Wirtz (2016).

Gráfico 10. Flor del servicio



Fuente: Elaboración propia 2020, basada en Lovelock y Wirtz (2016).

Servicios suplementarios de facilitación:

- Información: La información general del servicio brindado se tendrá en la página web propia, en donde el huésped podrá entender la dinámica de reservas del hotel y de las actividades turísticas que quiera tomar, y del resto de operaciones que desee realizar (cambios, confirmaciones, cancelaciones, entre otros); así como el detalle de sus características, los precios tanto por separado como en conjunto, los derechos, términos y condiciones durante su estadía, entre otros. Adicionalmente, la recepción del establecimiento brinda asistencia en caso se requiera; y las habitaciones cuentan con un código QR que, al escanearse, muestra todos los servicios ofrecidos, así como los términos y condiciones de los mismos.
- Toma de pedidos: La toma de pedidos incluye los procesos de *check-in*, *check-out*, reserva de hospedaje y de actividades extras, y cualquier solicitud adicional que el cliente desee realizar. A excepción de esta última, el resto de procesos se realiza de manera digital mediante la página web propia. Con respecto a las solicitudes adicionales y variadas que puede solicitar el huésped, estas se pueden realizar por la página web, en la sección "Solicitudes"; o también mediante mensajes vía whatsapp, al número que se le proporciona para cualquier consulta cuando realiza la reserva.
- Facturación: El detalle de la facturación de todos y cada uno de los consumos realizados por cliente, se puede visualizar en la página web, en la sección "Facturación", cuando cada huésped ingresa con su DNI y código de reserva.
- Pagos: Los pagos se realizan vía *on-line*, por la página web, al terminar de realizar la reserva, registrando una tarjeta de débito o crédito en la cuenta.

Servicios suplementarios de mejora:

- Consultas: El hotel tiene la capacidad para poder absolver cualquier duda durante su estadía vía whatsapp o por la página web.
- Hospitalidad: Se ha seleccionado cuidadosamente al equipo de personas que estarán presentes en el hotel y que atenderán las consultas vía whatsapp, quienes se desempeñarán con amabilidad y buen trato.
- Excepciones: Los cambios y cancelaciones existen y se pueden gestionar por la página web.
- *Safekeeping*: El personal en recepción aceptará guardar el equipaje y/o pertenencias de los huéspedes que realicen su *check-out*, pero que aún no se irán al aeropuerto o terminal terrestre, con un proceso de seguridad establecido.

3.3.2 Plaza

Según Lovelock y Wirtz (2016), la distribución del servicio se gestiona a través de los siguientes flujos:

- **Flujos de información y promoción:** Como se menciona en el punto en los servicios suplementarios, la información se realiza por medio de los siguientes canales:
 - Canales de venta directos: La página web del hotel está diseñada para que el cliente pueda tener en la misma plataforma toda la información para que la experiencia de compra sea agradable.
 - Canales de venta secundarios: como Trivago, Expedia, Booking, Despegar y Atrápalo
- **Flujo de negociación:** Los términos y condiciones de los contratos se evaluarán de manera anual con el fin de buscar la menor comisión en las ventas de los canales secundarios vistos en el punto anterior del mismo modo.
- **Flujo de producto:** El servicio de hospedaje se prestará en las instalaciones del hotel; las actividades turísticas se llevarán a cabo en cada destino turístico correspondiente; el servicio de transporte aeropuerto-hotel se realizará en el vehículo que realiza el traslado.

3.3.3. Precio

Según lo descrito por Kotler y Keller (2016), la estrategia de precios que más se adecúa al servicio que se quiere brindar, es la de fijación de precios de productos colectivos, también llamada *bundling* mixto. La idea de esta estrategia es que el precio de venta de los diversos servicios ofrecidos será menor si se compran juntos como paquete, en lugar de si se adquieren por separado; la variación en este caso, es que los tours y demás actividades no podrán ser comprados si no se reserva habitación de hotel.

Para determinar el precio de las habitaciones, se toma como referencia lo visto en el capítulo 3, en el cual se determina el precio de la industria. Sobre la base de los precios de la competencia, el hotel determinará su precio tomando como base la media del sector más un 10%; dado que se considera que el valor del servicio se determina por el paquete brindado de hospedaje y actividades.

En la tabla 28 se calcula el precio base por noche por habitación que tendrá el hotel según lo antes mencionado.

Tabla 28. Precio promedio (S/) de hoteles tres estrellas

	Media	Incremento	Precio
Media Hotel / Hostal 3*	242,6	10%	266

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en booking.com

Del mismo modo, se han listado los diversos precios de las actividades adicionales, para promediarlos (ver anexo 6) y tomarlos como precio base para cada actividad. Para establecer los precios de alimentación y de barra libre, se consideró juicio de expertos²⁴.

Se ha hecho una división por tipo de turismo y por tiempo de duración del tour (medio día o *full day*) en cada actividad turística, y los precios promedios se listan en la tabla 29. Los precios del resto de actividades se listan en la tabla 30.

Tabla 29. Precio promedio (S/) de actividades por categoría

Tipo de turismo	Medio día	Full day
Naturaleza	52,3	132,88
Deporte de aventura	183,8	133,33
Cultural	58,3	249
Culinario	135,3	239,17
Urbano	70,3	-

Fuente: Elaboración propia 2020

Tabla 30. Precios (S/) de alimentación y transporte

Otros servicios	Lista de precios por día
Transporte aeropuerto-hotel	25
Alimentación diaria	20
• Parcial	30
• Completa	
Barra libre (licores)	100

Fuente: Elaboración propia 2020.

La meta principal del hotel es generar un mayor flujo de compra de noches e incrementar la ocupación del hotel mediante el ofrecimiento de una experiencia completa de viaje, logrando que el cliente no tenga que contratar los servicios por fuera, y brindando un precio competitivo.

²⁴ Se realizó una entrevista no estructurada a Andres Ayres, gerente general de la empresa Ayres Asociados S.A.C., dueña del hotel Puerto Antiguo, para tener mayor conocimiento acerca de los precios de alimentos y bebidas en restaurantes y hoteles, debido a su experiencia en empresas anteriores.

El huésped tiene un paquete de actividades predefinido, sugerido en función a los parámetros especificados en su reserva. Según la encuesta realizada en el capítulo III, con la preferencia de las diversas actividades propuestas, basándose en la cantidad de días a hospedarse, se han armado planes con su respectivo precio por persona, los cuales se detallan en la tabla 31.

La elección de las actividades de estos paquetes se realizó en base a los resultados de la encuesta realizada, y el cálculo de sus precios se puede ver a detalle en el anexo 7.

En caso el cliente quiera personalizar su experiencia, podrá ver los precios base para cada servicio, y modificar el plan propuesto que se le brindó. En dicho sentido, para la determinación del precio competitivo de los paquetes, cuando el huésped realiza la reservación del servicio, se toman las siguientes consideraciones:

- Las actividades de turismo que sean de un día completo acumularán un descuento de 1%, y habrá un descuento de 0,5% para cada una de las actividades que se desarrollen de medio día. El descuento se aplicará al precio final del paquete, donde se incluye el precio del hospedaje.
- Para acceder a los descuentos de actividades, se debe reservar como mínimo dos actividades para acceder a los descuentos.
- Como máximo se brindará un descuento de 10%.
- Los precios de las habitaciones y los servicios de transporte desde y hacia el aeropuerto no tienen descuentos propios por reservarlos.

Para que esto sea viable, se habrá negociado un descuento de 14 % en el precio de las actividades adicionales, con un grupo de operadores turísticos para que ofrezcan el servicio.

Tabla 31. Precios y actividades de paquetes

Noches	Paquete	Actividades	Precio ²⁵ (S/)
3	Vive como si fuera tu último viaje	Alojamiento Full day turismo cultural Turismo de entretenimiento Traslados al aeropuerto Alimentación completa Barra libre	882
	Cañoncito	Alojamiento Medio día turismo cultural Turismo de entretenimiento Full day turismo de naturaleza Traslados al aeropuerto Alimentación completa Barra libre	960
	Blanca bonita	Alojamiento Medio día turismo cultural Turismo de entretenimiento Medio día turismo de naturaleza Turismo culinario Traslados al aeropuerto Alimentación completa	895
4	Vive y goza	Alojamiento Turismo de entretenimiento Full day actividades de aventura Traslados al aeropuerto Alimentación completa y parcial	859
	Turisteando ando	Alojamiento Turismo de entretenimiento Full day actividades de aventura Turismo culinario Traslados al aeropuerto Alimentación completa y parcial Barra libre	1189
5	Comer y beber hasta caer	Alojamiento Turismo culinario Full day turismo de naturaleza Traslados al aeropuerto Alimentación completa Barra libre	1237
	Prueba y ve	Alojamiento Turismo culinario Medio día turismo urbano Traslados al aeropuerto Alimentación parcial	1174

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.3.4 Promoción

La estrategia de promoción se basará en cuatro conceptos descritos por Kotler y Keller (2016):

²⁵ Precio basado en una reserva con un mínimo de dos adultos por habitación.

- **Promoción de ventas:**
 - Se ofrecerá un descuento de 10% en el siguiente paquete adquirido por recompra, si regresa en grupo de dos o más personas, con el fin de retribuir la preferencia de los clientes.
 - Para incentivar el turismo nacional, se ofrecerá un descuento de 10% a aquellas personas que adquieran un paquete para el mes de su cumpleaños.
- **Marketing digital:**
 - Se utilizará anuncios en Google para obtener un mayor alcance del público meta.
 - Adquirir priorización para aparecer primero en las búsquedas en las OTA.
 - Posicionamiento SEM en buscadores que permitirán al hotel generar más ventas.
 - Campañas segmentadas en redes sociales en función al perfil del comprador, con el fin de tener una mejor interacción con los clientes potenciales.
 - Para mantener el contacto con los clientes, se utilizarán campañas de correo electrónico con boletines (*newsletters*), informativos y promocionales para suscriptores.
 - A través de las redes sociales, para los seguidores, se mantendrá la marca activa con publicaciones recurrentes y se comunicarán promociones de compra temporales.
- **Marketing boca en boca:** Se contratarán *influencers* y se coordinará con creadores de blogs especializados en viajes para que promocionen el servicio ofrecido.
- **Relaciones públicas:** Se tendrá presente la gestión de las relaciones públicas, tanto para posicionar el hotel como para manejar cualquier conflicto o situación que pueda suscitarse con clientes, trabajadores, o entidades externas.

3.3.5 Proceso, presencia, productividad y calidad del servicio

Las estrategias de los procesos, y las estrategias enfocadas en productividad y calidad del servicio ofrecido por el hotel, se encuentran detalladas en el plan de operaciones del capítulo VI.

3.3.6 Persona

Las estrategias de recursos humanos del hotel se encuentran detalladas en el plan de recursos humanos del capítulo VII.

4. Presupuesto de *marketing* y comercial

En el anexo 8, se detallan los conceptos que conforman el presupuesto de este plan; así como su proyección para los siguientes cinco años. Dichos conceptos están basados en todos aquellos gastos incurridos en las actividades de publicidad, promoción y campaña; así como también, en la inversión realizada en la página web para potenciarla.

Capítulo VI. Plan de operaciones

Este capítulo describirá el plan de operaciones que tendrá la nueva estrategia definida para la empresa, asumiendo un escenario optimista.

1. Objetivo general del plan

Ofrecer un servicio de calidad en la atención de los huéspedes basado en la organización, flexibilidad y capacidad de respuesta, apoyado en la tecnología y gestión de asociaciones claves, para que puedan disfrutar de una experiencia integral gratificante, tanto antes como durante su estadía asegurando los costos.

2. Objetivos específicos del plan

En la tabla 32, se presentan los objetivos del plan de operaciones, año a año, con su respectivo indicador de medición.

Tabla 32. Objetivos de plan de operaciones

ÁREA	OBJETIVO	INDICADOR	AÑO 1	AÑOS 2	AÑO 3	AÑOS 4	AÑO 5
Logística interna	Gestionar las reservas de manera digital	Reservas digitales / Reservas totales	-	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Logística interna	Cumplir requerimientos adicionales de habitación	Requerimientos realizados / Requerimientos totales	98,00%	98,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Logística interna	Disminuir/Eliminar los problemas de reservas no ejecutadas	Reservas con problemas / Reservas totales	2,00%	2,00%	1,00%	0,00%	0,00%
Operaciones	Reducir el tiempo de <i>check-in</i> de los huéspedes	Tiempo de realización de <i>check-in</i> (minutos)	7,00	6,30	6,00	5,30	5,00
Operaciones	Cumplir puntualmente el inicio de las actividades	Actividades puntuales / Actividades totales	95,00%	95,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Operaciones	Ofrecer plena disponibilidad de los equipos (IOT)	Equipos disponibles / Equipos totales	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Operaciones	Reducir el tiempo de entrega de las comidas	Tiempo de espera de clientes (minutos)	15,00	14,30	14,00	13,00	12,00
Operaciones	Estandarizar los procesos internos	Procesos internos estandarizados / Procesos internos totales	80,00%	80,00%	85,00%	90,00%	90,00%

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Estrategias de operaciones

- Mejorar y actualizar web del hotel para tener implementado el sistema integrado de la gestión del hotel en la realización de reservas de hospedaje o paquetes, *check-in* y *check-out*, así como la organización de actividades de los huéspedes.
- Implementar guías y manuales para capacitar a los empleados en el desarrollo de los procesos.
- Implementar un programa preventivo de mantenimiento de equipos, actualización de sistemas digitales y renovación de licencias de manera oportuna.
- Estandarizar todas las habitaciones con la misma calidad, e implementar un fondo para la renovación de mobiliario de las habitaciones basado en promedio en el 1% de ventas anuales.
- Implementar y realizar la selección y evaluación de proveedores, tanto de insumos como de actividades.
- Implementar modelos de mejora continua del hotel y actividades complementarias basadas en las opiniones de los clientes y medir los desempeños.

4. Procesos y calidad

4.1. Diseño de procesos

El proceso se realiza de manera digital mediante la página web donde inicialmente el cliente elegirá las fechas de viaje y actividades para ver la disponibilidad, las cuales puede modificar a su medida y pagarlo por la misma página web del hotel. Una vez terminado el proceso de compra, se le reenviará al cliente la confirmación de la estadía, actividades y régimen alimentario vía *mail*.

4.1.1 Antes de la estadía

- **Registro / Inicio de sesión:** este paso es opcional. Para clientes que se hayan registrado previamente, más adelante podrán recomendar actividades según el perfil que se haya registrado. El registro se puede hacer antes de comenzar la reserva o posteriormente.
- **Reserva de hospedaje:** Al ingresar a la web, se selecciona las fechas y cantidad de personas a quedarse que busca para verificar su disponibilidad en el hotel junto con los requerimientos especiales que puedan necesitar. Cada habitación cuenta con dos camas de dos plazas, las cuales se pueden incrementar, y se permite tener hasta cuatro personas en cada habitación. En este punto también puede reservar el transporte de recojo desde/hacia el aeropuerto.
- **Reserva de actividades:** luego de seleccionar la estadía, el sistema preguntará la razón del viaje y recomendará los paquetes según la cantidad de personas hospedadas, y la cantidad de días reservados. Por un lado, si el cliente no desea realizar ninguna actividad y únicamente desea hospedarse, se termina este paso; sino el sistema reconocerá si el cliente ya se ha quedado antes para sugerirle paquetes en base a las actividades que realizó o nuevas. Si no

desea todas las actividades de los paquetes propuestos, o desea otras, podrá eliminar/agregar actividades al paquete. Adicionalmente, en este paso también se puede reservar el régimen alimentario si es que lo desea. Por otro lado, los cambios de las reservas de actividades solo permitirán elegir los días que haya seleccionado previamente como estancia en “reserva de hotel” y hayan sido confirmados.

- **Confirmación/Modificación de reserva actividades:** Si ya existe una reserva y se desea modificar, en caso haya disponibilidad para el cambio, se procede con el mismo; de lo contrario, si no hay disponibilidad se sugieren otras actividades. Luego de modificar la reserva, o de elegir los paquetes a adquirir en una reserva nueva, se realiza la confirmación y se procederá a la plataforma de pago, ya sea para actualizar el monto facturado en el caso de la modificación de una reserva, o para pagar totalmente una reserva nueva. Luego de este paso, el cliente recibirá por email su código de reserva. Con este código y número de documento, podrá ver su itinerario en la web al entrar a su perfil y descargarlo, además, si está viajando con más personas, podrá compartir esta información con su grupo. También, si ya había reservado puede modificar/cancelar esta reserva (sujeto a política de cancelaciones) y ver el historial en su perfil. Sea que haya reservado, modificado o cancelado, las notificaciones le llegarán al correo registrado, donde obtendrá y podrá ver en la página web su historial dentro de su perfil. Las cancelaciones hasta antes de los siete días del viaje son gratis, y después tienen una penalidad del 100% del valor.
- **Notificación de recojo en aeropuerto y traslado al hotel:** siempre y cuando la reserva al hotel haya sido confirmada y no modificada por el huésped, si reservó esta opción, dos días antes del vuelo se le enviará un correo automático para que indique su código de vuelo y hora de llegada para poder derivar la información al transporte asignado. Esta información también servirá para poder tener las habitaciones listas al arribo al hotel. En caso el huésped no responda el correo hasta cinco horas antes de la llegada de su vuelo, perderá el servicio ofrecido sin lugar a reembolso.

4.1.2 Durante la estadía

- **Autocheck-in:** el cliente ingresará a la página web con su número de documento y el código de reserva generado para registrar los datos faltantes, de ser el caso. Esta función estará habilitada doce horas antes del *check-in* al hotel. Al finalizar se generará el número de habitación y un código QR el cual el cliente deberá escanear en la estación de *check-in* en recepción. El sistema del hotel verificará la reserva y al dar el conforme el cliente deberá escanear el QR de una tarjeta del mostrador para activarla, la cual servirá como llave de la habitación. De ser el caso, el itinerario de actividades junto con el régimen de alimentos elegido le llegará al correo electrónico registrado.

- **Estadía:** durante esta etapa el huésped tendrá acceso al régimen alimentario elegido y el hotel dispondrá un número de whatsapp para que pueda comunicarse en caso de tener algún requerimiento o una emergencia.
- **Actividades:** el recojo y regreso se dará en el área de recepción y conserjería, el tamaño del vehículo dependerá del tamaño del grupo. Al finalizar las actividades se les enviará notificaciones para que puedan calificar las mismas.

4.1.3 Posestadía

- **Limpieza:** la limpieza de la habitación se realiza diariamente mediante un *checklist* de puntos a limpiar y revisar. Sin embargo, al finalizar la estadía, se realiza la limpieza de todo el *checklist*; además, este sirve para determinar si se debe cobrar al huésped por deterioros en la habitación.
- **Check-out:** el cliente realiza el *check-out* por la web y abandona la habitación. Dentro de los siguientes quince minutos, podrá validar en la web si hay algún cargo adicional luego de que el personal de limpieza revise la habitación. Si hay alguna observación en el servicio facturado, se indicará al momento de la entrega de la tarjeta de acceso en recepción para solicitar el extorno. Por otra parte, si desea quedarse en las instalaciones o pasear por un breve periodo antes de retirarse del hotel, puede dejar su equipaje en recepción. En las siguientes veinticuatro horas, el cliente recibirá un correo con un link para que pueda realizar la valoración respectiva de los servicios que el hotel le brindó.
- **Recojo de hotel y traslado al aeropuerto:** si el cliente reservó esta opción, el transporte privado lo recogerá a la hora pactada el día de llegada.
- **Newsletter:** dado que ya contamos con los datos, se enviará previo a comienzos de cada mes información de actividades para que pueda haber una recompra, así como promociones para los clientes que tengan mayor actividad/reservas con nosotros.

El diagrama de flujo de procesos del hotel de cada etapa antes detalla, se encuentra en el anexo 9.

4.2 Calidad

Con el objetivo de estandarizar y asegurar la mejora continua de los procesos en beneficio de los huéspedes, el hotel implementará las guías y manuales de la certificación ISO 9001, expedida por la Organización Internacional de Normalización (ISO 2015). Tal como dicho documento lo indica, los procesos de la empresa serán evaluados permanentemente para asegurar su mejora continua, siguiendo la estrategia del círculo de Deming: Planificar, hacer, verificar, y actuar (Ju, Lin, Chinho, y Kuo 2006).

