

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**REPORTE DE SOSTENIBILIDAD COMO HERRAMIENTA DE**  
**GESTIÓN PARA EL HOTEL LA CUESTA DE CAYMA**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO**  
**POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Jonathan Francisco Arana Taco, 73682970**

**Paola Díaz Sarolli, 29688669**

**María Rosa Escobedo Tupia, 40819289**

**Mayte Mayshdiye Zarco Castro, 46710542**

**ASESOR**

**Luciano Barcello De Paula, CE 001534456**

**ORCID código del asesor 0000-0003-4249-0565**

**JURADO**

**Percy Samoel Marquina Feldmann Presidente**

**Luciano Barcello De Paula Jurado**

**Ivan De La Vega Hernandez Jurado**

**Surco, Febrero 2021**

## **Agradecimientos**

Mutua gratitud a cada uno de los integrantes que elaboraron la presente tesis, a pesar de las adversidades culminamos este proyecto porque pusimos dedicación y compromiso. Un agradecimiento especial a Andrea Gaona del Hotel la Cuesta de Cayma quien nos brindó desde el inicio su apoyo y confianza a cada uno de nosotros.

## **Dedicatoria**

Dedicamos esta tesis con mucha gratitud a nuestros padres, hijos gatos y todas aquellas personas queridas quienes nos apoyaron con paciencia y heroica comprensión durante los dos años de estudios de esta maestría y durante muchos de nuestros proyectos de vida.

## **Abstract**

La Cuesta de Cayma Hotel is a non-profit organization with 13 years old in the market. This venture, located in the city of Arequipa, offer a hosting service to national and international travelers. This organization benefits 18 charities in the city with the profits obtained from its operation. The team of 22 hotel collaborators is focused on a cordial and professional treatment by its team of collaborators.

The present work analyzes the internal performance and the entire environment of the business. The analysis identified problems such as: (a) the concentration of management functions and the lack of good management practices corporate governance, (b) the lack of standardized management processes, and (c) the absence of an adequate strategy to respond to a change in the socioeconomic context. To achieve sustainability over time, the organization should implement substantive changes from a shared value search perspective. As a result of the evaluation, this paper proposes an improvement plan to change the organizational strategy, this plan is focuses on (a) meeting the needs and expectations of the client and its stakeholders, as well as (b) an improvement plan for the internal processes and (c) the annual use of the GRI sustainability report as a tool for managing and monitoring this plan. These proposed changes are aimed at making the company sustainable over time, improving its strategy and obtaining evident results over a 5-year horizon.

## Resumen Ejecutivo

El Hotel La Cuesta de Cayma es una organización sin fines de lucro con 13 años en el mercado, este emprendimiento tiene un único local que se encuentra en la ciudad de Arequipa y atiende principalmente a viajeros de Negocio y turistas tanto nacionales como internacionales. Esta organización destina parte de las utilidades de su operación para favorecer a 18 instituciones benéficas en la ciudad de Arequipa. El Hotel la Cuesta de Cayma se enfoca en dar un trato cordial y profesional por parte de su equipo de colaboradores compuesto por 22 personas.

El presente trabajo busca realizar un análisis del desempeño interno y el contexto en el que se desarrolla el Hotel la Cuesta de Cayma en función de este análisis se identificaron problemas como: (a) la concentración de funciones de gestión y la falta de buenas prácticas de gobierno corporativo, (b) la falta de procesos de gestión estandarizados, (c) falta de implementación de los Estándares GRI de manera adecuada y (d) la ausencia de una estrategia adecuada para responder a un cambio en el contexto socioeconómico. De afrontarse estos problemas desde una perspectiva de búsqueda del valor compartido la organización lograría implementar cambios sustantivos que le ayuden a lograr sostenibilidad de su propuesta de valor en el tiempo. Como resultado de la evaluación se propone un plan de mejora basado en un cambio de la estrategia organizacional el cual se enfoque en (a) atender las necesidades y expectativas del cliente y sus partes interesadas, así como (b) un plan de mejora de los procesos internos y (c) el uso anual del reporte de sostenibilidad GRI como herramienta para la gestión y seguimiento de este plan. Estos cambios propuestos están orientados a lograr que la empresa sea sostenible en el tiempo, mejore su estrategia y obtenga resultados evidenciables en un horizonte de 5 años.

## Tabla de contenido

<b>Lista de tablas.....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>1 Capítulo I: Situación General del Hotel la Cuesta de Cayma .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Presentación de la organización.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Análisis de la industria (Cinco fuerzas de Porter).....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Primera fuerza: Poder de negociación de los consumidores.....	5
1.2.2 Segunda fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	8
1.2.3 Tercera fuerza: Poder de negociación de los proveedores.....	10
1.2.4 Cuarta fuerza: La amenaza de productos sustitutos. ....	12
1.2.5 Quinta fuerza: Grado de rivalidad.....	14
<b>1.3 Análisis de la actividad hotelera en el esquema PESTEL.....</b>	<b>17</b>
1.3.1 Factores Políticos y Gubernamentales (P).....	18
1.3.2 Factores Económicos y Financieros (E).....	19
1.3.3 Factores Sociales, Culturales y Demográficas (S).....	29
1.3.4 Factores Tecnológicos (T):.....	34
1.3.5 Factores Ecológicos (E).....	36
1.3.6 Factores Legales (L).....	36
<b>1.4 Análisis Interno (AMOFHIT).....</b>	<b>40</b>
1.4.1 Administración y gerencia (A).....	40
1.4.2 Marketing y Publicidad (M).....	42
1.4.3 Operaciones (O).....	43
1.4.4 Finanzas y contabilidad (F).....	47
1.4.5 Recursos Humanos (H).....	49
1.4.6 Informática y comunicaciones (I).....	50
1.4.7 Tecnología (T).....	51
1.4.8 Análisis Interno y externo del Hotel la Cuesta de Cayma.....	51
<b>1.5 Conclusiones.....</b>	<b>56</b>
<b>2 Capítulo II: Problema Clave.....</b>	<b>57</b>

<b>2.1</b>	<b>Problemas Identificados en la empresa .....</b>	<b>57</b>
<b>2.2</b>	<b>Problema Clave.....</b>	<b>59</b>
2.2.1	Enunciado del problema .....	59
2.2.2	Sustancia .....	60
2.2.3	Ubicación .....	61
2.2.4	Propiedad .....	61
2.2.5	Magnitud .....	61
2.2.6	Perspectiva de tiempo. ....	62
<b>2.3</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>63</b>
<b>3</b>	<b>Capítulo III: Revisión de la literatura .....</b>	<b>64</b>
<b>3.1</b>	<b>Revisión de la literatura .....</b>	<b>64</b>
3.1.1	Problema 1. Falta de procesos definidos e instrumentos de gestión de las operaciones .	66
3.1.2	Problema 2. No se cuenta con normas, principios y procedimientos documentados que regulen la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. ....	73
3.1.3	Problema 3. Se atiende de manera desproporcionada a los diferentes stakeholders de la organización. 79	
3.1.4	Problema 4. El hotel no cuenta con estrategias adecuadas para afrontar las amenazas provenientes de cambios en el entorno como la crisis de salud, conflictos sociales, etc. ....	82
<b>3.2</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>85</b>
<b>4</b>	<b>Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo.....</b>	<b>87</b>
<b>4.1</b>	<b>Análisis cualitativo.....</b>	<b>87</b>
4.1.1	Análisis de la implementación de los contenidos GRI en la empresa. ....	87
4.1.2	Análisis de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el Reporte de Sostenibilidad de la empresa. ....	98
4.1.3	Análisis de la opinión de los clientes.....	102
4.1.4	Análisis de otros servicios ofrecidos en la Web del Hotel la Cuesta de Cayma .....	103
<b>4.2</b>	<b>Análisis cuantitativo .....</b>	<b>106</b>
<b>4.3</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>113</b>

<b>5</b>	<b>Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema.....</b>	<b>115</b>
5.1	Causas identificadas .....	115
5.2	Principales causas del problema .....	117
5.2.1	Entorno.....	117
5.2.2	Gestión .....	118
5.2.1	Proceso.....	120
5.2.2	Personas .....	121
5.3	Conclusiones.....	123
<b>6</b>	<b>Capítulo VI: Alternativas de soluciones evaluadas.....</b>	<b>125</b>
6.1	Alternativas para resolver el problema.....	125
6.1.1	Implementar una estructura organizacional que facilite la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo .....	127
6.1.2	Establecer un plan estratégico que se enfoque en la diversificación de servicios ofrecidos .....	129
6.1.3	Implementar el uso de principios, políticas y herramientas de gestión para promover el buen Gobierno Corporativo .....	133
6.1.4	Implementar una mejora y estandarización de los procesos .....	134
6.2	Evaluación de las alternativas para resolver el problema .....	136
<b>7</b>	<b>Capítulo VII: Solución propuesta.....</b>	<b>138</b>
<b>8</b>	<b>Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave.....</b>	<b>141</b>
8.1	Actividades .....	141
8.1.1	Fase I: Establecer línea Base.....	141
8.1.2	Fase II: Implementar prácticas de buen gobierno corporativo.....	142
8.1.3	Fase III: Implementar los Estándares GRI como herramienta de gestión .....	145
8.2	Gráfico de implementación de Gantt.....	148
8.3	Factores de éxito clave .....	149
<b>9</b>	<b>Capítulo IX: Resultados esperados .....</b>	<b>151</b>
<b>10</b>	<b>Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>154</b>
10.1	Conclusiones.....	154

<b>10.2</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>155</b>
	<b>Referencias.....</b>	<b>157</b>
	<b>Apéndice A: Requisitos mínimos para la clasificación y categorización de Hoteles</b>	
	<b>168</b>	
	<b>Apéndice B: Comentarios negativos recogidos de clientes del Hotel la Cuesta de</b>	
	<b>Cayma en metabuscadores .....</b>	<b>169</b>
	<b>Apéndice C: Identidad de Marca del hotel la Cuesta de Cayma.....</b>	<b>170</b>



## Lista de tablas

Tabla 1 <i>Listado de instituciones beneficiadas por el Hotel la Cuesta de Cayma</i> _____	3
Tabla 2 <i>Llegada anual de Turistas Internacionales</i> _____	6
Tabla 3 <i>Proveedores Hotel la Cuesta de Cayma</i> _____	11
Tabla 4 <i>Establecimientos de hospedaje</i> _____	15
Tabla 5 <i>Hoteles de 3 estrellas ubicados alrededor de 2 km Hotel la Cuesta de Cayma</i> _____	16
Tabla 6 <i>Perú Producto bruto interno según actividad económica, 2007 – 2018 (Variación porcentual del índice de volumen físico Año Base 2007=100)</i> _____	22
Tabla 7 <i>Oferta hotelera de la región de Arequipa</i> _____	24
Tabla 8 <i>Arequipa: Valor Agregado Bruto por años, según actividades económicas valores a precios constantes de 2007 (Miles de soles)</i> _____	26
Tabla 9 <i>Llegada de Visitantes al Monasterio de Santa Catalina</i> _____	32
Tabla 10 <i>Principales Lugares visitados por los Turistas en Arequipa</i> _____	32
Tabla 11 <i>Llegada de Visitantes al Cañón del Colca</i> _____	33
Tabla 12 <i>Matriz de Resumen de la legislación relevante para el análisis interno y externo de la situación del Hotel La cuesta de Cayma</i> _____	37
Tabla 13 <i>Capacidad de Habitaciones Hotel la Cuesta de Cayma</i> _____	43
Tabla 14 <i>Frecuencia de pedidos a los proveedores</i> _____	46
Tabla 15 <i>Reporte Económico Anual de Ingresos y Egresos Hotel La Cuesta de Cayma</i> _____	48
Tabla 16 <i>Número de colaboradores Hotel La Cuesta de Cayma</i> _____	49
Tabla 17 <i>Fortalezas y debilidades del Hotel la Cuesta de Cayma</i> _____	52
Tabla 18 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> _____	53
Tabla 19 <i>Matriz FODA del Hotel La Cuesta de Cayma</i> _____	55
Tabla 20 <i>Modelos de gobierno corporativo a nivel internacional</i> _____	76
Tabla 21 <i>Lista de Stakeholders</i> _____	81
Tabla 22 <i>Estándares Reporte GRI 2017 vigentes vs Estándares incluidos en el reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma 2018</i> _____	89
Tabla 23 <i>Relevancia contenidos de la SERIE 100 GRI en la estrategia del Hotel la Cuesta de Cayma (Parte1)</i> _____	91

<b>Tabla 24 Relevancia contenidos de la SERIE 100 GRI en la estrategia del Hotel la Cuesta de Cayma (Parte2)</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 25 Relevancia contenidos de la SERIE 200 GRI en la estrategia del Hotel la Cuesta de Cayma</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 26 Relevancia contenidos de la SERIE 300 GRI en la estrategia del Hotel la Cuesta de Cayma</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 27 Relevancia contenidos de la SERIE 400 GRI (Parte1) en la estrategia del Hotel la Cuesta de Cayma</b>	<b>96</b>
<b>Tabla 28 Relevancia contenidos de la SERIE 400 GRI (Parte2) en la estrategia del Hotel la Cuesta de Cayma</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 29 Objetivos de Desarrollo Sostenible y alineación con la estrategia PENTUR y el reporte GRI</b>	<b>99</b>
<b>Tabla 30 Objetivos de Desarrollo sostenible propuestos para el sector turismo</b>	<b>101</b>
<b>Tabla 31 Servicios ofrecidos por el Hotel la Cuesta de Cayma</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 32 Calificación de las variables de los ejes de la matriz PEYEA</b>	<b>109</b>
<b>Tabla 33 Participación del Mercado en la oferta Hotelera de la región de Arequipa</b>	<b>111</b>
<b>Tabla 34 Precio y Dcto en el Ticket de ingreso al Monasterio Santa Catalina</b>	<b>112</b>
<b>Tabla 35 Escala Likert para la calificación de las alternativas de solución</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 36 Evaluación de las alternativas para resolver el problema</b>	<b>137</b>
<b>Tabla 37 Acciones de alta prioridad principios de buen Gobierno Corporativo</b>	<b>139</b>
<b>Tabla 38 Acciones sugeridas para usar el Reporte GRI como herramienta de gestión para Gobierno Corporativo</b>	<b>147</b>
<b>Tabla 39 Requisitos mínimos para la clasificación y categorización de hoteles</b>	<b>168</b>

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la competitividad según el enfoque de las fuerzas de Porter. ....	4
<i>Figura 2.</i> Llegada de turistas internacionales según año .....	6
<i>Figura 3.</i> Establecimientos de hospedaje de cadenas Hoteleras y Marcas Internacionales.....	9
<i>Figura 4.</i> Contribución al crecimiento del PBI (Puntos porcentuales).....	20
<i>Figura 5.</i> Evolución de la economía mundial: índice del volumen físico del Producto Bruto Interno, 2000-2018.....	21
<i>Figura 6.</i> Divisas generadas por el Turismo en Millones de US\$.....	23
<i>Figura 7.</i> Valor Agregado del PBI en el Perú para los alojamientos y restaurantes, 2018.....	24
<i>Figura 8.</i> Valor Agregado Bruto por años, según actividades económicas valores a precios constantes de 2007.....	27
<i>Figura 9.</i> Características sociodemográficas del turista interno por festividades .....	30
<i>Figura 10.</i> Características sociodemográficas del turista Receptivo por festividades .....	31
<i>Figura 11.</i> Impacto de COVID-19 en la próxima comparación de planes de viaje.....	33
<i>Figura 12.</i> Análisis PESTE para el Hotel la Cuesta de Cayma.....	39
<i>Figura 13.</i> Organigrama del Hotel la cuesta de Cayma .....	41
<i>Figura 14.</i> Presencia en redes y plataformas digitales del Hotel la Cuesta de Cayma.....	42
<i>Figura 15.</i> Cadena de Valor del Hotel la Cuesta de Cayma para el Hospedaje.....	44
<i>Figura 16.</i> Mapa de Literatura .....	65
<i>Figura 17.</i> Identificación de las partes interesadas Hotel La Cuesta de Cayma .....	80
<i>Figura 18.</i> Amenities entregados por el Hotel la Cuesta de Cayma .....	98
<i>Figura 19.</i> Calificación Promedio de la satisfacción de los clientes en diferentes metabuscadores.....	102
<i>Figura 20.</i> Paquetes de Novios .....	103
<i>Figura 21.</i> Paquetes turísticos .....	104
<i>Figura 22.</i> Matriz PEYEA Hotel la Cuesta de Cayma .....	108
<i>Figura 23.</i> Análisis de la causa Raíz de la falta de un Buen Gobierno Corporativo que lidere la estrategia organizacional en el Hotel la Cuesta de Cayma .....	116
<i>Figura 24.</i> Boceto de un punto de comida rápida Zarza en el Monasterio.....	132
<i>Figura 25.</i> Comentarios negativos recogidos de clientes del Hotel la Cuesta de Cayma en metabuscadores .....	169

**Figura 26. Entorno de la Página Web.....170**

**Figura 27. Imagen de Marca en el Entorno de la Página Web .....171**



## **Capítulo I: Situación General del Hotel la Cuesta de Cayma**

El presente capítulo abordará una revisión sobre la historia, las características y el contexto actual en el que se desarrolla el Hotel la Cuesta de Cayma. Dicho análisis se realizó a partir de: (a) la entrevista con la Administración del Hotel, (b) el análisis del Reporte de Sostenibilidad GRI preparado por el Hotel en el 2018, (c) datos obtenidos del Ministerio de Comercio exterior y Turismo MINCETUR y (d) otras fuentes relevantes para esta investigación. Este primer capítulo es un análisis de la situación competitiva del Hotel, el cual se enmarca en: (a) la revisión del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008); (b) el análisis del contexto de la organización a través del modelo propuesto por D' Alessio (2008) que aborda la revisión de las fuerzas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales (PESTEL) que rodean a la empresa y el (c) ambiente interno de la organización a través de la revisión de áreas relevantes para la organización como son: la administración y gerencia, el marketing y la publicidad, las operaciones, los recursos humanos, el área de informática y comunicaciones y el desarrollo de la tecnología (AMOFHIT).

### **1.1 Presentación de la organización**

El Hotel La Cuesta de Cayma es una organización fundada en 2006. Está ubicado en la ciudad de Arequipa en el distrito de Cayma bastante cerca de algunos de los atractivos turísticos de la ciudad. Ofrece los servicios de Hospedaje en la categoría de Hotel de 3 estrellas.

El Hotel se enfoca en dar un trato cordial y profesional por parte de su equipo de colaboradores, así como mejorar la calidad de sus servicios y de complacer y fidelizar a sus clientes convirtiendo su estancia una experiencia inolvidable. El Hotel en busca de brindar el mejor servicio cuenta con una cocina abierta las 24 horas para los huéspedes y un restaurante llamado Zarza el cual está también abierto al público; cuenta también con una lavandería industrial para huéspedes y el público en general. Dentro de los servicios adicionales que ofrece está el alquiler de salones para eventos empresariales, paquetes de novios que incluyen un vehículo para el paseo y un hospedaje de lujo con todos los servicios incluidos, así como paquetes turísticos con destino al Colca. Actualmente ofrece como cortesía a todos los clientes que se hospedan en el hotel una entrada con 50% de descuento al Monasterio de Santa Catalina apoyándose en la estrecha relación que tienen con esta institución. El Hotel La Cuesta de Cayma es una organización sin fines de lucro y fue constituida bajo la razón social Santa Catalina de Sena, su principal asociado es la comunidad de las Madres del Monasterio de Santa Catalina quienes como se mencionó también administran las visitas a este emblemático atractivo turístico. El presente trabajo analizará el servicio de hospedaje que es el principal servicio del Hotel y el potencial que tendrá realizar una integración con otros negocios administrados por la congregación religiosa.

Es importante resaltar que como organización sin fines lucro el Hotel destina la totalidad de las utilidades obtenidas de su operación para beneficiar a 18 instituciones benéficas en la ciudad de Arequipa. Esta organización, en 2018, realizó inversiones en instituciones de servicio social por un monto de S/. 247,000 soles.

Los 18 proyectos que figuran en la Tabla 1 son las instituciones que beneficia esta organización la cual busca proveer mejores condiciones de vida a mujeres, niños y ancianos en estado de vulnerabilidad o personas que por temas de discapacidad, violencia o abandono requieren de ayuda y cuidado.

**Tabla 1**

*Listado de instituciones beneficiadas por el Hotel la Cuesta de Cayma*

	<b>Nombre de la Institución</b>	<b>Número de personas beneficiadas</b>
1	Aldea Infantil Sagrada Familia	25
2	Hogar San Aníbal di Francia,	30
3	Congregación Instituto del Verbo Encarnado	10
4	Centro de Ayuda a la Mujer San José	15
5	Comedor Santa Teresa de Calcuta y Beata Ana de los Ángeles	50
6	Casa de la Mujer	85
7	Hogar de niños especiales San José Benito Cottolengo	10
8	Casa de Acogida de Ancianos del Arzobispado de Arequipa	24
9	Casa San Martín de Porres de la ciudad de Lima.	32
10	Aldea Infantil Sagrada Familia	85
11	Hogar San Aníbal di Francia,	30
12	Congregación Instituto del Verbo Encarnado	50
13	Centro de Ayuda a la Mujer San José	50
14	Comedor Santa Teresa de Calcuta y Beata Ana de los Ángeles	25
15	Casa de la Mujer	17
16	Hogar de niños especiales San José Benito Cottolengo	15
17	Casa de Acogida de Ancianos del Arzobispado de Arequipa	50
18	Casa San Martín de Porres de la ciudad de Lima.	45

*Nota.* Adaptado de “Comunidades Locales (Reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma del 2018)” por el Hotel la Cuesta de Cayma, 2018. Arequipa, Perú.

## 1.2 Análisis de la industria (Cinco fuerzas de Porter)

El modelo de Michael Porter, es una aproximación que busca conocer la estructura de una industria a través del análisis del poder de cinco fuerzas: (a) la amenaza de nuevos competidores, (b) la amenaza de productos o servicios sustitutos, (c) el poder de negociación de los proveedores, (d) el poder de negociación de los consumidores y (e) la rivalidad entre los competidores existentes. Estas fuerzas varían según el sector y pueden determinar la rentabilidad de un negocio (Porter, 2008). En la Figura 1 se presentan las fuerzas de Porter aplicadas al análisis de la posición del Hotel Cuesta de Cayma dentro del sector turismo.



Figura 1. Mapa de la competitividad según el enfoque de las Cinco Fuerzas de Porter.

### **1.2.1 Primera fuerza: Poder de negociación de los consumidores.**

El análisis de la presente fuerza busca conocer el perfil de los consumidores que buscan los servicios ofertados por el Hotel la Cuesta de Cayma. Para D' Alessio (2008), algunos de los factores relevantes para el análisis de esta fuerza radican en conocer cuál es la: (a) concentración y volumen de los compradores; (b) perfil de los consumidores, la información, productos sustitutos y costos a los que están expuestos; (c) la identidad de marca y el (d) impacto que tiene la calidad y rendimiento en los clientes.

Respecto a la concentración y volumen de los compradores podemos afirmar que incluso antes de la emergencia sanitaria, el flujo de turistas que llegaban a la ciudad de Arequipa era inferior al que se recibían en otras regiones del país. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, durante su evaluación del 2018, estimó que el flujo de turismo interno con destino a la región Arequipa era 3.1 millones de viajes lo que representa el 6,8% del total de viajes a nivel nacional y lo ubicaba en el segundo lugar de las regiones más visitadas en el Perú. Dentro de la Provincia de Arequipa la ciudad capital solo atrae al 64,3% del flujo de visitantes a diferencia de otras ciudades turísticas del país (MINCETUR, 2020). Como se representa en la Tabla 2 y en la Figura 2 el flujo de turistas venía incrementándose de manera sostenida desde el año 2004 hacia este destino. Sin embargo, esta tendencia se ha revertido durante el año 2020 a causa de la emergencia sanitaria producida por el COVID 19. El confinamiento, la interrupción de las actividades turísticas y la desaceleración económica han provocado pérdidas económicas que superan los 120 millones de dólares en la ciudad de Arequipa (Valderrama,2020).

**Tabla 2**  
**Llegada anual de Turistas Internacionales**

Año	Flujo Total de Llegada de Turistas Internacionales	VAR % del Flujo respecto al año anterior
2004	1349959	
2005	1570566	16%
2006	1720746	10%
2007	1916400	11%
2008	2057620	7%
2009	2139961	4%
2010	2299187	7%
2011	2597803	13%
2012	2845623	10%
2013	3163639	11%
2014	3214934	2%
2015	3455709	7%
2016	3744461	8%
2017	4032339	8%
2018	4419430	10%
2019	4371787	10%

*Nota:* Tomado de Sistema de Información Estadística Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo por MINCETUR ,2020.