5. Infraestructura

5.1 Terreno

El hotel está ubicado en la Calle Alfonso Ugarte 210 - Yanahuara - Arequipa y cuenta con un área de 300 m² (10 m de frente y 30 m de fondo), los cuales están divididos en 200 m² de área construida y 100 m² de jardines y estacionamientos. Al estar posicionado antes de una esquina, desde la terraza se puede ver el Mirador de Yanahuara y el volcán Misti, además, está cerca a la Plaza de Yanahuara donde se encuentra el Mirador de Yanahuara y la Parroquia San Juan Bautista, Plaza Centro de Salud Yanahuara, Picantería la Nueva Palomino y a pocas cuadras de Avenidas principales de la ciudad como Av. Ejército, Av. Cayma, Av. La Marina, Av. Juan de la Torre, las cuales conectan la ubicación con vías de acceso rápido hacia los lugares de las actividades.

5.2 Arquitectura

El distrito de Yanahuara cuenta con una mezcla de estilos arquitectónicos, que van desde el renacentista hasta el barroco, construidos a base de sillar. El hotel sigue los mismos conceptos desde sus inicios para generar una armonía con el entorno del lugar; sin embargo, internamente ahora cuenta con tecnología sostenible para atraer al segmento al cual se dirige, y también le permite ser un hotel inteligente para disminuir los tiempos de sus procesos y consumos de energía que se traducen en ahorros de costos.

5.3 Distribución

Al exterior del hotel se encuentran los jardines donde se reúnen los huéspedes y guías turísticos para comenzar las actividades y los estacionamientos que servirán para el traslado hacia estas y/o donde se encuentran las movilidades del personal o huéspedes.

Al interior del hotel, en la primera planta, encontramos la recepción, donde los huéspedes se autorregistran, realizan el *check-out* o esperan sus actividades; conserjería, donde los huéspedes pueden dejar su equipaje hasta su retiro del hotel, se guardan implementos que suelen ser requeridos por ellos y también se tiene un inventario de camas en caso de ser requeridas; y los servicios higiénicos públicos. Adicionalmente, existen dos máquinas expendedoras con pago mediante tarjeta, para que los clientes puedan comprar los *snacks* que deseen.

En la primera planta también podemos encontrar el comedor, donde los huéspedes pueden disfrutar sus alimentos y bebidas, y bar, el cual funge como mostrador o mesa ante diversos eventos que puedan presentarse. Además, el comedor está junto a la cocina donde se preparan los alimentos y bebidas elegidos por los huéspedes.

Finalmente, en las demás plantas encontramos las habitaciones y los pasillos que las unen. Además, en la última planta también se cuenta con una terraza que se suele utilizar para ver el mirador, la ciudad e incluso el Misti. Cabe resaltar que en todas las áreas comunes del hotel como recepción, pasillos, salón, cocina, terraza y servicios higiénicos públicos se cuenta con alarma, sistema contra incendios y extintores. En las habitaciones se cuenta solo con alarma y sistema contra incendios. Por otra parte, las áreas comunes cuentan con sensores de movimiento y termostatos para activar la luz, calefacción o aire acondicionado de ser necesario. Una vista rápida de cómo se ve y lo que tiene el hotel descrito, se encuentra en el anexo 10.

5.4.Capacidad

El hotel cuenta con una capacidad máxima de hospedaje de 190 huéspedes distribuidos en las 50 habitaciones y, por el momento, puede albergar como máximo a 24²⁶ personas en el salón debido a la capacidad reducida que debe tener por la pandemia, de lo contrario, podría albergar hasta 60 personas.

Por un lado, en el exterior de la primera planta, encontramos los jardines con un área de 30 m² y los estacionamientos con un área de 70 m², donde en la intersección de ambos se tiene el punto de encuentro para las actividades. Por otro lado, el interior de la primera planta se divide en recepción, la cual cuenta con un área de 50 m²; salón, el cual cuenta con un área de 90 m²; cocina, la cual cuenta con un área de 40 m²; y conserjería que cuenta con un área de 20 m².

De la segunda a sexta planta contamos con 50 habitaciones en total, donde 40 habitaciones tienen capacidad máxima de 4 personas con un área de 17 m², y 10 habitaciones tienen capacidad máxima para 3 personas con un área de 14 m². Además, cada habitación cuenta con:

- Guarda ropa: 1,2 x 0,7 m²
- Servicios higiénicos: 4 m²
- Calefacción/Aire acondicionado
- Teléfono con comunicación nacional e internacional
- Mesa de escritorio/comedor

Por planta encontramos diez habitaciones, donde las más amplias se encuentran de la segunda a la quinta planta en un área que equivale 170 m², 20 m² de pasillo, 4 m² de ascensor y 6 m² de escaleras, mientras que las habitaciones más pequeñas están en la última planta en un área de 140 m². La última planta, al tener menos área de habitaciones, cuenta con una terraza de 30 m².

²⁶ Según la Resolución Ministerial 208-2020-Produce, para que los restaurantes o comedores puedan volver a funcionar en el contexto del COVID-19, solo podrán permitir el ingreso del 40% de su capacidad.

6. Programación de las operaciones de la empresa

A continuación, se describirán las principales operaciones del hotel que no fueron descritas completamente en el diseño de procesos.

6.1 Alimentación

El desayuno continental incluido en la reserva, tiene un horario de 7:00 a. m. a 10:00 a. m., y cuenta con una opción de mejora por un cobro adicional. En caso el cliente hubiera elegido almuerzo o cena, deberá indicar las opciones elegidas en el momento del *check-in* a través del portal de la página web, donde tiene tres opciones. El almuerzo se sirve desde la 1:00 p. m. hasta las 3:00 p. m. y la cena a partir de las 7:00 p. m. hasta las 10:00 pm. Para realizar las reservas de los platos a escoger, el cliente debe seleccionarlos en el portal de la página web. El hotel se reserva el derecho de mantener los platos tal como se promocionan, cuando no se puedan cumplir los requerimientos específicos de los clientes, que soliciten modificaciones en alguna de las tres opciones.

6.2 Actividades

Para el desarrollo de las actividades, se agruparán las reservas por tipo y se informará a la agencia correspondiente seis días antes de la llegada del huésped para que se separe el cupo de cada actividad. A partir de esta fecha, en caso la reserva tenga alguna modificación, se validará a diario para informar al proveedor cualquier cambio.

Los puntos de partida y retorno serán en la recepción del hotel, y el huésped deberá presentarse como mínimo quince minutos antes de la partida para indicaciones generales.

6.3 Servicio de limpieza

La limpieza se realizará de manera diaria en todas las habitaciones que tengan huéspedes disfrutando su estadía y después de su retiro en el último día. Las áreas comunes también se limpiarán cada dos días y serán desinfectadas por medio de los equipos inteligentes de limpieza de ambientes.

7. Actividades preoperativas

Estas son las principales implementaciones o cambios previos para poder operar bajo el nuevo modelo de negocio del hotel.

7.1 Selección de proveedores

Los principales criterios que se buscan para poder aceptar como socios son:

- Valores: en la medida posible deben estar alineados con todos o la mayoría de valores que profesa el hotel.
- Impacto social: las principales actividades que realicen los socios-proveedores deben tener un impacto positivo en la sociedad.
- Seguridad: las actividades que se realicen deben cumplir con todos los protocolos de seguridad en beneficio de los clientes, ya sean estos para evitar accidentes, en caso de deportes de aventura u otros con posibles riesgos.
- Flexibilidad: dada las políticas que tenemos de modificación/cancelación de reservas, los socio-proveedores deben poder ofrecer flexibilidad ante estos cambios que puedan solicitar los clientes.

Cabe mencionar que estos filtros están ordenados por nivel de importancia y tendrán este criterio para mostrar a los proveedores en la página web según los que tengan mayor calificación, con la intención de que puedan ir mejorando su evaluación o atributos y, por tanto, su posición para el futuro. Por ejemplo, si el puntaje obtenido final suele ser igual para uno con mucha flexibilidad pero poco impacto social, y uno con poca flexibilidad, pero mucho impacto social; en este caso, el que tiene mucho impacto social estará en mejor posición. Adicionalmente, los proveedores elegidos deben asegurar que la partida de cada actividad turística debe darse como máximo quince minutos después de la hora pactada.

7.2 Instalación de elementos IOT

Para modificar el rendimiento del hotel con nueva tecnología, es necesaria la implementación de nuevos elementos IOT, con sus respectivos sistemas de gestión, sin dejar de lado los que ya se tienen. Entre estos elementos se encuentran la instalación de los sensores para reconocer cuando es necesario realizar un mantenimiento en los sistemas, de manera que se eviten posibles fallas; sensores que reconozcan la temperatura de las personas y de los alimentos, de esta manera se detecta cuando una persona puede estar enferma, o cuando ciertos alimentos están en mal estado; la instalación de sensores que detecten si hay pérdidas de agua; la modificación del ingreso a las habitaciones, pasando de una lectora de tarjetas, a un lector de códigos QR; entre otros. Además, es necesario realizar la selección de proveedores para los mantenimientos de dichos elementos.

7.3 Actualización de página web y *software* de reservas

El hotel actualmente cuenta con un sistema de reservas para habitaciones, que se conecta con la página web; sin embargo, con el cambio de estrategia, es necesario que dicho *software* sea actualizado para que realice la asignación óptima de las actividades extras que realizará, según el

stock disponible de cada una. Adicionalmente, la conexión con las OTA del motor de reservas mencionado, también debe ser renovada. De igual manera, la web debe actualizarse para que los clientes y trabajadores del hotel puedan tener visibilidad de las reservas que hayan realizado.

7.4 Permisos para operar con agencias de turismo

En caso algún tour o agencia gubernamental lo solicite, solicitar los permisos que sean necesarios y requeridos para la operación.

8. Presupuesto de inversión

Hay dos partidas presupuestales de gastos para este plan, OPEX y CAPEX. En el anexo 11, se detalla la inversión realizada en cada uno, según el plan estratégico planteado.

Capítulo VII. Plan de recursos humanos

En este capítulo se describirá el plan de recursos humanos que tendrá la nueva estrategia definida para la empresa, asumiendo un escenario optimista.

1. Área de recursos humanos

El área de recursos humanos (RR.HH.) está formada por un coordinador y un asistente. Ellos se encargan de realizar los siguientes procesos:

- **Reclutamiento y selección:** El proceso inicia con el requerimiento de un perfil por el área solicitante, cuya convocatoria se publica en portales web. RR.HH. filtra, entrevista y selecciona una terna de candidatos que cumplan con las características solicitadas, para que sean entrevistados por el jefe directo de la posición. Posteriormente, se tienen reuniones de alineamiento y definición para validar si alguno de los candidatos es seleccionado, o se inicia el proceso nuevamente.
- **Capacitación y desarrollo:** La compañía anualmente diseña planes de capacitación interna dirigidos a todos los empleados, orientados a desarrollar y asegurar que los colaboradores cuenten con todas las herramientas para cumplir de la mejor manera sus funciones, así como fortalecer la cultura que como empresa se quiere transmitir. Asimismo, estos planes contienen capacitación externa, la cual busca complementar las habilidades técnicas que el personal requiere.
- **Remuneraciones y compensaciones:** El sueldo de los trabajadores, está compuesto por el básico más los puntos hoteleros, que son bonificaciones mensuales dadas en función al porcentaje del objetivo de ventas alcanzado con los ingresos obtenidos por el hotel. Los incrementos del sueldo base se producirán en base a los resultados que haya obtenido la empresa, y luego de efectuada una evaluación de la meritocracia del empleado que incluye: evaluación de desempeño, récord disciplinario y años desde su último aumento.
- **Cultura y clima laboral:** Los trabajadores cuentan con diversos incentivos a lo largo del año, entre los que destacan: día libre por cumpleaños, día libre por empleado del mes, integraciones bimensuales, entre otros. De igual manera, cuentan con canales para comunicarse frente a posibles situaciones de hostigamiento, ética; o por cualquier necesidad que crean conveniente e importante, donde los empleados incluso puedan aportar diversas recomendaciones para todas las áreas, ya sean de recursos humanos, administración, operaciones, entre otras, con el objetivo de mejorar constantemente a través de estas.
- **Evaluación de desempeño:** Los colaboradores son evaluados anualmente por un proceso de meritocracia, en el cual se revisa el desempeño de cada uno, enfatizando los aspectos técnicos, de gestión y de habilidades blandas. El colaborador realiza una autoevaluación del alcance de

sus objetivos y lo reporta a su jefe. Luego, el jefe directo efectúa la evaluación considerando la autoevaluación y, preferentemente en una reunión, entrega comentarios constructivos que permitan al empleado corregir los puntos de mejora y fortalecer aquellos en desarrollo. En conjunto, generan un plan de desarrollo para el siguiente año, el cual puede ser revisado si se solicita por alguna de las partes. Adicionalmente, cada seis meses se muestran los resultados de las evaluaciones por área, y se generan aspectos de mejora que involucran a toda la organización.

2. Objetivo general

Contribuir a la adaptabilidad de los colaboradores del hotel a la nueva estrategia de negocio, para potenciar su desarrollo, compromiso y productividad, con el fin de brindar un servicio de calidad al cliente final.

3. Objetivos específicos

Los objetivos del plan de recursos humanos por los siguientes cinco años, se detallan en la tabla 33, con su respectivo indicador.

4. Estrategia de administración de RR.HH.

- Revisar y reasignar eficientemente los recursos actuales:
 - Fortalecer el área de tecnología de la información, por medio de un líder, para que se vuelva más estratégica en el hotel.
 - Prescindir de los puestos de botones, y reasignar a los colaboradores en una posición acorde a la nueva estrategia de servicio al cliente.
- Mantener una comunicación constante y horizontal con los trabajadores durante el proceso de despliegue del cambio de estrategia. Se informará a todos en la empresa, mediante una reunión y *mailings* mensuales, acerca de los principales cambios realizados e hitos logrados.
- Realizar reuniones con los líderes de cada gerencia para conocer los resultados de su gestión, y brindar asesoría correspondiente en base a las necesidades de cada área, para asegurar un correcto desempeño de los colaboradores de su equipo.
- Diseñar planes de acción para hacer participar a los colaboradores en el desarrollo de la estrategia; los cuales involucran enviar encuestas para la elección de nuevas agencias de turismo aliadas, realizar eventos de *design thinking* donde propongan ideas que se tomarán en cuenta, entre otros.

Tabla 33. Objetivos del plan de RR.HH.

Área	Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gestión del cambio	Adaptar los recursos humanos con la implementación de la nueva estrategia	Puestos requeridos / Puestos totales	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Comunicación	Comunicar nueva estrategia adecuadamente para evitar rechazo	# Charlas y dinámicas con expertos + Encuesta de satisfacción laboral	1 charla trimestral / 80% satisfacción	1 charla semestral / 90% satisfacción	1 charla anual / 100% satisfacción	-	-
Gestión del cambio	Gestionar el cambio por medio de los líderes	Metas cumplidas / Metas trazadas	90%	100%	-	-	-
Gestión del talento	Generar alto compromiso y fidelización de los trabajadores	Ideas propuestas por colaboradores / Ideas implementadas	40%	40%	50%	50%	60%
Gestión del talento	Asegurar la capacitación de los empleados en función a la nueva estrategia	# Capacitaciones por colaborador	2	2	2	3	3
Gestión del talento	Impulsar la realización de objetivos entre satisfactoriamente y sobresaliente	Objetivos completados satisfactoriamente / Objetivos totales	50%	50%	60%	60%	60%

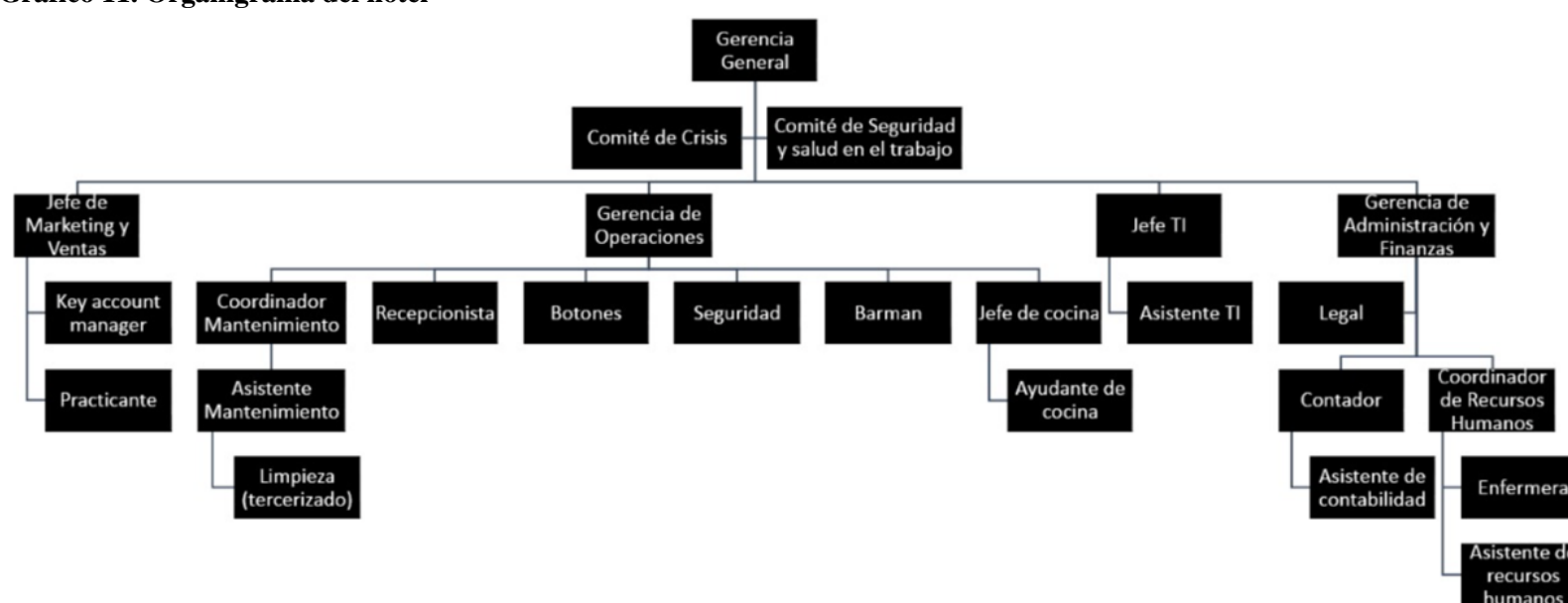
Fuente: Elaboración propia 2020

- Diseñar planes de capacitación anuales para cada empleado, según su posición, y lo que se espera del puesto para el buen desempeño del área.
- Ajustar la evaluación de desempeño, incluyendo el puntaje del NPS en los objetivos a cumplir, considerando el peso en base al nivel de exposición que tiene el área con el cliente. Estará compuesto de indicadores *hard* y *soft*. Los *hard* estarán alineados a la productividad del puesto; y los *soft*, a las competencias de la organización. El seguimiento será semestral por parte del líder, para revisar el cumplimiento de los objetivos, brindando *feedback* oportuno.

5. Estructura organizacional

Siguiendo los conceptos planteados por Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy (2016), la estructura organizacional del hotel consta de un diseño de organización plana, pues posee un enfoque de dirección descentralizado, una fuerte atención al cliente y cuenta con pocos niveles jerárquicos. Del mismo modo, según lo propuesto por Mintzberg (1979), la organización de la empresa tiene una estructura que combina las características de la burocracia mecánica y la burocracia profesional, pues su desarrollo radica en el grupo de la tecno-estructura que se encarga de los flujos de trabajo, y en el grupo operativo que realiza directamente las tareas para proveer el servicio. Cuenta con puestos de trabajo definidos y especializados, que laboran de manera funcional, teniendo una planificación constante de sus labores. Las gerencias son pieza clave para el despliegue de las estrategias y objetivos de toda la organización. Los colaboradores del hotel están conformados por profesionales y especialistas en el sector con experiencia, quienes deben cumplir los siguientes requisitos: conocimiento del sector, estudios en hotelería y turismo, experiencia en atención al cliente, habilidades de trabajo en equipo y comunicación efectiva, y conocimiento del idioma inglés. La descripción de las funciones y el perfil de los puestos se encuentran en el anexo 12; y en el gráfico 11 se muestra la organización de los puestos en la empresa.

Gráfico 11. Organigrama del hotel



Fuente: Elaboración propia 2020.

6. Presupuesto

El presupuesto total de RR.HH. para el primer año de operación mostrado en el presente plan asciende a S/ 1.373.515,44. Este valor está compuesto por los gastos de planilla y los costos de las actividades del área, los cuales suman S/ 1.256.725,44 y S/ 116.790, respectivamente. El detalle del primer año de planilla y su proyección a cuatro años más, el detalle de los gastos de actividades del área por cinco años, y el total del presupuesto de RR.HH. para este año y los próximos cuatro, se encuentran en el anexo 13.

Capítulo VIII. Plan de continuidad por COVID-19

1. Plan de continuidad

Como ya se ha mencionado, la empresa cuenta con un plan de continuidad de negocio, apto para hacerle frente a diferentes escenarios de riesgo, como el ocasionado por el COVID-19. En dicho sentido, a continuación, se presenta la base del plan a implementar para mantener la operación viable adaptando la propuesta de valor a la requerida en este contexto, basado en el modelo de la gestión de riesgos visto en el capítulo IV.

1.1 Objetivos generales

- Generar estrategias de adaptabilidad que permitan mantener la sostenibilidad del hotel y la de sus colaboradores.
- Reestructurar gastos y costos acordes al uso de las instalaciones durante el estado de emergencia.

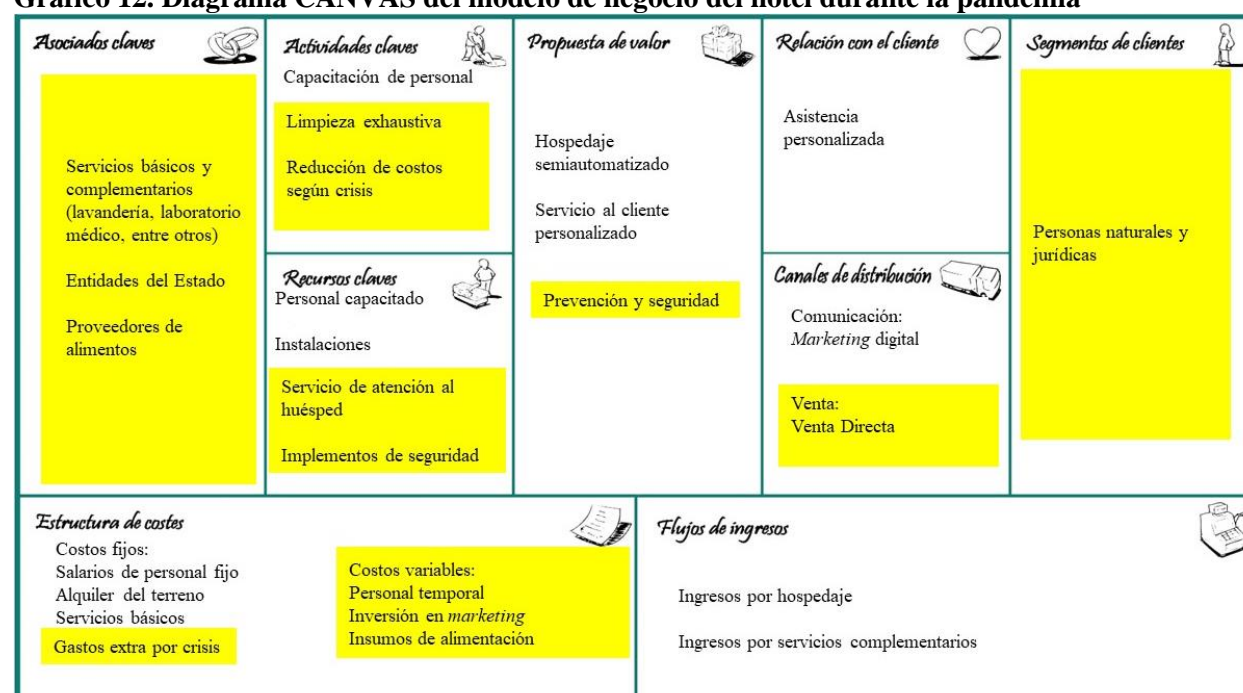
1.2 Objetivos específicos

- Fomentar una cultura de prevención y de apoyo a personal de primera de línea en sus *stakeholders*.
- Generar la mayor cantidad de demanda, basándose en los protocolos de prevención del personal minero y de empresas del rubro de hidrocarburos y energía, de manera que se cubran los costos fijos.
- Prevaler los puestos de trabajo actuales, mediante la rápida adaptación al modelo de negocio a seguir durante la pandemia.

1.3 Modelo de negocios provisional – CANVAS

Según las diversas amenazas vistas en el capítulo IV, a raíz de las consecuencias que el coronavirus ha generado, el modelo de negocios del hotel debe adaptarse el tiempo que dure el estado de emergencia, según las opciones de contingencia planteadas para esta pandemia. En el gráfico 12 se detalla dicho modelo, resaltando aquellos factores que se modifican como consecuencia de la crisis.

Gráfico 12. Diagrama CANVAS del modelo de negocio del hotel durante la pandemia



Fuente: Elaboración propia 2020, basado en Osterwalder y Pigneur (2010).

A continuación, se detalla cada punto del CANVAS presentado:

- Segmento de clientes: Dentro de los segmentos de clientes se tienen a las personas naturales y jurídicas que requieran de los servicios del hotel. Las personas naturales que asistan serán todas aquellas que buscan aislarse por prevención; mientras que las personas jurídicas son todas aquellas empresas del rubro hidrocarburos y energía que, por mandato del estado, necesitan que sus trabajadores estén en aislamiento antes de ingresar a la planta de producción, para descartar posibles contagios.
- Propuesta de valor: Como plan de continuidad en el negocio, se ha propuesto generar un ambiente en el cual prevalezca la prevención para los huéspedes; sin dejar de lado el tipo de servicio que ya se brinda. Los clientes podrán contar con la higiene necesaria en todas las instalaciones, y la alimentación completa.
- Canales de distribución: Por la coyuntura actual, solo se manejará la venta directa por parte de la administración del hotel. Para dar a conocer los servicios ofrecidos a los potenciales clientes, el hotel se apoyará del *marketing* digital en redes sociales y por *mailing*.
- Relación con el cliente: Asistencia personal durante el proceso de compra y la estadía en el hotel.
- Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos se dan por las tarifas de hospedaje, las cuales incluyen habitación o habitación y alimentación; y por los servicios complementarios que el huésped pueda solicitar, como lavandería, *snacks*, entre otros.
- Recursos claves: Los recursos claves que posee el hotel están constituidos por instalaciones modernas, con personal capacitado en limpieza y desinfección acordes a la pandemia actual, y soportados por el servicio en medicina ocupacional y los insumos pre coronavirus.

- **Actividades claves:** Las actividades fundamentales son la administración del hotel, para poder afrontar este periodo, junto con la capacitación hacia los empleados sobre los protocolos que deben seguir para la prevención del COVID-19 en el ámbito laboral. Además, la limpieza será más exhaustiva para disminuir la probabilidad de contagio en las instalaciones; pero se revisarán todos los procesos para optimizar costos.
- **Asociados claves:** Se tiene como asociados claves a los servicios de lavandería, al Minsa, a un laboratorio médico con el fin de brindar opciones para cubrir necesidades extras de los huéspedes; así como también, a ciertos proveedores que garantizan salubridad.
- **Estructura de costos:** La estructura de costos que se utiliza dentro del plan de continuidad está determinada en fijos y variables. Los costos fijos son los salarios del personal que labora en la compañía, los gastos en equipos de protección personal, el pago del alquiler, así como los servicios básicos. Por otro lado, los costos variables están relacionados con colaboradores temporales, la inversión en *marketing* digital y los insumos para la alimentación de los huéspedes.

1.4 Demanda estimada

Según lo desarrollado en el capítulo III, la demanda durante el estado de emergencia está limitada, siendo las empresas mineras, petroleras, y de energías o hidrocarburos en general, los principales clientes. Por tanto, según la información obtenida en la entrevista a expertos, y con el plan de *marketing* digital considerado en el modelo de negocios antes descrito, se estima que al menos se tendrán veinte habitaciones reservadas todos los días, entre dos empresas de hidrocarburos. Estas reservas se realizarán desde el dieciséis de abril del 2020, dos días después que el Gobierno emitió la resolución que obliga la cuarentena para los trabajadores de las empresas antes descritas.

Si bien esta demanda va a disminuir conforme se contrarreste la pandemia, la nueva demanda aún se verá afectada a lo largo del periodo de recuperación, cuyo impacto también fue detallado en el capítulo III.

1.5 Marketing

La estrategia de *marketing* se modificará para segmentar a los clientes por empresa privada, y personas naturales. Dentro de las acciones a llevar a cabo durante el estado de emergencia nacional, se encuentran:

- Reducción del precio de manera que se puedan cubrir costos totales, a raíz de la modificación del servicio ofrecido (alojamiento y alimentación) por la pandemia.
- Generar buena imagen mediante relaciones públicas:

- Vínculos con entidades encargadas del personal de primera línea.
- Vínculos con empresas mineras y de hidrocarburos para que sus empleados puedan hacer cuarentena antes de regresar a casa o a la planta de producción.
- Realizar anuncios digitales para promocionar los servicios actuales del hotel, fortaleciendo los vínculos conseguidos con las relaciones públicas.

1.6 Operaciones

Dentro de los planes a llevar a cabo durante el estado de emergencia, se encuentran:

- Asegurar protocolos de atención al cliente en recepción, *housekeeping*, *delivery* de alimentos y otros servicios complementarios
- Implementación de cámara térmica al ingresar a las instalaciones para detectar temperatura alta con anticipación.
- Prohibir el acceso a zonas comunes.
- Reducción del aforo de las áreas de trabajo con el fin de evitar aglomeraciones.

1.7 Recursos Humanos

Algunas de las acciones a llevar a cabo mientras que la pandemia no sea superada, son:

- Aislamiento preventivo obligatorio para el personal que padezca síntomas o hayan estado en contacto con contagiados.
- Capacitación constante al personal sobre protocolos de prevención y limpieza.
- Implementación de teletrabajo para colaboradores del área administrativa.
- Permitir que los colaboradores puedan hospedarse en el hotel para evitar que se trasladen.
- Prevaler capital humano frente a costos para evitar fuga de talentos y quiebre de cultura.

1.8 Finanzas

Dentro de los objetivos financieros a lograr, se tienen:

- Renegociar contrato de alquiler de infraestructura.
- Renegociar contratos de servicios tercerizados.
- Disminuir partidas presupuestales para poder asumir costos extras a causa de la pandemia.

1.9 Presupuesto

Los gastos a incurrir en cada área descrita puntos anteriores, a causa del estado de emergencia ocasionado por el coronavirus, se encuentran dentro de los presupuestos de cada plan funcional desarrollado en los tres capítulos pasados. Los objetivos del área de finanzas planteados mientras dure el estado de emergencia, se verán reflejados en el plan funcional a desarrollar en el siguiente capítulo.

Capítulo IX. Plan financiero

1. Objetivos, supuestos y políticas

Los objetivos principales de este plan son los siguientes:

- Disminuir la participación de los gastos operativos respecto a las ventas en 20% al final del último año.
- Llegar a obtener un EBITDA de S/ 950 mil al cierre del 2024.
- Obtener un ROE mayor al 2% el último año.
- Obtener un rendimiento promedio de 1.5% en el ROA durante los cinco años del plan.

Para lograr un correcto entendimiento de los indicadores y reportes del hotel a presentar en el presente capítulo, se han listado los siguientes supuestos y políticas a tener en cuenta:

- Durante el periodo de emergencia, a partir del primero de abril, el presupuesto de *marketing* se redujo en 20%.
- Se estima una reducción del alquiler de la infraestructura del hotel de 30% en el 2020.
- Para enero, febrero y mitad de marzo 2020, las noches reservadas por anticipado vienen de la simulación; mientras que las noches reservadas hoy, representan un estimado con el promedio de las últimas dos rondas más un incremento del 4,8%, pues es lo que ha crecido el sector con respecto al año pasado (BCRP 2020a).
- Las 7567 noches que quedaron sin ejecutar por la pandemia, se reprogramarán durante el 2021.
- La moneda funcional es el sol.
- La tasa del impuesto a la renta empresarial es del 30%.
- El impuesto general a las ventas es del 18% al 2020, y se mantiene los siguientes cuatro años.
- Para la evaluación del presente proyecto se ha tomado veinte años históricos de inflación, y la herramienta de media móvil para proyectarla los siguientes cinco años.
- La inflación es aplicada en gastos e ingresos en el periodo tres.
- Los ingresos por servicios se reconocen cuando se ha prestado el servicio. Específicamente, los ingresos por hospedaje se reconocen cuando se transfiere al huésped todos los riesgos y beneficios del servicio.
- Se ha considerado el plazo de cinco años para la evaluación del proyecto, hasta el 2024.
- Las cuentas por cobrar y pagar comerciales se originan principalmente por la venta de servicios y la compra de productos y servicios. Consideradas al vencimiento corriente, no generan intereses.
- Las remuneraciones se pagan de manera mensual, y no se pagan utilidades, pues serán reinvertidas al 100%.
- La gerencia estima que los inventarios serán utilizados en el curso normal de las operaciones

dentro del año en curso.

- Se asume una continuidad indefinida del negocio, por lo cual se utiliza la herramienta Gordon-Shapiro para hallar la perpetuidad²⁷.
- La tasa de costo de capital (k_e) se calcula con la metodología CAPM.
- La depreciación se calcula durante la vida útil de los equipos de cómputo y de equipos diversos, estimada en cinco años.
- Los estados financieros solo contemplan los ingresos y gastos relacionados al servicio *core*.
- Todos los precios indicados en el presente trabajo no incluyen el Impuesto General a las Ventas (IGV).
- Durante los periodos de recuperación de los escenarios, se asume que las personas van a viajar; y por tanto, han realizado la compra con al menos dos meses de anticipación, conforme se enteraban de la recuperación de la economía.
- La empresa ha aprovechado la disminución en la tasa de referencia para solicitar el refinanciamiento de su deuda.
- El cálculo de los indicadores y reportes financieros, se ha realizado para los tres escenarios descritos en capítulos anteriores: optimista, conservador, y pesimista.

2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

2.1 Presupuestos

Los presupuestos de marketing, de operaciones, y de recursos humanos se encuentran detallados en los capítulos V, VI y VII, respectivamente.

2.2 Análisis del punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, se utilizaron las noches vendidas para determinar la razón del margen de contribución. Este cálculo se puede visualizar en el anexo 14, por cada escenario. Para el caso de los escenarios optimista y conservador, los ingresos superarían el punto de equilibrio en cuatro y tres periodos respectivamente. En el escenario optimista, esto sucede a partir del segundo en adelante; mientras que, en el escenario conservador, esto sucede en el segundo, cuarto y quinto periodo. Para el caso del escenario pesimista, los ingresos nunca llegan a superar el punto de equilibrio calculado; lo que da un indicio acerca de la no generación de valor de la empresa bajo las circunstancias del escenario indicado.

3. Estados financieros

De igual manera que para el análisis del punto de equilibrio, los estados financieros se presentarán

²⁷ Constante de crecimiento a perpetuidad del flujo económico/financiero de una empresa.

para los tres escenarios planteados.

3.1 Estado de ganancias y pérdidas

Los estados de ganancias y pérdidas por escenario, se encuentran en el anexo 15.

3.2 Estado de situación financiera

Los estados de situación financiera por escenario, se encuentran en el anexo 16.

4. Análisis financiero

A continuación, se detallan los ratios financieros calculados por cada escenario (tablas 34, 35 y 36), para luego proceder a su análisis (tabla 37).

4.1 Escenario optimista

Tabla 34. Ratios financieros del escenario optimista

Análisis Financiero	2020	2021	2022	2023	2024
Ratios de Liquidez					
Liquidez	9,99	2,76	2,57	2,61	2,57
Capital de trabajo	3.906.238,58	3.897.457,19	3.840.588,77	3.919.718,82	3.875.797,09
Ratios de Solvencia					
Solvencia activo	0,31	0,34	0,33	0,31	0,29
Solvencia patrimonial	0,46	0,52	0,49	0,45	0,40
Ratios de Rentabilidad					
ROA	-1,86%	5,59%	2,82%	3,55%	3,10%
ROE	-5,41%	4,04%	1,23%	2,08%	1,73%
EBITDA	-52.615,40	1.720.130,40	1.045.537,55	1.209.573,63	1.092.383,97

Fuente: Elaboración propia 2020

4.2 Escenario conservador

Tabla 35. Ratios financieros del escenario conservador

Análisis Financiero	2020	2021	2022	2023	2024
Ratios de Liquidez					
Liquidez	17,72	3,58	2,33	2,34	2,29
Capital de trabajo	3.746.858,65	3.717.544,70	3.158.676,77	3.236.326,85	3.192.405,12
Ratios de Solvencia					
Solvencia activo	0,31	0,32	0,34	0,32	0,29
Solvencia patrimonial	0,44	0,48	0,51	0,46	0,42
Ratios de Rentabilidad					
ROA	-1,82%	4,38%	0,24%	3,64%	3,19%
ROE	-5,33%	2,61%	-2,20%	2,16%	1,81%
EBITDA	-41.320,79	1.387.016,96	423.172,91	1.206.995,30	1.092.383,97

Fuente: Elaboración propia 2020

4.3 Escenario pesimista

Tabla 36. Ratios financieros del escenario pesimista

Análisis Financiero	2020	2021	2022	2023	2024
Ratios de Liquidez					
Liquidez	17,72	14,59	4,59	1,46	1,18
Capital de trabajo	3.746.858,65	4.329.731,85	2.534.119,59	817.418,49	436.473,78
Ratios de Solvencia					
Solvencia activo	0,31	0,28	0,30	0,33	0,33
Solvencia patrimonial	0,44	0,39	0,42	0,50	0,50
Ratios de Rentabilidad					
ROA	-1,82%	7,86%	-5,63%	-5,84%	1,05%
ROE	-5,33%	5,80%	-10,66%	-11,43%	-0,77%
EBITDA	-41.320,79	2.155.866,63	-813.571,41	-793.330,84	580.142,35

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 37. Análisis de ratios financieros

Análisis Financiero	Pesimista	Conservador	Optimista	Conclusiones
Ratios de Liquidez	La liquidez es mayor los primeros años debido a que el plan de continuidad se prolonga por la pandemia; sin embargo, baja considerablemente cuando se aplica la estrategia porque las compras se realizan por anticipado. Los últimos años, el capital de trabajo se ve afectado por las mayores cuentas por pagar de la estrategia, y por los anticipos.	La liquidez tiene un comportamiento similar al del escenario pesimista. El capital de trabajo decrece cuando se implementa la estrategia debido a los anticipos.	De igual manera en este caso, la liquidez decrece por la estrategia de compras por anticipado. El capital de trabajo se mantiene estable, pues la estrategia se implementa más temprano.	En todos los escenarios el hotel cuenta con liquidez, pues el ratio es mayor a 1. El capital de trabajo, a pesar de que decrece algunos años según cada escenario, siempre es positivo, por lo que siempre hay generación de caja.
Ratios de Solvencia	La solvencia es estable debido al activo no corriente que tiene la empresa.	La solvencia es estable debido al activo no corriente que tiene la empresa.	La solvencia es estable debido al activo no corriente que tiene la empresa.	La solvencia en los escenarios varía principalmente porque se ve afectada por mayores cuentas por pagar y/o los beneficios del periodo frente a las cobranzas, del respectivo escenario analizado. Sin embargo, siempre es solvente a causa de los activos no corrientes.
Ratios de Rentabilidad	El ROE solo es positivo en el año 2021, producto de que las noches compradas para el 2020, se consumen en el 2021. El resto de años posteriores, es negativo porque el periodo de recuperó es muy extenso. El año 2020 tiene ROE negativo a causa de los impactos del COVID-19. La misma explicación se da para el ROA; sin embargo, el último año resulta positivo a causa de la implementación de la estrategia.	El primer año, ambos indicadores son negativos a causa de los impactos del COVID-19. En el 2021, los indicadores son positivos a causa del consumo de las noches del 2020 que no se tomaron. Luego los indicadores son positivos y constantes; a excepción del tercer año, donde el ROE es bajo porque la estrategia recién está aplicándose.	El ROE y ROA son positivos en casi todos los años; excepto en el año 2020, a causa de las consecuencias del COVID-19. En el 2021 se ve un incremento de los ratios como consecuencia del consumo de las noches no tomadas en el 2020.	El ROE y ROA se impactan principalmente por la utilidad negativa de la pandemia, y su efecto en los diversos escenarios por aplicarse la nueva estrategia. Es un hecho que el escenario pesimista, al prolongarse mucho, impacta negativamente en estos indicadores.
EBITDA	En el 2020, a causa de la pandemia, el EBITDA es negativo. Para el año 2021 se tiene el mayor EBITDA de los escenarios, producto de que se consumieron las noches no tomadas en el 2020. Desde el 2022 al 2024, el EBITDA se recupera progresivamente, conforme la operación del hotel va funcionando.	Para el año 2020 se tiene un EBITDA negativo producto de la pandemia; Sin embargo, desde el 2021 se vuelve positivo por la recuperación de la empresa, teniendo un incremento fuerte al inicio, ocasionado por el consumo de noches que no se ejecutaron el año anterior.	Este escenario implica que la pandemia dura poco por lo que se puede aplicar la estrategia rápidamente para generar utilidad.	El año 2020 es negativo debido a la pandemia y, dependiendo de la duración del periodo de recuperación, (VA E) la aplicación de la estrategia puede demorar en rendir sus resultados.