Se estima que la perspectiva para el Hotel la Cuesta de Cayma presente una mejora en el mediano plazo porque el sector turístico ha mostrado en el pasado un nivel resiliencia después de crisis económicas. Por ejemplo, después de la recesión producida por la burbuja inmobiliaria en el 2009, el turismo en nuestro país sufrió una caída la cual logro remontar en el 2010.



**Figura 2. Llegada de turistas internacionales según año**

Adaptado de Sistema de Información Estadística de Turismo Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo por el MINCETUR, 2020.

El análisis del perfil de los consumidores, la información, productos sustitutos y costos a los que están expuestos reveló que hacia la ciudad de Arequipa llegan dos clases de turistas el turista nacional y el turista extranjero. El análisis de las características de cada perfil reveló diferencias importantes en las expectativas, capacidad de gasto e intereses de cada viajero. Es importante resaltar que los cambios económicos y culturales han modificado de manera radical el comportamiento del consumidor, el turista ha modificado de manera radical la manera de inspirarse, comprar y realizar sus viajes por esta razón los turistas están muy expuestos a la información, los productos sustitutos y los costos de los competidores ya que estos están en su mayoría disponibles en internet. En este sentido, la percepción del desempeño del hotel por parte de los clientes ha dejado de ser una información interna y pasó a ser compartida con millones de usuarios online ya que las redes sociales han reformulado la manera en que se distribuye la información relacionada con el turismo y la forma en que las personas planean su viaje (Schäfer, 2018). Por esta razón, dar énfasis a la calidad del servicio y la satisfacción del cliente es indispensable para la continuidad de las empresas.

El análisis del factor calidad reveló que el rubro hotelero se enfrenta al gran reto de asegurar la calidad en un servicio que es intangible y que se ve influenciado por la experiencia del consumidor. Cuando el turista evalúa la calidad percibida del servicio de hospedaje de un hotel, juegan un papel importante: las expectativas que tiene respecto a la prestación, el juicio que realiza del servicio consumido y la comparación que realiza entre ambas. Por esta razón las aproximaciones a la calidad en el rubro hotelero deben ir asociadas no solo a la parte tangible del proceso como son las instalaciones físicas de un establecimiento sino también al servicio que se presta y a la experiencia del cliente como un conjunto (Taide et al 2017).

De este análisis concluimos que debido a la difícil coyuntura que ha reducido el flujo de turistas, el reto de asegurar la calidad debido a las características de intangibilidad asociadas al servicio de hospedaje y el poder moderado de negociación de los clientes, el hotel se encuentra en una posición poco ventajosa en la evaluación de la presente fuerza.

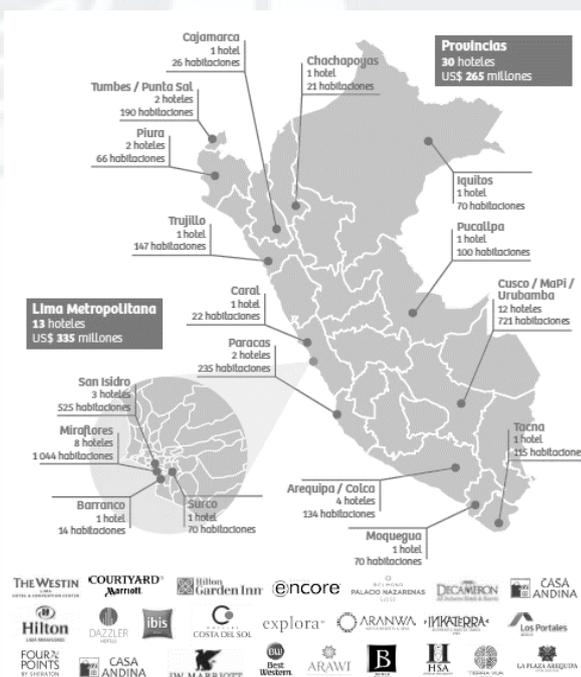
### **1.2.2 Segunda fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

El análisis de la presente fuerza contempla la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector. Para D' Alessio (2008), algunos de los factores relevantes para el análisis de esta fuerza radican en conocer cuál es: (a) el acceso a insumos necesarios, requerimientos de capital y costos cambiantes; (b) identidad de marca y diferencias del producto patentado y (c) economías de escala.

Ingresar al sector hotelero tiene barreras altas ya que requiere una fuerte inversión en infraestructura y una cantidad de capital de trabajo que permita afrontar la estacionalidad del sector. La estacionalidad turística viene asociada en parte al tiempo estival. Las personas prefieren los destinos con playas para poder disfrutar de los climas cálidos del verano mientras que durante el otoño y el invierno preferirían los destinos con montañas para pasar un momento de ocio con la familia. En este sentido, es comprensible que el periodo de arribo de turistas al Perú se realiza principalmente entre los meses de julio – agosto y entre diciembre - enero periodos que se ven influenciados principalmente por el periodo de verano y vacaciones en el hemisferio norte y en el de los países vecinos como Chile y Ecuador respectivamente (Peralta, 2018). En el caso de la ciudad de Arequipa la estacionalidad se ve también asociada a algunos eventos empresariales, las fiestas de la ciudad, periodos vacacionales y las fechas calendario asociadas a fiestas patrias, semana Santa y otros feriados largos. Mientras que la ocupabilidad baja durante el

resto del año. Por lo cual la barrera generada por la inversión inicial, el capital y las características del sector, es alta.

En cuanto a la barrera causada por el ingreso de nuevos competidores, podemos afirmar que la barrera de entrada sería media. Los ingresos de cadenas hoteleras en la ciudad de Arequipa para el segmento de tres y cuatro estrellas podrían representar una fuerte competencia para el Hotel Cuesta de Cayma debido a que una cadena Hotelera tiene una estructura organizacional sólida, estándares altos para proveer el servicio, así como fortaleza financiera y marcas con presencias internacionales. Como se aprecia en el mapa de la Figura 3, actualmente en Perú hay 24 cadenas Hoteleras de marcas internacionales y en Arequipa se ubican 4 de ellas: (a) SureStay Plus Hotel by Best Western Tierrasur Colonial, (b) SureStay Plus Hotel by Best Western Asturias Gold; (c) SureStay Plus Hotel by Best Western Asturias Colca y el (d) Hotel Costa Del Sol Wyndham lo cual deja un importante espacio para la entrada de nuevos competidores.



**Figura 3. Establecimientos de hospedaje de cadenas Hoteleras y Marcas Internacionales**  
Tomado de *Evolución de la oferta aérea y hotelera* por MINCETUR, 2017. Lima, Perú.

El análisis de la presente fuerza nos indica que existen barreras altas para la entrada de nuevos competidores ya que se requiere una alta inversión en infraestructura, capital de trabajo y cierto prestigio creado para ingresar en este.

### **1.2.3 Tercera fuerza: Poder de negociación de los proveedores.**

La tercera fuerza de Porter hace referencia a la capacidad de los proveedores de ejercer presión sobre los precios que cobran y sobre el nivel de servicio que ofrecen en el mercado. Dentro de la evaluación se debe considerar aquellos que suministran los insumos directos e indirectos, así como materiales, mano de obra, entre otros (D'Alessio, 2008). El poder que tienen los proveedores radica en su capacidad de imponer condiciones en la negociación relacionados a precios, plazos de entrega, compensaciones, formas de pago, entre otros (Porter, 2008).

El Hotel Cuesta de Cayma adquiere de sus proveedores: (a) artículos de dormitorio, cocina, lavandería, escritorio; (b) amenities y accesorios de baño; (c) equipos de cocina electro, limpieza, muebles, publicidad, entre otros. El hotel hace una selección de sus proveedores con el objetivo de garantizar la calidad a un buen precio y teniendo en cuenta las preferencias de los clientes del sector turístico dedicando especial atención en el cuidado del medio ambiente y su preservación. En la Tabla 3 se detalla una lista de los principales proveedores del hotel el cual está interesado en desarrollar políticas de compras sostenibles con proveedores y productos respetuosos con el medio ambiente, minimización de residuos, disminuir la contaminación, asimismo implementar acciones que permitan reducir el consumo de energía eléctrica, plásticos, recursos, etc. Sin embargo, aun no se formalizado el procedimiento de elección y evaluación de estos.

**Tabla 3**  
*Proveedores Hotel la Cuesta de Cayma*

<b>Proveedor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Mujeres Eco Solidarias</b>	Asociación que congrega a mujeres que encuentran en el reciclaje una oportunidad de trabajo digno y remunerado, buscando además ser un modelo de reciclaje rentable y formal que se pueda replicar en otras ciudades.
<b>Autoservicio Carmen</b>	Distribuidor mayorista de abarrotes y bebidas.
<b>Sonia Y. Rodríguez</b>	Distribuidor de insumos de cocina.
<b>Gloria</b>	Lácteos.
<b>BLM</b>	Embutidos
<b>Jesgar</b>	Empresa dedicada a la venta de artículos de escritorio, útiles de oficina, accesorios de cómputo y otros, cuentan con 8 años de trayectoria.
<b>Ecolab</b>	Empresa especializada en proveer productos químicos y servicios ambientales a entidades privadas y públicas de los sectores productivos, de servicios y de desarrollo del país. Cuentan con un Sistema Integrado de Gestión Medioambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo, basado en las ISO 14001:2004 y OSHAS
<b>CENFOTUR</b>	Organismo adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR tiene más de 40 años de liderazgo académico, responsable de la formación técnica, capacitación y perfeccionamiento del capital humano vinculado al turismo.

*Nota.* Tomado de “Entrevista al administrador del Hotel la Cuesta de Cayma Perú (P. Díaz y M. Zarco [Entrevistadores]),” por A. Gaona, 2019.

Por el lado del capital humano que requiere esta actividad, en Arequipa existen varias instituciones que forman personal vinculado al sector turismo, por lo que es fácil conseguir personal tanto no calificado como calificado, y el costo por sus servicios no es elevado. Las instituciones con sede en Arequipa que forman profesionales en hotelería y turismo son: la Universidad Católica Santa María, la Universidad Nacional de San

Agustín, la Universidad Alas Peruanas, Instituto del Sur, Instituto de Turismo Elmer Faucett, SENATI, ESDIT, CEVATUR, entre otras universidades e institutos de la ciudad.

Por lo analizado podemos afirmar que en el rubro hotelero el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existen muchos proveedores de los productos que son requeridos con frecuencia y existe una importante base de profesionales con las competencias requeridas.

#### **1.2.4 Cuarta fuerza: La amenaza de productos sustitutos.**

La presión ejercida por productos sustitutos se refiere al número de productos capaces de satisfacer la necesidad del consumidor que cubre el producto. En general, mientras mayor es el número de posibles sustitutos, menores son los precios, y menor es la rentabilidad en el sector. La existencia de sustitutos depende, básicamente, de la capacidad de las empresas para satisfacer necesidades del consumidor de nuevas maneras, donde suelen jugar un papel muy importante la tecnología y el desarrollo económico (Porter, 1982).

Se consideran productos sustitutos para el servicio de hospedaje en un hotel los alojamientos en casas de amigos o familiares, así como servicios de hospedaje como Airbnb. Es importante resaltar que el perfil del turista nacional que visita la ciudad de Arequipa en muchos casos es el perfil de un viajero que escogerá un producto sustituto porque este viajero busca visitar familiares o amigos (40,3% del flujo total de turistas) y en su mayoría escogerá un alojamiento no pagado como la casa de familiares y/o una vivienda propia (un 65,8% del flujo total de turistas). El perfil de los turistas que viajan por recreación, negocios o motivos profesionales es menor y oscila entre el 28 % o el 14% según corresponda (MINCETUR, 2018).

Airbnb puede ser considerado un importante sustituto para el servicio de hospedaje provisto por Hotel la Cuesta de Cayma ya que la plataforma electrónica ofrece hospedajes de una o más noches en viviendas de usuarios adscritos a esta web como hospedadores. En el Perú el efecto de este producto sustituto ha impactado al sector hotelero, de acuerdo a el Observatorio Turístico de la Universidad San Martín de Porres registró que la demanda de hoteles de 3 y 4 estrellas en Perú se contrajo un 30% como efecto de las plataformas que ofrecen viviendas temporales, esta situación impacta también en los hoteles corporativos ya que permite a los viajeros tener experiencias locales a menores precios, aunque en Arequipa esta plataforma recién se está desarrollando ya capta importante número de clientes en la temporada alta de turismo cuando se realizan grandes convenciones. También podemos considerar como sustituto que las empresas realizan cada vez más “reuniones virtuales”, tendencia que continuará en ascenso (Pérez, 2019).

En el contexto de cambios económicos y culturales producidos en los últimos años, el comportamiento de los viajeros se ha modificado de manera radical cobrando protagonismo el uso de internet y diferentes plataformas como elementos de inspiración, búsqueda y elección de un hospedaje. En este contexto es importante resaltar que según el enfoque que se escoja Airbnb también puede considerarse como un aliado porque al ser considerada la empresa colaborativa líder en el sector de alojamiento gracias a los 160 millones de usuarios con los que cuenta (Lane, 2017) se ha convertido en uno de los principales referentes electrónicos al momento de elegir donde hospedarse. Esta plataforma actualmente también ofrece hospedajes en hoteles por lo cual el Hotel La Cuesta de Cayma debería formar parte de dicha plataforma con el objetivo de conseguir nuevos nichos de mercado. Si bien el hotel se encuentra registrado en buscadores como Tripadvisor, Despegar, Booking, Trivago, Kayak, los cuales le permiten tener mayor

presencia online y competir en igualdad de condiciones con hoteles más grandes y mejor posicionados es importante que mantenga presencia en plataformas con alta exposición como es el caso de Airbnb.

Por lo analizado podemos afirmar que en el rubro hotelero el poder de los productos sustitutos es alto ya que existen ofertas de sustitutos que cumplen la misma funcionalidad de un hotel y que pueden ofrecer una experiencia distinta al usuario.

### **1.2.5 Quinta fuerza: Grado de rivalidad**

Para D' Alessio (2008), esta fuerza requiere un análisis más minucioso ya que los otros agentes que oferten en el mismo mercado y busquen captar a los mismos consumidores lo que puede afectar de manera significativa la rentabilidad promedio. Dentro del análisis es necesario ponderar: (a) el crecimiento de la industria, el nivel de concentración y el equilibrio entre las empresas; (b) las diferencias de producto y la identidad de marca y (c) la diversidad de los competidores.

Respecto al crecimiento de la industria, antes de la crisis sanitaria producida por el virus del SARS COV 2, se proyectó una tasa media anual de crecimiento en los ingresos del turismo receptor peruano del 8,0% (Marsano, 2019). Sin embargo, esta tendencia no se ha concretado el presente año como consecuencia de los estragos causados por el COVID 19. Respecto a la concentración de la oferta podemos afirmar que es alta, según el MINCETUR (2018), en Arequipa hay 1491 establecimientos de hospedaje según se detalla en la Tabla 4.

**Tabla 4**  
***Establecimientos de hospedaje en la ciudad de Arequipa***

<b>Descripción</b>	<b>2018</b>
Nº establecimientos de hospedaje	1491.00
Nº habitaciones	18168.00
Nº plazas-cama	32147.00

Nota: Adaptado de Movimiento Turístico en Arequipa (año de evaluación 2018), Encuesta Mensual de Establecimientos de hospedaje – MINCETUR / VMT / DGIETA y el Reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma 2018

El Hotel la Cuesta de Cayma compite en el segmento de Hoteles de 3 y 4 estrellas por las características propias de las instalaciones. Según el Reglamento de Establecimiento de Hospedaje D. S N° 029-2004-MINCETUR (2004), la diferencia entre un hospedaje de tres y cuatro estrellas radica en la cantidad de habitaciones, el área y características de los dormitorios y la presencia y o ausencia de ciertos servicios como se detalla en el Apéndice B, la mayor diferencia encontrada entre estas dos categorías es el acceso a áreas más grandes e instalaciones ligeramente más confortables. La competencia directa está ubicada en la zona de Yanahuara y Cayma, las cuales se consideran zonas empresariales en la ciudad de Arequipa. Estos distritos también se consideran como distritos turísticos representativos porque son sede de sitios tradicionales como el mirador de Yanahuara y la plaza de Cayma los que forman parte del atractivo turístico y son patrimonio arquitectónico de la ciudad.

El hotel analizado compite con varios hoteles de 3 y 4 estrellas ubicados en la misma zona según se detalla en la Tabla 5. El análisis de los hoteles de la zona encontró que la mayoría de los establecimientos ubicados en un radio de 2km están en la categoría de tres estrellas, mientras que los de cuatro estrellas son pocos. La evaluación de la competencia directa también refleja que hoteles de las mismas características ofrecen servicios atractivos similares al de la empresa analizada solo que la oferta de la competencia tiene precios más competitivos. Cabe recalcar que el 60% de estas organizaciones ofrecen servicios adicionales, el costo por habitación simple tiene un

promedio de 163 PEN, el 80% de los hoteles se encuentra ubicado en la zona de Yanahuara.

**Tabla 5**  
**Hoteles de 3 estrellas ubicados alrededor de 2 km Hotel la Cuesta de Cayma**

CATEGORIA	ZONA ESPECIAL TURISTICA	NOMBRE DEL HOTEL	COSTO PROMEDIO HABITACION SIMPLE	SERVICIOS ADICIONALES	SI ES RECOMENDABLE PARA LOS VISITANTES
3 estrellas	Cayma	Hotel la Cuesta de Cayma	205 PEN	Restaurante, Bar, Lavandería, Sala de Conferencias	4.3
3 estrellas	Cayma	Casa de Campo	161 PEN	Sala de conferencias	4.3
3 estrellas	Yanahuara	Azul Colonial Inon	112 PEN	Ninguno	4.5
3 estrellas	Yanahuara	Hotel la Casona de los Olivos	176 PEN	Salón de Eventos	4.3
3 estrellas	Yanahuara	Los Leones	204 PEN	Ninguno	4.4
3 estrellas	Yanahuara	Andenes Hotel	161 PEN	Centro de convenciones Delivery	3.9

*Nota:* Adaptado de Resumen de reseñas de [Google.com/travel/hotels](https://www.google.com/travel/hotels)

Así también la revisión de la aplicación de Google, reveló que el “índice recomendable del hotel” es de 4.3 resultado de una evaluación realizada por la plataforma en la que se recomienda los hoteles de la zona en función a la cercanía del hotel a actividades, medios de transporte y aeropuertos, siendo cinco el puntaje más alto. Este puntaje coloca al Hotel en una posición menos ventajosa respecto a otros hoteles de la zona. Este puntaje es una referencia parcial ya que los clientes están expuestos a otras fuentes como Tripadvisor, Despegar, Booking, Trivago, Kayak plataformas en las que también se ofertan los servicios de Hospedaje. La calificación en los buscadores y meta

buscadores es más favorecedora para el Hotel quien trata de mantener el ritmo de cambio y atender las demandas de los consumidores. Es importante resaltar que en este segmento el Hotel la Cuesta de Cayma compite con identidades de marca fuertemente posicionadas entre las que destacan la cadena nacional de hoteles Casa Andina la cual está ubicada en 18 destinos del Perú. El análisis revela que la mayoría de los competidores ofrece servicios similares al del Hotel Cuesta de Cayma siendo el principal diferenciador el de la responsabilidad Social y las actividades benéficas a la que la empresa destina sus utilidades.

Podemos concluir de la evaluación que del grado de rivalidad de los competidores es alto y refleja que en la ciudad la oferta de hospedaje es alto.

### **1.3 Análisis de la actividad hotelera en el esquema PESTEL**

El análisis de aquellos factores del entorno ya sea a escala global, regional, país o sector, permite que una empresa analice los factores externos claves que le permitan capitalizar las oportunidades y reducir las amenazas que el contexto presenta para su operación (D'Alessio ,2008).

### 1.3.1 Factores Políticos y Gubernamentales (P)

El Perú a nivel político ha fijado líneas estratégicas para el desarrollo del turismo nacional a través de un instrumento de planeamiento de largo plazo: el Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR y ha adoptado también lineamientos internacionales propuestos por la OMT. Las líneas estratégicas establecidas en el PENTUR se actualizan cada cinco años y buscan dar las pautas respecto a las necesidades de actuación conjunta intersectorial. En el periodo de 2008 a 2018 se estableció un macro destino Perú, compuesto por destinos turísticos priorizados (472 de los 4657 existentes en Perú) de esta manera se pueden planificar y ejecutar intervenciones que permitan consolidar al Perú como un destino que ofrece al turista experiencias únicas. Este plan está en congruencia con los objetivos estratégicos propuestos por la Organización Mundial del Turismo (OMT). En este marco estratégico el Perú busca promover la competitividad y sostenibilidad en el sector turismo. La estrategia de promoción diseñada por el MINCETUR se enfoca en lograr una oferta turística competitiva y sostenible apoyándose en: (a) la diversificación del mercado, (b) promoción de la inversión privada, (c) fortalecimiento de la cultura turística, (d) profesionalización del recurso humano, (e) acciones para promover el desarrollo y comercialización de productos, (f) la reducción de la estacionalidad y (g) la definición del régimen fiscal adecuado del turismo (PENTUR, 2016). Lograr la tan ansiada sostenibilidad en el turismo requiere comportamientos éticos y una mejora de la gestión de recursos la cual fomente la erradicación de la pobreza y la conservación del patrimonio cultural y de los entornos naturales. Este objetivo será logrado en la medida en que se integre el turismo a las economías locales, asegurando la distribución equitativa de los beneficios del sector entre las comunidades receptoras (Silva, 2015).

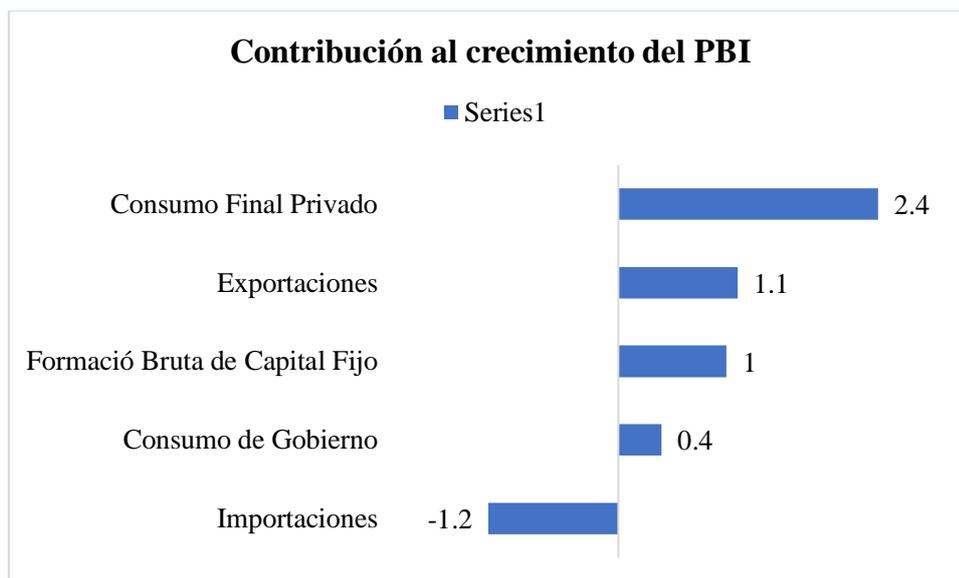
Es importante resaltar que, si bien a nivel gubernamental existen políticas de fomento al turismo, el país se ha visto afectado por un clima de inestabilidad política producidos por serios indicios de corrupción que han originado el encarcelamiento de principales líderes políticos y expresidentes. Si bien esta situación no afecta directamente al sector, influye en la elección de destinos turísticos porque cierra un clima de incertidumbre sobre el turismo el cual se agrava porque a nivel político se dictaron medidas preventivas para mitigar el contagio de SARS-CoV-2/COVID-19 en el Perú, el aislamiento social obligatorio y estado de emergencia desde el 16 de marzo de 2020 (DS N°044-PCM, 2020). Sin embargo, se inicia la reactivación de turismo interno según el Decreto Legislativo N°1475.

Frente a este panorama político y gubernamental, se considera que el entorno ofrece un riesgo moderado en el sector turismo y hotelero.