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Flujo de caja financiero y económico

Los flujos de caja financiero y económico para los siguientes cinco años del hotel están en el anexo 17, los cuales se determinan a partir de los ingresos y gastos por cada periodo que genera el servicio brindado. A partir de estos flujos, se cuantifican los valores presentes, tanto económico (VA E) como financiero (VA F), cuyos valores se pueden observar en la tabla 38. Para calcularlos, se utilizan los siguientes factores: costo de oportunidad del accionista (Ke) y costo promedio ponderado del capital (WACC). Para determinar el Ke, se emplea la herramienta CAPM; cuyos factores se encuentran en la tabla 39. Por otro lado, para el cálculo del WACC, se utiliza el Ke, la tasa de interés de la deuda²⁸ (Kd), y otros factores que se encuentran en las tablas 40, 41 y 42, respectivamente para cada escenario por año.

²⁸ Tasa cotizada con el Banco de Crédito del Perú.

Tabla 38. Valores actuales económico y financiero por escenario

Valor actual	Escenario optimista	Escenario conservador	Escenario pesimista
Económico (S/)	12.887.173,9084	12.309.966,8941	12.136.255,8581
Financiero (S/)	1.100.831,0536	514.458,3674	-148.157,6468

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 39. Variables y resultado del método CAPM

Variable	Valor ²⁹
Beta desapalancado (β)	0,67
Beta apalancado (β_L)	0,76
Tasa libre de riesgo (R_f)	5,38%
Rendimiento de mercado (R_m)	6,99%
Riesgo país (Spread+Embi)	1,66%
Riesgos adicionales	5,25%
Ke	13,51%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 40. Factores y valor del WACC en el escenario optimista

Factores	2020	2021	2022	2023	2024
Capital (E)	15.406.735,99	15.922.134,50	16.080.360,94	16.352.570,01	16.582.904,35
Deuda (D)	7.024.464,99	8.308.597,72	7.937.961,49	7.292.555,84	6.659.158,60
WACC ³⁰	10,81%	10,56%	10,67%	10,86%	11,04%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 41. Factores y valor del WACC en el escenario conservador

Factores	2020	2021	2022	2023	2024
Capital (E)	15.418.030,60	15.746.885,59	15.407.068,17	15.677.833,36	15.908.167,71
Deuda (D)	6.850.187,68	7.531.756,69	7.881.015,01	7.285.888,04	6.652.680,27
WACC	10,86%	10,73%	10,60%	10,78%	10,97%

Fuente: Elaboración propia 2020.

²⁹ Los valores del beta desapalancado y del rendimiento del mercado son obtenidos de Damodarán (2020). El valor de la tasa libre de riesgo se basa en los valores de los bonos soberanos del Perú obtenidos del MEF (2020c). El valor del riesgo país es obtenido del BCRP (2020d). El beta desapalancado es calculado mediante la fórmula $\beta \times (1 + (1-t) \times (D/E))$; donde la variable t es el valor del impuesto a la renta, D es el valor de la deuda del hotel, y E es el valor del patrimonio o capital de la empresa. El valor determinado para los riesgos adicionales se obtuvo a través de juicio de expertos. Se conversó con Gian Franco Benvenuto Haase, Magíster en Gestión y Administración de Empresas, y licenciado en Administración en Hotelería y Turismo, acerca de cómo ha afectado el COVID-19 a la industria, para con ello determinar los valores de los riesgos adicionales pertinentes. El valor del Ke es calculado mediante la fórmula $R_f + (R_m - R_f)\beta_L + (\text{Spread} + \text{Embi}) + \text{Riesgos adicionales}$.

³⁰ El WACC es calculado mediante la fórmula $((K \times E)/(D+E)) + ((K \times (1-t) \times D)/(D+E))$, donde el valor de t es el impuesto a la renta.

Tabla 42. Factores y valor del WACC en el escenario pesimista

Factores	2020	2021	2022	2023	2024
Capital (E)	15.418.030,60	16.367.294,10	14.790.732,36	13.273.915,51	13.172.985,22
Deuda (D)	6.850.187,68	6.410.068,97	6.203.212,06	6.630.893,81	6.600.526,06
WACC	10,86%	11,09%	10,97%	10,64%	10,64%

Fuente: Elaboración propia 2020

Conclusión: Cabe resaltar que los VAN E y los VAN F de los escenarios optimista y conservador, resultan positivos; por lo que se puede concluir que el plan estratégico es atractivo para los accionistas y el negocio genera valor en el tiempo. Sin embargo, en el caso del escenario pesimista, se puede comprobar que la empresa es rentable, pues su VAN E es positivo; pero no genera valor para los accionistas, pues tiene un VAN F negativo. En este caso, sería necesario que en el 2023 o 2024, el hotel refinance nuevamente su deuda, pues el pago de esta última es lo que ocasiona que el VAN F no sea atractivo.

6. Financiamiento

La empresa tiene un préstamo bancario de siete millones de soles. Dicho financiamiento será cancelado en los próximos diez años. La tasa de interés a utilizar es del 7%, equivalente a la tasa promedio del sistema bancario peruano para proyectos de esta industria en el contexto actual, donde todas las tasas han disminuido a causa de la caída de la tasa de referencia. En el anexo 18 se presenta el flujo de pagos de la deuda.

7. Análisis de sensibilidad

En este punto, se consideró la demanda estimada y el precio promedio como variables cambiantes, para realizar un análisis de sensibilidad con respecto al VA F por escenario (ver tablas 43, 44 y 45):

Tabla 43. Análisis de sensibilidad del escenario optimista

		Noches vendidas				
Variación del precio de venta promedio	VA F	90%	95%	100%	105%	110%
	90%	-2,861,996	-1,846,428	-843,111	-78,604	665,735
	95%	-1,673,437	-671,178	139,125	931,226	1,723,462
	100%	-595,301	255,348	1,100,831	1,941,000	2,781,129
	105%	278,817	1,167,933	2,061,728	2,949,925	3,837,907
	110%	1,144,064	2,081,251	3,023,397	3,959,659	4,895,533

Fuente: Elaboración propia 2020

Tabla 44. Análisis de sensibilidad del escenario conservador

		Noches vendidas				
Variación del precio de venta promedio	VA F	90%	95%	100%	105%	110%
	90%	-3,378,835	-2,389,822	-1,412,477	-668,713	76,790
	95%	-2,220,941	-1,246,560	-448,991	342,890	1,136,427
	100%	-1,173,081	-331,565	514,458	1,354,455	2,196,024
	105%	-307,015	582,620	1,477,055	2,365,124	3,230,663
	110%	559,811	1,497,608	2,440,496	3,347,259	4,251,626

Fuente: Elaboración propia 2020

Tabla 45. Análisis de sensibilidad del escenario pesimista

		Noches vendidas				
Variación del precio de venta promedio	VA F	90%	95%	100%	105%	110%
	90%	-4,681,555	-3,666,230	-2,655,678	-1,645,818	-639,628
	95%	-3,553,509	-2,475,156	-1,401,918	-329,288	733,032
	100%	-2,425,462	-1,284,083	-148,158	903,892	1,779,610
	105%	-1,298,097	-93,729	977,142	1,902,280	2,825,347
	110%	-170,051	953,957	1,928,777	2,901,472	3,871,925

Fuente: Elaboración propia 2020

Conclusión: En todos los escenarios la empresa es rentable, pues el VA E es positivo. Sin embargo, con respecto al VA F, se concluye que, para el escenario pesimista, ni el precio ni las noches vendidas deben disminuir; caso contrario, los accionistas perderían aún más. Por otro lado, si el hotel consiguiera aumentar el precio promedio de su servicio en 5%, o si pudiera lograr vender 5% más noches, se generaría valor para los accionistas. En el caso del escenario conservador, de igual manera es necesario evitar que las noches vendidas o el precio disminuyan en 5%, pues esto generaría pérdidas para los accionistas. Por último, en el caso del escenario optimista, la empresa tolera una disminución de hasta 5% en el precio o en las noches vendidas, sin ocasionar que los accionistas no obtengan valor alguno.

Con el objetivo de verificar si la nueva estrategia planteada es favorable, se ha procedido a realizar una ponderación de los tres escenarios revisados, para obtener los VA E y VA F esperados que lograría generar dicha estrategia a partir de sus respectivos flujos de caja (Anexo 17). De igual manera, se han calculado los mismos valores para un escenario adicional en el cual no se aplique ninguna estrategia nueva. Estos datos se muestran en la tabla 46, y como se puede apreciar, tanto el VA E como el VA F esperados de la aplicación de la estrategia propuesta, son mayores que los

que se obtendrían si no se realizara acción alguna. Por lo tanto, podemos concluir que la estrategia planteada es favorable para el negocio y los accionistas.

Tabla 46. Valores actuales económico y financiero con y sin estrategia

Valor actual	Escenario ponderado con estrategia	Escenario sin estrategia aplicada
Económico (S/)	11.884.992,4235	7.938.712,2697
Financiero (S/)	30.688,3623	- 2,920.998,2333

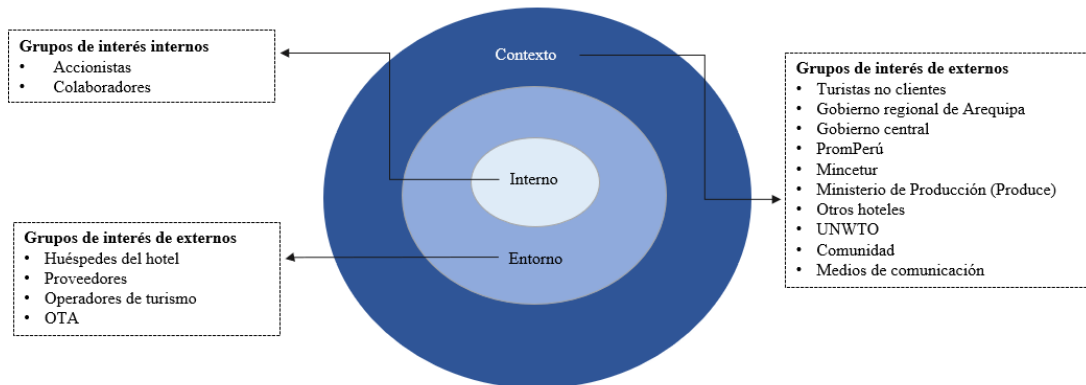
Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo X. Plan de responsabilidad social

1. Stakeholders

El hotel busca la priorización de iniciativas de responsabilidad social de manera eficiente. Para ello, es necesario tener mapeados a todos *stakeholders*. En el gráfico 13 se listan los distintos grupos de interés de la empresa.

Gráfico 13. Stakeholders



Fuente: Elaboración propia 2020.

En el gráfico 14, se mapearon todos los stakeholders según la metodología de Mitchel et. al (1997), donde se priorizaron según los atributos de poder, legitimidad y urgencia. Se identificaron 10 grupos de interés, clasificados de la siguiente manera: 2 stakeholders definitivos (prioritarios para la organización), 3 stakeholders adormecidos (buscan adquirir otro atributo), 2 stakeholders discrecionales (relación filantrópica con el hotel), 1 stakeholder dependiente (dependen de otros stakeholders), 1 stakeholder exigente (posee demanda, pero no fuerza ni reconocimiento), y 1 stakeholder peligroso (impositivos). Adicionalmente, en el anexo 19, basándose en los atributos ya mencionados, se realizó una matriz de valoración de stakeholders, que permitirá priorizar políticas o acciones que deban realizarse.

Gráfico 14. Mapa de stakeholders



Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Maximizar el impacto positivo en el ámbito social, económico y ambiental para los principales grupos de interés del hotel.

2.2 Objetivos específicos

Se desarrollaron los objetivos para los principales grupos de interés identificados (ver tabla 47). Los intereses de los accionistas son velados a través de los resultados financieros, siguiendo un modelo cuya propuesta de valor tenga impacto positivo en la sociedad.

Tabla 47. Objetivos específicos

Área	Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Colaboradores	Sensibilizar a colaboradores en relación a derechos humanos	Número de empleados informados / total de trabajadores	100%	100%	100%	100%	100%
Colaboradores	Garantizar un trato justo a los colaboradores	Número total de incidentes por discriminación	7	4	1	0	0
Operadores turísticos	Asegurar que los socios clave no hacen uso de mano de obra infantil	Porcentaje de operadores turísticos asociados y verificados que no hagan uso de mano de obra infantil	30%	60%	90%	100%	100%
Clientes / Comunidad arequipeña	Reducir el uso de agua por lavado de toallas y sábanas de los huéspedes	Porcentaje de toallas y sábanas no cambiadas a pedido del cliente después de la primera noche	5%	10%	10%	15%	20%

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Políticas

A continuación, se presentan las políticas que el hotel ha implementado para alinear las actividades de la empresa al beneficio de sus *stakeholders*. Dichas políticas se han agrupado según la relación que tienen con los cinco grupos de interés más influyentes.

- Comunidad arequipeña.
 - No contratar niños y verificar que los proveedores también cumplan con este criterio. Indicar como una cláusula en los contratos.
 - No contratar proveedores informales.
- Operadores de turismo
 - Tener alianzas que impliquen pagos justos y servicios de óptima calidad.

- Huéspedes
 - El hotel ofrece servicios de calidad a los huéspedes.
 - Indicar en cada habitación la posibilidad de no reemplazar toallas y sábanas después de la primera noche. Estandarizar esta indicación en todas las habitaciones del hotel.
- Colaboradores
 - Priorizar los puestos de trabajo de la empresa, ante reducciones que se tengan que hacer producto de alguna crisis, como la ocasionada por el COVID-19.
 - Mínimo el 50% de puestos claves deben ser liderados por mujeres.
 - Activar un canal de denuncias anónimo para los colaboradores, asegurando el debido proceso en la investigación de los hechos.
- Accionistas
 - Facilitar la información de todas aquellas operaciones del hotel que puedan significar algún cambio importante de manera transparente para permitir la toma de decisiones.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Para un hotel de tres estrellas en Arequipa, bajo el actual contexto de contracción de la demanda, es vital la revisión de la estrategia de la empresa. El respaldo de efectivo y procesos digitales son claves para poder reaccionar a estos cambios del mercado.
- La aplicación de una estrategia océano azul da resultados rentables bajo contextos donde el mercado está saturado o amenazado críticamente por causas externas, pues mediante la innovación, permite encontrar nuevos nichos de mercado y oportunidades de negocio.
- En un contexto desfavorable, la ventaja competitiva de una organización, si es fuerte, puede favorecer su continuidad.
- La transformación digital es una palanca importante para mejorar la experiencia del cliente, lo que lleva a reinventar las formas de atención y de los servicios ofrecidos.
- Dada la nueva coyuntura, existe un nicho de mercado con necesidades distintas en servicios turísticos que debe ser explorado.
- Una adecuada gestión de riesgos ante eventos disruptivos y amenazas genera valor a la compañía.
- Se concluye que el proyecto hotelero presenta un plan estratégico atractivo.

2. Recomendaciones

- Se recomienda que, al implementar la estrategia planteada para el hotel, se actualicen los análisis de mercado, debido a que las condiciones externas que impactan al sector están cambiando rápidamente según el avance de la pandemia; esto alineado a la gestión de riesgos en la planeación estratégica y de acuerdo con las buenas prácticas según el COSO ERM.
- Debido a que el sector fue duramente afectado, se recomienda que los hoteles busquen reinventarse, enfocándose en qué cambiarían de los servicios ofrecidos para poder otorgarles diferentes alternativas al cliente.

Bibliografía

- Agencia AFP (2020). “Airbnb ayudará con US\$ 250 millones a anfitriones perjudicados por el COVID-19”. *Gestión*. 30 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 20/05/2020. <<https://gestion.pe/economia/empresas/airbnb-ayudara-con-us-250-millones-a-anfitriones-perjudicados-por-el-covid-19-coronavirus-noticia/?ref=gesrs>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2020a). *Producto Bruto Interno y Demanda Interna*. Marzo de 2020. Fecha de consulta: 18/04/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2020b). *Resumen Informativo Semanal*. Departamento de Estadísticas Monetarias. 2 de abril de 2020. Fecha de consulta: 20/04/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2020/resumen-informativo-2020-04-02.pdf>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2020c). *Programa monetario extraordinario de marzo 2020 BCRP redujo la tasa de interés de referencia a 1,25%*. 19 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 15/04/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-03-19.pdf>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2020d). *Spread - EMBIG PERÚ*. 21 de setiembre de 2020. Fecha de consulta: 01/10/2020. <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2021*. Diciembre de 2019. Fecha de consulta: 20/04/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>>.
- Barney, J. y Griffin, R. (1992). *The management of organizations: strategy, structure, behavior*. 1ª ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Bazán A. (2020). *Comunicación telefónica*. 20 de abril de 2020. Grupo de investigación.
- Booking (2020a). *¿Qué herramientas puedo utilizar para aumentar mi visibilidad en Booking.com?* Marzo de 2020. Fecha de consulta: 26/04/2020. <<https://partner.booking.com/es/ayuda/informaci%C3%B3n-comercial/%C2%BFqu%C3%A9-herramientas-puedo-utilizar-para-aumentar-mi-visibilidad-en>>.
- Booking (2020b). *Alojamiento*. Marzo 2020. Fecha de consulta: 15/05/2020. <shorturl.at/adyS2>.
- Brack A. (s.f.). “Biodiversidad y desarrollo sostenible”. En: *Info Bosques*. Fecha de consulta: 15/2020. <<http://www.infobosques.com/descargas/biblioteca/368.pdf>>.

- Bryce, M. (2013). “Perfil sectorial del Ecoturismo”. En: *Biocomercio Andino*. Julio 2013. Fecha de consulta: 08/05/2020. <<http://www.biocomercioandino.pe/media/19353/Perfil-sectorial-de-ecoturismo.pdf>>.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. 1ª ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- D’Alessio F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México.
- Damodaran (2020). “Total Beta by Industry Sector: Emerg Mkt”. En: *Damodaran Online*. 05 de enero de 2020. Fecha de consulta: 01/10/2020. <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. 10ª ed. México: Pearson Educación de México.
- Defensoría del Pueblo Perú (2019). *Los costos del conflicto social: Una aproximación metodológica a las dimensiones económicas, sociales e institucionales del conflicto social en el Perú (Informe-de-adjuntía-Nº-001-2019-DP-APCSG)*. <<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/05/Informe-de-adjunt%C3%ADa-N%C2%BA-001-2019-DP-APCSG-Los-costos-del-conflicto-social.pdf>>.
- Euromonitor International (2020). “The impact of coronavirus on travel and tourism”. *Passport*. Septiembre de 2020. Fecha de consulta: 16/05/2020. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1529/libro.pdf>.
- Faus, J. (2020). “This is how coronavirus could affect the travel and tourism industry”. En: *World Economic Forum*. 17 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 15/04/2020. <<https://www.weforum.org/agenda/2020/03/world-travel-coronavirus-covid19-jobs-pandemic-tourism-aviation/>>.
- Florian, S., Mendiola, M. y Elías, M. (2018). “Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2007-2017”. En: *INEI*. Junio de 2018. Fecha de consulta: 16/05/2020. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1529/libro.pdf>.
- Fortwengel, J. (2020). “Coronavirus: 3 maneras en que la pandemia de covid-19 puede cambiar nuestras vidas de forma permanente”. En: *British Broadcasting Corporation (BBC)*. 25 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 24/04/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-51993353>>.
- Gargate S. *Comunicación telefónica*. 15 de setiembre de 2020. Grupo de investigación.
- Gestión (2020). “Thorne & Associates: PBI iniciaría recuperación a partir de julio”. *Diario Gestión*. 30 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 24/04/2020. <<https://gestion.pe/economia/thorne-associates-pbi-iniciaria-recuperacion-a-partir-de-julio-noticia/>>.

- Global Web Index (2020). *Coronavirus Research - March 2020: Release 3 Multi-market research*. Marzo de 2020. Fecha de consulta: 22/04/2020 <[https://www.globalwebindex.com/hubfs/1.%20Coronavirus%20Research%20PDFs/GWI%20coronavirus%20findings%20March%202020%20-%20Multi-Market%20data%20\(Release%203\).pdf](https://www.globalwebindex.com/hubfs/1.%20Coronavirus%20Research%20PDFs/GWI%20coronavirus%20findings%20March%202020%20-%20Multi-Market%20data%20(Release%203).pdf)>.
- Gómez-Mejía L., Balkin D., y Cardy R. (2016). *“Gestión de recursos humanos”*. 8ª ed. Madrid: Pearson Educación de España.
- Gordon, M. (1959). “Dividends, Earnings, and Stock Prices”. *The Review of Economics and Statistics*. vol.41, núm. 2, pp. 99-105.
- Guédez, V. (s.f.). *“Los grupos de interés, de lo transaccional a lo relacional y a lo consustancial”*. España: Centro de Investigación de Economía y Sociedad.
- Hax, A. y Majluf, N. (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. 2ª ed. Nueva York: Prentice Hall.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2016). *Desarrollo Económico Local*. 2016. Fecha de consulta: 15/05/2020. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1417/08.pdf>.
- IPSOS Opinión y Mercado (2020a). “Perfil del turista extranjero 2018”. *Promperu*. Marzo de 2020. Fecha de consulta: 12/04/2020. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202018&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/41/PERFIL%20DEL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202018_compressed.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=>>.
- IPSOS Opinión y Mercado (2020b). “Perfil del vacacionista nacional 2018”. *Promperu*. Marzo de 2020. Fecha de consulta: 12/04/2020. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202018&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1040/PERFIL%20DEL%20VACACIONISTA%20NACIONAL%202018.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=>>.
- Jakhar, P. (2020). “Coronavirus: las innovadoras tecnologías que está utilizando China para combatir el covid-19 (y las preocupaciones que plantea)”.: *British Broadcasting Corporation (BBC)*. 4 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 08/05/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-51736635>>.
- Ju, T., Lin, B., Chinho, L. y Kuo, H. (2006). “TQM critical factors and KM value chain activities”. *Total Quality Management & Business Excellence*. vol.17, núm. 3, pp. 373-393.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México.

- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. 15ª ed. México: Pearson Educación de México.
- Kotler, Philip (2003). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. 1ª ed. México: Pearson Educación de México.
- Lock, S. (2020). “Tourism Worldwide”. En: *Statista*. 31 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 25/04/2020. <<https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/>>.
- Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 8ª ed. Hackensack: World Scientific Publishing.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. 5ª ed. México: Pearson Educación de México.
- Marketline (2020). “Hotels & Motels in Peru”. Marketline Industry Profile. En: *Marketline*. Febrero 2020. Fecha de consulta: 8/04/2020. <<https://www.marketresearch.com/MarketLine-v3883/Travel-Tourism-Peru-13333407/>>.
- McKinsey & Company (2020). “COVID-19: Briefing note”. En: *McKinsey & Company: Matt Craven, Mihir Mysore, Shubham Singhal, Sven Smit, and Matt Wilson*. 30 de marzo de 2020. New York: McKinsey & Company.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Mincetur (2020). *Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados*. 2020. Fecha de consulta: 23/05/2020. <[http://consultas-en-linea.mincetur.gob.pe/set-regiones/\(S\(lgf31qv3uw2lirpamh1rnvq2\)\)/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos+de+Hospedaje+Clasificados+y%2fo+Categorizados](http://consultas-en-linea.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(lgf31qv3uw2lirpamh1rnvq2))/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos+de+Hospedaje+Clasificados+y%2fo+Categorizados)>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Mincetur (2019a). “Sistema de Información Estadística de Turismo”. *Datos Turismo*. 2019. Fecha de consulta: 15/05/2020. <<http://datos-turismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Mincetur (2019b). “*PERÚ: COMPENDIO DE CIFRAS DE TURISMO Setiembre 2019*”. 4 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 20/07/2020. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/472582/Peru_Compendio_Turismo_Setiembre2019.pdf>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Mincetur (2018). *Movimiento turístico en Arequipa*. 2018. Fecha de consulta: 13/07/2020 <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR_Arequipa.pdf>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Mincetur (2016). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. 25 de julio de 2016. Fecha de consulta: 20/04/2020. <<https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/plan-estrategico-nacional-de-turismo/>>.

- Ministerio de Economía y Finanzas - MEF (2020a). “Decreto de Urgencia N° 033-2020”. *Diario Oficial El Peruano*. 27 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 12/04/2020. <<https://busquedas.elperuano.pe/download/full/2TvoKo2EaMcATNmb-nsydH>>.
- Ministerio de Economía y Finanzas - MEF (2020b). *Decreto Supremo N°345-2018-EF*. 18 de diciembre de 2018. Fecha de consulta: 19/04/2020. <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/18913-decreto-supremo-n-345-2018-ef/file>>.
- Ministerio de Economía y Finanzas – MEF (2020c). *Emisión de Bonos Soberanos 2018*. 2018. Fecha de consulta: 01/10/2020. <<https://www.mef.gob.pe/es/titulos-del-tesoro/bonos/bonos-soberanos/331-deuda-publica/bonos/5597-emision-de-bonos-soberanos-2018>>.
- Ministerio de Energía y Minas – Minem (2020). “Resolución Ministerial N°111-2020-MI-NEM/DM”. En: *Diario Oficial El Peruano*. 15 de abril de 2020. Fecha de consulta: 11/04/2020. <<https://busquedas.elperuano.pe/download/full/FJV-UTF-Kp58n-HezCqp6G>>.
- Ministerio de Salud – Minsa (2020). *Data positivo por COVID-19*. 27 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 16/05/2020. <<https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/casos-positivos-por-covid-19-ministerio-de-salud-minsa/resource/690e57a6-a465-47d8-86fd>>.
- Mendoza R. (2020). *Comunicación telefónica*. 15 de julio 2020. Grupo de investigación.
- Morales, O. (2020). “Valores culturales: Cambios globales a raíz de la crisis causada por el coronavirus”. En: *Conexión ESAN*. 31 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 24/04/2020. <<https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/intercultural-management/2020/03/valores-culturales-cambios-globales-a-raiz-de-la-crisis-causada-por-el-coronavirus/>>.
- Observatorio de la OIT (2020). “El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas”. En: *Organización Internacional del Trabajo*. 18 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 22/04/2020. <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf>.
- Organización Internacional de Normalización – ISO (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos (ISO 9001:2015)*. <<https://www.iso.org/standard/62085.html>>.
- Organización Mundial del Turismo (2020). *Las llegadas de turistas internacionales podrían caer un 20-30% en 2020*. 27 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 17/04/2020. <<https://www.unwto.org/es/news/omt-las-llegadas-de-turistas-internacionales-podrian-caer-2020>>.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. 3ª ed. Barcelona: Grupo Planeta.
- Portalturismo (2019). *Hoteles de Perú se recuperan este año en niveles de ocupación y tarifas*. 2 de abril de 2019. Fecha de consulta: 15/05/2020. <<https://portaldeturismo.pe/noticia/hoteles-de-peru-se-recuperan-este-ano-en-niveles-de-ocupacion-y-tarifas/>>.

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. 2ª ed. Nueva York: Free Press.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2020). “Decreto Supremo N° 044-2020-PCM”. En: *Diario Oficial El Peruano*. 18 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 11/04/2020. <<https://busquedas.elperuano.pe/download/full/2-rmPR5NKS982QtRBJP-Ve>>.
- PromPerú (2020a). *Análisis del Turismo Interno y Percepción del Entorno Pos-Covid-19*. Junio de 2020. Fecha de consulta: 15/07/2020. <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/covid-19?page=4#>>.
- PromPerú (2020b). *Turismo peruano: millennials y centennials serían los primeros*. 13 de julio de 2020. Fecha de consulta: 10/10/2020. <<https://peru.info/es-pe/turismo/noticias/3/16/turismo-peruano--millennials-y-centennials-serian-los-primeros>>.
- PromPerú (2019a). *Dispositivos móviles: vacacionistas vs. turistas de negocios*. 15 de mayo de 2019. Fecha de consulta: 24/04/2020. <https://www.promperu.gob.pe/turismoIN/Boletines/2019/may/0_dispositivos_moviles_vacacionistas_vs_turistas_de_negocios.html>.
- PromPerú (2019b). *Perfil del Turista Extranjero que visita Arequipa-2019*. 16 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 15/07/2020. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Arequipa&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/tips/2668/PTE%202019%20-%20Visita%20Arequipa.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=201983>.
- PromPerú (2019c). *Perfil del vacacionista Nacional que visita Arequipa-2018*. 16 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 16/07/2020. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Arequipa&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1040/tips/2227/PVN%202018%20-%20Visita%20Arequipa.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&peso=103530>.
- PromPerú (2018). “Millennials y Generación X en el Perú”. En: *Youtube*. 3 de abril de 2018. Fecha de consulta: 15/08/2020. <https://www.youtube.com/watch?v=KEUVLdV2fs4&feature=emb_title>
- Seminario, B. (2016). *El desarrollo de la economía peruana en la era moderna* [En línea]. Universidad del Pacífico. 1a edición. Fecha de consulta: 20/04/2020. <<https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1160/SeminarioBruno2016.pdf?sequence=22>>.
- Sengupta, S., Schultz, B. y Rajagopalan, R. (s.f.). “Balancing Costs and Guest Satisfaction with Integrated Energy Management Systems in Hotels”. En: *Somfy, Schneider Electric, Danfoss*. Fecha de consulta: 10/05/2020. <https://download.schneider-electric.com/files?p_enDocType=white+paper&p_Doc_Ref=998-20651970>.

- Southern Perú (s.f.). *Proyecto minero Tía María*. Fecha de consulta: 19/10/2020. <<http://www.southernperu.com/ESP/opinte/TiaMaria/index.html>>.
- Tenorio, F. (2018). “La digitalización de la publicidad en el sector turístico”. En: *Promperu*. Marzo de 2018. Fecha de consulta: 28/05/2020. <<https://www.promperu.gob.pe/turismoin/Boletines/2018/mar/la-digitalizacion-de-la-publicidad-en-el-sector-turistico.html>>.
- Vignolo, G. (2020). *Comunicación telefónica*. 10 de junio de 2020. Grupo de investigación.
- World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. 17 de setiembre de 2018. Fecha de consulta: 22/04/2020. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores externos claves		Peso	Clasificación	Resultado Ponderado
Oportunidades				
O1	Prórroga para pago de impuestos	0,06	1	0,06
O2	Subsidio de sueldos básicos	0,07	3	0,21
O3	Disminución de la tasa de interés de referencia	0,05	3	0,15
O4	Favorables características del turista	0,07	3	0,21
O5	Digitalización de los clientes	0,08	2	0,16
O6	Hoteles inteligentes	0,08	3	0,24
O7	Beneficios de alianzas con OTA	0,05	2	0,1
O8	Mayor ecoturismo en Perú	0,05	2	0,1
Amenazas				
A1	Estado de emergencia nacional	0,09	2	0,18
A2	Disminución del PBI y del consumo privado	0,07	2	0,14
A3	Impacto económico en familias a causa del coronavirus a nivel mundial	0,07	2	0,14
A4	Demanda de nuevos perfiles especializados para el sector turismo	0,04	3	0,12
A5	Disminución de eventos sociales	0,04	1	0,04
A6	Reducción de la cantidad de turistas extranjeros en Perú	0,08	2	0,16
A7	Impacto en el turismo mundial por la pandemia	0,1	1	0,1
Total		1		2,11

Clasificaciones: 1 La respuesta es deficiente, 2 La respuesta de nivel promedio, 3 La respuesta está por arriba del promedio, 4 La respuesta es excelente.

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en David (2013).

Anexo 2. Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores internos claves		Peso	Clasificación	Resultado Ponderado
Fortalezas				
F1	Implementación de gestión de riesgos	0,07	4	0,28
F2	Holgura financiera para afrontar gastos internos y crisis	0,07	3	0,21
F3	Capacitación constante y baja rotación	0,07	4	0,28
F4	Potenciamiento de habilidades del personal	0,06	3	0,18
F5	Uso del IOT para propiciar el autoservicio de los clientes	0,08	4	0,32
F6	Uso de motor de reservas para gestionar las reservas en línea desde diferentes accesos	0,06	3	0,18
F7	Infraestructura de calidad óptima y renovada constantemente	0,05	4	0,20
F8	Alta percepción de calidad de servicio	0,06	4	0,24
F9	Alta inversión para publicidad en redes sociales	0,06	3	0,18
Debilidades				
D1	Falta de diversidad de diseños de producto según diferentes perfiles de cliente	0,07	1	0,07
D2	Falta de análisis de la experiencia de cliente	0,08	1	0,07
D3	Falta de servicios complementarios para el cliente	0,07	1	0,07
D4	Falta de alianzas estratégicas con servicios complementarios	0,07	2	0,14
D5	Bajo reconocimiento por marca	0,08	1	0,08
D6	No se aprovecha calidad de instalaciones	0,05	1	0,05
Total		1		2,55

Clasificaciones: 1 Debilidad mayor, 2 Debilidad menor, 3 Fortaleza menor, 4 Fortaleza mayor.

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en David (2013).

Anexo 3. Encuesta

I. FILTRO GENERAL

1. Seleccione su rango de edad
 1. 18 a 24 años
 2. 25 a 35 años
 3. 36 a 49 años
 4. 50 a más años

2. Seleccione su género
 1. Femenino
 2. Masculino

3. Seleccione su nacionalidad
 1. Peruana
 2. Extranjera

4. ¿Cuándo tiene planeado viajar por turismo al interior del Perú?
 1. Entre agosto y octubre 2020
 2. Entre noviembre y diciembre 2020
 3. Entre enero y marzo 2021
 4. Después de marzo 2021
 5. No tengo planeado viajar al interior del país (Fin de la encuesta)

5. ¿Quién tome las decisiones y organice el viaje?
 1. Usted
 2. Otros. Por favor indicar quién lo hace. (Fin de la encuesta)

II. PREGUNTAS GENERALES

6. ¿Con cuántas personas más suele viajar por turismo? (sin incluirte)
 1. 0
 2. 1
 3. 2
 4. 3
 5. 4
 6. Otros: _____

7. ¿Por cuál de los siguientes medios reserva el hospedaje?
 1. Agencias de viaje tradicionales (Nuevo Mundo, Costa Mar, etc.)
 2. Agencias de viaje virtuales (Booking.com, Despegar.com, etc.)
 3. Web del hotel
 4. Recepción del hotel
 5. Otros: _____

8. En promedio, ¿cuántas noches dura su estadía?
 1. 2 noches o menos
 2. 3 noches
 3. 4 noches
 4. 5 noches
 5. 6 noches o más

9. En promedio, ¿cuánto es su gasto por persona durante su estadía? (considerar todo tipo de gastos, a excepción del transporte aéreo/terrestre)
 1. De 100 a 350 soles
 2. De 351 a 600 soles
 3. De 601 a 900 soles
 4. De 901 a 1300 soles
 5. De 1301 soles a más

10. Enumere de mayor a menor los siguientes periodos del año, siendo 1 el periodo en el que menos viaja, y 4 el periodo en el que más viaja
 1. Setiembre, Octubre, Noviembre
 2. Diciembre, Enero, Febrero
 3. Marzo, Abril, Mayo
 4. Junio, Julio, Agosto
11. ¿Con cuánto tiempo de anticipación usted planificaría su viaje?
 1. Con 1 o 2 meses de anticipación
 2. Con 3 o 4 meses de anticipación
 3. Con 5, 6 o 7 meses de anticipación
 4. Con 8, 9 o 10 meses de anticipación
 5. Con 11 o más meses de anticipación

III. INTENCIÓN DE COMPRA

Existe un hotel en Arequipa que tiene como proyecto ofrecer la organización del viaje de los turistas que lleguen a hospedarse en él, ofreciendo servicios adicionales, tales como turismo, alimentación, traslados, etc. El hotel en mención armaría distintos paquetes según los requerimientos de cada cliente, y el precio total sería menor al que obtendrían si compraran los servicios por separado.

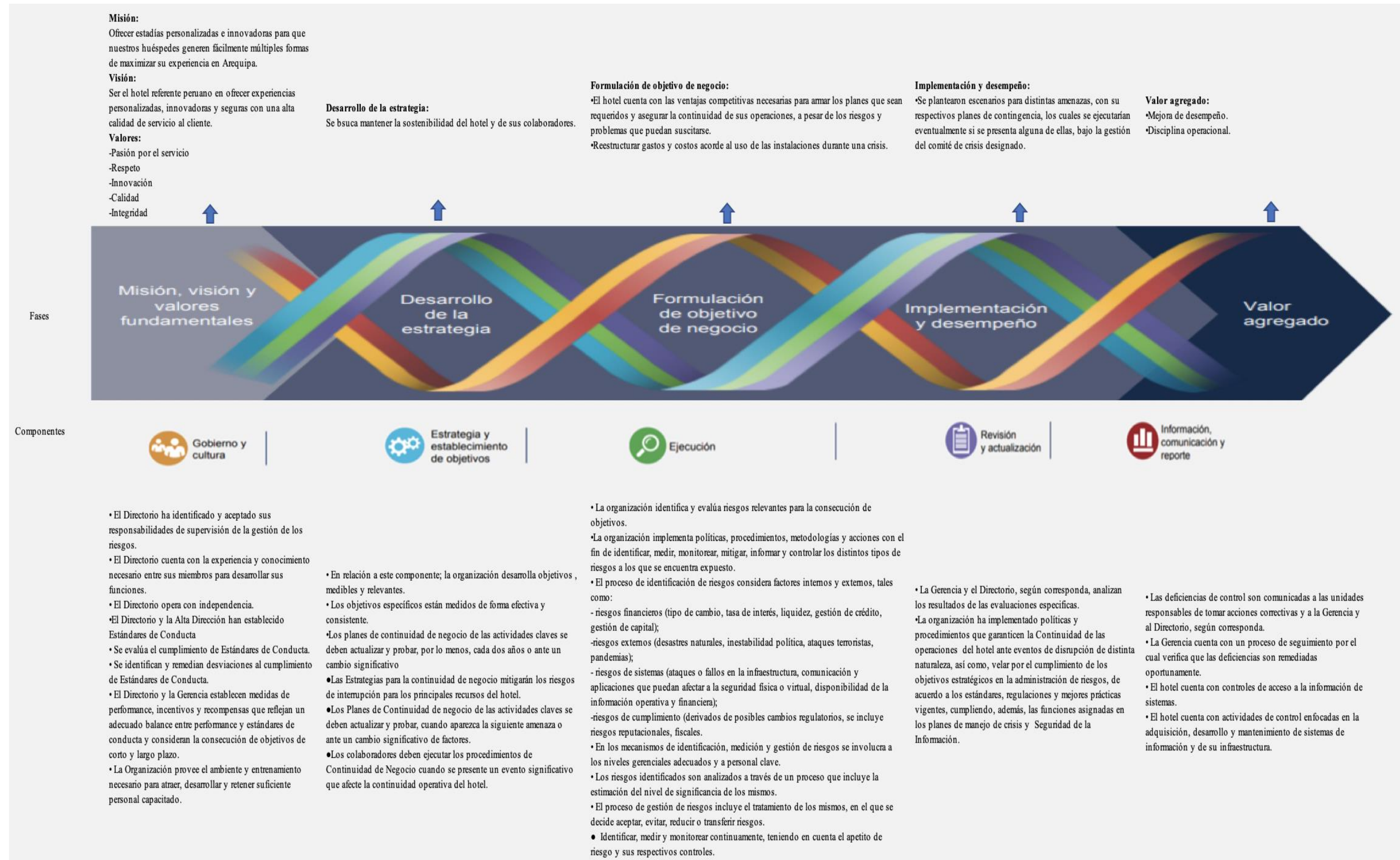
12. ¿Estaría usted dispuesto a comprar el servicio antes descrito?
 1. Definitivamente sí lo compraría
 2. Probablemente lo compraría
 3. No sé si lo compraría
 4. Probablemente no lo compraría
 5. Definitivamente no lo compraría (fin de la encuesta)
13. Elige los 3 atributos que usted más valoraría a la hora de adquirir un servicio como el mencionado anteriormente
 1. Calidad
 2. Precio
 3. Higiene
 4. Duración de actividades
 5. Flexibilidad de cambios
 6. Seguridad
 7. Otros _____
14. Considerando los días de hospedaje indicados en la pregunta 7, ¿qué servicios adicionales al hospedaje adquiriría durante su estadía? (Puede elegir más de una opción)
 1. Traslados aeropuerto
 2. Alimentación completa (desayuno, almuerzo, *snacks*, y cena)
 3. Alimentación parcial (desayuno, almuerzo, *snacks*, o cena)
 4. Barra libre
 5. Turismo urbano
 6. Turismo cultural
 7. Turismo de naturaleza
 8. Turismo culinario
 9. Actividades de aventura
 10. Turismo diversión y entretenimiento
 11. Traslados compras
 12. Otros: _____
15. Si en la pregunta 13 eligió “alimentación parcial”, por favor, elija cuántas comidas compraría:
 1. 1
 2. 2
 3. 3