### **1.3.2 Factores Económicos y Financieros (E)**

Como se detalla en la Figura 4, en el año 2018, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 4,0%, parte del crecimiento del PBI se debe a una mayor demanda interna sustentada principalmente por el incremento del: (a) consumo final privado el cual contribuyó con 2,4 puntos porcentuales de los 4,0 puntos porcentuales de crecimiento del PBI, (b) la inversión bruta de capital fijo que lo hizo con 1,0 puntos; (c) el consumo del gobierno con 0,4 puntos porcentuales, y un aumento de las exportaciones.

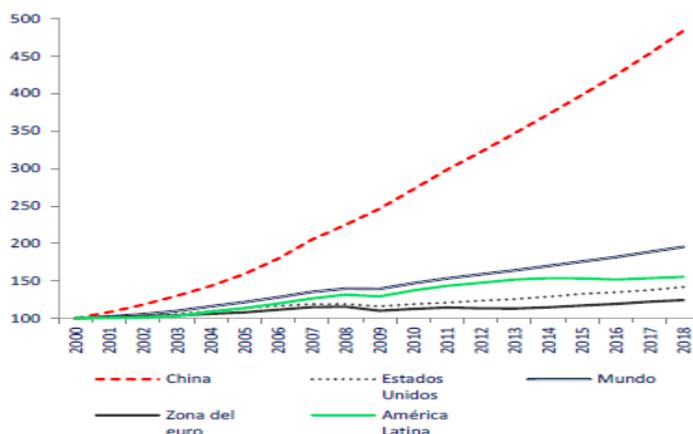
Se puede concluir que el consumo final privado tiene un crecimiento de 2.4%, lo cual es muy positivo ya que indica una mayor capacidad de gasto de los peruanos.



**Figura 4. Contribución al crecimiento del PBI (Puntos porcentuales)**

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019. Perú: producto bruto interno según componentes del gasto, 2018 Año Base 2007=100

Es importante resaltar que si bien la economía peruana logro mostrar índices de crecimiento el entorno internacional ha presentado desaceleración debido a condiciones financieras más restrictivas. El contexto se ve afectado por el incremento de los aranceles impuestos por Estados Unidos y China y por un marco de tensiones comerciales que influyen de manera negativa en el dinamismo del mercado como se ve graficado en la Figura 5. Otro indicador que preocupa en estos momentos: la inversión, tanto la privada como pública presentan actualmente una disminución originada por la crisis política y los escándalos de corrupción de funcionarios del más alto nivel de gobierno. Se espera que, al término del próximo proceso electoral 2021, los indicadores mejoren como consecuencia de la recuperación de la confianza empresarial y por la reactivación de proyectos mineros, de energía, infraestructura y servicios, actualmente, en estado latente.



**Figura 5. Evolución de la economía mundial: índice del volumen físico del Producto Bruto Interno, 2000-2018**

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019. Evolución de la economía mundial: índice del volumen físico del Producto Bruto Interno, 2000-2018

Esta tendencia de la contracción de la economía se ha visto dramáticamente agravada por la emergencia sanitaria causada a nivel mundial por el COVID-19. Según el Instituto Peruano de Economía (2020), la actividad económica del Perú muestra una caída del PBI de 16.3% respecto al mismo período del año anterior. Esta caída es la más pronunciada en los últimos tiempos y se reflejó en la contracción de la mayoría de sectores. El resultado se explicó principalmente por la caída de construcción (-46.3%), minería e hidrocarburos (-42.4%) y manufactura (-32.2%). Esta tendencia se distancia significativamente de las proyecciones realizadas para el sector el cual antes de la emergencia sanitaria crecía a un ritmo sostenido en todo el país en las cuales el crecimiento del sector según se observa en la Tabla 6.

**Tabla 6**

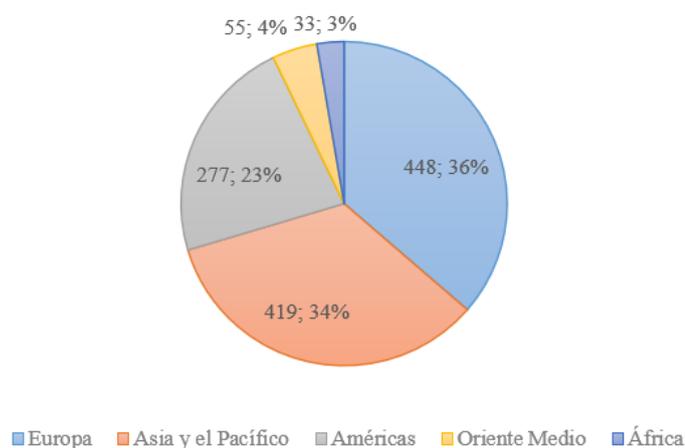
*Perú Producto bruto interno según actividad económica, 2007 – 2018 (Variación porcentual del índice de volumen físico Año Base 2007=100)*

ACTIVIDAD	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Economía Total (PBI)</b>	8.5	9.1	1.1	8.3	6.3	6.1	5.9	2.4	3.3	4	2.5	4
<b>Agricultura, ganadería, caza y silvicultura</b>	3.3	8	0.9	4.2	4	6.3	1.1	1.3	3.1	2.6	2.21	7.5
<b>Pesca y acuicultura</b>	9.3	3	-4.7	-27.8	61.7	-36.2	23	-28.7	18.2	-11.1	5.6	39.9
<b>Extracción de petróleo, gas y minerales</b>	4.2	8.1	0.6	1.4	0.3	1.8	5.1	-1.6	8.4	12.3	3.5	-1.3
<b>Manufactura</b>	10.6	8.5	-6.5	10.1	8.3	1.3	5.2	-1.1	-0.9	-0.2	0.2	6.2
<b>Electricidad, gas y agua</b>	9.2	8	1	8.7	8.2	5.9	3.4	5.2	6.6	7.8	0.9	4.4
<b>Construcción</b>	16.6	16.9	6.5	17	3.6	15.9	9.4	1.8	-5.3	-2.5	2.4	5.4
<b>Comercio</b>	10.3	10.7	-0.8	11.9	8.6	8.5	4.9	1.9	3.1	2.8	1.6	2.6
<b>Transporte, almacenamiento, correo y mensajería</b>	10.2	9	-0.9	13.2	11.4	7	6.6	2.5	4.3	4.1	3.8	5
<b>Alojamiento y restaurantes</b>	<b>9.1</b>	<b>10.3</b>	<b>0.6</b>	<b>7.4</b>	<b>11.1</b>	<b>10.8</b>	<b>6.8</b>	<b>5.2</b>	<b>3.3</b>	<b>2.7</b>	<b>1.4</b>	<b>3.6</b>
<b>Telecomunicaciones y otros servicios de información</b>	31.7	17.1	8.1	10.1	11.5	12.2	8.7	8.6	9.1	8.8	8.4	5.5
<b>Servicios financieros, seguros y pensiones</b>	12.8	6.4	8.1	10	10.8	9.6	9.7	12.8	9.6	5.4	1.5	5.4
<b>Servicios prestados a empresas</b>	15	12.3	2.5	11.6	9.3	7.2	7.3	4.6	4.4	2.6	3.2	3.2
<b>Administración pública y defensa</b>	1.8	7.7	18.2	8.1	4.3	8.1	3.9	5.3	3.6	4.3	3.3	4.5
<b>Otros servicios</b>	5	4	2.8	3.6	4	4.6	4.5	4.1	4.4	4	3.5	3.9
<b>Total de la Industria (VAB)</b>	8.6	8.7	1.2	7.7	6.5	5.8	5.6	2.3	3.5	4	2.6	4
<b>DM-Otros Impuestos a los Productos</b>	7.5	13.5	0.3	14.9	4.8	9.5	7.9	2.8	0.6	3.6	1.4	3.9

*Nota:* Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019. Evolución de la economía mundial: índice del volumen físico del Producto Bruto Interno, 2000-2018

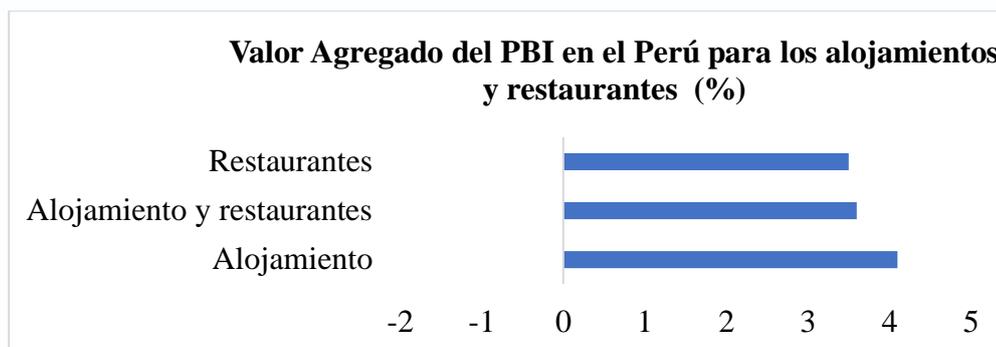
Según la Organización Mundial del Turismo, en el 2015, esta es una actividad generadora de divisas, cifra que asciende a US\$ 1 232 miles de millones como resultado de todos los viajes internacionales a nivel mundial. Considerando las fluctuaciones del tipo de cambio y la inflación anualmente el turismo crece en un ratio de 3,6% respecto al año anterior. Como se detalla en la Figura 6, Europa y América-representan el 70% de ingresos generados en el mundo, siendo estos continentes los más representativos (Silva, 2016).

### Divisas generadas por el Turismo en Millones de US\$



**Figura 6. Divisas generadas por el Turismo en Millones de US\$**  
 Nota: Representación gráfica de (Silva, 2016)

El Instituto Nacional de Estadística e Informática –INEI (2019) determinó que la actividad de alojamiento y restaurantes creció en 3,6% gracias al desarrollo de dos de sus subsectores: (a) el alojamiento (crecimiento sub sectorial del 4,1%) el cual se vio positivamente beneficiado por la mayor afluencia del turismo interno y externo en las diversas regiones, debido a las festividades de corte religioso, cultural y gastronómico; y (b) los restaurantes (crecimiento sub sectorial del 3,5%) promovido por los diversos eventos gastronómicos que tuvieron afluencia de consumidores nacionales y extranjeros ante además la ampliación de locales, mejoramiento de la calidad de los servicios y extensión de horarios como se detalla en la Figura 7.



**Figura 7. Valor Agregado del PBI en el Perú para los alojamientos y restaurantes, 2018**

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática. Perú: alojamiento y restaurantes valor agregado bruto, 2018 (variación porcentual del índice de volumen físico Año Base 2007=100)

Por otro lado, el MINCETUR (2018), determino que el turismo en la región Arequipa tuvo un crecimiento en la capacidad hotelera ofertada respecto al año anterior, incrementando el número de plazas cama (2,5%), número de habitaciones (2,9%) y número de establecimientos (1,9%) como se observa en la Tabla 7.

**Tabla 7 Oferta hotelera de la región Arequipa**

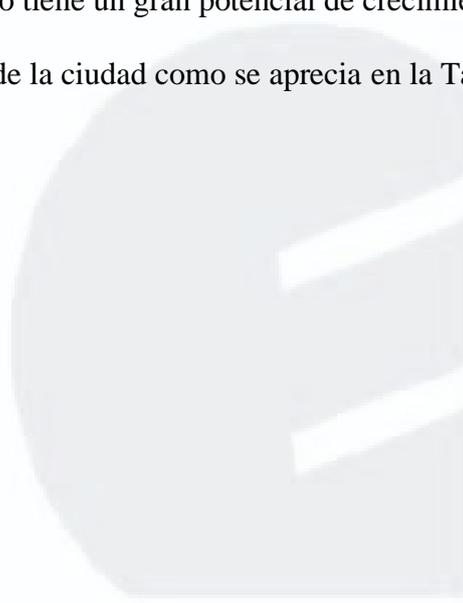
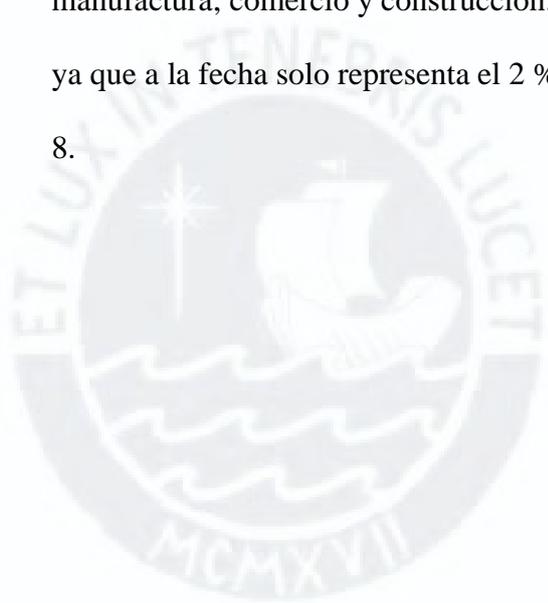
Descripción	2016	2017	2018	Var % 18/17
N° establecimientos de hospedaje	1 398	1 463	1 491	1.9%
N° habitaciones	16 747	17 660	18 168	2.9%
N° plazas-cama	29 948	31 370	32 147	2.5%

*Nota:* Tomado de: Movimiento Turístico en Arequipa (año de evaluación 2018), Encuesta Mensual de Establecimientos de hospedaje – MINCETUR / VMT / DGIETA

La infraestructura hotelera juega un papel importante en el desarrollo del sector hotelero en el Perú pues de la calidad de los servicios hoteleros va a depender la buena imagen que se haga el turista del Perú. En este escenario es claro que el sector hotelero ha tenido un crecimiento más lento que el de la demanda, lo que se evidencia en el déficit de oferta de habitaciones, especialmente en las temporadas de mayor afluencia turística por fechas festivas o la realización de eventos importantes. Los turistas prefieren los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas por lo que a nivel macro, aún existen importantes limitaciones en la planta hotelera, y existen muchos establecimientos que operan con infraestructura muy

limitada, por debajo de estándares a los cuales están acostumbrados los turistas internacionales.

Se han realizado acciones necesarias para fomentar el sector turismo, sin embargo, aún es primordial incrementar los esfuerzos para desarrollar los subsectores de alojamiento y restaurante. El PBI de Arequipa muestra que viene teniendo un crecimiento sostenido en los últimos años con un promedio del 5%, las principales industrias que aportan al PBI son la extracción de petróleo, gas y minerales; otros servicios; manufactura; comercio y construcción. El turismo tiene un gran potencial de crecimiento ya que a la fecha solo representa el 2 % del PBI de la ciudad como se aprecia en la Tabla 8.

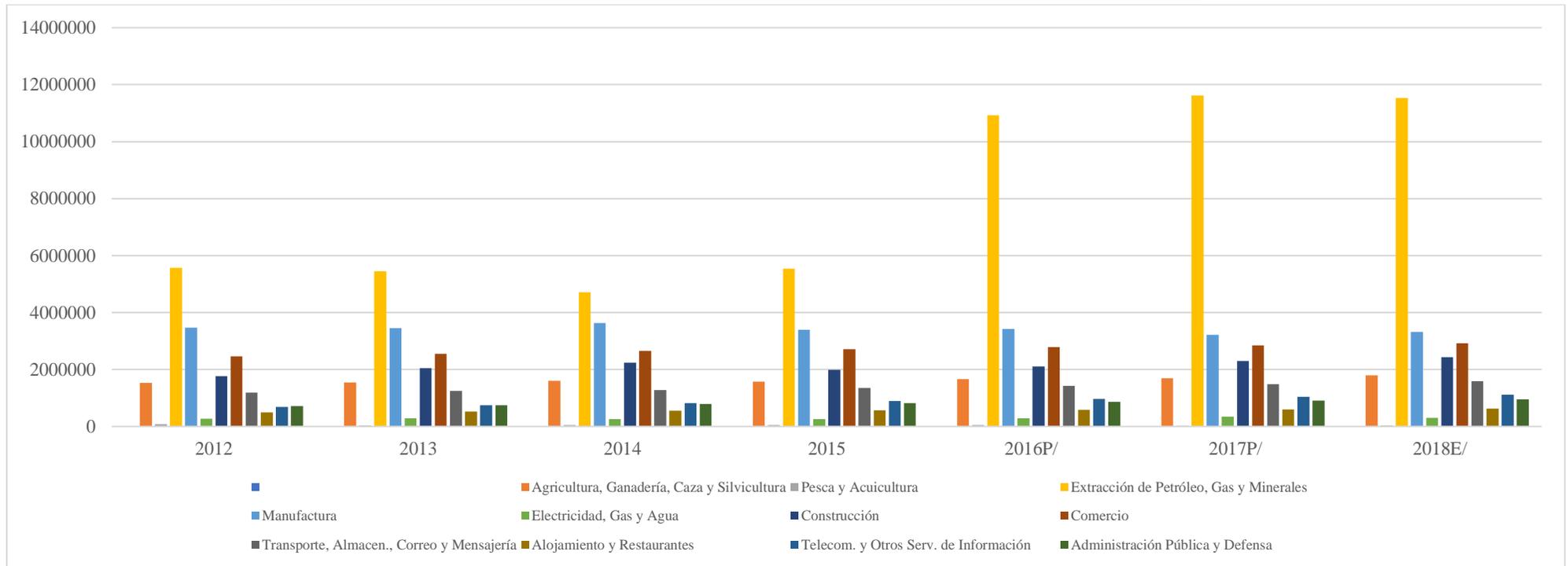


**Tabla 8**  
**Arequipa: Valor Agregado Bruto por años, según actividades económicas valores a precios constantes de 2007 (Miles de soles)**

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/	VAR 2018
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	4,528,459	5,586,573	5,416,778	5,755,318	5,767,704	5,572,085	5,449,447	4,716,418	5,543,345	10,927,614	11,620,092	11,533,710	37%
Otros Servicios	2,882,244	3,090,716	3,256,833	3,396,360	3,557,295	3,791,032	3,977,967	4,155,358	4,340,487	4,521,661	4,645,855	4,868,671	15%
Manufactura	3,302,350	3,368,732	3,298,276	3,393,015	3,579,195	3,465,927	3,456,963	3,625,679	3,401,417	3,427,536	3,218,417	3,318,866	11%
Comercio	1,720,214	1,905,124	1,871,530	2,074,944	2,217,416	2,467,068	2,553,770	2,658,350	2,713,594	2,786,914	2,842,332	2,925,973	9%
Construcción	805,138	888,503	1,085,785	1,266,019	1,310,584	1,765,064	2,041,958	2,240,321	1,986,665	2,103,319	2,293,202	2,436,108	8%
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,296,368	1,430,241	1,386,861	1,374,603	1,415,362	1,528,671	1,539,470	1,598,997	1,575,924	1,662,593	1,688,892	1,800,677	6%
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	909,346	959,665	930,825	1,062,680	1,164,766	1,195,565	1,255,836	1,283,952	1,355,210	1,431,833	1,489,819	1,583,120	5%
Telecom. y Otros Ser. de Información	377,856	444,601	492,917	541,445	594,808	685,598	748,755	820,052	894,536	967,344	1,037,194	1,120,565	4%
Administración Pública y Defensa	436,696	457,551	561,776	633,644	650,054	714,386	751,745	798,771	819,812	862,133	909,010	949,813	3%
Alojamiento y Restaurantes	342,174	377,466	383,655	411,648	454,026	499,722	525,403	558,182	576,089	590,065	596,469	622,931	2%
Electricidad, Gas y Agua	214,862	213,665	201,865	219,990	246,560	267,218	287,609	260,190	262,289	289,112	354,466	302,131	1%
Pesca y Acuicultura	176,124	162,970	145,378	29,067	81,043	81,206	40,180	57,038	55,224	52,988	29,049	30,859	0%
<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>16,991,831</b>	<b>18,885,807</b>	<b>19,032,479</b>	<b>20,158,733</b>	<b>21,038,813</b>	<b>22,033,542</b>	<b>22,629,103</b>	<b>22,773,308</b>	<b>23,524,592</b>	<b>29,623,112</b>	<b>30,724,797</b>	<b>31,493,424</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática. Valor Agregado Bruto por años, según actividades económicas valores a precios constantes de 2007

En la Figura 8 se grafica la proporción de aporte del aporte de cada actividad



**Figura 8. Valor Agregado Bruto por años, según actividades económicas valores a precios constantes de 2007.**  
 Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática. Valor Agregado Bruto por años, según actividades económicas valores a precios constantes de 2007

Por un lado, el Estado peruano en el 2018, a través del MINCETUR y el Plan COPESCO (Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico) ejecutó el 97.2% de su presupuesto, que sumó 107.6 millones de soles. El presupuesto del portafolio representa el 0.3% del nacional e impulsó el 2018 la llegada de 4.42 millones de turistas internacionales, lo que constituye un crecimiento del 9.6% respecto al 2017. Gracias a este esfuerzo el ingreso de divisas por turismo receptivo sumó 4,895 millones de dólares y el flujo de viajes por turismo interno fue de 45.6 millones de persona y generó empleo para un millón 383,000 personas (Vasquez,2019).

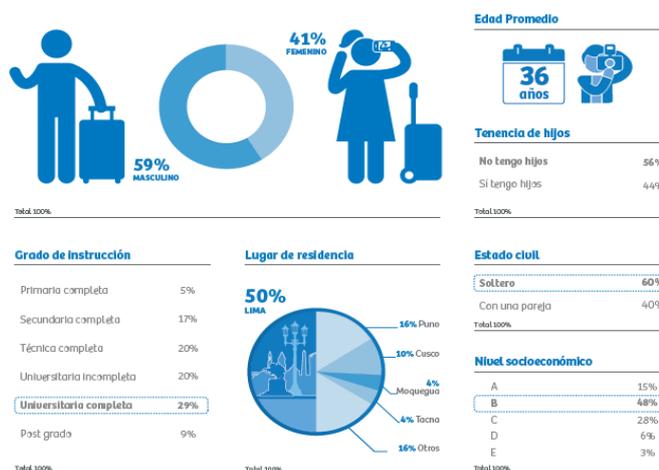
Sin embargo, el panorama para el sector cambio en 2020 debido a los estragos generados por la crisis sanitaria. Según Mc Kinsey y Company (2020), el coronavirus es una tragedia humana y una amenaza para la economía mundial en el 2020 porque las medidas para detener el virus provocan graves estragos sanitarios y económicos. Este virus que desarrolla la enfermedad COVID-19 impacta las zonas afectadas directamente a través de una disminución de la economía, ya que las personas evitan la exposición al peligro, refugiándose en sus casas y evitando las actividades públicas. En las ciudades en cuarentena, las industrias sufren y se provoca la disminución del consumo y del turismo, dos de los grandes motores de la economía. El coronavirus hace peligrar a 50 millones de empleos en el sector turismo a nivel mundial, principalmente debido a una reducción de hasta 25% en los viajes en 2020, estimó el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC). El impacto global por esta pandemia se sentirá mucho más tiempo después que China se recupere y se espera una desaceleración económica para 2020.

El análisis del panorama económico nos indica que el entorno ofrece un riesgo alto en el sector turismo y hotelero.

### 1.3.3 Factores Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Respecto al factor demográfico el contexto ofrece un entorno positivo ya que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población peruana llegó a 31.8 millones de personas en el 2017. La misma fuente estima que la población actual ha superado los 32.1 millones y para el 2050 el país alcanzará una población de más de 40.1 millones. En este entorno, es necesario precisar que la estructura poblacional peruana tiene características especiales: alta concentración de jóvenes, incremento de los índices de esperanza de vida llegando para el 2025 a 78.6 años; equilibrio entre la población masculina y femenina y una tasa de crecimiento promedio anual, que tiende a decrecer en 1% cada década (INEI, 2018). En el mediano y largo plazo esta realidad mantendrá una estructura poblacional estable y beneficiará al sector Turismo.

El turismo nacional representa para el Perú el primer mercado para la reactivación económica que viene siendo impulsada por el Estado Peruano. Como se especifica en el perfil sociodemográfico elaborado por PROMPERU (2017) del viajero nacional que visita Arequipa lo hace con fines turísticos y de recreación. El viajero nacional promedio suele un varón de aproximadamente 36 años, educado, soltero, sin hijos con un ingreso promedio (Nivel socioeconómico B), que viaja solo (40 %), en familia (19%) o en pareja (18 %), se traslada usualmente en carretera desde la ciudad de Lima, Puno o Cuzco , visita familiares y amigos y se hospeda en la casa de estos (28%) o en un hotel (28%) decide su destino de viaje por Internet en el 76 % de las ocasiones y viaja por cuenta propia sin el uso de agencias (Figura 9).