Anexo 4. Matriz FODA cruzado

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1		Implementación de gestión de riesgos	D1	Falta de diversidad de diseños de productos según diferentes perfiles de clientes
	F2		Holgura financiera para afrontar gastos internos y crisis	D2	Falta de análisis de la experiencia de cliente
	F3		Capacitación constante y baja rotación	D3	Falta de servicios complementarios para el cliente
	F4		Potenciamiento de habilidades del personal	D4	Falta de alianzas estratégicas con servicios complementarios
	F5		Uso del IOT para propiciar el autoservicio de los clientes	D5	Bajo reconocimiento por marca
	F6		Uso de motor de reservas para gestionar las reservas en línea desde diferentes accesos	D6	No se aprovecha calidad de las instalaciones
	F7		Infraestructura de calidad óptima y renovada constantemente		
	F8		Alta percepción de calidad de servicio		
	F9		Alta inversión para publicidad en redes sociales		
OPORTUNIDADES		FO		DO	
O1	Prórroga para pago de impuestos	O1, F2	Aprovechar prorrogas para aumentar holgura financiera	O4, D1	Establecer acciones de <i>marketing</i> focalizado en el turista interno
O2	Subsidio de sueldos básicos	O5, O6, F2, F5	Priorizar la digitalización en la autogestión de los clientes al ingresar al hotel	O5, O6, O8, D5	Posicionarnos como una marca innovadora en ecoturismo dentro de Arequipa
O3	Disminución de la tasa de interés de referencia	O3, F2, F5, F7, F8, F9	Aprovechar tasas de interés bajas para financiar posibles inversiones en infraestructura, publicidad y IOT, con el objetivo de mantener percepción de calidad y continuar con holgura financiera	O5, D1, D2	Aprovechar digitalización de clientes para hacer mejores análisis de datos y poder diseñar nuevos productos
O4	Favorables características del turista	O4, F8	Aprovechar la mayor capacidad de gasto debido a la alta percepción de calidad	O7, D4	Alianza con OTAs que permitan ofrecer servicios complementarios
O5	Digitalización de los clientes	O5, F5	Aprovechar digitalización para propiciar autoservicio mediante IOT	O8, D3, D4	Ofrecer servicios complementarios que tengan que ver con ecoturismo, a través de alianzas estratégicas con operadores turísticos
O6	Hoteles inteligentes	O7, F6	Interconectar el motor de ventas con las OTAS para tener un control acertado de la próxima demanda de habitaciones	D1, O8	Implementar diversos paquetes turísticos a los clientes para que puedan ser generados según requerimientos
O7	Beneficios de alianzas con OTA	O4, O8, F9	Destinar los fondos de <i>marketing</i> para atraer a los visitantes a Arequipa con el fin de aumentar el ecoturismo	O5, O6, D5, D6	Aprovechar la digitalización de clientes para promocionar la óptima calidad de las instalaciones del hotel, que se mantiene constantemente y que se puede validar con la obtención de alguna certificación de calidad internacional, apoyada en el IoT; de manera que el hotel gane reconocimiento de marca.
O8	Mayor ecoturismo en Perú	O2, F2	Utilizar fondos de subsidio para disminuir los efectos de la pandemia		
AMENAZAS		FA		DA	
A1	Estado de emergencia nacional	A1,A2,A7, F2,F9	Utilizar la holgura financiera para amortizar la baja de ingresos por la caída de la demanda	A3,D4	Alianzas estratégicas con pequeñas empresas de operación turística en Arequipa, que se han visto afectadas por el contexto, para ayudarlas con su recuperación económica y asegurar que provean un servicio de calidad a los huéspedes
A2	Disminución del PBI y el consumo privado	A3,F2,F3	Utilizar holgura financiera para mitigar posibles impactos en personal, y mantener la baja rotación	A4,D4	Utilizar BI para realizar <i>marketing</i> focalizado
A3	Impacto económico en familias a causa del coronavirus a nivel mundial	A4,F3,F4	Atraer nuevos perfiles especializados por la línea de carrera, y capacitarlos para estar a la vanguardia de lo requerido	A4,D2	Tratar de atraer personal especializado que pueda analizar e identificar tendencias de clientes
A4	Demanda de nuevos perfiles especializados para el sector turismo	A6,F7,F8	Focalizar esfuerzos en captura de clientes locales a través de un servicio de calidad	A5, D3, D4, D5	Implementar eventos específicos con bajo aforo para mejorar reconocimiento de marca, y formar alianzas con proveedores estratégicos de dichos eventos
A5	Disminución de eventos sociales	A5,A6,A7,F1,F7, F8	Promoción de un consumo más frecuente (día de la madre, aniversarios, otros) de servicios hoteleros en Arequipa ante las restricciones de eventos, para lograr generar demanda		
A6	Reducción de la cantidad de turistas extranjeros en Perú				
A7	Impacto en el turismo mundial por la pandemia				

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en D'Alessio (2008).

Anexo 5. COSO ERM 2017 del hotel



Fuente: Elaboración propia 2020, basada en The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 2017).

Anexo 6. Precios promedios de actividades turísticas en Arequipa

Precios promedios de actividades turísticas de medio día en Arequipa

Tipo de turismo de medio día	Actividad	Precio (S/)				Promedio
		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	
Turismo Urbano	City tour	166,50	60	45	136,68	52,5
Turismo cultural	Monasterio de Santa Catalina	40		95	40	58,3
Turismo Urbano	Arequipa Antigua y Café Orgánico			88		88,0
Deporte de aventura	Rafting	70	100	80		83,3
Naturaleza	Ruta del Sillar	54	48	55	80,6	52,3
Deporte de aventura	Descenso en Bicicleta - Chachani, Misti, Pichu Pichu	200		200		200,00
Turismo culinario	Degustación de comida	118	118		170	135,33
Deporte de aventura	Paseo a caballo			200	136,68	200,0
Deporte de aventura	<i>Sandboarding & Off Road</i>	290	175	290	40	251,7

Fuente: Elaboración propia 2020.

Precios promedios de actividades turísticas *full day* en Arequipa

Tipo de turismo de medio día	Actividad	Precio (S/)				Promedio
		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	
Naturaleza	Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca	150		150	120	140,0
Naturaleza	Cañón del Colca	140	105	110	72	131,8
Naturaleza	Bosque de Piedras de Imata y Catarata de Pillones	89	89	100		92,7
Naturaleza	Ruta del Sillar + Baños de Yura + Cataratas de Capua	120	120	120		120,0
Deporte de aventura	Cataratas y Pueblo de Yura (<i>trekking</i>)	145	115	140		133,3
Turismo cultural	Tour al Santuario de la Virgen de Chapi	198	190	198		195,3
Turismo culinario	Valle de Majes: Viñedos y Camarones	300	190	350		280,0
Turismo culinario	Ruta del pisco	198	199	198		198,3

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 7. Cálculo de precios (S/) de paquetes prearmados

Plan	Actividades incluidas	Detalle de actividad con- tratada	Precio unitario de servicio	Descuentos	Precios totales por actividad	Precio final pa- quete ³¹
Vive como si fuera tu último viaje	Noches	3	266	0	798	1600
	Actividades (2)	Turismo cultural	58,3	-1,00%	116,6	
		Turismo diversión y en- tretenimiento	25	-0,50%	50	
	Traslados aeropuerto (ida y vuelta)	Sí	50	0	100	
	Alimentación completa (2 días)	Sí	40	0	160	
	Barra libre (licores, 2 días)	Sí	100	0	400	
	Total			-1,50%	1624,6	
Cañoncito	Noches	3	266	0	798	1853
	Actividades (3)	Turismo cultural	58,3	-0,50%	116,6	
		Turismo diversión y en- tretenimiento	25	-0,50%	50	
		Turismo de naturaleza	132,9	-1,00%	265,8	
	Traslados aeropuerto (ida y vuelta)	Sí	50	0	100	
	Alimentación completa (2 días)	Sí	40	0	160	
Barra libre (licores, 2 días)	Sí	100	0	400		
	Total			-2,00%	1890,4	
Blanca bonito	Noches	3	266	0	798	1766
	Actividades (4)	Turismo cultural	58,3	-0,50%	116,6	
		Turismo diversión y en- tretenimiento	50	-0,50%	100	
		Turismo de naturaleza	132,9	-1,00%	265,8	
		Turismo culinario	135,3	-0,50%	270,6	
	Traslados aeropuerto (ida y vuelta)	Sí	50	0	100	
Alimentación completa (2 días)	Sí	40	0	160		
	Total			-2,50%	1890,4	
Vive y goza	Noches	4	266	0	1064	1718
	Actividades (2)	Turismo diversión y en- tretenimiento	50	-0,50%	100	
		Actividades de aventura	135	-1,00%	270	
	Traslados aeropuerto (ida y vuelta)	Sí	50	0	100	
	Alimentación completa (2 días)	Sí	40	0	160	
	Alimentación parcial (1 día)	Sí	25	0	50	
	Total			-1,50%	1744	
Turisteando ando	Noches	4	266	0	1064	2366
	Actividades	Turismo diversión y en- tretenimiento	50	-0,50%	100	
		Actividades de aventura	135	-1,00%	270	
		Turismo culinario	135	-0,50%	270	
	Traslados aeropuerto (ida y vuelta)	Sí	50	0	100	
	Alimentación completa (2 días)	Sí	40	0	160	
	Alimentación parcial (1 día)	Sí	25	0	50	
	Barra libre (licores, 2 días)	Sí	100	0	400	
	Total			-2,00%	2414	
Comer y beber hasta caer	Noches	5	266	0	1330	2843
	Actividades	Turismo culinario	135	-0,50%	270	
		Turismo de naturaleza	133	-1,00%	266	
	Traslados aeropuerto (ida y vuelta)	Sí	50	0	100	
	Alimentación completa (4 días)	Sí	40	0	320	
	Barra libre (licores, 3 días)	Sí	100	0	600	
	Total			-1,50%	2886	
Prueba y ve	Noches	5	266	0	1330	2732
	Actividades (2)	Turismo culinario	135	-0,50%	270	
		Turismo urbano	70	-0,50%	140	
	Traslados aeropuerto (ida y vuelta)	Sí	50	0	100	
	Alimentación completa (4 días)	Sí	40	0	320	
	Barra libre (licores, 3 días)	Sí	100	0	600	
	Total			-1,00%	2760	

Fuente: Elaboración propia 2020.

³¹ Precio base para dos personas en una misma habitación.

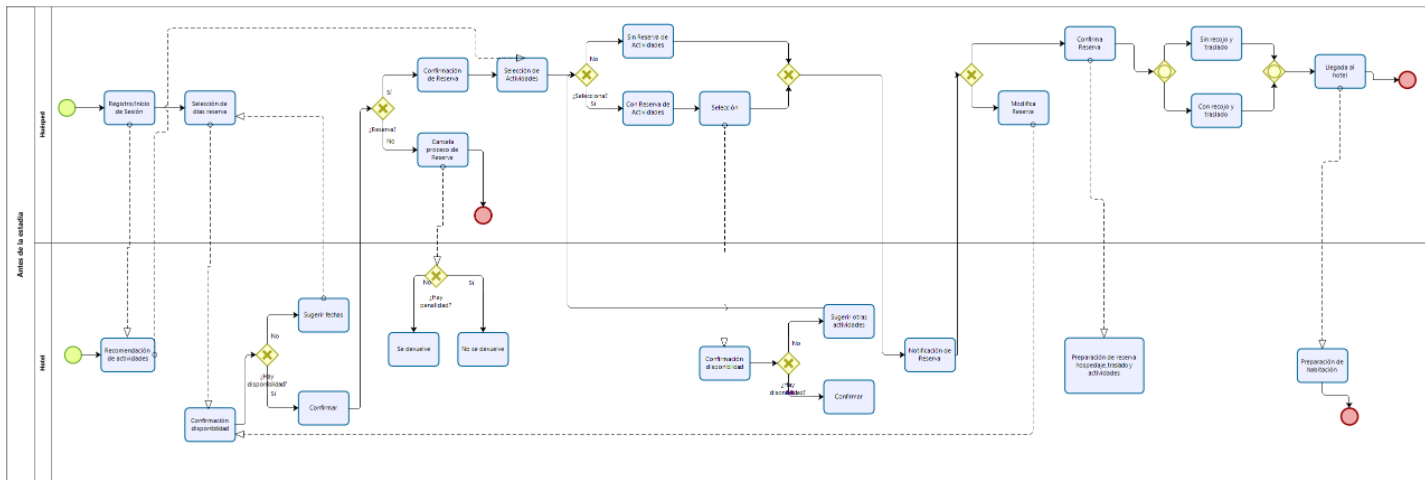
Anexo 8. Presupuesto de *marketing* y comercial

Conceptos de gastos	Costos (S/)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gestor de agencia de publicidad: - Armado y ejecución de las campañas segmentadas en redes sociales y <i>mailing</i> (<i>newsletter</i>) - <i>Account manager</i> para redes sociales y respuestas en OTA - Administración de anuncios SEM - Suscripción a Google Ads - Diseño de publicaciones en redes sociales - Gestión de las relaciones públicas - Gestión del <i>marketing</i> boca en boca	90000	90000	92412	92412	92412
Proyecto experiencia de cliente: - Diseño de experiencia digital y máscara página web	3000	500	500	515	515
Suscripción y comisiones en agencias virtuales (OTA)	25686	0	76074	111300	174760
Posicionamiento y NPS: Pago a consultora para estudio de mercado, por posicionamiento de marca y nivel de satisfacción del cliente a través del NPS	0	80000	0	0	82265
Campañas: - Clientes referidos - Descuento cumpleaños - Vacaciones escolares - Aniversario de Arequipa - Campañas puntuales	30000	30000	30804	30804	30804
<i>Merchandising</i> y eventos <i>on-line</i> con empresas de turismo privadas y estatales	35000	35000	35938	35938	35938
Total presupuesto	183686	235500	235728	270969	416694

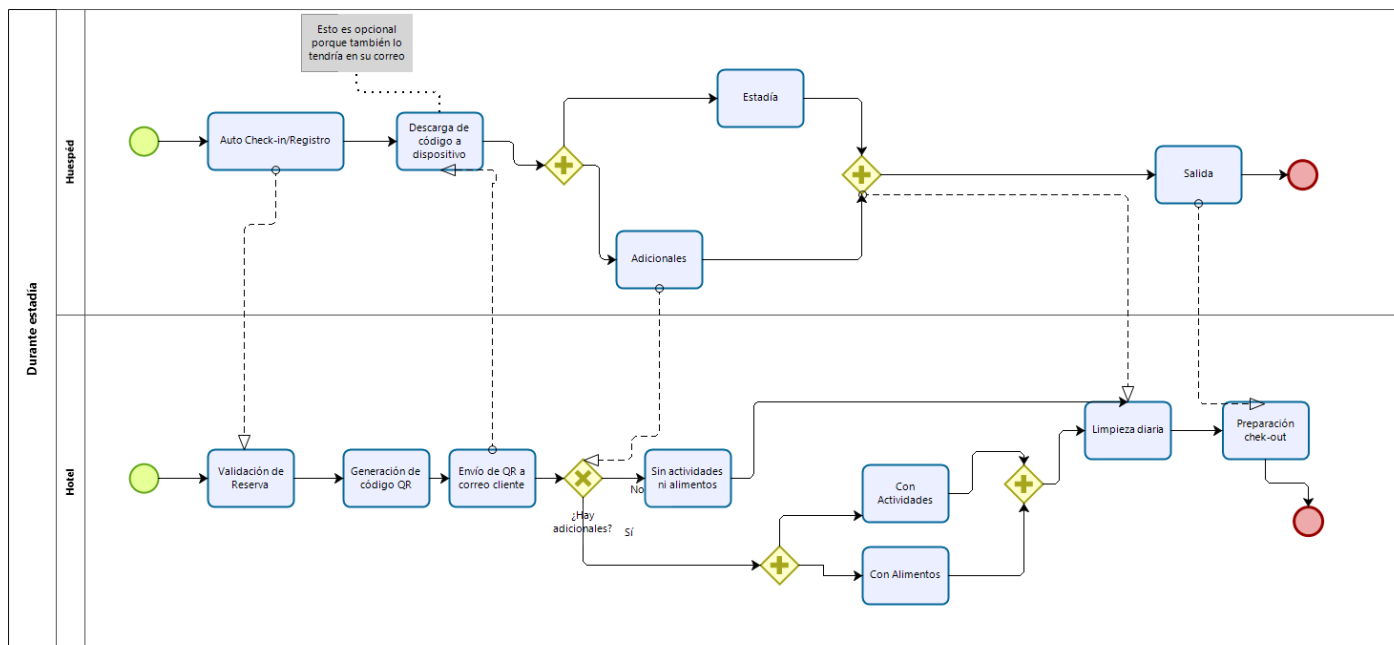
Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 9. Diagrama de flujo de procesos

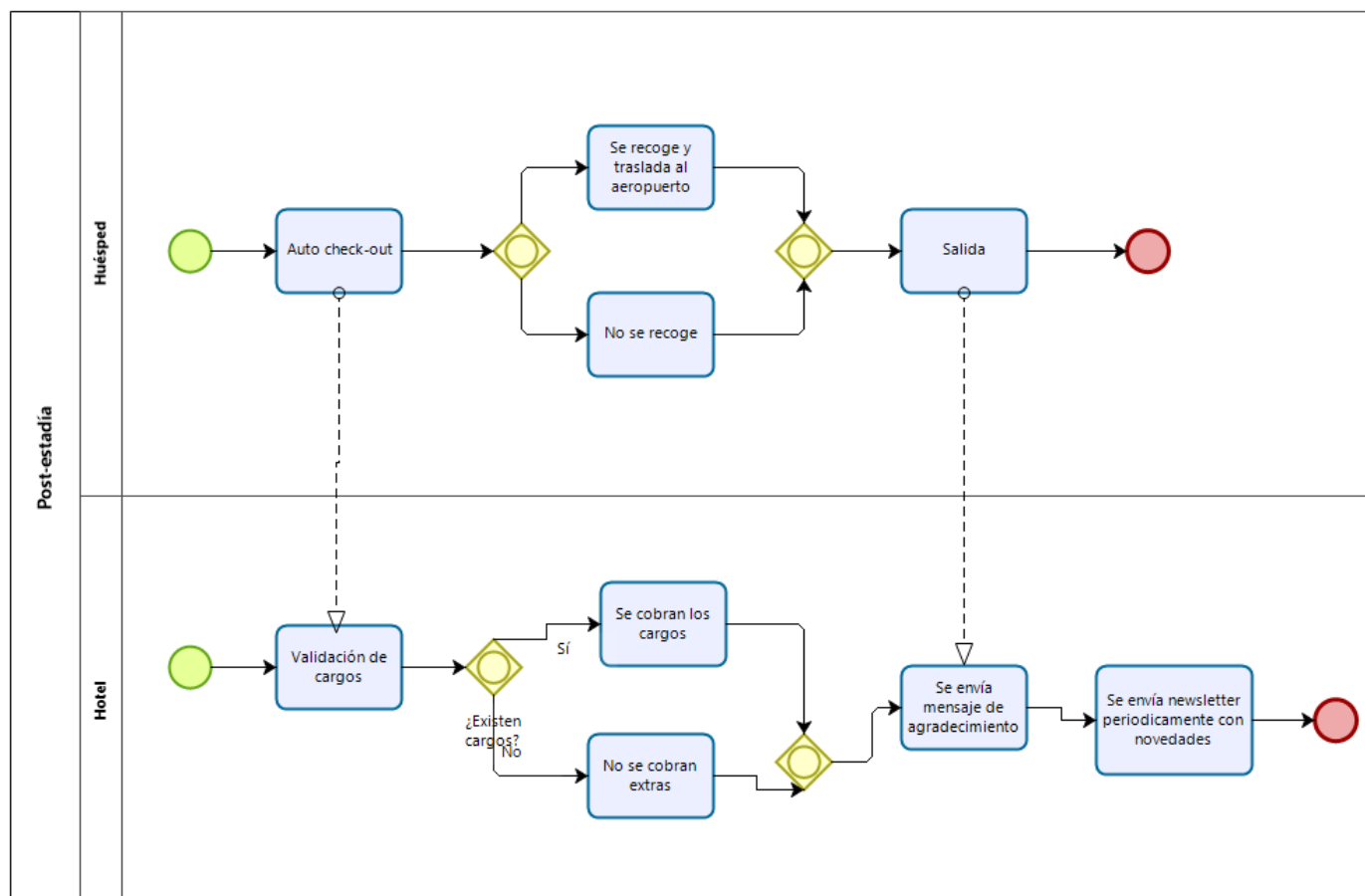
Antes de la estadía



Durante la estadía

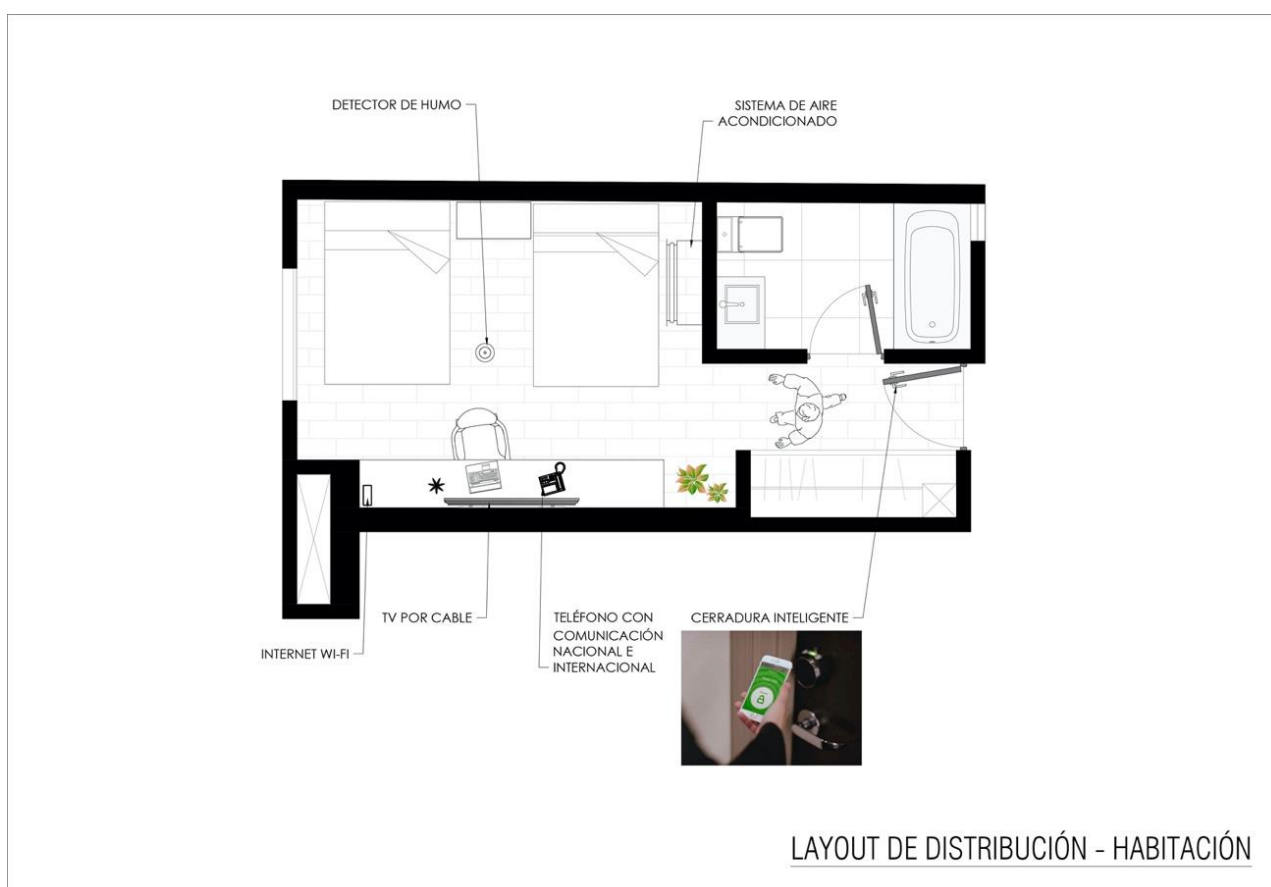
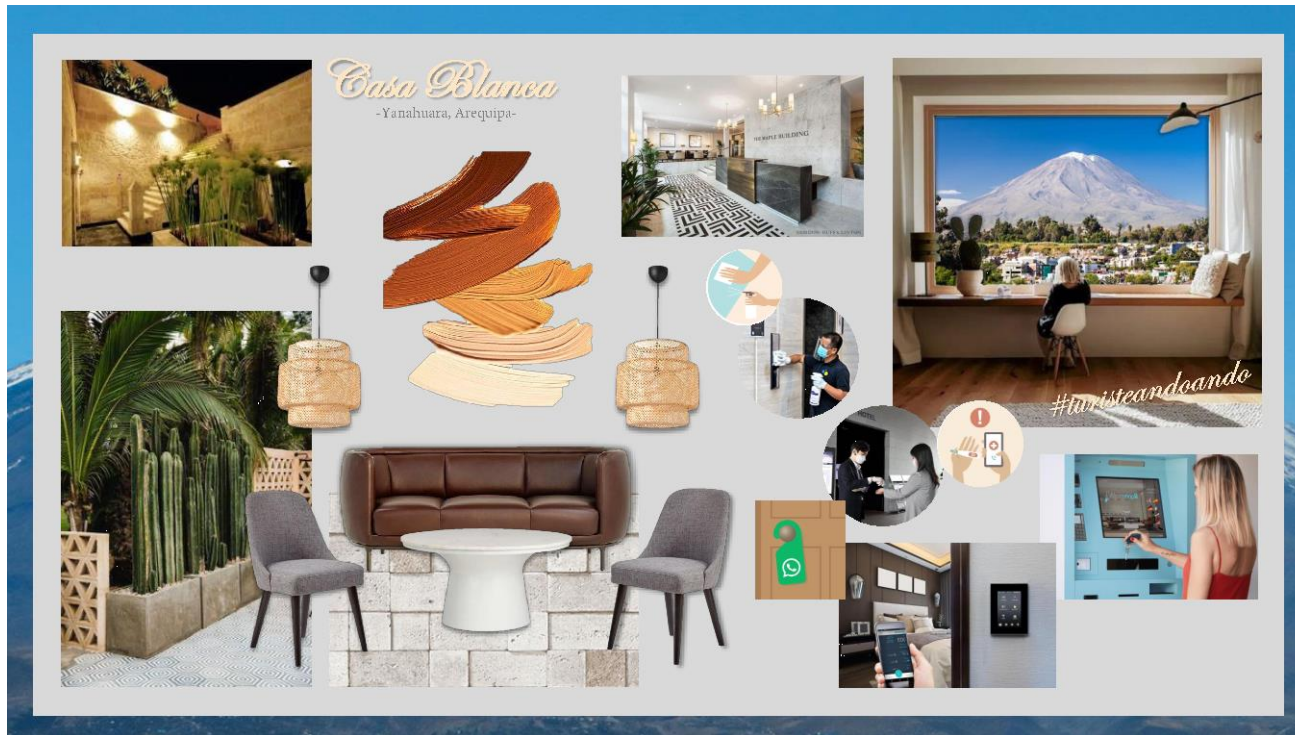


Postestadía



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 10. Prototipo y moodboard del hotel



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 11. Presupuesto de operaciones

CAPEX	Costos (S/)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Optimización de la web con opción a actividades	30.000	0	0	0	0
Implementación de equipos SMART (IOT)	50.000	5.000	5.134	5.134	5.134
Implementación de sistemas de gestión de calidad recomendados por la certificación ISO 9001:2015	20.000	2.000	2.054	2.054	2.054
Implementación de tecnología <i>selfcheck-in / check-out</i> , QR, tarjetas para habitación, entre otros	50.000	3.000	3.380	3.380	3.380
Total Capex	150.000	10.000	10.268	10.268	10.268

OPEX	Costos (S/)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento recurrente a la infraestructura del hotel	40.000	40.000	41.072	41.072	41.072
Elementos EPP para el personal	10.000	5.000	5134	5134	5134
Útiles de limpieza	2400	2400	2464	2464	2464
Útiles de oficina	5000	5000	5134	5134	5134
Seguros contra riesgos (operación)	10.000	10.000	10.268	10.268	10.268
Servicios básicos	100404	100404	103094	103094	103094
Pruebas COVID - serológicas	10.440	0	0	0	0
Limpieza	114.000	114.000	117.054	117.054	117.054
Total Opex	292.244	276.804	284.220	284.220	284.220

Total presupuesto	442.244	286.804	294.488	294.488	294.488
--------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 12. Perfil y descripción de puestos

Puesto	Perfil	Funciones
Gerencia general	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios relacionados al sector servicios - Estudios de postgrado con orientación a la hotelería - Competencias directivas y de gestión - Conocimiento de idioma inglés - Manejo de personas a todo nivel - Min. 10 años de experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza, dirige, supervisa y coordina las actividades de la empresa - Supervisa y dirige la elaboración de los planes estratégicos - Mantener un clima laboral adecuado - Establecer las mejores prácticas, políticas y procedimientos relacionados con diversas funciones
Jefe de Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios universitarios relacionados a hotelería y turismo - experiencia en el sector servicios - Conocimiento de idioma inglés - Habilidades de innovación y pensamiento disruptivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecciones de ventas - Investigación de mercado - Fijación de precio del servicio - Estrategia de posicionamiento de la empresa - Elección del plan de medios (comunicación del servicio)
Key account manager	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades de negociación - Estudios universitarios en turismo - Conocimiento del idioma Inglés - Experiencia en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección y coordinación con agencias de turismo asociadas - Distribución óptima de paquetes contratados entre agencias - Búsqueda de nuevos proveedores - Manejo de contingencias a raíz de fallas de las agencias
Practicante	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios universitarios en progreso relacionados a administración o ingeniería 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en funciones de <i>back office</i> a KAM
Gerencia Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios en ingeniería - Experiencia en el sector turismo - Estudios postgrado en administración - Capacidad de gestión de equipos - Capacidad de atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación con el área de TI para la implementación de los equipos IOT - Ejecución de planes de mantenimiento de equipos IOT - Aseguramiento de óptimo servicio al cliente - Asegurar entrega de productos óptimos
Coordinador Mantenimiento (Facilities management)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios en Ingeniería o arquitectura - Conocimientos del sector hotelero - Capacidad de negociación - Capacidad de trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de las remodelaciones y de las actividades de cuidado del hotel - Gestión de los gastos, inventarios, personas y activos en los distintos requerimientos de infraestructura
Asistente Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico en ingeniería eléctrica o ingeniería industrial - Experiencia en empresas del rubro hotelero 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de limpieza de instalaciones con proveedor - Gestión para realizar arreglos básicos de infraestructura requeridos
Limpieza tercerizado	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa prestadora de servicios generales 	<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza de las instalaciones del hotel
Recepcionista (2 und.)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios en turismo - experiencia en sector servicios - Capacidad de atención al cliente - Capacidad de resolución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de problemas/requerimientos reportados por los clientes - Gestión de pedidos por Whatsapp
Botones (3 und.)	<ul style="list-style-type: none"> - Buena atención al cliente - Experiencia en el sector servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir a los clientes a los autos que le corresponden según el servicio elegido - Contestar dudas de los clientes acerca de los servicios que están tomando - Atención en <i>room service</i>
Seguridad (2 und.)	<ul style="list-style-type: none"> - Posible ex-miembro de fuerzas armadas - Experiencia mínima de 1 año 	<ul style="list-style-type: none"> - Velar por la seguridad en las instalaciones
Barman (3 und.)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios de <i>bartender</i> - Vocación de servicio - Capacidad de innovación y pensamiento disruptivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Servir las bebidas en el bar de hotel - Planificar y presentar el menú del bar - Supervisar las operaciones del bar - Organizar y mantener la limpieza del bar
Jefe de cocina	<ul style="list-style-type: none"> - Formación en gastronomía - Experiencia en hotelería - Capacidad de innovación y pensamiento disruptivo - Liderazgo de equipos - Capacidad de trabajo bajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> - Recetas de menú - Gestionar a todo el equipo de cocina. - Colabora con la preparación del menú y de la carta. - Se encargará del inventario y de las compras. - Asignará tareas y supervisará al Ayudante de cocina.
Ayudante de cocina (3 unid)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios Técnicos de Cocina - Experiencia mínima de 2 años 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en la preparación de las comidas - Limpiar, ordenar los elementos de la cocina - Organizar el almacén de cocina
Jefe TI	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniero de Sistemas - Conocimientos de <i>cloud</i> y equipos IOT 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión y elaboración de plan de implementación para equipos IOT - Mto. de equipos IOT en coordinación con Op. gestión de proyectos
Asistente TI	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico de Sistemas o carreras afines 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en implementación de plan de equipos IOT
Jefe adm. y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador, economista o contador - Min. 5 años de experiencia - Capacidad analítica - Buenas relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de los estados financieros de la empresa - Pago de proveedores y control - Coordinación con bancos para solicitud de líneas y renovación
Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Contador colegiado - Experiencia en el sector servicios - Liderazgo y gestión de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> - Tributación de la empresa - Control de cobranzas de la empresa
Asistente de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Egresado de contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro contable de facturas - Conciliación bancaria- - Preparación de libros contables
Coordinador RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios en psicología o administración - Experiencia en manejo de personas - Mínimo 3 años de experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de capacitación y desarrollo del personal - Análisis de evaluación de desempeño - Selección y reclutamiento - Administración de compensaciones - Diseño y ejecución de plan de comunicación de nueva estrategia a colaboradores
Enfermera	<ul style="list-style-type: none"> - Título profesional de Técnica en enfermería - Estudio de postgrado de Seguridad y salud en el trabajo - Conocimiento en primeros auxilios 	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar la salud de los trabajadores - Gestionar y coordinar las evaluaciones médicas - Seguimiento y atención de casos médicos - Generación de reportes
Asistente RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios técnicos de administración o Psicología 	<ul style="list-style-type: none"> - Pago de planilla - Apoyo en las actividades del coordinador
Legal tercerizado	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de Asesoramiento Legal 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar contratos laborales y con terceros - Supervisar las políticas, términos y condiciones de los servicios ofrecidos por el hotel

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 13. Presupuesto de recursos humanos

Gastos y detalles de planilla

Puesto	Sueldo	Cantidad	Sueldo total	Gasto mensual	Año
Gerencia					
Gerencia general	15.000	1	15000	19.291,50	231.498,00
Marketing y Ventas					
Jefe de Marketing y Ventas	5.500	1	5500	7.073,55	84.882,60
Key account manager	3.500	1	3500	4.501,35	54.016,20
Practicante	930	1	930	1.196,07	14.352,84
Operaciones					
Gerencia Operaciones	7.500	1	7500	9.645,75	115.749,00
Coordinador Mantenimiento	3.500	1	3500	4.501,35	54.016,20
Asistente Mantenimiento	2.000	1	2000	2.572,20	30.866,40
Recepcionista	1.400	2	2800	3.601,08	43.212,96
Botones	1.000	3	3000	3.858,30	46.299,60
Seguridad	1.000	2	2000	2.572,20	30.866,40
Barman	1.400	3	4200	5.401,62	64.819,44
Jefe de cocina	2.000	1	2000	2.572,20	30.866,40
Ayudante de cocina	1.000	3	3000	3.858,30	46.299,60
Tecnología de la información					
Jefe TI	5.500	1	5500	7.073,55	84.882,60
Asistente TI	2.500	1	2500	3.215,25	38.583,00
Administración y finanzas					
Jefe adm y finanzas	5.500	1	5500	7.073,55	84.882,60
Contador	3.500	1	3500	4.501,35	54.016,20
Asistente conta	2.000	1	2000	2.572,20	30.866,40
Coordinador RR.HH.	3.500	1	3500	4.501,35	54.016,20
Enfermera	2.000	1	2000	2.572,20	30.866,40
Asistente RR.HH.	2.000	1	2000	2.572,20	30.866,40
Total empleados		29		104.727,12	1.256.725,44

Fuente: Elaboración propia 2020.

Gastos en actividades de recursos humanos

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación y desarrollo	100.050,00	100.050,00	102.731,00	102.731,00	102.731,00
Reclutamiento y selección	12.600,00	12.600,00	12.938,00	12.938,00	12.938,00
Cultura y clima	4.140,00	2.070,00	2.125,00	2.125,00	2.125,00
Total actividades	116.790,00	114.720,00	117.794,00	117.794,00	117.794,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

Presupuesto final de Recursos Humanos

Presupuesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla	1.256.726,00	1.256.726,00	1.290.396,00	1.290.396,00	1.290.396,00
Actividades	116.790,00	114.720,00	117.794,00	117.794,00	117.794,00
Total presupuesto	1.373.516	1.371.446,00	1.408.190,00	1.408.190,00	1.408.190,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 14. Cálculo de margen de contribución y punto de equilibrio por escenario

Escenario optimista:

	Cálculo margen de contribución				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2.176.139	4.767.014	4.331.866	4.519.957	4.477.079
Costo variable	466.969	959.890	1.236.759	1.260.799	1.252.846
Margen de contribución	1.709.169	3.807.124	3.095.108	3.259.158	3.224.233
Costos fijos	2.547.128	2.886.770	2.812.561	2.773.070	2.812.921
UAI	-837.958	920.354	282.547	486.088	411.311
Impuestos	-	276.106	84.764	145.826	123.393
Ut. Neta	-837.958	644.247	197.783	340.261	287.918
Unidades	7.458	18.504	12.910	12.947	12.940
MC unitario	229,17	205,75	239,74	251,73	249,17
Razón de margen de contribución	79,00%	80,00%	71,00%	72,00%	72,00%

	Cálculo punto de equilibrio (Ingresos)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	2.547.128	2.886.770	2.812.561	2.773.070	2.812.921
Razón de margen de contribución	79,00%	80,00%	71,00%	72,00%	72,00%
Punto de equilibrio	3.224.212	3.608.463	3.961.353	3.851.486	3.906.835

Fuente: Elaboración propia 2020.

Escenario conservador:

	Cálculo margen de contribución				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2.176.139	4.181.991	3.561.230	4.516.785	4.477.079
Costo variable	455.675	707.981	1.088.487	1.260.205	1.252.846
Margen de contribución	1.720.464	3.474.011	2.472.743	3.256.580	3.224.233
Costos fijos	2.547.128	2.886.770	2.812.561	2.773.070	2.812.921
UAI	-826.664	587.240	-339.817	483.509	411.311
Impuestos	-	176.172	0	145.053	123.393
Ut. Neta	-826.664	411.068	-339.817	338.456	287.918
Unidades	6.954	15.533	12.669	12.947	12.940
MC unitario	247,41	223,65	195,18	251,53	249,17
Razón de margen de contribución	79,00%	83,00%	69,00%	72,00%	72,00%

	Cálculo punto de equilibrio (Ingresos)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	2.547.128	2.886.770	2.812.561	2.773.070	2.812.921
Razón de margen de contribución	79,00%	83,00%	69,00%	72,00%	72,00%
Punto de equilibrio	3.224.212	3.478.037	4.076.175	3.851.486	3.906.835

Fuente: Elaboración propia 2020

Escenario pesimista:

	Cálculo margen de contribución				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2.176.139	4.826.265	1.757.988	1.996.627	3.842.968
Costo variable	455.675	583.404	521.990	740.374	1.130.977
Margen de contribución	1.720.464	4.242.860	1.235.999	1.256.253	2.711.991
Costos fijos	2.547.128	2.886.770	2.812.561	2.773.070	2.812.921
UAI	-826.664	1.356.090	-1.576.562	-1.516.817	-100.930
Impuestos	-	406.827	0	0	0
Ut. Neta	-826.664	949.263	-1.576.562	-1.516.817	-100.930
Unidades	6.954	14.872	7.117	8.598	12.485
MC unitario	247,41	285,29	173,67	146,11	217,22
Razón de margen de contribución	79,00%	88,00%	70,00%	63,00%	71,00%

	Cálculo punto de equilibrio (Ingresos)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	2.547.128	2.886.770	2.812.561	2.773.070	2.812.921
Razón de margen de contribución	79,00%	88,00%	70,00%	63,00%	71,00%
Punto de equilibrio	3.224.212	3.280.421	4.017.944	4.401.699	3.961.861

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 15. Estado de ganancias y pérdidas por escenario

Escenario optimista:

	Estado de resultados				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Doméstico	2.176.139	4.767.014	4.331.866	4.519.957	4.477.079
Total ingresos	2.176.139	4.767.014	4.331.866	4.519.957	4.477.079
Gasto directo de personal	869.946	871.976	895.338	895.338	895.338
Costes directos	243.585	561.686	800.371	823.897	816.041
Beneficio bruto	1.062.608	3.333.353	2.636.158	2.800.723	2.765.700
Otros gastos operativos					
Administración	267.498	267.498	274.665	274.665	274.665
Marketing	115.231	536.832	496.573	497.102	579.269
Pagos de alquiler	323.461	417.369	417.369	417.369	417.369
Capacitación del personal	116.790	114.719	117.794	117.794	117.794
Mantenimiento	292.244	276.804	284.220	284.220	284.220
Total gastos	1.115.224	1.613.223	1.590.620	1.591.149	1.673.316
EBITDA	-52.615	1.720.130	1.045.538	1.209.574	1.092.384
Depreciación	363.895	365.895	367.949	370.002	372.056
EBIT	-416.511	1.354.235	677.589	839.571	720.328
Financiación y gastos					
Ingresos por intereses	53.600	-	-	-	-
Intereses préstamos a largo plazo	470.179	433.881	395.042	353.484	309.017
Beneficios antes de impuestos	-833.089	920.354	282.547	486.088	411.311
Impuestos directos	-	276.106	84.764	145.826	123.393
Beneficio neto para el período	-833.089	644.248	197.783	340.261	287.918

Fuente: Elaboración propia 2020.