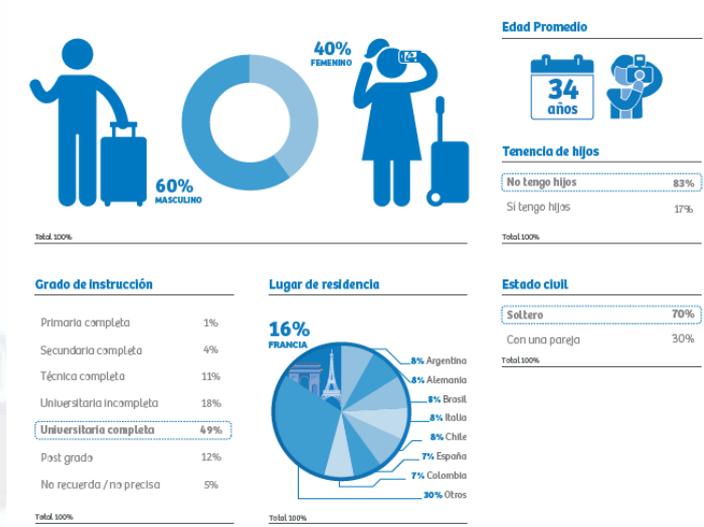


**Figura 9. Características sociodemográficas del turista interno por festividades**  
Tomado de Turista de Festividades 2017 PROMPERU

En cuanto a lo que refiere a los viajeros internacionales (turismo receptivo), el Perú recibe turistas de los siguientes países: Estados Unidos, Chile, Colombia, España, Francia, Brasil, Reino Unido, Argentina, Alemania, Canadá, Australia, Ecuador, Japón, México, Italia, Holanda, Corea del Sur, India, Rusia, Uruguay, China entre otros. Estos 22 países generan un flujo representan el 90% de las llegadas de turistas internacionales al Perú. De acuerdo con el Perfil del Turista Extranjero poco más del 60% de los turistas que visitan el Perú son hombres y suelen viajar en pareja, con amigos o parientes. La razón más importante de su visita es conocer Machu Picchu. Estos turistas tienen una estadía promedio de diez noches con un gasto promedio de US\$ 992 durante su viaje. Por el contrario, el turista nacional (turista interno) tuvo un gasto promedio entre S/ 360 y S/ 606 y permanece en su destino un promedio de 6,1 noches; prefiere hospedarse en viviendas de familiares y/o amigos (69,6%); utilizar los servicios de transporte interprovincial (90%); y organizar el viaje por su cuenta (96,9%). En este sentido a nivel de capacidad de gasto el turista extranjero es un perfil más atractivo para la industria (PENTUR,2016).

Como se detalla en la Figura 10, el perfil del turista extranjero desarrollado por PROMPERU (2017) señala que el turista internacional busca visitar paisajes naturales en

la ciudad y se hospeda en un Hotel (47%) o en un Hostal (40%) el cual escoge por Internet en el 76 % de las ocasiones y viaja por cuenta propia sin el uso de agencias con al menos dos meses de planificación anterior (42%).



**Figura 10. Características sociodemográficas del turista Receptivo por festividades**  
Tomado de Turista de Festividades 2017 PROMPERU.

De estos turistas la mayoría indica que visita los siguientes atractivos turísticos: Plaza de Armas, Catedral de Arequipa, Mirador de Yanahuara y Monasterio de Santa Catalina presentando un importante flujo creciente durante los últimos cinco años en este atractivo como se detalla en la Tabla 9.

**Tabla 9**  
**Llegada de Visitantes al Monasterio de Santa Catalina**

	Nacional	Extranjero	Total	VAR Anual
2002	16933	68881	85814	
2003	20823	81885	102708	20%
2004	25969	88532	114501	11%
2005	31058	93989	125047	9%
2006	32073	91648	123721	-1%
2007	34663	118248	152911	24%
2008	39131	128877	168008	10%
2009	34727	117089	151816	-10%
2010	43534	113105	156639	3%
2011	43131	123983	167114	7%
2012	48476	125305	173781	4%
2013	47108	123484	170592	-2%
2014	50567	124262	174829	2%
2015	50087	133023	183110	5%
2016	61474	140357	201831	10%
2017	54324	149618	203942	1%
2018	75292	163177	238469	17%
2019	74919	173377	248296	4%

*Nota:* Tomado de: Sistema de Información Estadística de Turismo del MINCETUR (2020), Llegada de visitantes a sitios turísticos museos y áreas naturales protegidas por el Estado en el Periodo de enero de 2002 al diciembre 2019.

Ambos perfiles turísticos visitan los siguientes atractivos turísticos: Plaza de Armas, Catedral de Arequipa, Mirador de Yanahuara y Monasterio de Santa Catalina como se detalla en la Tabla 10 y en la Tabla 11.

**Tabla 10**  
**Principales Lugares visitados por los Turistas en Arequipa**

Principales lugares visitados	%
Arequipa	93,9%
Cañón del Colca	56,4%
Chivay	44,5%
Cruz del Cóndor	18,8%
Convento Santa Catalina	18,4%
Yanahuara	13,9%

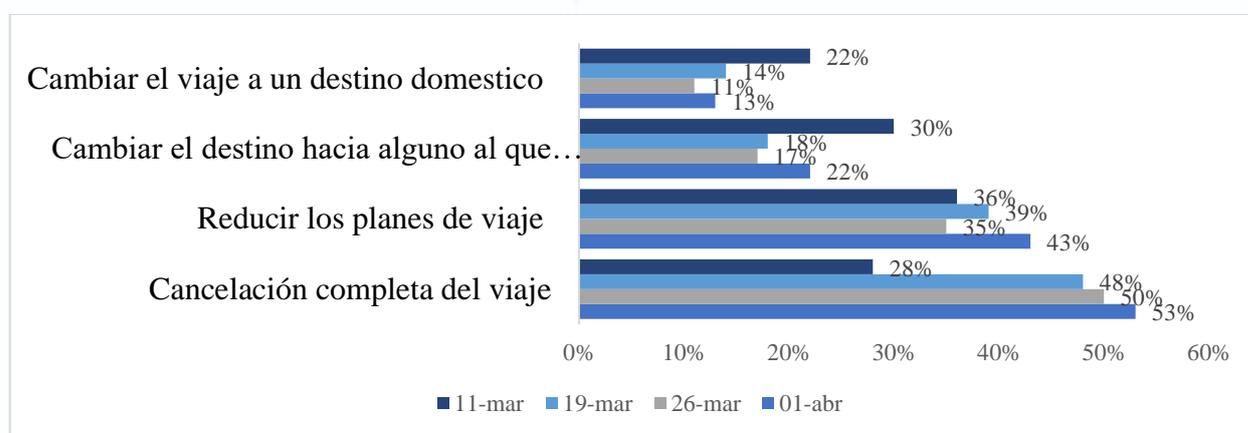
*Nota:* Adaptado de Movimiento Turístico en Arequipa (año de evaluación 2018), Perfil del Turista Extranjero - PROMPERÚ – MINCETUR / VMT / DGIETA

**Tabla 11**  
**Llegada de Visitantes al Cañón del Colca**

	Nacional	Extranjero	Total	VAR Anual
2004	16218	71296	87514	
2005	20527	83331	103858	19%
2006	26683	92003	118686	14%
2007	31288	91348	122636	3%
2008	38458	102155	140613	15%
2009	48082	98736	146818	4%
2010	59960	109622	169582	16%
2011	55425	119599	175024	3%
2012	59292	116012	175304	0%
2013	55105	116682	171787	-2%
2014	61634	123613	185247	8%
2015	72910	132275	205185	11%
2016	109504	144416	253920	24%
2017	102048	152283	254331	0%
2018	128383	170059	298442	17%
2019	102409	173214	275623	-8%

*Nota:* Tomado de: Sistema de Información Estadística de Turismo del MINCETUR (2020), Llegada de visitantes a sitios turísticos museos y áreas naturales protegidas por el Estado en el Periodo de enero de 2002 al diciembre 2019.

Se puede concluir que el sector hotelero en el Perú, tiene una tendencia creciente y una buena perspectiva de crecimiento en el largo plazo y que se verá beneficiada por la promoción de lugares turísticos y la implementación de los tipos de “turismo vivencial”. Sin embargo, es necesario resaltar que a raíz de la emergencia sanitaria la intención de viaje se reduce como se puede observar en la Figura 11.



**Figura 11. Impacto de COVID-19 en la próxima comparación de planes de viaje**

Tomado de Travel Sentiment Study Wave Encuesta a turistas de Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Alemania y el impacto en sus decisiones de viaje generado por la crisis del COVID-19.

Otro factor que impacta negativamente el flujo de turismo es la presencia de conflictos sociales en la región, el año 2019 la Defensoría del Pueblo reporta 135 conflictos sociales activos a nivel nacional (Defensoría del Pueblo, 2019).

Pobladores y autoridades locales de Islay se oponen al proyecto Tía María de la empresa minera Southern Perú Copper Corporation (SPCC) por temor a posibles efectos ambientales y perjuicio a la agricultura en el Valle de Tambo. Este conflicto fue reportado en agosto de 2009 y ha suscitado muchas protestas, en agosto de 2014 se aprueba el Estudio de Impacto Ambiental y el conflicto se reinicia produciéndose graves hechos de violencia según Ferreira y Tincopa (2019). Actualmente, el proyecto se encuentra paralizado, pero durante el año 2019 se reavivaron las protestas y la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa señaló que este conflicto causó la cancelación del 30% de paquetes turísticos, afectando a más de 42,000 trabajadores del sector y 129,399 empresas afectadas, principalmente vinculadas a actividades de comercio y servicios.

Se requiere también un adecuado manejo de los factores que retraen el desarrollo del sector entre los que destacan los conflictos sociales especialmente en los poblados cercanos a los proyectos mineros como el caso de Las Bambas en Apurímac, en el norte el Proyecto Conga y en el valle de Tambo en Arequipa, influye negativamente por el clima de inestabilidad y violencia, bloqueo de vías y la cancelación de paquetes turísticos. Frente a este panorama socio cultural, se considera que el entorno es de riesgo alto.

#### **1.3.4 Factores Tecnológicos (T):**

Frente al panorama de avance tecnológico y de comunicaciones, se considera que el entorno es de riesgo medio con perspectiva positiva ya que los avances tecnológicos están cambiando exponencialmente todas las actividades y consecuentemente, el estilo de vida de las personas. La tecnología está evolucionando más rápido que nunca, la mayoría de los viajeros de todo el mundo recurren a ella con mucha más frecuencia que en el

pasado para informarse antes de tomar una decisión respecto a su viaje; asimismo el progreso realizado respecto a la conectividad ha originado que las reservas en línea a través de dispositivos móviles sea un indicador en constante aumento, tal es así que el mercado de las agencias de viaje online, se ha incrementado en los últimos tiempos. Otro aspecto importante a considerar es la relevancia que ha cobrado la comunicación digital dentro del Sector Hotelero, actualmente muchos hoteles utilizan sus sedes web no solo para facilitar al cliente información sobre las características ofrecidas o facilitar el proceso de reserva y pago sino también utilizan los mensajes relativos a su identidad corporativa, su reputación y su Responsabilidad Social Corporativa. Transmitir de una manera efectiva hacia el cliente la identidad y los valores de la marca permite afianzar la ventaja competitiva (Castillo, Victoria y Luengo, 2019).

Una empresa dedicada a la hostelería necesita manejar datos sobre variables relacionadas con el turismo como tecnología, medios de comunicación, cambios en el comportamiento de sus consumidores, como nuevas formas de comercio. El sector turístico ha sido uno de los más afectados por el desarrollo de las nuevas tecnologías y la manera de hacer turismo se ha modificado mucho en los últimos años. Según Crestan (2017), muchos estudiosos pronosticaron una tendencia de menor necesidad de intermediación y como consecuencia de esta tendencia se produjo la reducción de las agencias de viajes y de su importancia en las decisiones turísticas del consumidor. El uso de internet y el desarrollo de las economías colaborativas han crecido exponencialmente y han dado lugar a la aparición de plataformas como Airbnb, que elimina los intermediarios del servicio de turismo conectando directamente personas que necesitan un alojamiento con personas que lo tienen.

Frente al panorama de avance tecnológico y de comunicaciones, se considera que el entorno es de riesgo medio con perspectiva positiva.

### **1.3.5 Factores Ecológicos (E).**

Se estima que el entorno ecológico es de riesgo bajo o favorable ya que el sector turismo es considerado como “la industria sin chimeneas” por la mínima utilización de equipos e insumos que podrían afectar al entorno medioambiental. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) reconoce al turismo como uno de los diez sectores capaces de propiciar el cambio hacia una economía verde. En sintonía con este propósito el Perú ha incluido los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de su planificación estratégica para el desarrollo del sector (PENTUR, 2016). Sin embargo, es importante recordar que, si bien el impacto es menor en la prestación del servicio de Hospedaje, existen asociados al alojamiento factores de contaminación relacionados a: (a) sistemas de enfriamiento de las habitaciones, (b) calderas que calientan el agua, (c) la calefacción, (d) aguas negras, (e) basura, (f) gases de efecto Invernadero producidos por los medios de transporte usados por los turistas para movilizarse a sus destinos y (g) factores contaminantes por la utilización en mayor o menor medida de insumos de limpieza que son potencialmente contaminantes (López, Calderón y Azalea, 2012).

Por ello es necesario precisar que el desarrollo sostenible de la industria turística depende de que se respeten las normas de protección y cuidado del medio y se evalúen de manera constante las operaciones.

### **1.3.6 Factores Legales (L)**

Se considera que el entorno legal es de riesgo bajo o favorable ya que el sector turismo tiene una prioridad estratégica para el crecimiento del país y en base a eso se ha definido un conjunto de leyes que promueven y controla la dinámica de los diferentes actores en esta actividad económica como se detalla en la Tabla 12.

**Tabla 12**  
**Matriz de Resumen de la legislación relevante para el análisis interno y externo de la situación del Hotel La cuesta de Cayma**

<b>Ley, Norma, Decreto Supremo</b>	<b>Objetivo</b>
<i>Decreto Supremo N° 029-2004</i>	Disposiciones para la clasificación y/o categorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje, así como los órganos competentes en dicha materia.
<i>Decreto Legislativo N° 973 2007</i> <i>Ley 29783 y su reglamento</i>	Régimen Especial de Recuperación Anticipada del Impuesto General a las Ventas Ley de Seguridad y Salud en el trabajo. Disposiciones para asegurar que los trabajadores tengan condiciones de trabajo que velen por sus seguridad y salud durante la ejecución de sus labores.
<i>Decreto legislativo N° 1278, Ley de gestión integral de residuos sólidos y Reglamento</i>	Ley y DS de Residuos Sólidos Disposiciones para implementar programas de segregación en la fuente y recolección selectiva de los residuos sólidos, así como la obligatoriedad del desarrollo de actividades para reducir al mínimo posible la generación de residuos sólidos y segregarlos en la fuente y el desarrollo de un Instrumento de gestión ambiental (IGA)

*Nota:* Resumen elaborado en función de la reglamentación aplicable

En el Estado Peruano existe un entorno legal que a lo largo del tiempo ha buscado el impulso del Sector Turismo. La Ley 24027: Ley General del Turismo fue modernizada en el año 2009 y coloca al turismo como prioridad del Estado y como mecanismo para el desarrollo del país siendo declarado el MINCETUR como ente rector a nivel nacional en materia turística. Esta Ley junto con el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (Decreto Supremo N° 029-2004 MINCETUR) establece una serie de exigencias que los prestadores de servicios turísticos deben cumplir para la clasificación y/o categorización de un hotel, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje, así como los órganos competentes en dicha materia y las medidas de simplificación, eficacia, eficiencia, celeridad y equidad en los procedimientos administrativos que fomenten la formalización y mejora de la competitividad en la prestación de servicios turísticos en el país. A nivel de incentivo tributario el estado ha establecido un Régimen Especial de Recuperación Anticipada del Impuesto General a las Ventas, pudiendo ser aplicado para la ejecución de importantes proyectos de inversión hoteleros que se suscriban con el

Estado. Asimismo, existen beneficios tributarios orientados a incentivar el turismo receptor, mediante el que quedan inafectados del Impuesto General a las Ventas los servicios de alojamiento y alimentación adquiridos en el país por sujetos no domiciliados, siempre que los servicios de alimentación sean prestados en el mismo establecimiento de hospedaje (Decreto Legislativo N° 973 2007).

A nivel de seguridad y salud ocupacional, la Ley N° 29783 tiene como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país, sobre la base de la observancia del deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control del Estado y la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales. A nivel de inversión extranjera, el Acuerdo Internacional de Inversión es un tratado internacional que tiene por finalidad establecer un marco jurídico internacional de atracción, promoción y protección de las inversiones a través de estándares internacionales que garantizan un tratamiento transparente y previsible aplicable a las inversiones en general y particularmente al sector turismo y hotelería. Así también el hotel al igual que cualquier ente empleador en el Perú está obligado a cumplir la ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo – LSST, y su respectiva Reglamentación el DS. N° 005-2012-TR – RLSST la cual es la única reglamentación vigente en el país respecto este tema y busca promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país, fomentando la colaboración de los empleadores y los trabajadores.

Otra reglamentación a la cual está sujeta el hotel es la Ley General de Residuos Sólidos la cual establece disposiciones para implementar programas de segregación en la fuente y recolección selectiva de los residuos sólidos.

A continuación, en la Figura 12 se resume el análisis PESTE para el Hotel la Cuesta de Cayma.



**Figura 12. Análisis PESTE para el Hotel la Cuesta de Cayma**  
Buen resumen

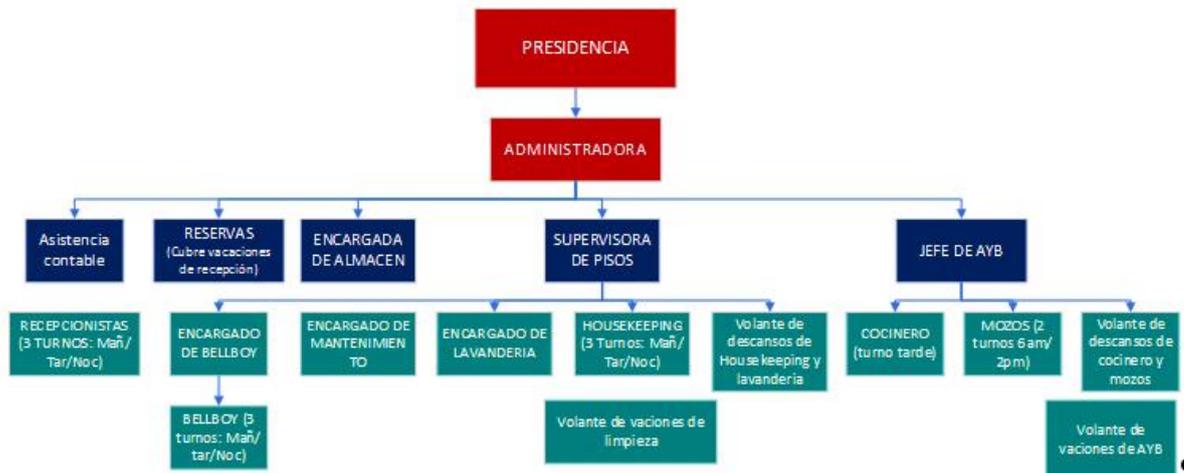
## **1.4 Análisis Interno (AMOFHIT)**

Este análisis permitirá mostrar la situación de la organización para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las debilidades del Hotel La Cuesta de Cayma, para lo cual se tomará en cuenta el estudio y análisis AMOFHIT que se basa en siete áreas funcionales: (a)administración y gerencia, (b)marketing, (c)operaciones, (d)finanzas y contabilidad, (e)recursos humanos, (f)informática y comunicaciones y (g)tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2008); a continuación se expone cada una de estas áreas.

### **1.4.1 Administración y gerencia (A)**

El área de administración y gerencia es el área responsable de manejar las estrategias y los aspectos operacionales, así como de guiar el destino de la organización. El objetivo primordial de la administración es incrementar la productividad (D'Alessio, 2008).

El Hotel la Cuesta de Cayma es propiedad de la Asociación Santa Catalina de Sena asociación constituida por las Madres del Monasterio de Santa Catalina. En la Figura 13 se presenta la estructura organizacional del Hotel La Cuesta de Cayma la cual está liderada por la presidencia y un administrador. El rol de la presidencia de la organización es asumido por la madre superiora de la congregación quien cumple las funciones de presidencia del directorio y en coordinación con la administradora del Hotel son responsables de la toma de decisiones relacionada a los servicios brindados por el hotel de tal manera que estos sean de calidad y cubran las expectativas y necesidades de los huéspedes. Dentro de los mecanismos de gestión el Hotel cuenta con reuniones mensuales a cargo de la administración y tienen por objetivo buscar la mejora continua a través de la detección de problemas cotidianos en las diferentes áreas, como son: recepción, limpieza, cocina, logística y mantenimiento.



**Figura 13. Organigrama del Hotel la Cuesta de Cayma**

Tomado de “Reporte de Sostenibilidad Hotel,” por Hotel la Cuesta de Cayma, 2018 [Documento interno], p. 11. Arequipa, Perú: Autor.

Es importante resaltar que en la estructura organizacional toda la parte de la gestión administrativa, supervisión operacional, promoción de las ventas y evaluación financiera de la empresa recae sobre una sola persona que es la administradora del hotel y quien refirió en la entrevista que actualmente se encuentra con una sobrecarga de trabajo. Esta falta de personal impacta de manera negativa en la organización ya que no se logra cubrir a cabalidad funciones importantes de mejora de operaciones o promoción de ventas dejado por ejemplo tareas relevantes como el trabajo de promoción del hotel a través del canal B2B (*Business to Business*).

El análisis de este aspecto reveló que la estructura organizacional puede convertirse en una debilidad para la organización en el mediano plazo porque toda la responsabilidad de la dirección y administración de la organización se concentra en solo dos personas y no se cuenta con prácticas de Gobierno Corporativo que articulen la estrategia de la organización hacia una visión y misión claros a corto y largo plazo.

### 1.4.2 Marketing y Publicidad (M)

El Hotel La Cuesta de Cayma no cuenta con un área de Marketing y Publicidad y no ha contratado personal a tiempo completo o parcial para desarrollar este trabajo estas actividades han sido tercerizadas con una agencia de publicidad la cual se encarga de la gestión de las plataformas digitales: (página web, Facebook e Instagram). Como se muestra en la Figura 14 las campañas de Marketing y publicidad hasta la fecha han profundizado en temas relacionados a la responsabilidad social, cuidado del medio ambiente y servicios que brinda la empresa. Esta promoción se enfoca en los diferentes productos los cuales han sido clasificados en: (a) habitaciones, (b) suites, (c) restaurant y catering, (d) salón de conferencias y (e) traslado aeropuerto ida y vuelta. Parte de la publicidad también se enfocan en captar clientes a través de plataformas digitales como son TripAdvisor, Expedia, Trivago y especialmente con Booking. En estos metabuscadores los clientes tienen acceso a la información del hotel, ubicación, precios e incluso cuentan con la alternativa de adquirir paquetes. El hotel a la fecha no tiene cuantificado ni identificado cuál de sus productos es el que representa la mayor cantidad de sus ingresos o genera mayor atractivo entre los clientes.



**Figura 14. Presencia en redes y plataformas digitales del Hotel la Cuesta de Cayma**

Tomado de las redes sociales de la empresa



El análisis de este aspecto reveló que el marketing de la organización puede convertirse en una debilidad en el mediano plazo ya que no se apoya en un plan para el desarrollo organizacional.

### 1.4.3 Operaciones (O)

El hotel cuenta con 41 habitaciones que albergan 50 camas y una capacidad instalada que permite alojar a 94 personas como se detalla en la Tabla 13; además cuenta con área de almacenes, cocina, mantenimiento, lavandería, directorio, salón de eventos, Housekeeping y comedor para 100 personas.

**Tabla 13** *Capacidad de Habitaciones Hotel la Cuesta de Cayma*

Tipo	Camas	Plaza
King	6	12
Queen	12	24
2 plazas	26	52
1.5 plazas	6	6
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>94</b>

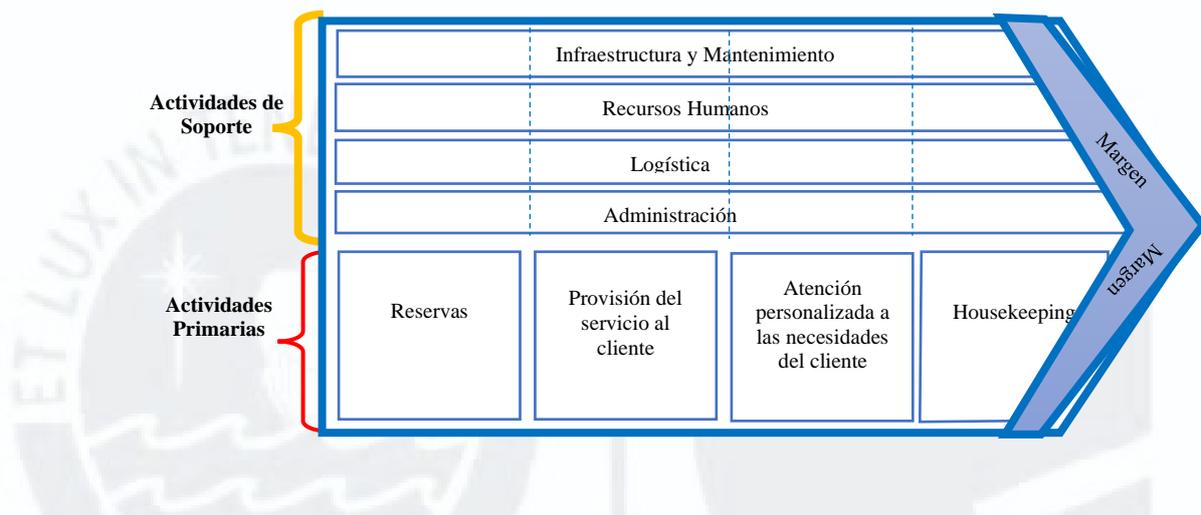
Nota: Tomado de “Entrevista al administrador del Hotel la Cuesta de Cayma Perú (P. Díaz y M. Zarco [Entrevistadores]),” por A. Gaona, 2019.

El hotel dentro de su infraestructura cuenta con estacionamiento, salones para eventos y catering, directorios para dictar charlas y conferencias, lavandería industrial, alquiler de camionetas. En relación a sus clientes; la empresa el Hotel La Cuesta Cayma busca dar calidad de servicio para que el cliente quede satisfecho. El 90% de la iluminación del Hotel es LED, lo que ayuda a optimizar el uso de energía, el mismo que contribuye con la sostenibilidad ambiental

### **Descripción de las Actividades de la Cadena de Valor de la Empresa. A**

diferencia del sector manufacturero en donde podemos evaluar las características de un producto tangible y medir la productividad de la empresa en función de criterios bastante concretos el análisis el proceso de cómo se brinda un servicio en el ámbito turístico nos

enfrenta al reto de evaluar cuáles son las actividades que el cliente considera valiosas. En este sentido se utilizó la propuesta de Michael Porter (Figura 14) quien desarrolla la cadena de valor como una herramienta para modelar los procesos de una organización. Para desarrollar este modelo se clasificaron las actividades del Hotel la Cuesta de Cayma según si se consideran actividades de carácter indispensable para la prestación del servicio o actividades que brindan soporte a las primeras descritas.



**Figura 15. Cadena de Valor del Hotel la Cuesta de Cayma para el Hospedaje**  
Elaborado en base del modelo de Porter

Así también como señala Bateson (2011), este modelo se verá modificado debido a las características propias del servicio como son: (a) la Intangibilidad ya que un servicio solo puede ser percibido al ser recibido; (b) Inseparabilidad ya que para que el servicio se debe existir la relación entre el prestador y consumidor del servicio y (c) Heterogeneidad ya que un servicio varía entre una empresa a otra y entre el personal de una misma empresa.

Las actividades primarias fueron clasificadas dentro de tres dimensiones de acuerdo a las etapas del ciclo del servicio: antes, durante y posterior a la estadía del huésped.

(a) Antes de la estadía del huésped se realizan las Reservas: Esta actividad representa el contacto inicial del cliente con la empresa antes de su estadía en el hotel y contempla las reservas de habitaciones, ya sea mediante la central telefónica, correo electrónico o página web y Apps.

(b) Para la provisión del servicio al cliente durante la estadía se deben revisar todas las actividades de carácter indispensable dentro de la cadena de valor pues constituyen la prestación del servicio en sí y empiezan en el momento que los huéspedes ingresan al hotel hasta que se retiran. Estos servicios son los que formaran la experiencia del cliente y son los principales responsables del logro de su satisfacción y lealtad. A continuación, se listan todas las actividades que forman parte de los servicios ofrecidos:

- Check-in: es el proceso mediante el cual se da la bienvenida al huésped en el primer piso.
- Servicio de Housekeeping: incluye el servicio de limpieza de habitación como servicio de cobertura (servicio realizado durante la noche mediante el cual se prepara la cama, se cambia las toallas, vacían las papeleras, cierran las cortinas y apagan las luces para que el huésped pueda descansar) y la atención de requerimientos de habitación como solicitud de reposición de amenidades del baño, toallas, entre otros.

(c) Fin de la estadía y Check-out: proceso mediante el cual se da el término de la estadía del huésped, va acompañada de la entrega del estado de cuenta de la habitación, para que el huésped realice el pago respectivo por la misma; así como, la asistencia con el equipaje y transporte.

Por otro lado, el hotel ofrece servicios adicionales a elección de sus huéspedes que representan un precio adicional, entre estos se encuentran: (a) el centro de negocios que ofrece servicios de oficina, envíos de correspondencias y alquiler de salones pequeños

para reuniones empresariales privadas de máximo 10 personas; (b) lavandería que ofrece servicio de lavado y planchado de prendas desde las 7:00 a.m. hasta las 10:00 p.m. ; (c) Room Service: ofrece una carta variada entre sándwiches, ensaladas, pizzas, pastas, carnes y pescados, y postres. Disponible las 24 horas del día; (d) Restaurant: ofrece desayuno buffet, almuerzo y cena a la carta. En algunos casos, solo el desayuno buffet se encuentra incluido en la reserva de habitación.

Entre los procesos de apoyo que hacen posible que se provean los servicios principales en la empresa destaca el proceso logístico en el cual El Hotel Cuesta De Cayma busca siempre trabajar con los mejores Proveedores del mercado, para que de esta manera se pueda brindar un buen servicio a los huéspedes y clientes. Entre ellos destacan: (a) autoservicio del Carmen proveedor de abarrotes y verduras, (b) Sonia Yolanda, Proveedor de verduras, (c) Gloria S.A, (d) Incolab. Como se detalla en la Tabla 14 , la frecuencia con que se adquieren los suministros de materiales e insumos es la siguiente: (a) insumos para cocina cada 3 a 5 días, (b) materiales para cocina y comedor cada mes, (c) materiales para Housekeeping cada quincena, (d) materiales para recepción cada 6 meses y (e) materiales y equipos para mantenimiento cada 6 meses.

**Tabla 14**  
***Frecuencia de pedidos a los proveedores***

<i>Denominación del proveedor</i>	<i>Características del insumo</i>	<i>Frecuencia</i>
Sonia Yolanda	Verduras	
Gloria S.A.	Leche y lácteos	Cada 3 a 5 días
Autoservicio Del Carmen	Abarrotes	
INCOLAB	Productos químicos de limpieza	Cada quince días
Gesla	Utilices de escritorio	Cada 6 meses

*Nota.* Tomado de “Entrevista al administrador del Hotel la Cuesta de Cayma Perú (P. Díaz y M. Zarco [Entrevistadores]),” por A. Gaona, 2019.

Sin embargo, es importante resaltar que toda la información detallada fue recogida solamente a través de la entrevista realizada. Las operaciones del Hotel la Cuesta de Cayma descritas anteriormente no se encuentran documentadas en procedimientos o políticas alineadas a los objetivos del hotel ni indicadores de gestión. Esta deficiencia representa una gran debilidad para la organización ya que ocasiona desviaciones en el nivel de servicio y ausencia de la gestión del conocimiento.

#### **1.4.4 Finanzas y contabilidad (F)**

La gestión económica de Hotel La Cuesta de Cayma se maneja por el Área de Administración y Contabilidad, quienes realizan una medición mensual y anual de los estados financieros, dicho reporte es entregado a la presidenta del Hotel para su posterior análisis. Se considera como un limitante de la presente investigación la falta de acceso a dichos estados financieros. En base a la entrevista con la administración y los reportes de ocupabilidad de la empresa del 2018 y 2019 se determinó que la tasa fue de 68% y 63% respectivamente, esto es un indicador de que tiene una ocupación de habitaciones en el promedio del sector.

Hotel La Cuesta de Cayma está registrada ante SUNAT como una asociación destinada a brindar asistencia social de acuerdo con el artículo 19° de la Ley del Impuesto a la Renta, la cual es concordante con los objetivos de lucha contra la pobreza y protección a los más débiles que son deberes humanitarios y mandatos reconocidos por Tratados Internacionales y la Constitución Política del Perú. El porcentaje total de la utilidad neta total del Hotel Cuesta de Cayma es distribuido de manera mensual e ininterrumpida a diversas instituciones benéficas de la ciudad de Arequipa y Lima.

Según el reporte económico mensual de ingresos y egresos del hotel Cuesta de Cayma (Tabla 15), se cuenta con un margen operativo de 52%, este margen es superior al sector que oscila entre 20% y 30% (Martínez, 2009). Si bien este margen puede ser un

buen indicador debe ser evaluado en función de otras variables ya que podría ser resultado de que la organización mantiene precios superiores al promedio.

**Tabla 15**  
**Reporte Económico Anual de Ingresos y Egresos Hotel La Cuesta de Cayma**

<b>Valor económico directo generado- ingresos</b> <b>S/. 2,010,405.55</b>	Costes operacionales S/. 969,470.57
<b>Salarios y beneficios de los empleados</b> <b>S/. 26,106.57</b>	Inversiones en la comunidad S/. 247,000.72
	GOBIERNO CENTRAL S/. 365,260.72
	IGV S/. 356,204.96
	IGV CUENTA PROPIA S/. 355,542.79
	IGV RÉGIMEN DE PERCEPCIONES S/. 662.17
	IMPUESTO A LA RENTA S/. 9,055.76
	INSTITUCIONES PÚBLICAS S/. 80,567.42
	ESSALUD S/. 39,961.09
	ONP S/. 40,606.33
	GOBIERNOS LOCALES S/. 1,238.28
	TASAS S/. 1,238.28
	ARBITRIOS S/. 1,238.28
	AFP S/. 15,133.76
<b>Total de pagos al fisco</b>	
<b>VALOR ECONOMICO RETENIDO</b>	<b>S/. 70,672.41</b>

*Nota.* Adaptado de “Reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma del 2018)” por el Hotel la Cuesta de Cayma, 2018. Arequipa, Perú.

### 1.4.5 Recursos Humanos (H)

Actualmente el Hotel cuenta con 22 trabajadores en planilla los cuales tienen un contrato permanente según se detalla en la Tabla 16.

**Tabla 16**  
*Número de colaboradores Hotel La Cuesta de Cayma*

<b>Género</b>	<b>Permanente</b>	<b>Temporal</b>
<b>Hombres</b>	8	0
<b>Mujeres</b>	14	2
<b>Total</b>	22	2

*Nota.* Adaptado de “Reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma del 2018” por el Hotel la Cuesta de Cayma, 2018. Arequipa, Perú.

Según lo referido por la Administradora en la entrevista realizada, en el Hotel La Cuesta de Cayma el clima laboral es bueno, los colaboradores se sienten identificados con la organización, y aunque la remuneración económica que se da al equipo no es alta, el compromiso y pertenencia que reflejan sus integrantes es muy buena. El respeto y la congruencia son los valores que se reflejan en el día a día de trabajo. La organización facilita a sus colaboradores el horario para que puedan satisfacer necesidades personales. Puesto que tienen horarios rotativos de 6 am a 2 pm, 2pm a 10 pm y el último turno de 10 pm a 6 am. El personal siempre cuenta con capacitaciones, el mismo que le ayuda a desarrollar las competencias necesarias para tener un desempeño laboral que asegure un servicio de calidad. Sin embargo, en la entrevista la administración también refirió que no tienen un plan de capacitaciones o mejora de las competencias.

El Hotel La Cuesta de Cayma realiza una evaluación de desempeño mensualmente realizada por cada jefe de área y la administradora como instrumento de control. Para efecto de contratación de personal el Hotel realiza una convocatoria interna como primer paso, en caso no se encuentre el perfil que se busca, se procede a la convocatoria por otros medios. Así también los colaboradores cuentan con diferentes beneficios, como: (a)

Recargo al consumo 4%, lo cual se refiere a las propinas, las cuales ya están incluidas en nuestras tarifas, beneficiando así al personal, (b) Política de Compensación de Horas Extras, esta política busca que los colaboradores puedan cambiar sus horas extras en la fecha que lo soliciten, (c) Asimismo, cada colaborador goza de almuerzo y Coffe break por parte del Hotel y (d) Capacitaciones que busquen su desarrollo profesional en algunos casos con el apoyo de CENFOTUR, entre ellas tenemos: Seguridad y Salud en el Trabajo, Manipulación de Alimentos, Atención al Cliente y Estándares de Calidad.

El análisis de este aspecto reveló que para la organización una de las principales fortalezas son sus colaboradores y el compromiso que estos tienen con la visión y valores.

#### **1.4.6 Informática y comunicaciones (I)**

Según D'Alessio (2015), el uso de sistemas de información y comunicaciones contribuye con el proceso para la toma de decisiones gerenciales, por lo que es esencial contar con sistema de información gerencial efectivo que es capaz de retroalimentar a la organización. En ese sentido el Hotel La Cuesta de Cayma tiene una página web, que brinda información sobre todos los servicios que ofrece, desde el hospedaje, visita al Monasterio de Santa Catalina, restaurante, desayuno buffet, hall bar, eventos y catering, directorio, lavandería industrial, alquiler de vehículos y estacionamiento. Todos los sistemas del hotel cuentan con usuarios y claves para el acceso a wifi, por otro lado, se tiene un sistema de cámaras para monitoreo en administración y recepción que funciona las 24 horas del día y personal de seguridad 12 horas durante la noche en temporadas altas.

#### **1.4.7 Tecnología (T)**

El nivel de automatización es aún precario puesto que solo se cuenta con un sistema administrativo parcial y no se tiene un sistema completo para seguir mejorando todos los procesos del servicio. El hotel carece de un área específica de investigación y desarrollo, para el acceso a un mayor número de clientes y posterior crecimiento de la empresa, de manera empírica la empresa incentiva la innovación entre sus empleados.

En el mediano plazo la falta de proyectos para invertir en investigación y desarrollo podría convertirse en una debilidad en el largo plazo ya que en un sector tan cambiante como el turismo es indispensable que la empresa se mantenga a la vanguardia de las tendencias de sus clientes actuales y futuros.

#### **1.4.8 Análisis Interno y externo del Hotel la Cuesta de Cayma**

La Tabla 17, muestra las fortalezas y debilidades de la organización desarrolladas en base al proceso de evaluación interna (AMOFHIT) las cuales se detallan a continuación:

**Tabla 17**  
**Fortalezas y debilidades del Hotel la Cuesta de Cayma**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Administración y gerencia (A)</b>	Buen manejo del administrador para la estabilidad de la empresa Identificación del personal con su trabajo y con toda la empresa	No se cuenta con prácticas de Gobierno Corporativo. Falta de visión y misión claros a corto y largo plazo.
<b>Marketing y Publicidad (M)</b>	Cuenta con plataforma digital (Facebook, Instagram y Twitter) para dar respuesta a cualquier duda sobre el servicio. Está inscrito en una de las plataformas de viajes más grandes del mundo, Booking, Trivago, Expedia y TripAdvisor.	Escasa información de la utilización del ingreso en apoyo social con las diferentes instituciones a su cargo No se tiene un departamento especializado en marketing
<b>Operaciones (O)</b>	La diversidad de servicios que ofrece (hospedaje, salón para eventos y catering, directorio, lavandería propia, estacionamiento y alquiler de vehículos) Proveedores fidelizados que siempre tienen un stock de productos disponibles. El 90% de la iluminación del Hotel es LED, lo que ayuda a optimizar el uso de energía, el mismo que contribuye con la sostenibilidad ambiental	Ausencia de seguimiento a las distintas áreas de servicios que oferta.
<b>Finanzas y contabilidad (F)</b>	Buen respaldo del patrimonial del hotel Ingresos relativamente estables que cubren todas las necesidades de la empresa Margen operativo superior al sector	Carencia de ratios financieros que permiten tomar decisiones de inversión
<b>Recursos Humanos (H)</b>	Capacitación contante del personal por departamento lo que permite el buen desempeño e identificación con la empresa Totalidad de colaboradores en planilla con todos los derechos laborales Poca rotación del personal Clima laboral confortable y fortalecimiento del trabajo en equipo.	Sobrecarga laboral en temporadas de mayor demanda No se cuenta con un procedimiento formal de evaluación a los colaboradores por las capacitaciones brindadas.
<b>Informática y tecnología</b>		No se tiene planificado invertir en investigación y desarrollo.

*Nota:* Resumen del Análisis AMOFHIT del Hotel la cuesta de Cayma

En función a esta información se elaboró la Tabla 18 que busca evaluar los Factores Internos con mayor fortaleza en la organización. El análisis del potencial del Hotel la Cuesta de Cayma reveló que su principal debilidad está en el área de la gerencia y administración y en la de marketing y Ventas.

**Tabla 18**  
**Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Fortalezas		Peso	Valor	Ponderación
1	Buen manejo del administrador para la estabilidad de la empresa	10.00%	3	0.3
2	Identificación del personal con su trabajo y con toda la empresa	10.00%	3	0.3
3	Cuenta con plataforma digital (Facebook, Instagram y Twitter) para dar respuesta a cualquier duda sobre el servicio.	5.00%	3	0.15
4	Está inscrito en una de las plataformas de viajes más grandes del mundo, Booking, Trivago, Expedia y TripAdvisor.	5.00%	3	0.15
5	La diversidad de servicios que ofrece (hospedaje, salón para eventos y catering, directorio, lavandería propia, estacionamiento y alquiler de vehículos)	10.00%	3	0.3
6	Proveedores fidelizados que siempre tienen un stock de productos disponibles.	2.00%	3	0.06
7	El 90% de la iluminación del Hotel es LED, lo que ayuda a optimizar el uso de energía, el mismo que contribuye con la sostenibilidad ambiental	2.00%	3	0.06
8	Capacitación contante del personal por departamento lo que permite el buen desempeño e identificación con la empresa	5.00%	3	0.15
9	Poca rotación del personal	2.00%	3	0.06
10	Clima laboral confortable y fortalecimiento del trabajo en equipo.	2.00%	3	0.06
		0.53		1.59
Debilidades		Peso	Valor	Ponderación
11	No se cuenta con prácticas de Gobierno Corporativo.	10%	1	0.1
12	Escasa información de la utilización del ingreso en apoyo social con las diferentes instituciones a su cargo	10%	1	0.1
13	No se tiene un departamento especializado en marketing	10%	1	0.1
14	Ausencia de seguimiento a las distintas áreas de servicios que oferta.	10%	1	0.1
15	Sobrecarga laboral en temporadas de mayor demanda	3%	1	0.03
16	No se cuenta con un procedimiento formal de evaluación a los colaboradores	2%	1	0.02
17	No se tiene planificado invertir en investigación y desarrollo.	2%	1	0.02
		0.47		
		100.00%		0.47
Valor:			<b>Promedio</b>	1.03
4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor				

*Nota:* Adaptado de El proceso Estratégico: Factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA, pp 185 por D' Alessio, 2008.

Una fuerte debilidad es que la administración no cuenta con los instrumentos de gestión necesarios para la toma de decisiones: planes estratégicos, planes operativos, planes de operación, marketing, investigaciones de mercado, etc. Esto afecta la capacidad de identificar las áreas de mejora, no se cuenta con indicadores para controlar la eficiencia de la gestión ni se han establecido buenas prácticas de gobierno corporativo que permitan equilibrar los intereses de administración y gerencia y los del directorio. Así también se estableció que la empresa no cuenta con un área de ventas específico lo cual afecta en las finanzas del hotel ya que no se aprovecha completamente la capacidad del hotel ni se promocionan los servicios conexos del hotel. Se identificó que la principal ventaja del hotel es el compromiso del personal que trabaja en él, desde el administrador hasta el personal están identificados con la misión del hotel.

La Tabla 19 muestra la Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) del Hotel la Cuesta de Cayma. Esta fue elaborada en función de la evaluación realizada de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades desarrolladas en el presente capítulo. Como señala D' Alessio (2008) esta matriz permite evaluar las estrategias de la empresa y el alineamiento de estas con sus objetivos a corto y largo plazo en base al análisis de: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA)

**Tabla 19**

**Matriz FODA del Hotel La Cuesta de Cayma**

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		<p>F1 Diversificación de servicios del hotel</p> <p>F2 Compromiso del administrador para la estabilidad de la empresa</p> <p>F3 Cuenta con presencia en buscadores y meta buscadores</p> <p>F4 Contribuye con la sostenibilidad ambiental, optimizando el uso de energía</p> <p>F5 Personal comprometido con los valores de la empresa</p> <p>F6 Clima laboral adecuado y mínima rotación de personal</p> <p>F7 Margen operativo superior al sector</p> <p>F8 Conciencia de responsabilidad social y cuidado del medioambiente</p>	<p>D1 Recursos humanos poco adaptado al entorno actual</p> <p>D2 No cuenta con buenas prácticas de gobierno corporativo</p> <p>D3 Gestión centralizada por la administradora</p> <p>D4 No se definió visión, misión y valores de la empresa</p> <p>D5 No se cuenta con un departamento especializado en marketing</p> <p>D6 Falta de un programa de capacitación y profesionalización de personal</p> <p>D7 No se cuenta con un software de administración (financiero, administrativo, comercial, operativo)</p> <p>D8 Carencia de ratios financieros que permiten tomar decisiones de inversión</p> <p>D9 No se aprovecha el 100% de la capacidad del Hotel</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>FO Explote</b>	<b>DO Busque</b>	
<p>O1 Nuevas necesidades y deseos del cliente</p> <p>O2 Potencial de recuperación del turismo y hotelería</p> <p>O3 Crecimiento de comercio internacional en Perú</p> <p>O4 Ubicación comercial estratégica</p> <p>O5 Estrecha relación con un importante complejo turístico, Monasterio de Santa Catalina</p> <p>O6 Cambio de tendencias en el comportamiento del consumidor</p> <p>O7 Valoración de los clientes hacia la responsabilidad social empresarial</p>	<p><b>E1 Diversificación concéntrica:</b> Productos nuevos relacionados con los actuales, adaptar la oferta de servicios a las nuevas necesidades del cliente (F1, F3, F5, O1, O2, O4, O6)</p> <p><b>E2 Gerencia de procesos:</b> Llevar a cabo programas de entrenamiento en las distintas áreas operativas con el fin de potenciar las habilidades de los empleados y hacer frente a la nueva demanda del mercado (F1, F5, F8, O1, O2, O4)</p> <p><b>E3 Penetración en el mercado:</b> Redefinir el público objetivo, a través de un estudio de mercado analizar el segmento de novios (F1, F3, O1, O3, O5)</p> <p><b>E4 Alianza Estratégica:</b> Asociarse con otras empresas para complementar los servicios (F1, F3, O2, O3, O4, O6, O7)</p>	<p><b>E8 Gerencia de Procesos:</b> Elaborar manuales de procesos, procedimientos y manual de funciones con el fin de adaptar las operaciones (D1, D2, D5, D6, D7, O1, O2)</p> <p><b>E9 Gerencia de Procesos:</b> Brindar continuamente programas de entrenamiento y especialización en la empresa en áreas necesarias (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O1, O2, O3, O7)</p> <p><b>E10 Gerencia de Procesos:</b> Desarrollar planes operativos y comerciales para mejorar la administración y rentabilidad de la empresa (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D9, O1, O2, O3, O6, O7)</p> <p><b>E11 Gerencia de Procesos:</b> Implementar la unidad de Marketing (D5, O1, O2, O3)</p>	
<b>Amenazas</b>	<b>FA Confronte</b>	<b>DA Evite</b>	
<p>A1 Reducción del turismo por la coyuntura sanitaria del COVID</p> <p>A2 Desaceleración de la economía por la crisis del COVID</p> <p>A3 Hoteles con las mismas características y mejor oferta de servicio en la zona</p> <p>A4 Conflictos sociales en la región</p> <p>A5 Fenómenos naturales por temporadas que afectan la afluencia de turismo</p> <p>A6 No está registrada en la Plataforma Airbnb</p>	<p><b>E5 Reingeniería de Procesos:</b> Desarrollar procesos y planes de contingencia para contrarrestar las consecuencias de la crisis sanitaria (F1, F5, F5, F10, A2, A3, A6)</p> <p><b>E6 Desarrollo del Producto:</b> Crear un programa de tarifas corporativas para huéspedes con estancias largas (F1, F5, A1, A4, A5)</p> <p><b>E7 Desarrollo de Mercado:</b> Posicionarse en más plataformas como Airbnb y Tu que planes.com (F2, A5)</p>	<p><b>E12 Atrincheramiento:</b> reducción de costos para mejorar eficiencia (A1, A2, D1, D2, D6, D8, D9)</p> <p><b>E13 Tecnología de la información:</b> Adquirir/desarrollar un software para la administración del hotel (D7, A1, A4, A5)</p> <p><b>E14 Benchmarking:</b> Imitar buenas prácticas de los competidores para mejorar las promociones en temporada baja (D5, A1, A4, A5)</p> <p><b>E15 Tercerización:</b> Tercerizar el área de contabilidad y finanzas para dinamizar los procesos contables y la toma de decisiones (D2, D3, A1.)</p>	

## 1.5 Conclusiones

Los procesos y actividades del hotel no se tienen documentados en procedimientos, lo cual ha ocasionado desviaciones en el servicio, las actividades han sido aprendidas empíricamente.