Escenario conservador:

	Estado de resultados				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Doméstico	2.176.139	4.181.991	3.561.230	4.516.785	4.477.079
Total ingresos	2.176.139	4.181.991	3.561.230	4.516.785	4.477.079
Gasto directo de personal	869.946	871.976	895.338	895.338	895.338
Costes directos	232.290	382.530	655.451	823.303	816.041
Beneficio bruto	1.073.903	2.927.486	2.010.441	2.798.144	2.765.700
Otros gastos operativos					
Administración	267.498	267.498	274.665	274.665	274.665
Marketing	115.231	464.079	493.221	497.102	579.269
Pagos de alquiler	323.461	417.369	417.369	417.369	417.369
Capacitación del personal	116.790	114.719	117.794	117.794	117.794
Mantenimiento	292.244	276.804	284.220	284.220	284.220
Total gastos	1.115.224	1.540.469	1.587.268	1.591.149	1.673.316
EBITDA	-41.321	1.387.017	423.173	1.206.995	1.092.384
Depreciación	363.895	365.895	367.949	370.002	372.056
EBIT	-405.216	1.021.122	55.224	836.993	720.328
Financiación y gastos					
Ingresos por intereses	53.600	-	-	-	-
Intereses préstamos a largo plazo	470.179	433.881	395.042	353.484	309.017
Beneficios antes de impuestos	-821.795	587.241	-339.817	483.509	411.311
Impuestos directos	-	176.172	-	145.053	123.393
Beneficio neto para el período	-821.795	411.069	-339.817	338.456	287.918

Fuente: Elaboración propia 2020.

Escenario pesimista:

	Estado de resultados				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Doméstico	2.176.139	4.826.265	1.757.988	1.996.627	3.842.968
Total ingresos	2.176.139	4.826.265	1.757.988	1.996.627	3.842.968
Gasto directo de personal	869.946	871.976	895.338	895.338	895.338
Costes directos	232.290	333.280	177.689	363.961	700.500
Beneficio bruto	1.073.903	3.621.009	684.961	737.329	2.247.130
Otros gastos operativos					
Administración	267.498	267.498	274.665	274.665	274.665
Marketing	115.231	388.752	404.485	436.612	572.940
Pagos de alquiler	323.461	417.369	417.369	417.369	417.369
Capacitación del personal	116.790	114.719	117.794	117.794	117.794
Mantenimiento	292.244	276.804	284.220	284.220	284.220
Total gastos	1.115.224	1.465.142	1.498.533	1.530.660	1.666.988
EBITDA	-41.321	2.155.867	-813.571	-793.331	580.142
Depreciación	363.895	365.895	367.949	370.002	372.056
EBIT	-405.216	1.789.971	-1.181.520	-1.163.333	208.086
Financiación y gastos					
Ingresos por intereses	53.600	-	-	-	-
Intereses préstamos a largo plazo	470.179	433.881	395.042	353.484	309.017
Beneficios antes de impuestos	-821.795	1.356.091	-1.576.562	-1.516.817	-100.930
Impuestos directos	-	406.827	-	-	-
Beneficio neto para el período	-821.795	949.264	-1.576.562	-1.516.817	-100.930

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 16. Estado de situación financiera por escenario

Escenario optimista:

	Estado de situación				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activo circulante					
Efectivo y equivalentes de efectivo	3.778.653	6.101.710	6.263.744	6.325.715	6.322.157
Cuentas comerciales por cobrar	335.261	167.630	150.867	75.434	37.717
Activo no circulante					
Propiedad, planta y equipo	18.317.287	17.961.392	17.603.711	17.243.977	16.882.189
Total activos	22.431.201	24.230.732	24.018.322	23.645.126	23.242.063
Capital social y pasivo					
Pasivo circulante					
Préstamos a corto plazo					
Cuentas comerciales por pagar	207.675	438.701	504.360	512.033	535.737
Anticipo	170.675	1.778.437	1.935.636	1.917.610	1.940.028
Pasivos no circulantes					
Préstamos a largo plazo	6.646.115	6.091.460	5.497.966	4.862.913	4.183.394
Total pasivo	7.024.465	8.308.598	7.937.961	7.292.556	6.659.159
Capital					
Capital social	5.560.525	5.560.525	5.560.525	5.560.525	5.560.525
Ganancias acumuladas	10.679.300	9.717.361	10.322.053	10.451.784	10.734.461
Beneficio neto del período	-833.089	644.248	197.783	340.261	287.918
Total capital	15.406.736	15.922.135	16.080.361	16.352.570	16.582.904
Total capital y pasivos	22.431.201	24.230.732	24.018.322	23.645.126	23.242.063

Fuente: Elaboración propia 2020.

Escenario conservador:

	Estado de situación				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activo circulante					
Efectivo y equivalentes de efectivo	3.615.670	5.149.620	5.533.505	5.644.311	5.640.942
Cuentas comerciales por cobrar	335.261	167.630	150.867	75.434	37.717
Activo no circulante					
Propiedad, planta y equipo	18.317.287	17.961.392	17.603.711	17.243.977	16.882.189
Total activos	22.268.218	23.278.642	23.288.083	22.963.721	22.560.848
Capital social y pasivo					
Pasivo circulante					
Préstamos a corto plazo					
Cuentas comerciales por pagar	204.072	358.346	457.064	511.843	535.737
Anticipo	-	1.081.950	1.925.985	1.911.131	1.933.549
Pasivos no circulantes					
Préstamos a largo plazo	6.646.115	6.091.460	5.497.966	4.862.913	4.183.394
Total pasivo	6.850.188	7.531.757	7.881.015	7.285.888	6.652.680
Capital					
Capital social	5.560.525	5.560.525	5.560.525	5.560.525	5.560.525
Ganancias acumuladas	10.679.300	9.775.292	10.186.361	9.778.852	10.059.725
Beneficio neto del período	-821.795	411.069	-339.817	338.456	287.918
Total capital	15.418.031	15.746.886	15.407.068	15.677.833	15.908.168
Total capital y pasivos	22.268.218	23.278.642	23.288.083	22.963.721	22.560.848

Fuente: Elaboración propia 2020.

Escenario pesimista:

	Estado de situación				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activo circulante					
Efectivo y equivalentes de efectivo	3.615.670	4.648.341	3.239.366	2.585.399	2.853.606
Cuentas comerciales por cobrar	335.261	167.630	150.867	75.434	37.717
Activo no circulante					
Propiedad, planta y equipo	18.317.287	17.961.392	17.603.711	17.243.977	16.882.189
Total activos	22.268.218	22.777.363	20.993.944	19.904.809	19.773.511
Capital social y pasivo					
Pasivo circulante					
Préstamos a corto plazo					
Cuentas comerciales por pagar	204.072	318.609	276.363	346.028	496.863
Anticipo	-	-	428.884	1.421.953	1.920.269
Pasivos no circulantes					
Préstamos a largo plazo	6.646.115	6.091.460	5.497.966	4.862.913	4.183.394
Total pasivo	6.850.188	6.410.069	6.203.212	6.630.894	6.600.526
Capital					
Capital social	5.560.525	5.560.525	5.560.525	5.560.525	5.560.525
Ganancias acumuladas	10.679.300	9.857.506	10.806.769	9.230.207	7.713.390
Beneficio neto del período	-821.795	949.264	-1.576.562	-1.516.817	-100.930
Total capital	15.418.031	16.367.294	14.790.732	13.273.916	13.172.985
Total capital y pasivos	22.268.218	22.777.363	20.993.944	19.904.809	19.773.511

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 17. Flujos de caja financiero y económico por escenario

Escenario optimista:

	Flujo de caja económico y financiero					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Resultados de la operación	320.562	4.191.318	1.665.782	1.651.799	1.576.305	
Impuestos directos	-	-276.106	-84.764	-145.826	-123.393	
IGV	-202.503	-863.425	-463.045	-460.252	-461.503	
Cambio en el capital de trabajo	-24.105	398.656	82.422	83.107	61.421	
Flujo de caja de operación	93.954	3.450.442	1.200.395	1.128.828	1.052.829	
Instalaciones	-150.000	-10.000	-10.268	-10.268	-10.268	
Flujo de caja económico	-56.046	3.440.442	1.190.127	1.118.560	1.042.561	13.036.608
Financiación y gastos	-416.579	-433.881	-395.042	-353.484	-309.017	
Cambios en los pasivos a largo plazo	-518.357	-554.655	-593.494	-635.052	-679.519	
Dividendos	-	115.965	35.601	61.247	51.825	
Flujo neto de efectivo por financiación	-934.936	-1.104.501	-1.024.137	-1.049.783	-1.040.361	
Flujo de caja financiero	-990.982	2.335.942	165.990	68.777	2.200	21.553

Fuente: Elaboración propia 2020

Escenario conservador:

	Flujo de caja económico y financiero					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Resultados de la operación	132.859	3.185.947	1.746.662	1.652.519	1.576.305	
Impuestos directos	-	-176.172	-	-145.053	-123.393	
IGV	-174.180	-716.980	-479.454	-460.378	-461.503	
Cambio en el capital de trabajo	-27.708	321.904	115.481	130.213	61.610	
Flujo de caja de operación	-69.029	2.614.699	1.382.689	1.177.301	1.053.019	
Instalaciones	-150.000	-10.000	-10.268	-10.268	-10.268	
Flujo de caja económico	-219.029	2.604.699	1.372.421	1.167.034	1.042.751	13.147.522
Financiación y gastos	-416.579	-433.881	-395.042	-353.484	-309.017	
Cambios en los pasivos a largo plazo	-518.357	-554.655	-593.494	-635.052	-679.519	
Dividendos	-	73.992	-	60.922	51.825	
Flujo neto de efectivo por financiación	-934.936	-1.062.528	-988.536	-1.049.458	-1.040.361	
Flujo de caja financiero	-1.153.964	1.542.171	383.885	117.575	2.390	23.409

Fuente: Elaboración propia 2020

Escenario pesimista:

	Flujo de caja económico y financiero					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Resultados de la operación	132.859	2.820.525	-184.220	498.326	1.537.368	
Impuestos directos	-	-406.827	-	-	-	
IGV	-174.180	-664.658	-200.467	-298.588	-458.910	
Cambio en el capital de trabajo	-27.708	282.167	-25.483	145.098	188.552	
Flujo de caja de operación	-69.029	2.031.206	-410.171	344.837	1.267.011	
Instalaciones	-150.000	-10.000	-10.268	-10.268	-10.268	
Flujo de caja económico	-219.029	2.021.206	-420.439	334.569	1.256.743	16.482.885
Financiación y gastos	-416.579	-433.881	-395.042	-353.484	-309.017	
Cambios en los pasivos a largo plazo	-518.357	-554.655	-593.494	-635.052	-679.519	
Dividendos	-	-	-	-	-	
Flujo neto de efectivo por financiación	-934.936	-988.536	-988.536	-988.536	-988.536	
Flujo de caja financiero	-1.153.964	1.032.670	-1.408.975	-653.967	268.207	2.627.258

Fuente: Elaboración propia 2020.

Escenario ponderado con estrategia:

	Flujo de caja económico y financiero					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Resultados de la operación	189.170	2.844.294	760.405	1.306.045	1.564.624	
Impuestos directos	-	-275.349	-	-	-77.292	
IGV	-182.677	-663.815	-332.825	-411.803	-460.725	
Cambio en el capital de trabajo	-26.627	333.008	58.958	124.862	99.636	
Flujo de caja de operación	-20.134	2.238.139	486.539	1.019.105	1.126.243	
Instalaciones	-150.000	-10.000	-10.268	-10.268	-10.268	
Flujo de caja económico	-170.133,903	2.228.139,266	476.271,037	1.008.836,760	1.115.975,380	14.151.259,77
Financiación y gastos	-416.579	-433.881	-395.042	-353.484	-309.017	
Cambios en los pasivos a largo plazo	-518.357	-554.655	-593.494	-635.052	-679.519	
Dividendos	-	115.647	-	-	32.462	
Flujo neto de efectivo por financiación	-934.936	-1.104.183	-988.536	-988.536	-1.020.998	
Flujo de caja financiero	-1.105.069	1.123.957	-512.265	20.301	94.977	930.360,06

Fuente: Elaboración propia 2020

Escenario sin estrategia:

	Flujo de caja económico y financiero					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Resultados de la operación	-1.005.738	2.221.129	763.939	829.834	1.161.047	
Impuestos directos	-	-	-	-	-	
IGV	-33.247	-571.220	-345.480	-354.309	-410.176	
Cambio en el capital de trabajo	-85.870	302.426	17.123	89.645	59.284	
Flujo de caja de operación	-1.124.854	1.952.335	435.582	565.170	810.155	
Instalaciones	-5.000	-5.000	-5.134	-5.134	-5.134	
Flujo de caja económico	-1.129.854,243	1.947.335,026	430.447,657	560.035,670	805.020,590	10.298.551,26
Financiación y gastos	-416.579	-433.881	-395.042	-353.484	-309.017	
Cambios en los pasivos a largo plazo	-518.357	-554.655	-593.494	-635.052	-679.519	
Dividendos	-	-	-	-	-	
Flujo neto de efectivo por financiación	-934.936	-988.536	-988.536	-988.536	-988.536	
Flujo de caja financiero	-2.064.790	958.799	-558.088	-428.500	-183.515	-1.797.651,02

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 18. Cronograma de pago de deuda

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Saldo inicial	7.164.472	6.645.926	6.091.081	5.497.397	4.862.155	4.182.446	3.455.158	2.676.959	1.844.286	953.327
Interés	470.179	433.881	395.042	353.484	309.017	261.437	210.527	156.053	97.766	35.399
Comisiones y portes	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Amortización	518.357	554.655	593.494	635.052	679.519	727.099	778.009	832.483	890.770	953.137
Cuota	988.726	988.726	988.726	988.726	988.726	988.726	988.726	988.726	988.726	988.726
Saldo final	6.645.926	6.091.081	5.497.397	4.862.155	4.182.446	3.455.158	2.676.959	1.844.286	953.327	0

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 19. Matriz de priorización de stakeholders

Grupo de interés		¿Qué consideran importante?	¿Cómo contribuyen al negocio?	¿Cómo podrían bloquear el negocio?	Impacto			
					Poder	Urgencia	Legitimidad	Total
Interno	Accionistas	Que la empresa sea rentable y sostenible	Aporta capital para el desarrollo del negocio	Dejar de aportar y/o retirar el patrimonio	5	5	2	4,00
	Colaboradores	Laborar en una empresa estable y justa	Con el desarrollo de su trabajo	Trabajar ineficientemente o vulnerando los recursos de la empresa	3	5	4	4,00
Externo (entorno)	Huéspedes del hotel	Obtener un servicio de calidad y buen precio	Generan ingresos con sus estadías y/o consumo de servicios adicionales	Dejando de consumir y/o reclamando ante hechos que consideren no atendidos o injustos	5	5	5	5,00
	Operadores de turismo	Generar ingresos adicionales	Agregan valor con las actividades que ofrecen para los clientes	Dejando de ofrecer sus servicios y/o alianza	5	5	5	5,00
	OTA	Generar ingresos adicionales	Atrayendo mayor cantidad de clientes	Dejando de ofrecer sus servicios y/o alianza	4	1	3	2,67
	Proveedores	Generar ingresos adicionales	Agregan valor con los servicios y/o productos ofrecidos	Dejando de atender y/o ofreciendo servicios y/o productos de menor calidad	2	2	2	2,00
Externo (contexto)	Turistas no clientes	Poder disfrutar de los atractivos turísticos de la zona	Generan que la zona gane popularidad ante mayor afluencia	Dejando de asistir y/o realizando malos comentarios a la zona	1	1	1	1,00
	Gobierno Regional de Arequipa	Desarrollo equitativo de la región	Con el desarrollo del ecosistema turístico de la región	Dejando de invertir en la industria turística regional	4	1	2	2,33
	Gobierno Central	Desarrollo equitativo del país	Con el desarrollo del ecosistema turístico del país	Dejando de invertir en la industria turística nacional	5	1	2	2,67
	PromPeru	Proponer y difundir la imagen de Perú	Con el desarrollo de la imagen turística del país	Dejando de invertir en la imagen turística del país	4	1	3	2,67
	Mincetur	Desarrollar oferta turística competitiva y sostenible, diversificar el mercado, facilitar la inversión privada y fortalecer la cultura turística así como la profesionalización del recurso humano	Con el desarrollo del ecosistema turístico del país	Dejando de desarrollar el ecosistema turístico del país	4	1	1	2,00
	Produce	Hacer del Perú un país competitivo	Con el desarrollo de un plan de competencia de la industria	Dejando de implementar planes y acciones de la industria	3	1	1	1,67
	Otros hoteles	Satisfacer los requerimientos de los huéspedes	Generando mayor desarrollo en la industria en beneficio de los huéspedes	Generando mayor valor para los potenciales huéspedes del hotel	2	1	1	1,33
	Organización mundial del turismo	Desarrollar el turismo mundial	Incentiva el desarrollo el turismo	Dejando de apoyar la imagen del país	3	1	3	2,33
	Comunidad arequipeña	Que la empresa sea responsable con ellos en cuanto a su importancia razonable	Pueden incentivar la imagen del hotel	Generando conflicto frente a hechos que consideren injustos, atentando contra el desarrollo del negocio	5	3	5	4,33
	Medios de comunicación	Informar temas de interés público en el Perú	Incentiva el desarrollo el turismo	Desarrollando la imagen de otra zona menos Arequipa	2	1	1	1,33

Fuente: Elaboración propia 2020, basado en Guédez (s.f.).

Notas biográficas

Cristina Vanessa Caldas Barrueto

Contadora Pública de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Cuenta con experiencia principalmente en la revisión de informes financieros y reportes regulatorios para la SBS de las principales áreas de la entidad bancaria, así como también en revisión y supervisión de los procesos internos de generación de información contable y financiera, bajo principios contables IFRS (bajo normas SBS y NIIF). Actualmente se desempeña como Subgerente Adjunto de Contabilidad y Control Interno del Banco de Crédito del Perú.

Talía Ojeda Bustos

Ingeniera Industrial titulada de la Universidad de Lima. Cuenta con experiencia en reorganización de recursos humanos en el sector telecomunicaciones y análisis y control de prospección en el sector financiero. Actualmente se desempeña como Analista de Estrategia de Canales en Inteligo Perú Holdings S.A.C.

Martín Augusto Parapar Canta

Administrador de Empresas de la Universidad del Pacífico. Cuenta con experiencia en análisis comercial y estrategia financiera en el sector de agroexportación. Actualmente se desempeña como Subgerente General en Aplex Trading S.A.C., encargado de Administración y Finanzas.

Gonzalo Lizandro Pareja Silva Santisteban

Administrador de Empresas de la Universidad San Ignacio de Loyola. Cuenta con una especialización en Finanzas de la universidad ESAN. Posee 9 años de experiencia en análisis, control y estrategia financiera y comercial para la toma de decisiones. Ha trabajado en el sector de Seguros y Alimentos y Bebidas. Actualmente se desempeña como Gerente de Administración y Finanzas en una empresa del rubro de Alimentos y Bebidas, encargado de Administración, Finanzas y Recursos Humanos.

Giuliana Verónica Saldivar Gonzáles

Ingeniera Industrial y de Sistemas titulada de la Universidad de Piura. Tiene 5 años de experiencia en el área de inteligencia de negocios para la toma de decisiones. Ha trabajado en el sector telecomunicaciones más de 5 años y en el sector Seguros 2 años.

Actualmente se desempeña como Analista de Inteligencia de Negocios en la empresa Hughes de Perú S.R.L.