Toda la responsabilidad directiva se concentra en una sola persona, siendo la madre superiora la única facultada para tomar decisiones sobre la empresa, sin embargo, la responsable tiene otras funciones asociadas a la congregación lo cual resta disponibilidad y enfoque para gestionar el hotel.

Existe un déficit de atención a algunos stakeholders, ya que se ha desatendido la capacitación y profesionalización de los colaboradores, además de tener diferencias o inconvenientes con la comunidad aledaña al hotel.

Los cambios económico y político actuales se han visto que el hotel no cuenta con un plan de diversificación para afrontar estas amenazas.

El promedio ponderado de la Matriz MEFI nos indica que la organización es internamente débil y debe superar sus debilidades si quiere formular una estrategia competitiva sólida.

Por último, se ha identificado que el sector turístico ha sido impactado por el Covid-19 durante el 2020, logrando disminución de la demanda a nivel mundial.

## Capítulo II: Problema Clave

El Hotel la cuesta de Cayma es una organización sin fines de lucro fundada en 2006 por la congregación de Madres Dominicanas del Monasterio de Santa Catalina. El éxito de esta organización antes de la emergencia Sanitaria estuvo ligado al compromiso de sus trabajadores para brindar un servicio de calidad al turista empresarial, sin embargo el cambio en el panorama político, económico y social y la disminución del flujo de viajeros hacia la ciudad exige que la empresa evalúe u la eficiencia de sus operaciones, las oportunidades de diversificar su negocio y la agilidad con la que responde a los cambios del entorno y la capacidad de lograr crecimientos evolutivos sostenibles en el tiempo. Dentro de los principales problemas identificados esta: la falta de directrices que permitan que se implemente un Gobierno Corporativo el cual es necesario para la toma de decisiones. Esto permita que la organización se consolide en el largo plazo y logre los objetivos de la estrategia empresarial. Otro problema identificado es la falta de estrategia de diversificación de los negocios lo que ha impactado de manera negativa la capacidad de gestión de la organización, no se han implementado proyectos grandes para el desarrollo en el largo plazo del hotel y se han concentrado funciones relevantes en una sola persona lo cual ha producido que no se atiende de manera óptima actividades importantes para el desarrollo de la organización.

### 2.1 Problemas Identificados en la empresa

**Problema 1:** No se cuentan con estándares administrativos para el control de las operaciones. Durante el análisis AMOFITH se determinó que no existen indicadores de gestión ni parámetros de control estándar para temas operacionales relevantes como son el mantenimiento de las instalaciones, limpieza de las habitaciones, procesos de atención al cliente ni mecanismos escritos de aseguramiento para el control de la calidad del servicio. No se controla al detalle los costos de las operaciones y el cumplimiento de

disposiciones legales como la segregación de los residuos sólidos entre otras. La falta de herramientas de seguimiento de los resultados de las actividades que agregan valor puede impactar de manera negativa en la satisfacción del cliente y cumplimiento de sus expectativas. El análisis AMOFITH de la empresa reveló que la gestión operacional del hotel requiere ser estandarizada ya que ocasionalmente presenta fallas en el servicio. La estandarización contribuiría con implementar y usar de manera adecuada los estándares GRI como herramientas de gestión.

**Problema 2:** No se cuenta con normas, principios y procedimientos de Buen Gobierno Corporativo que regulen la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. Si bien es una empresa sin fines de lucro, cuenta con una estructura de gobernanza que concentra las responsabilidades de dirección en solo dos cargos la presidencia y la administración las cuales no cuentan con suficientes recursos para la gestión operativa y el seguimiento de los indicadores financieros, así como a las necesidades de sus clientes. Se ha concentrado todas las actividades administrativas a cargo de una sola persona lo que causa sobre carga de trabajo y atención insuficiente a diferentes actividades que agregan valor.

**Problema 3:** El Hotel la Cuesta de Cayma, al ser una empresa sin fines de lucro, atiende de manera desproporcionada a los diferentes stakeholders de la organización. Actualmente si bien atiende de manera ejemplar al bienestar de los proyectos sociales de la congregación, en la entrevista se estableció que la organización no ha desarrollado ningún proyecto destinado a mejorar la sostenibilidad ambiental de las operaciones, mejorar las relaciones con sus vecinos o desarrollar nuevas estrategias de negocio para satisfacer el cliente o la mejora en la capacitación de los empleados de la organización.

**Problema 4:** Se ha identificado que la organización no cuenta con estrategias diversificadas y adecuadas para afrontar amenazas externas. No existe una estrategia de

desarrollo organizacional que contemple como responder ante pérdidas económicas en el negocio por cambios en el entorno como los producidos por la crisis sanitaria o los conflictos sociales. Contar con estrategias de diversificación de negocio permitirían afrontar cambios en el entorno y en un rubro de negocio sensible a estos. El turismo en el Perú es sensible a los conflictos sociales, la crisis de salud y el cambio en el perfil y el comportamiento del consumidor entre otras situaciones adversas que afectan al flujo de turistas y a sus expectativas respecto a la calidad del servicio y la forma en la cual busca, evalúa y elige un hotel.

## **2.2 Problema Clave**

### **2.2.1 Enunciado del problema**

En base al análisis realizado se ha identificado la falta de Gobierno Corporativo como problema clave. Este problema es causado porque no se cuenta con normas, y procedimientos documentados que regulen la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. Este problema se evidencia en que la empresa se fija como objetivo principal el de generar flujos de ingresos suficientes para los proyectos sociales de la organización y no atiende de manera suficiente a los otros stakeholders como son clientes y trabajadores. Así también, la estructura administrativa del hotel ha concentrado todas las labores en una sola persona generando sobrecarga de trabajo la cual no permite que se atiendan de manera suficiente actividades que asegurarían la sostenibilidad en el tiempo y que en lugar de esto se prioricen temas urgentes de la operación y que no se cuentan con una estrategia organizacional que permita guiar la toma de decisiones frente a los cambios en el entorno que representan importantes amenazas externas.

### 2.2.2 Sustancia

Durante la entrevista realizada a la administración en febrero del 2020, la administración del Hotel la Cuesta de Cayma indicó que se tienen problemas para definir una estrategia que articule la misión altruista del hotel y las necesidades administrativas y operativas que este tiene. El Hotel la Cuesta de Cayma fue concebido como una organización sin fines de lucro que debe generar un flujo económico constante destinado a atender diferentes proyectos de ayuda social. Esta organización durante los últimos años ha venido cumpliendo este propósito altruista, sin embargo, la administración también manifestó que no se han realizado suficientes reinversiones de capital para ejecutar las mejoras que el hotel necesita para mantenerse más competitivo. Durante el análisis interno y externo de la empresa se corroboró el problema de falta de una estructura de gobierno corporativo que dirige de manera empírica la toma de decisiones y la estrategia organizacional en el largo plazo. Además, se identificó un problema de concentración de funciones en la administración. La administración se encarga tanto de las operaciones del hotel, la parte comercial, la atención al cliente como la gestión financiera sin embargo no llega a tener autonomía en la toma de decisiones a largo plazo. La concentración de funciones que asumen la administración y que no les permite enfocarse en la mejora de indicadores operacionales para lograr la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. La implementación de una estrategia y principios de buen gobierno corporativo para una PYME le permitiría al hotel afrontar las amenazas provenientes del entorno y servirá como guía para los proyectos en el largo plazo brindando un marco que asegure la calidad y regule las operaciones, fijando las metas para la organización que aseguren la sostenibilidad en el tiempo.

### **2.2.3 Ubicación**

El problema principal se encuentra en la organización de la toma de decisiones en la alta dirección y la administración de la empresa. De acuerdo al análisis interno, se observa que las decisiones son aprobadas por la directora de la comunidad religiosa quien junto con la administradora deciden temas de carácter operativos concernientes a la gestión del hotel. Así también la priora cumple funciones equiparables a la de un presidente de directorio ya que el capital del Hotel proviene de la congregación.

### **2.2.4 Propiedad**

Según lo evaluado en el problema clave, el propietario de la responsabilidad de diseñar y dirigir una estrategia organizacional sostenible en el tiempo es la gerencia y la alta dirección. El Hotel la Cuesta de Cayma no tiene la estructura de gobernanza sugerida por la guía de lineamientos para un buen gobierno corporativo para las PyME y empresas familiares (CAF, 2011). Según este documento debe existir un directorio conformado por un grupo de personas de las cuales tienen experiencia mínima en la actividad económica que desarrolla la compañía, así como conocimientos comerciales de finanzas y un perfil de idoneidad profesional e integridad. Es necesario también que el directorio cuente con miembros independientes como un mecanismo de transparencia en el manejo de su operación para la protección de los derechos de los accionistas y evitar los conflictos de intereses.

### **2.2.5 Magnitud**

El problema evaluado tiene una magnitud considerable ya que la falta de un plan estratégico con objetivos a largo plazo y una adecuada estructura de control operacional y de gobierno puede afectar considerablemente la sostenibilidad de la organización en el tiempo. La ausencia de mecanismos apropiados para atender los riesgos afecta significativamente: el desempeño económico, rentabilidad, la subsistencia de los

proyectos de responsabilidad social y las relaciones de la empresa con los trabajadores. Comprometer la sostenibilidad en el tiempo implicaría que el Hotel la cuesta de Cayma deje de atender a las 18 instituciones que beneficia en la ciudad de Arequipa quienes percibieron en el año 2018 la suma de S/. 247,000 soles como parte de las actividades de responsabilidad social de la empresa.

Un cambio en la organización de la toma de decisiones en la alta dirección y la administración de la empresa mejoraría en el corto o largo plazo las relaciones entre los accionistas y todas las partes interesada brindando un marco de reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la empresa para la generación de valor.

#### **2.2.6 Perspectiva de tiempo**

Existe mucha urgencia para realizar la implementación de un adecuado Gobierno Corporativo en el contexto de una empresa con características especiales como es el Hotel la Cuesta de Cayma. Esta empresa fue constituida con el objetivo de generar flujos para los proyectos que atiende la comunidad de religiosas del Monasterio de Santa Catalina. La iniciativa ha logrado brindar asistencia social, alimentación, vestido y atención en salud a personas en estado de vulnerabilidad y extrema pobreza. Una congregación de religiosas como las del Monasterio de Santa Catalina tiene actividades, intereses y formación que es ajena a las exigencias de una empresa con fines de lucro. Sin embargo, de una manera innovadora se han involucrado en la dirección del Hotel. Contar con una estructura de gobierno corporativo aseguraría una gestión transparente, profesional y que evite los conflictos de interés a la vez que asegura la sostenibilidad del Hotel como organización respondiendo a las necesidades de sus clientes trabajadores y vecinos de la comunidad.

Se espera que el tiempo en el cual se aborden e implementen las propuestas de solución detalladas en el capítulo 7 sea de un año y que posteriormente se monitoree los resultados de estas acciones en el mediano y largo plazo.

### 2.3 Conclusiones

El análisis de la problemática del Hotel reveló que actualmente: (a) no se cuentan con estándares administrativos para el control de las operaciones, estas requieren ser estandarizadas ya que ocasionalmente se presentan fallas en el servicio; (b) no se cuenta con normas, principios y procedimientos de Buen Gobierno Corporativo que regulen la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa y que deben ser implementados con urgencia para asegurar la sostenibilidad de la organización en el tiempo; (c) no se atiende de manera proporcionada a los diferentes *stakeholders* de la organización ya que no se cuenta con proyectos para la profesionalización de los empleados, la mejora del medio ambiente o las relaciones con los vecinos de la comunidad y (d) se ha identificado que el hotel no cuenta con estrategias de diversificación que sean adecuadas para afrontar amenazas externas. Estos cuatro problemas identificados durante el análisis de la realidad del Hotel La Cuesta de Cayma representan una amenaza para la organización si no son atendidos, pero también pueden ser una oportunidad de mejora en la medida que se implementen los cambios necesarios.

### Capítulo III: Revisión de la literatura

En este capítulo se revisarán las definiciones relacionadas a los problemas encontrados para el Hotel la Cuesta de Cayma los cuales, tienen como base los conceptos de: (a) estándares administrativos para el control de operaciones, (b) gobierno corporativo, (c) atención a los stakeholders y (d) estrategias diversificadas para hacer frente a amenazas externas. Para tal fin se ha extraído la información de bases de datos como DOCIS, EBSCO, EBOOK Central y de páginas de instituciones especializadas en la materia.

#### 3.1 Revisión de la literatura

El presente capítulo es un análisis de la literatura relevante para entender y analizar el marco de trabajo de la presente investigación y comprender la importancia de las definiciones desarrolladas y como convergen en los temas mencionados en cada problema encontrado. En la Figura 16 se visualiza el resumen del Marco de la revisión de la literatura:



**Figura 16. Mapa de Literatura**

### 3.1.1 Problema 1

El primer problema detectado fue la falta de procesos definidos e instrumentos de gestión de las operaciones. Los conceptos desarrollados para la revisión de la literatura de este problema son: valoración de las características del servicio, mejora de operaciones, ocupabilidad del hotel y la importancia de contar con un Reporte GRI como herramienta de gestión.

**Valoración de las características del servicio.** Para garantizar un sistema de mejora de la calidad eficaz es necesario: (a) definir la calidad por parte del cliente interno y externo, (b) evaluar el proceso sistemáticamente e identificar cualquier variación, (c) mejorar el proceso a lo largo del ciclo de vida del servicio o producto, (d) monitorear continuamente el servicio o proceso, (e) usar indicadores para comparar el servicio y la producción con las normas, y (f) liderar y comprometerse con este proceso por la alta dirección (Colton, 2000). Algunos autores enfatizan que para asegurar la calidad durante la prestación de un servicio se deben atender aquellas características percibidas y esperadas por el cliente. Como señala Bateson (2011), la valoración del servicio se verá modificada debido a las características propias del servicio como son: (a) la Intangibilidad ya que un servicio solo puede ser percibido al ser recibido; (b) Inseparabilidad ya que para que el servicio se concrete debe existir la relación entre el prestador y consumidor del servicio y (c) Heterogeneidad ya que un servicio varía entre una empresa a otra y entre el personal de una misma empresa.

En este sentido Schäfer et al. (2018), mencionan que la preferencia de los clientes en relación a varios atributos del hotel se ve influenciada por la diversidad de culturas, idiomas y expectativas que tienen los clientes. Ciertas características del hotel que son favorecidas por un grupo específico de clientes pueden no ser apreciados por otro tipo de usuarios. Es decir que aquellos atributos como: (a) el confort, (b) el precio de las

habitaciones, (c) el ambiente de la habitación, entre otros; serán apreciados de una manera distinta por cada persona. La literatura también indica que en lo que concierne a la estructura física del hotel los clientes evalúan no solo la apariencia y comodidad de la habitación sino también factores como: (a) el ruido, (b) temperatura, (c) limpieza, entre otros; las condiciones de la habitación aparecen como uno de los componentes más importante para la satisfacción de los clientes.

Por otro lado, como señalan Taide et al. (2017) y Wan-Yu Chang (2014), entre los clientes de un hospedaje existe sensibilidad ante el precio y las características del hospedaje. Dentro de los factores por los cuales los clientes de un hospedaje se pueden sentir satisfechos e insatisfechos están: (a) la seguridad, (b) el apropiado funcionamiento de las instalaciones, (c) el diseño de las instalaciones y (d) la elegancia y la pulcritud de un establecimiento. Asimismo, el apropiado funcionamiento de las instalaciones del hospedaje también es relevante en la experiencia del cliente ya que las fugas, puertas dañadas, un mal funcionamiento de la ducha, el baño, el aire acondicionado, entre otros genera una impresión de descuido y mortifica al usuario y podrían opacar su experiencia en el hotel. El diseño de las instalaciones, una adecuada proporción en los espacios, una buena distribución áreas de restaurante, salones accesos influyen en la experiencia del cliente. Por último, la elegancia y la pulcritud de un establecimiento son determinantes para ganar nuevos clientes que busquen hospedarse por segunda vez, si una habitación está húmeda o presenta algún mal olor, o si las amenities colocadas en el baño lucen viejas o si este espacio no ha sido limpiado correctamente los clientes escogerán un hotel distinto en la siguiente ocasión. Por esta razón es relevante que la organización controle y mejore la gestión de cada operación en su cadena de valor ya que los clientes valorarán de manera distinta cada característica lo cual exige que la empresa mantenga altos estándares de calidad en cada una.

La revisión de la literatura nos revela que la satisfacción de un cliente en un hospedaje depende de variables propias del hotel y variables propias de la calidez de las personas cuando brindan el servicio. Por esta razón podemos afirmar que para que un hotel pueda brindar calidad en su servicio debe tener un buen control sobre la gestión y control de las operaciones de tal manera que atienda todas las actividades para brindar el servicio de hospedaje desde la publicidad y captación de los clientes, la atención del cliente para la reserva, el pago de esta, la limpieza y preparación de la habitación antes durante y después de la estadía, el mantenimiento de áreas comunes y en algunos casos áreas recreativas (piscinas, gimnasios, etc.), los servicios de atención y orientación para el confort de sus clientes durante la estancia así como otros servicios adicionales como el de restaurant, etc. Esta es una gran cantidad de procesos y operaciones que se requieren para brindar el servicio de hospedaje y deben ser controladas a cabalidad considerando las entradas, actividades y salidas que estos generan. En el control es importante analizar la información dada por los clientes y los materiales y desechos que intervienen en los procesos, así como métricas relevantes.

**Mejora de operaciones.** Todas las organizaciones enfrentan el reto de asegurar la sostenibilidad de los negocios para lo cual deben plantearse objetivos que les permitan optimizar su rendimiento y mantener la ventaja competitiva en el largo plazo. Es necesario no solo contar con una estrategia sino también verificar que las acciones de la empresa estén alineadas con el plan estratégico y que exista una congruencia entre la estrategia del negocio y los subsistemas. Un proceso sistematizado y alineado lograra que el trabajo diario de los colaboradores y la propuesta de valor se articulen eficientemente. Entender la estrategia del negocio es el primer paso para lograr un alineamiento estratégico eficiente. El alineamiento es eficiente en la medida que los objetivos de las diversas áreas están en función de los objetivos generales y los colaboradores se

comprometen con su rol ya que conocen el impacto que causan las actividades que realizan. El alineamiento estratégico requiere analizar los puntos críticos que impactan en la estrategia del negocio como son: (a) los subsistemas, (b) la estructura organizacional, (c) los procesos, (d) la cultura organizacional, (e) las habilidades de los colaboradores y (e) la tecnología (Valle, 2015).

Durante el análisis interno de las operaciones del hotel, se determinó que el hotel no ha analizado de manera exhaustiva su cadena de valor. Lo cual ha generado que no realice un adecuado control de temas operacionales relevantes relacionados a actividades primarias como son el mantenimiento de las instalaciones, control de la calidad del servicio, costos de las operaciones y cumplimiento de disposiciones legales como la segregación de los residuos sólidos entre otras. Conforme indican Frías et al. (2017), abordar una mejora operacional requiere un trabajo exhaustivo y organizado por parte de la empresa a través de un enfoque de alineamiento estratégico de los procesos, sin embargo, muchas entidades hoteleras en sus intentos de realizar mejoras en sus procesos, adoptan un enfoque reactivo de identificación y solución del problema, el cual genera altos costos para la gestión.

Un abordaje incorrecto de la gestión de operaciones genera la idea de que el control de operaciones es una actividad que resulta costosa y difícil y produce que se descuiden variables relevantes para la calidad y la competitividad. Por ejemplo, es un error común el que no se cuantifiquen los altos gastos de energía, agua y gestión de los residuos por lo cual cobra importancia que se incluyan iniciativas para una eficiente del proceso como de la merma de recursos. Con una cultura organizacional adecuada y una estructura que brinde un soporte para llevar un sistema de gestión se puede disminuir el efecto de las actividades hoteleras en el medio ambiente, disminuir los riesgos de sus actividades y mejorar los resultados obtenidos (Palacios, 2017). En este sentido es

relevante que el hotel contemple indicadores de gestión que permitan supervisar el cumplimiento de exigencias mínimas que solicita el estado como ente rector entre las que destacan: Ley N° 28868, ley que regula y sanciona a las empresas prestadoras de servicios turísticos, la Ley 29783 y su reglamento, Ley de Seguridad y Salud en el trabajo que establece las disposiciones para asegurar que los trabajadores tengan condiciones de trabajo que velen por sus seguridad y salud durante la ejecución de sus labores y el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1278, ley de gestión integral de residuos sólidos que señala las disposiciones para implementar programas de segregación en la fuente y recolección selectiva de los residuos sólidos.

La buena gestión operativa no solo asegura la sostenibilidad del negocio en el tiempo al evitar multas o incluso el cierre de operaciones por no cumplir con requisitos mínimos, sino que produce eficiencias operativas y disminución de costos que se ven reflejados en mejoras tangibles. Ejemplos comunes en el rubro hotelero son la disminución de mermas gracias a medidas que pueden incluir el control de los costos energéticos y la recuperación de los residuos. Esto no solo supone para las empresas beneficios económicos por los ingresos que aporta la venta de estos residuos sólidos sino más bien por la reducción de los costos derivados de un mal aprovechamiento de los recursos y un pobre control de las mermas que se generan en estos recursos (Broche y Ramos-Gómez,2015).

**Reporte GRI.** Una herramienta que se perfila como útil en el control de las operaciones es el Reporte de Sostenibilidad bajo las directrices de Global Reporting Initiative (GRI). La iniciativa GRI está encabezada por una organización internacional independiente, no gubernamental, que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de reportes de sostenibilidad corporativas en el año 1997. Según lo indicado por GRI (2016), la elaboración de un informe de sostenibilidad permite que una

organización pueda identificar su economía, gobernanza, desempeño social y los riesgos e impactos ambientales que tienen sus operaciones. El proceso de reporte enriquece el proceso de evaluación ya que no solo permite a las empresas ver sus impactos también les permite ver el valor en el establecimiento de objetivos y trabajando hacia el desarrollo sostenible contribuyendo a mejorar la competitividad y el posicionamiento.

Trabajar hacia la sostenibilidad implica un compromiso de las empresas hacia el desarrollo de su entorno ya que una empresa no puede prosperar en un mundo de pobreza, desigualdad, disturbios y estrés ambiental, por lo que es relevante que las empresas incluyan en sus agendas los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sostenibilidad corporativa ya que, al mantener estándares reconocidos en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción, las empresas hacen una contribución esencial al desarrollo logrando hacer balance entre sus acciones actuales y las prioridades para contribuir al desarrollo. Los informes corporativos efectivos son clave para lograr los ODS, generar confianza y atraer la inversión a través de la transparencia y la rendición de cuentas además de ser un estímulo para la conversación interna y la toma de decisiones en todos los niveles dentro de una empresa. Por esta razón los informes de sostenibilidad son una herramienta en la estrategia de una empresa que permite: (a) involucrar a las partes interesadas, (b) apoyar los procesos de toma de decisiones sostenibles, (c) dar forma a la estrategia comercial, (d) guiar la innovación e impulsar un mejor rendimiento, (e) crear valor y (e) atraer inversiones (GRI, 2018).

En el Perú el Programa de Negocios Competitivos llevado a cabo por el Global Reporting Initiative (GRI) y la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos del gobierno de Suiza, con la colaboración de CENTRUM PUCP ha cobrado un rol protagónico en el fomento y promoción del uso de reportes de sostenibilidad como herramientas de gestión. Esta iniciativa se ha realizado en seis países en desarrollo: Perú,

Colombia, Ghana, Indonesia, Vietnam y Sudáfrica y se encuentra dirigido a la pequeña y mediana empresa. El objetivo de este programa fue que estas empresas se incorporen a la cadena de valor global, utilizando el proceso de elaboración de reportes de sostenibilidad para mejorar su negocio. Con esta herramienta los proveedores reportan la información de sostenibilidad que sus compradores quieren saber y el reporte permite a las empresas más grandes utilizar esta información de manera inmediata en sus propios reportes y de esta manera apoyar sus actividades de responsabilidad corporativa. La responsabilidad social empresarial ayuda a estas empresas a ser más transparentes sobre sus impactos en la sociedad, lo cual mejora su reputación y se traduce en más ingresos y mejores oportunidades (GRI, 2019).

El Hotel la Cuesta de Cayma presentó su Primer Reporte de Sostenibilidad 2018, promovido por el Global Reporting Initiative (GRI) donde expresa el desarrollo de sus operaciones enfocadas en las tres dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial: Económica, Ambiental y Social y declarando su compromiso con la sostenibilidad. (Hotel la Cuesta de Cayma, 2018). En este sentido se ha identificado áreas de mejora, fortalezas, amenazas, administración de riesgo y oportunidades que permitirán mejorar el desempeño de la empresa, preparándola para nuevos mercados, nuevos clientes y afrontar los retos del contexto actual.

### 3.1.2 Problema 2

El segundo problema identificado es que no se cuenta con normas, principios y procedimientos documentados que regulen la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. Para la revisión de literatura del segundo problema detectado en el hotel la Cuesta de Cayma se abordaron conceptos y estrategias para la regulación y buen funcionamiento de una organización, entre los cuales tenemos: (a) Gobierno Corporativo, (b) Modelos de Gobierno Corporativo, (c) Gobierno Corporativo en el Perú, (d) Principios de funcionamiento del consejo de administración y (e) Valor Compartido.

**Gobierno corporativo.** Según lo indicado por Correa, Quintero, Gómez y Castro (2020) la falta de un gobierno corporativo se ha convertido en uno de los problemas que enfrentan las organizaciones actualmente. Una organización se puede ver seriamente afectada por la inadecuada gestión y /o la transparencia en la información por esta razón la propuesta de un gobierno corporativo se perfila como una alternativa para lograr que las decisiones tomadas para la administración de una organización no se contrapongan con los objetivos de los propietarios y demás grupos de interés. Si bien las decisiones tomadas por la junta directiva suelen buscar el crecimiento de la organización, sin un adecuado hilo conductor podrían verse influenciadas por intereses particulares, o preocupaciones de carácter cortoplacista lo que afecta de manera significativa el desempeño financiero y la sostenibilidad de una organización. Un buen gobierno corporativo logra promover el uso eficiente de los recursos y un equilibrio entre los objetivos de la junta directiva y los *stakeholders*.

Otra manera de plantear el concepto de gobierno corporativo es compararlo con una caja de herramientas, que permita a cualquier tipo de organización (privada, del Estado, listada en Bolsa, de corte familiar) contar con instrumentos precisos que contribuyan a mejorar la gestión y la transparencia por medio de una separación de roles

por parte de la Alta Gerencia, la Junta Directiva y la Asamblea General de Accionistas. A medida que las organizaciones evolucionan y crecen desde su fundación deben incrementar el número de herramientas de gobierno corporativo, así como sofisticar las que ya cuentan en su caja de herramientas (CAF, 2011).

Para un buen Gobierno Corporativo debe existir un directorio conformado por un grupo de personas de las cuales tienen experiencia mínima en la actividad económica que desarrolla la compañía, así como conocimientos comerciales de finanzas y un perfil de idoneidad profesional e integridad. Es necesario también que el directorio cuente con miembros independientes como un mecanismo de transparencia en el manejo de su operación para la protección de los derechos de los accionistas y evitar los conflictos de intereses (CAF, 2011). El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Pymes y empresas familiares (2011), presenta los mejores estándares de gobierno corporativo para dichas empresas, es aplicable al contexto peruano y fue creado para servir como guía en la implementación de las prácticas de buen Gobierno Corporativo. Este código se establece bajo las directrices y principios de: honestidad, transparencia, competencia, compromiso social y rendición de cuentas a los accionistas y a los grupos de interés. Tiene como objetivo lograr la confianza de los diferentes grupos de interés por medio de una dirección íntegra, coordinada, estructurada, orientada a cumplir objetivos de eficiencia y rentabilidad empresarial, aplicando la responsabilidad social. Según Méndez y Rivera (2015) resaltan que en los últimos años, como respuesta a las necesidades de la gestión empresarial, ha comenzado a estudiarse con mayor insistencia el efecto que tiene la gestión del gobierno corporativo sobre el desempeño empresarial. Es decir que las empresas que administran de manera correcta sus grupos de interés, y que fortalecen y enfatizan sus políticas de gobierno corporativo, han logrado mejorar su posicionamiento.

En este sentido, se podría argumentar que el incremento de la riqueza de los accionistas se alcanza, no solo con la implementación de políticas enfocadas al interés financiero, sino con el incremento de actividades directivas, siendo el “objetivo central el incrementar la confianza de los interesados y eliminar las gestiones engañosas de las organizaciones” (Castro y Cano, 2004). El gobierno corporativo es importante porque determinan quién controla el capital de la economía y, por lo tanto, qué intereses tiene el capital. En este sentido el gobierno es un sistema directivo que regula las actividades entre los accionistas, la junta directiva y la administración, con el objetivo de fomentar la confianza en los grupos de interés y una maximización de valor para los accionistas desde los esquemas funcionales de eficiencia (Morck, 2014). Para Méndez y Rivera (2015), el gobierno corporativo, es un conjunto de normas, procedimientos y políticas que busca optimizar las prácticas directivas en las organizaciones, con la expectativa de mejorar la confianza en los grupos de interés y en consecuencia, los resultados a largo plazo.

Asimismo, Gaitán (2009), presenta tres modelos que tradicionalmente se han desarrollado en cuanto al gobierno corporativo a nivel internacional: angloamericana, europea y japonesa. Estos modelos se desarrollaron teniendo en cuenta diferentes enfoques. Para el caso del modelo angloamericano, se tiene como principal objetivo la protección de los accionistas; en el modelo europeo, se busca el beneficio de toda la organización; y en el japonés, la prioridad es la protección de todos los grupos de interés, los clientes, los empleados, los acreedores y finalmente el accionista. En la Tabla 20 se detallan los tres modelos de gobierno corporativo a nivel internacional.

**Tabla 20**  
**Modelos de gobierno corporativo a nivel internacional**

Modelos	Ventajas	Desventajas	Implicaciones en Latinoamérica
Anglo americano	Es muy conocido. Entrega buenos rendimientos Para economías en auge el valor de la acción aumenta rápidamente(e) Prima el Accionista	Enfoque de corto plazo no se preocupan por la permanencia de la empresa al largo plazo. Conjunto de desconocidos que invierten juntos. Dirigidos por la Junta Directiva y el Gerente que buscan satisfacer sus intereses personales	Para economías débiles no funciona muy bien por los altos costos sociales que puede tener asociados. La cultura y los valores propios del modelo son difíciles de transmitir a la cultura latina.
Europeo	Los trabajadores se preocupan por la corporación y, por tanto, tienen menos descanso laboral. Visión estratégica. Menos colapsos. Perspectivas muy atractivas para el inversionista extranjero. Alta Calidad, y son muy competitivas.	Los seres humanos deben ser vistos por igual y se deben potenciar sus capacidades. Se pueden generar conflictos entre los empleados. Explotación del empleado.	Manejo de los sindicatos. Administración y participación del recurso humano.
Japonés	Tiene los mejores elementos del derecho alemán, japonés y americano. Todos trabajan por la supervivencia de todos. Empleo vitalicio. Prima en su orden: la corporación misma, los clientes, empleados, acreedores y accionistas.	Al ser tan colectivista no hay efectividad en las actividades de bajo funcionamiento.	Es atractivo para los inversionistas extranjeros y genera beneficios a los grupos de interés.

Nota: Modelo de Gobierno Corporativo. Tomado de "Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales"

El Hotel la Cuesta de Cayma no tiene la estructura de gobernanza sugerida por la literatura ni contempla lo sugerido por el estándar GRI 102. Este estándar está incluido en lo que denomina Contenidos Generales e incluye sugerencias de acciones relacionadas al buen Gobierno Corporativo. El contenido 102-18 se refiere a la estructura de Gobierno Corporativo, el cual solicita que la organización presente información sobre: (a) la conformación de gobierno de la organización, y (b) los comités encargados de la toma de decisiones referentes a temas económicos, ambientales y sociales. El Hotel la Cuesta de Cayma en su primer reporte de sostenibilidad del año 2018 respecto a dicho contenido presenta su estructura con dos órganos de gobernanza: la presidencia y la administración. (Hotel la Cuesta de Cayma, 2018). Se ha identificado que el Hotel la Cuesta de Cayma no

tiene implementadas normas, políticas y procedimientos relacionados a la Gobernanza, el desarrollo de estos contenidos es relevante para la estrategia de la organización.

**Gobierno corporativo en el Perú.** En el Perú desde el año 2000, los medios financiero, contable y legal han empezado a utilizar la expresión de “gobierno corporativo”, concepto que era desconocido años atrás. Ello, como consecuencia de lo que se ha venido dando en los países desarrollados como Estados Unidos y el Reino Unido, así como por el impulso de organizaciones como el Banco Mundial o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Martinez, 2014).

En el Perú la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) es el organismo especializado que tiene como objetivo fomentar las buenas prácticas de gobierno corporativo, mejorar la apreciación de las sociedades anónimas por parte de los inversionistas, impulsar el desarrollo empresarial y aportar a la generación de valor en la economía peruana. La SMV está adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas y tiene como finalidad velar por la protección de los inversionistas, la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión, la correcta formación de precios y la difusión de toda la información necesaria. En el Perú, las empresas vienen aplicando paulatinamente prácticas de buen gobierno; sin embargo, existe todavía un largo camino por recorrer para lograr los estándares ya alcanzados en los grandes mercados internacionales. Asimismo, es fundamental que, en los próximos años, cada vez más empresas tomen conciencia de la importancia que tiene la información que revelan en la aplicación de la práctica de buen gobierno corporativo (SMV, 2019).

**Valor compartido.** El enfoque tradicional ha consistido en dirigir una empresa y pensar en su impacto social como si se tratara de dos conjuntos separados de consideraciones. Esto empezó más enfocado a la filantropía, y evolucionó hasta el voluntariado de los empleados y otras iniciativas que pueden etiquetarse como responsabilidad social corporativa. La creación de valor compartido consiste en la capacidad de una empresa para ir más allá de satisfacer las necesidades del cliente y abordar necesidades sociales fundamentales a través de su modelo de negocio (Porter & Kramer, 2011). Esta propuesta señala que las empresas deben alinear su capacidad de creación de valor con las necesidades de la sociedad. Cuando ambas cosas se dan al mismo tiempo, entonces decimos que se ha creado valor para la sociedad. La creación de Valor Compartido empieza por entender que para que una empresa prospere a largo plazo, las comunidades a las que sirve también deben prosperar. Explica cómo las empresas pueden crear ventajas competitivas, que a su vez se traducirán en mejores resultados para los accionistas, a través de acciones que abordan los principales desafíos a nivel social y medioambiental, concretamente, el negocio crecerá y la sociedad se beneficiará. Las empresas tienen tres formas claves de hacerlo: (a) desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad tanto en los países desarrollados y en vías de desarrollo (b) redefiniendo la productividad en la cadena de valor y (c) construyendo clústers de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa (Porter & Kramer, 2011).

Las oportunidades más productivas para la creación de valor compartido están estrechamente relacionadas con el negocio principal de una empresa y en las áreas más importantes para el negocio. En ellas, la empresa puede obtener el máximo beneficio económico y por ello sostener su compromiso en el tiempo. Y es en ellas donde la empresa puede aportar más recursos y donde su escala y presencia de mercado le

permiten tener un impacto significativo en un problema de la sociedad. El valor compartido abre necesidades nuevas por satisfacer, nuevos productos para ofrecer, nuevos clientes que atender y nuevas formas de configurar la cadena de valor.

El Hotel la Cuesta de Cayma requiere formular un plan estratégico que deberá estar a cargo de los principales líderes de la organización y deberá estar alineado con: (a) las demandas de un sector bastante competitivo como es el sector turismo y b) con la motivación y expectativas de los inversores quienes pertenecen a una orden religiosa y tienen el compromiso de contribuir con distintas instituciones benéficas. En este sentido un enfoque de creación de valor compartido que se dirija a mejorar la competitividad de la empresa a la par que mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera permitiría afrontar el reto de crear un plan que integre ambos requerimientos (Díaz y Andrés, 2013).

### **3.1.3 Problema 3**

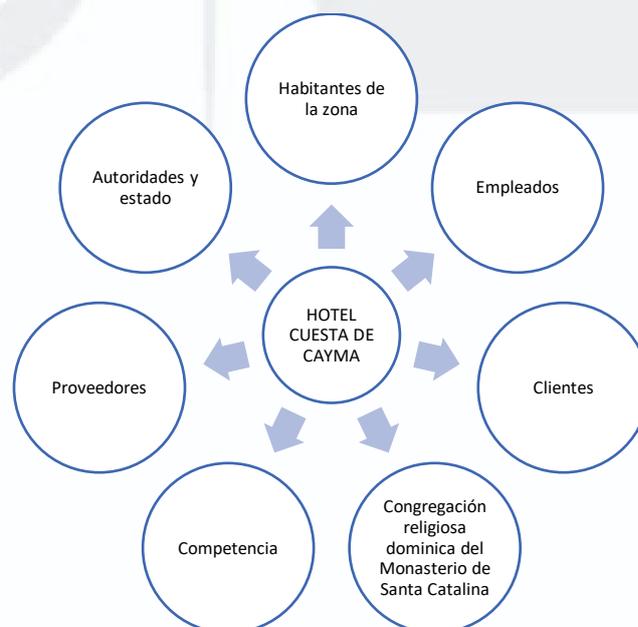
El tercer problema identificado es que se atiende de manera desproporcionada a los diferentes stakeholders de la organización. El análisis interno de la organización y administración ha revelado que el Hotel la Cuesta de Cayma, al ser una empresa sin fines de lucro, atiende de manera desproporcionada a los diferentes stakeholders de la organización centrándose principalmente en el bienestar de la comunidad y desatendiendo otros grupos de interés como los clientes y empleados.

Cuando en el análisis una empresa evalúa las necesidades y expectativas de sus stakeholders evalúa a aquellos grupos que pueden verse afectados o afectar las operaciones de la empresa e influir en el logro de los propósitos de la organización (González, 2007). Las razones de interés y conexión de un grupo de stakeholders en relación a una empresa nacen desde una visión en donde: (a) la empresa es una pluralidad de “agentes, (b) los distintos *stakeholders* tienen expectativas recíprocas de

comportamiento, lo que demuestra cómo no son solo intereses económicos y (c) la empresa acepta que tienen una responsabilidad social, entendida en sentido ético de la organización empresarial. En un inicio las empresas se enfocaban de manera exclusiva en generar la mayor cantidad de ingresos para sus propietarios y descuidaban su responsabilidad para con los demás grupos de interés. Esto provocó que la sociedad se impeliera a las empresas a que atiendan y actúen de acuerdo a la responsabilidad social inherente a la actividad que desarrollan (Rodríguez & Rojas, 2011).

Las expectativas y demandas de los stakeholders así como su integración es una herramienta muy poderosa para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable, una de ellas es el Modelo de poder e interés de Gardner utilizando como ventaja definir el tipo de relación que debe desarrollar la empresa con cada uno de los grupos implicados y de esta forma definir una estrategia específica (Acuña, 2012).

En la Figura 17 se presenta la identificación de las partes interesadas del Hotel la Cuesta de Cayma.



**Figura 17. Identificación de las partes interesadas Hotel La Cuesta de Cayma**  
Diagrama elaborado en base a la entrevista con la administración

En la Tabla 21 se presenta la lista de los stakeholders del hotel la Cuesta de Cayma:

**Tabla 21**  
**Lista de Stakeholders**

<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>Clientes</b>	Todos aquellos que se hospedan en el Hotel La Cuesta de Cayma o utilizan los servicios de uso de salones.
<b>Vecinos</b>	Vecinos de Cayma cercanos al emplazamiento del Hotel
<b>Trabajadores</b>	Grupo de 22 personas quienes laboran desde hace varios años en el Hotel
<b>Congregación Religiosa Dominicana Del Monasterio De Santa Catalina</b>	Dueños del capital invertido en la organización
<b>Competencia</b>	Hoteles de la misma categoría emplazados en la zona
<b>Proveedores</b>	Empresas de diferentes rubros que proveen de materiales, insumos y alimentos a la organización
<b>SUNAT</b>	La SUNAT es un ente que tiene mucho poder en la empresa porque son los que cobran los impuestos
<b>Municipalidad De Cayma</b>	La Municipalidad de Cayma tiene poder sobre las empresas que constituyen el distrito porque ellos otorgan las licencias de funcionamiento Tiene poder porque ellos verifican la seguridad de la empresa o cuentan con las normas de seguridad que requiere para una licencia de funcionamiento ya que es un requisito importante para las licencias de funcionamiento.
<b>Defensa Civil</b>	

*Nota.* Tomado de “Entrevista al administrador del Hotel la Cuesta de Cayma Perú (P. Díaz, M. Zarco [Entrevistadores]),” por A. Gaona, 2019.

### 3.1.4 Problema 4

Durante la evaluación del contexto en el que se desenvuelve el Hotel la Cuesta de Cayma se ha identificado que el hotel no cuenta con estrategias adecuadas para afrontar las amenazas provenientes de las crisis de salud y los conflictos sociales que afecten el flujo de turistas así como estrategias que modernicen las características de la oferta ya que el comportamiento del consumidor ha evolucionado modificando sus expectativas respecto a la calidad del servicio y la forma en la cual busca, evalúa y elige un hotel.

La demanda turística, se puede ver reducida por varios factores externos como son los conflictos sociales y las crisis de salud. Según Mc Kinsey y Company (2020) el coronavirus es una tragedia humana que afecta a cientos de miles de personas y se presenta como la primera amenaza para la economía mundial en el 2020. En las ciudades en cuarentena, las industrias sufren porque los empleados no pueden trabajar sin exponerse al contagio lo cual provoca la disminución del consumo y las intenciones de hacer turismo lo cual ha provocado la reducción de hasta 25% en los viajes en 2020. Cueto (2000), indicó que las epidemias ofrecen grandes oportunidades de cambio institucional y evolución de las condiciones y el estilo de vida ya que son ocasionen la que la salud pública consiguiese la atención del Estado y de los organismos internacionales. Sin embargo, esta atención en muchos casos se resta de los otros rubros.

Por otro lado, es necesario atender la falta de estrategias para detectar y afrontar los riesgos producidos por cambios del entorno ya que como revela la revisión de literatura el sector turístico es un sector que se ha visto expuesto a muchos cambios, en este contexto la falta de estrategia de diversificación de los negocios ha impactado de manera negativa la capacidad de gestión de la organización, ya que no se han implementado proyectos para el desarrollo en el largo plazo del hotel, lo cual ha producido que no se atiende de manera óptima actividades importantes para el desarrollo

de la organización. Se estima que la organización podría verse beneficiada diversificándose en nuevos negocios, por medio del desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados (D'Alessio, 2008). Algunas ventajas de la diversificación de productos son el potencial para lograr una posición establecida en una industria atractiva y también incluye minimizar el riesgo del portafolio de negocios global ya que el riesgo se distribuye entre los diversos productos y mercados.

La estrategia de diversificación exige un estudio detallado antes de decidir por entrar en nuevos negocios, lo que conlleva un cuidadoso análisis del comportamiento, clima y cultura organizacional, y la necesidad de un liderazgo comprometido con el cambio y sus implicancias (D'Alessio, 2008). Las estrategias de diversificación pueden ser concéntricas, conglomeradas, horizontales y verticales. La diversificación concéntrica se refiere a la adición de nuevos productos o servicios relacionados con los actualmente brindados por la organización. Esta estrategia tiene por finalidad incrementar las ventas con productos relacionados y se ajustan a una industria, usualmente, de lento crecimiento. Por su parte, la diversificación conglomerada se aplica cuando las ventas y beneficios están en descenso, pues se concentra en la adición de nuevos productos no relacionados, buscando obtener sinergias financieras saliendo de los mercados saturados por los actuales productos. La diversificación horizontal permite vender al mismo mercado nuevos productos, haciendo un uso más eficiente de los actuales canales de distribución y combinando los productos actuales con otros nuevos con patrones cíclicos de venta diferentes, permitiendo una ventaja en industrias altamente competitivas o con bajos retornos (D'Alessio, 2008).

El flujo de turismo se ve afectado por la presencia de conflictos sociales en la región. El conflicto social debe ser entendido como un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus objetivos, intereses,

valores o necesidades son contradictorios y esa contradicción puede derivar en violencia. Solo en el año 2019 la Defensoría del Pueblo reporta 135 conflictos sociales activos a nivel nacional, seis de estos conflictos se localizan en la ciudad Arequipa e involucran el sector minero. El de mayor impacto negativo se desarrolla específicamente en la provincia de Islay debido al proyecto minero Tía María (Defensoría del Pueblo, 2019). Pobladores y autoridades locales de Islay se oponen al proyecto Tía María de la empresa minera Southern Perú Copper Corporation (SPCC) por temor a posibles efectos ambientales y perjuicio a la agricultura en el Valle de Tambo. Este conflicto fue reportado en agosto de 2009 y ha suscitado muchas protestas, en agosto de 2014 se aprueba el Estudio de Impacto Ambiental y el conflicto se reinicia produciéndose graves hechos de violencia según Ferreira y Tincopa (2019). Actualmente, el proyecto se encuentra paralizado, pero durante el año 2019 se reavivaron las protestas y la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa señaló que este conflicto causó la cancelación del 30% de paquetes turísticos, afectando a más de 42,000 trabajadores del sector y 129,399 empresas afectadas, principalmente vinculadas a actividades de comercio y servicios.

El flujo de turistas también se puede ver afectado por el cambio en la conducta del viajero. El sector turístico ha sido uno de los más afectados por el desarrollo de las nuevas tecnologías y la manera de hacer turismo se ha modificado mucho en los últimos años (Crestan, 2017) por esta razón una empresa dedicada a la hostelería necesita manejar datos sobre variables relacionadas con el uso de internet, el desarrollo de las economías colaborativas han y como estas eliminan los intermediarios del servicio de turismo conectando directamente personas que necesitan un alojamiento con personas que lo tienen. En este contexto los buscadores como Tripadvisor, Despegar, Booking, Trivago, Kayak permiten tener mayor presencia online. A la fecha Airbnb es la empresa

colaborativa líder en el sector de alojamiento, según los últimos datos disponibles la compañía habría alcanzado más de 160 millones de usuarios (Lane, 2017).

### 3.2 Conclusiones

Existe un extenso marco de literatura en torno al tema de hotelería, mejora de operaciones hoteleras y las variables relacionadas a la satisfacción del cliente. La revisión del presente marco teórico nos permitió determinar que las variables más importantes para lograr el aseguramiento de la calidad y la satisfacción del cliente: (a) la seguridad, (b) el apropiado funcionamiento de las instalaciones, (c) el diseño de las instalaciones y (d) la elegancia y la pulcritud de un establecimiento, así como la atención amable y la creación de experiencias positivas durante el servicio. Por esta razón es importante analizar si el hotel tiene cubierto a través de sus operaciones el aseguramiento de estas variables. La revisión del marco también reveló que además de la calidad el cliente hotelero es sensible al precio en un entorno en el que sus necesidades son cubiertas de manera equitativa por las diferentes ofertas de los competidores. Por otro lado, la revisión del marco también reveló que en el proceso de gestión herramientas como el reporte de sostenibilidad pueden contribuir a alinear el trabajo operativo de una organización con el objetivo de crear Valor compartido y lograr contribuir también con los ODS tarea para la cual GRI propone una guía metodológica acorde al sector. Estos documentos serán de gran utilidad en el desarrollo a largo plazo de la organización la cual desde su constitución ha demostrado un compromiso firme con el desarrollo de su entorno, pero que a la fecha muestra problemas con la atención de todas sus partes interesadas lo cual como indica el marco teórico debe ser un trabajo constante que equilibre las necesidades y expectativas de cada una de estas partes con las metas de la organización.

En este sentido, la revisión de la literatura revela que las prácticas de buen gobierno corporativo en una organización contribuyen con la transparencia de la

información y la imparcialidad ayudando a mejorar la gestión de una organización pequeña como es el caso del Hotel la Cuesta de Cayma. Por otro lado, es necesario atender la falta de e estrategias para detectar y afrontar los riesgos producidos por cambios del entorno ya que como revela la revisión de literatura el sector turístico es un sector que se ha visto expuesto a muchos cambios producidos por la crisis sanitaria, el descontento de grupos sociales en Arequipa y los cambios en el perfil del turista y la digitalización de su comportamiento.



## Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo

Para la presente investigación se determinó que era relevante evaluar la estrategia del Hotel la Cuesta de Cayma, identificar la ventaja competitiva y determinar cuan relevante es el uso de un reporte de sostenibilidad GRI alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) así también se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de como el hotel ha venido utilizando los estándares GRI como herramientas de gestión para el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva. Este análisis también busca evaluar el efecto que ha tenido el cambio en el panorama mundial, la crisis social, la falta de estabilidad del entorno y la debilidad en la industria del turismo en las perspectivas de la empresa y a la estrategia a largo plazo.

### 4.1 Análisis cualitativo

En el año 2018 gracias al auspicio y capacitación de la organización HUMANIZARSE el Hotel la Cuesta de Cayma elabora su primer reporte de sostenibilidad. En este primer reporte solo documenta el cumplimiento de 30 de los 145 contenidos (21%), sin embargo, en el 2019 no se realiza un segundo reporte de sostenibilidad por lo cual se plantea la interrogante de que si esta herramienta es útil en la gestión del Hotel. Para fines del presente análisis se revisaron los contenidos abordados por la organización y los propuestos por GRI como se detalla a continuación.

#### 4.1.1 Análisis de la implementación de los contenidos GRI en la empresa

Según lo indicado por GRI (2016), la elaboración de un informe de sostenibilidad permite que una organización pueda identificar su economía, gobernanza, desempeño social y los riesgos e impactos ambientales que tienen sus operaciones. El proceso de reporte enriquece el proceso de evaluación ya que no solo permite a las empresas ver sus impactos también les permite ver el valor en el establecimiento de objetivos y trabajar

hacia el desarrollo sostenible contribuyendo a mejorar la competitividad y el posicionamiento.

La Tabla 22 presenta un resumen comparativo entre aquellos contenidos que se proponen en GRI y los incluidos en el reporte de la organización. Del análisis podemos resaltar que en el año 2018 cuando el Hotel la Cuesta de Cayma elabora su primer reporte de sostenibilidad solo documenta el cumplimiento de 30 de los 145 contenidos es decir solo el 21% de los contenidos. Entre los contenidos reportados tenemos 23 contenidos de la Serie 100 los cuales abordan temas como el Perfil de la organización, la estrategia que se ejecuta y solo uno de los 21 contenidos de los propuestos para la Estructura de gobernanza GRI 102-18. En lo que respecta a la Serie 200 y 300 encontramos que solo se reportaron tres de los contenidos propuestos: GRI 201-1 Valor económico directo generado y distribuido, GRI 301-1 Materiales utilizados por peso o volumen y el GRI 302-1 referente al consumo energético.

Para la serie 400 se consideraron cuatro contenidos: GRI 401-1 sobre la Información relevante a Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal, GRI 404-2: Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición; GRI 413-1: Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo, GRI 419-1: Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico.

**Tabla 22**  
**Estándares Reporte GRI 2017 vigentes vs Estándares incluidos en el reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma 2018**

<b>Estándares Reporte GRI 2017</b>		<b>GRI</b>	<b>RS 2018</b>
<b>Serie 100</b>	GRI 101 Fundamentos	1	0
	GRI 102 Contenido general	56	20
	GRI 103 Enfoque de gestión	3	3
Total:		60	23
<b>Serie 200</b>	GRI 201 Desempeño económico	4	1
	GRI 202 Presencia en el mercado	2	0
	GRI 203 Impactos económicos indirectos	2	0
	GRI 204 Prácticas de adquisición	1	0
	GRI 205 Anticorrupción	3	0
	GRI 206 Competencia desleal	1	0
Total:		13	1
<b>Serie 300</b>	GRI 301 Materiales	3	1
	GRI 302 Energía	5	1
	GRI 303 Agua y efluentes	5	0
	GRI 304 Biodiversidad	4	0
	GRI 305 Emisiones	7	0
	GRI 306 Efluentes y residuos	5	0
	GRI 307 Cumplimiento ambiental	1	0
	GRI 308 Evaluación ambiental de proveedores	2	0
Total:		32	2
<b>Serie 400</b>	GRI 401 Empleo	3	1
	GRI 402 Relaciones trabajador – empresa	1	0
	GRI 403 Salud y seguridad en el trabajo	10	0
	GRI 404 Formación y enseñanza	3	1
	GRI 405 Diversidad e igualdad de oportunidades	2	0
	GRI 406 No discriminación	1	0
	GRI 407 Libertad de asociación y negociación colectiva	1	0
	GRI 408 Trabajo infantil	1	0
	GRI 409 Trabajo forzoso u obligatorio	1	0
	GRI 410 Prácticas en materia de seguridad	1	0
	GRI 411 Derechos de los pueblos indígenas	1	0
	GRI 412 Evaluación de derechos humanos	3	0
	GRI 413 Comunidades locales	2	1
	GRI 414 Evaluación social de los proveedores	2	0
GRI 415 Política pública	1	0	
GRI 416 Salud y seguridad de los clientes	2	0	
GRI 417 Marketing y etiquetado 3	3	0	
GRI 418 Privacidad del cliente 1	1	0	
GRI 419 Cumplimiento socioeconómico 1	1	1	
Total:		40	4
<b>Total General de los contenidos en los Estándares Reporte GRI 2017</b>		<b>145</b>	<b>30</b>

*Nota.* Adaptado de Reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma del 2018 por el Hotel la Cuesta de Cayma, 2018. Arequipa, Perú.

El reporte de sostenibilidad es un reflejo de las actividades y logros que una empresa tienen en el proceso de crear valor compartido y si bien se evidencia que puede ser una herramienta útil para alcanzar metas estratégicas en la organización, debe ser ajustado a las necesidades y el nivel de madurez de la empresa. Bajo esta premisa, no todos los contenidos presentan el mismo nivel de prioridad al momento de ser incluidos en el reporte ya que en muchos casos la estrategia de cada empresa exigirá que se desarrolle un trabajo prioritario en determinadas áreas. Con el objetivo de usar el reporte GRI como una herramienta para apalancar la estrategia de desarrollo sostenible, del Hotel la Cuesta de Cayma debe alinear el potencial de esta herramienta con los de su estrategia. Se revisó la información requerida por cada uno de los puntos de los estándares GRI y se evaluó si la inclusión de esta información tendría un carácter de: (a) Muy relevante, (b) Relevante, (c) Medianamente Relevante, (d) Poco Relevante dentro de futuros reportes de Sostenibilidad. Esto con el objetivo de analizar si la inclusión de esta información podría tener el potencial de convertirse en herramientas de mejora para la gestión de la organización y contribuir a medir y analizar actividades que fortalezcan la estrategia.

En la Tabla 23 y Tabla 24, podemos observar que el Hotel la Cuesta de Cayma no tiene implementadas iniciativas relacionadas a la Gobernanza y la Participación de los grupos de interés. En el presente análisis se evaluó que el desarrollo de estos contenidos es muy relevante para la estrategia del Hotel porque permitiría responder ante una de las problemáticas detectadas que enfrenta la organización.

**Tabla 23**  
**Relevancia contenidos de la SERIE 100 GRI en la estrategia del Hotel la Cuesta de Cayma (Parte I)**

Tópico			Contenido	RS 2018	Nivel de relevancia estratégica
GRI 101: Fundamentos	Fundamentos	101-1	La organización informante debe identificar a sus grupos de interés y explicar cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables.	No	Muy Relevante
		102-1	Nombre de la organización	Si	
		102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	Si	
		102-3	Ubicación de la sede	Si	
		102-4	Ubicación de las operaciones	Si	
		102-5	Propiedad y forma jurídica	Si	
		102-6	Mercados servidos	Si	
		102-7	Tamaño de la organización	Si	Relevante
		102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	Si	
		102-9	Cadena de suministro	No	
		102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	No	
		102-11	Principio o enfoque de precaución	No	
		102-12	Iniciativas externas	No	
102-13	Afiliación a asociaciones	No			
Estrategia	102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	Si	Relevante	
	102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	No		
Ética e integridad	102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	No	Relevante	
	102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	No		
GRI 102: Principios Generales	102-18	Estructura de gobernanza	Si		
	102-19	Delegación de autoridad	No		
	102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	No		
	102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	No		
	102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	No		
	102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	No		
	102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	No		
	102-25	Conflictos de intereses	No		
	102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	No		
	102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	No		
	102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	No	Muy relevante	
	102-29	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	No		
	102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	No		
	102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	No		
	102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	No		
	102-33	Comunicación de preocupaciones críticas	No		
	102-34	Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	No		
	102-35	Políticas de remuneración	No		
	102-36	Proceso para determinar la remuneración	No		
	102-37	Involucramiento de los grupos de interés en la remuneración	No		
	102-38	Ratio de compensación total anual	No		
102-39	Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	No			

Nota. Adaptado de Reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma del 2018 por el Hotel la Cuesta de Cayma, 2018. Arequipa, Perú.

**Tabla 24**  
**Relevancia contenidos de la SERIE 100 GRI en la estrategia del Hotel la Cuesta de Cayma (Parte2)**

Tópico	Contenido	RS 2018	Nivel de relevancia estratégica		
GRI 102: Principios Generales	102-40	Lista de grupos de interés	No	Relevante	
	102-41	Acuerdos de negociación colectiva	No		
	102-42	Identificación y selección de grupos de interés	No		
	102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	No		
	102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	No		
	102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Si	Relevante	
	102-46	Definición de los s de los informes y las Coberturas del tema	Si		
	102-47	Lista de temas materiales	Si		
	102-48	Re expresión de la información	Si		
	102-49	Cambios en la elaboración de informes	Si		
102-50	Periodo objeto del informe	Si			
102-51	Fecha del último informe	Si			
102-52	Ciclo de elaboración de informes	Si			
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Si			
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	No			
102-55	Índice de s GRI	Si			
102-56	Verificación externa	No			
GRI 103: Enfoque de Gestión	Requerimientos generales para la presentación de información sobre el enfoque de gestión	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	Si	Relevante
		103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	Si	
		103-3	Evaluación del enfoque de gestión	Si	

*Nota.* Adaptado de Reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma del 2018 por el Hotel la Cuesta de Cayma, 2018. Arequipa, Perú.

Lograr implementar buenas prácticas de gobierno corporativo promovería el uso eficiente de los recursos y un equilibrio entre los objetivos de la junta directiva y los stakeholders. Según lo detallado en la Tabla 21, lo referido en la entrevista con la administración y en el análisis de la matriz MEFI (Tabla 18) una de las debilidades de la empresa es que el valor económico retenido es solo del 4% de los ingresos mientras las inversiones en la comunidad triplica esa cifra y representa el 12 % de los ingresos. Si los ratios de reinversión y el establecimiento de proyectos CAPEX no es atendido de manera

eficiente en el mediano y largo plazo no se logrará que la organización cumpla el objetivo de proveer y apoyar a diferentes asociaciones de la comunidad como albergues de niños, ancianos y personas con necesidades especiales ya que a la fecha ya se detectan brechas de competitividad respecto a otras empresas rivales.

La implementación de estos contenidos, así como los detallados relacionados a las métricas económicas y financieras de la empresa (incluidos en la serie 200 detallados en la Tabla 25) permitiría un control sobre la inversión y los resultados obtenidos en el desarrollo de ventajas competitivas respecto a la competencia, la presencia del hotel en el mercado los cuales aseguren la sostenibilidad económica de la empresa en el largo plazo.

**Tabla 25** *Relevancia contenidos de la SERIE 200 GRI en la estrategia del Hotel la Cuesta de Cayma*

	Tópico	Contenido	RS 2018	Nivel de relevancia estratégica
GRI 201: Desempeño económico	201-1	Valor económico directo generado y distribuido	Si	Muy Relevante
	201-2	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	No	Poco Relevante
	201-3	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	No	Relevante
	201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno	No	Relevante
GRI 202: Presencia en el mercado	202-1	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	No	Poco Relevante
	202-2	Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	No	Relevante
GRI 203: Impactos Económicos Indirectos	203-1	Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados	No	Muy Relevante
	203-2	Impactos económicos indirectos significativos	No	Relevante
GRI 204: Prácticas de Adquisición	204-1	Proporción de gasto en proveedores locales	No	Relevante
GRI 205: Anticorrupción	205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	No	Relevante
	205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	No	Relevante
	205-3	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	No	Relevante
El GRI 206: Competencia desleal	206-1	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	No	Poco Relevante

*Nota.* Adaptado de Reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma del 2018 por el Hotel la Cuesta de Cayma, 2018. Arequipa, Perú.

**Tabla 26**  
**Relevancia contenidos de la SERIE 300 GRI en la estrategia del Hotel la Cuesta de Cayma**

Tópico	Contenido	RS 2018	Nivel de relevancia
GRI 301: Materiales	<b>301-1</b> Materiales utilizados por peso o volumen El peso o el volumen total de los materiales usados para producir y envasar los principales productos y servicios de la organización	Si	Muy Relevante
	<b>301-2</b> El porcentaje de insumos reciclados utilizados para fabricar los principales productos y servicios de la organización.	No	
	<b>301-3</b> El porcentaje de productos y materiales de envasado recuperados para cada categoría de producto.	No	
GRI 302: Energía	<b>302-1</b> Consumo energético dentro de la organización procedentes de fuentes no renovables, renovables, el consumo de energía para de electricidad, calefacción, refrigeración, vapor, etc.	Si	Muy Relevante
	<b>302-2</b> Consumo energético fuera de la organización	No	No Aplica
	<b>302-3</b> El ratio de intensidad energética y la energía incluida	No	Muy relevante
	<b>302-4</b> Reducción del consumo energético lograda como resultado directo de las iniciativas de conservación y eficiencia	No	
GRI 303: Agua y efluentes	<b>303-1</b> Interacción con el agua como recurso compartido, de donde se extrae, cómo hace frente a los impactos relacionados con el agua cómo gestiona de forma responsable el agua como recurso compartido	No	Relevante
	<b>303-2</b> Gestión de los impactos relacionados con los vertidos de agua	No	No aplica
	<b>303-3</b> Extracción de agua	No	
	<b>303-4</b> Vertido de agua	No	
	<b>303-5</b> Reducción del consumo energético como resultado directo de las iniciativas de conservación y eficiencia	No	Muy Relevante
GRI 304: Biodiversidad	<b>304-1</b> Centros de operaciones ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas.	No	No aplica
	<b>304-2</b> Impactos significativos directos e indirectos, de las actividades, los productos y los servicios en la biodiversidad	No	
	<b>304-3</b> Hábitats protegidos o restaurados	No	
	<b>304-4</b> Especies que aparecen en la Lista Roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones	No	
GRI 305: Emisiones	<b>305-1</b> Emisiones directas de GEI (Gases de efecto invernadero) como: CO2, CH4, N2O, HFC, PFC, SF6, NF3 o todos.	No	Relevante
	<b>305-2</b> Emisiones indirectas de GEI al generar energía.	No	No aplica
	<b>305-4</b> Intensidad de las emisiones de GEI	No	
	<b>305-5</b> Reducción de las emisiones de GEI	No	
	<b>305-6</b> Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	No	
	<b>305-7</b> Óxidos de nitrógeno (NOX), y otras emisiones significativas al aire	No	
	GRI 306: Efluentes y Residuos	<b>306-1</b> Vertido de aguas en función de su calidad y destino	No
<b>306-2</b> Residuos por tipo y método de eliminación (total de los residuos peligrosos, residuos no peligrosos, método de eliminación)		No	Muy Relevante
<b>306-3</b> Derrames significativos (como petróleo, combustible, derrames de residuos, derrames de sustancias químicas, etc.		No	Poco relevante
<b>306-4</b> Transporte de residuos peligrosos		No	
<b>306-5</b> Los cuerpos de agua y los hábitats relacionados que se ven significativamente afectados por los vertidos de agua y/o escorrentías,		No	
GRI 307: Cumplimiento ambiental	<b>307-1</b> Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	No	Relevante
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores	<b>308-1</b> Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	No	Relevante
	<b>308-2</b> Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	No	Relevante

*Nota.* Adaptado de Reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma del 2018 por el Hotel la Cuesta de Cayma, 2018. Arequipa, Perú.

La Tabla 26 muestra el análisis del reporte en el que solo se incluyeron dos contenidos de la Serie 300 de GRI, no se incluyen todos los contenidos referentes a los Materiales usados, la Energía, el uso del Agua y la emisión de efluentes, el cuidado de la biodiversidad y el cumplimiento ambiental. Incluir estos indicadores dentro del monitoreo de objetivos sería beneficioso para fortalecer la estrategia de Hotel ya que dentro de los problemas detectados se ha identificado que no cuentan con un adecuado control de temas operacionales relevantes como son el mantenimiento de las instalaciones, control de la calidad del servicio, costos de las operaciones y cumplimiento de disposiciones legales como la segregación de los residuos sólidos entre otras. Según lo indicado por Palacios (2017), lograr una cultura organizacional adecuada y una estructura que brinde un soporte para llevar un sistema de gestión que atienda los tópicos medio ambientales tiene efectos positivos en la organización y contribuye a reducir el impacto de las actividades hoteleras en el medio ambiente, disminuyendo los riesgos de sus actividades y mejorando los resultados obtenidos.

En lo que respecta a la serie 400 de los Estándares GRI está compuesta por los estándares temáticos que informan de los impactos materiales de una organización en cuanto a temas sociales como: Empleo, Relaciones trabajador-empresa, Seguridad y salud en el trabajo, Formación y enseñanza, Diversidad e igualdad de oportunidades, entre otros. En la Tabla 27 se observa que parte de la calidad del servicio y la imagen de exclusividad que el hotel proyecta está en la provisión de amenities. Los amenities son productos de acogida en los hoteles y se refiere a los objetos que el hotel pone a disposición del huésped para su estancia, pueden ser desde útiles de baño como jabones y otros productos de baño los cuales deben ser cuidadosamente etiquetado de tal manera que puedan reflejar la calidad que el hotel busca proyectar

**Tabla 27**  
**Relevancia contenidos de la SERIE 400 GRI (Parte1) en la estrategia del Hotel la Cuesta de Cayma**

Tópico		Contenido	RS 2018	Nivel de relevancia estratégica
GRI 401: Empleo	401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	Si	Muy Relevante
	401-2	Prestaciones para los empleados (seguro de vida, asistencia sanitaria, cobertura por incapacidad e invalidez, permiso parental, previsión para la jubilación, participación accionarial, etc.)	No	Relevante
	401-3	El número total de empleados que han tenido derecho a permiso parental	No	Relevante
GRI 402: Relaciones trabajador-empresa	402-1	Plazos de aviso mínimos antes de la aplicación de cambios operacionales significativos que podrían afectarles de forma considerable.	No	Relevante
	403-1	Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	No	
	403-2	Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	No	
	403-3	Servicios de salud en el trabajo	No	
	403-4	Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo	No	
	403-5	Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo	No	Muy Relevante
	403-6	Fomento de la salud de los trabajadores	No	
	403-7	Prevención y mitigación de los impactos en la salud y la seguridad de los trabajadores directamente vinculados con las relaciones comerciales	No	
	403-8	Cobertura del sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	No	
	403-9	Lesiones por accidente laboral	No	
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo	403-10	Dolencias y enfermedades laborales	No	
	404-1	Media de horas de formación al año por empleado	No	
	404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	Si	Muy Relevante
GRI 404: Formación y enseñanza	404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	No	
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades	405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	No	Poco Relevante
	405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	No	
GRI 406: No discriminación	406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	No	Relevante
GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva	407-1	Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	No	Relevante
GRI 408: Trabajo infantil	408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	No	
GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio	409-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	No	Poco Relevante

*Nota.* Adaptado de Reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma del 2018 por el Hotel la Cuesta de Cayma, 2018. Arequipa, Perú.

En la Tabla 28 podemos observar que solo se incluyeron cuatro contenidos de la Serie 400 de GRI. La inclusión de los contenidos que versan sobre las relaciones de los

trabajadores con la empresa, la Salud y seguridad en el trabajo, el tiempo y recursos que se destinan a la Formación son contenidos relevantes para trabajar en mantener la buena relación con el cliente y con los empleados, las cuales se indican como fortalezas de la estrategia de la organización.

**Tabla 28**  
**Relevancia contenidos de la SERIE 400 GRI (Parte2) en la estrategia del Hotel la Cuesta de Cayma**

Tópico	Contenido	RS 2018	Nivel de relevancia estratégica
GRI 410: Prácticas en materia de seguridad	<b>410-1</b> Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	No	Relevante
GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas	<b>411-1</b> Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	No	Poco Relevante
GRI 412: Evaluación de derechos humanos	<b>412-1</b> Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos	No	Poco Relevante
	<b>412-2</b> Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	No	
	<b>412-3</b> Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos	No	
GRI 413: Comunidades locales	<b>413-1</b> Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	Si	Relevante
	<b>413-2</b> Operaciones con impactos negativos significativos- reales y potenciales - en las comunidades locales	No	
GRI 414: Evaluación social de proveedores	<b>414-1</b> Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	No	Relevante
	<b>414-2</b> Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	No	Relevante
GRI 415: Política pública	<b>415-1</b> Contribuciones a partidos y/o representantes políticos	No	Poco relevante
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes	<b>416-1</b> Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	No	Muy Relevante
	<b>416-2</b> Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	No	
GRI 417: Marketing y etiquetado	<b>417-1</b> Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	No	Muy Relevante
	<b>417-2</b> Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	No	
	<b>417-3</b> Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	No	
GRI 418: Privacidad del cliente	<b>418-1</b> Reclamaciones fundamentales relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	No	Muy Relevante
GRI 419: Cumplimiento socioeconómico	<b>419-1</b> Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	Sí	Muy Relevante

*Nota.* Adaptado de Reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma del 2018 por el Hotel la Cuesta de Cayma, 2018. Arequipa, Perú.

El reporte de Sostenibilidad 2018 del Hotel La Cuesta de Cayma indica que la organización recién iniciaría con la medición del consumo de papel y plástico a partir del siguiente periodo 2019, sin embargo, durante la entrevista la administración refirió que no se había implementado este proyecto. Incluir este indicador en el reporte ayudaría a controlar y disminuir tanto el consumo de papel y plástico como el nivel de impacto ambiental generado por la provisión de los amenities (Figura 18) y el trabajo regular dentro de la oficina.



**Figura 18. Amenities entregados por el Hotel la Cuesta de Cayma**

Tomado de Reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma del 2018 por el Hotel la Cuesta de Cayma, 2018. Arequipa, Perú.

#### **4.1.2 Análisis de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el Reporte de Sostenibilidad de la empresa.**

La inclusión de los ODS en los informes corporativos permite: (a) involucrar a las partes interesadas, (b) apoyar los procesos de toma de decisiones sostenibles, (c) dar forma a la estrategia comercial, (d) guiar la innovación e impulsar un mejor rendimiento, (e) crear valor y (e) atraer inversiones (GRI, 2018). En este sentido la iniciativa GRI a través de dos documentos guías (Integración de los ODS en los informes corporativos: una guía práctica y un análisis de los ODS y metas) y el PENTUR formulan propuestas orientativas para que el sector turismo se alinee a los ODS. Estas se analizan en la Tabla 29 y Tabla 30.

**Tabla 29****Objetivos de Desarrollo Sostenible y alineación con la estrategia PENTUR y el reporte GRI**

	PENTUR	GUIA GRI
1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.		
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.		
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.		
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.		
5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.		
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.		
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.		
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	X	X
9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.		
10. Reducir la desigualdad en y entre los países.		
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.		X
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.	X	
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.		
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.	X	X
15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.		
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.		
17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.		

*Nota:* Adaptado de Global Reporting Initiative 2018 An analysis of the Goals and targets y PENTUR, 2016.

Como se puede observar en la Tabla 29 el Perú ha alineado su estrategia nacional de Turismo a tres de los 17 ODS buscando lograr: (a) ODS 8 que busca promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y

el trabajo decente para todos; (b) ODS 12 que busca garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles y (c) ODS 14 que busca observar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible del Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR 2025 (PENTUR,2016).

Por otro lado, la iniciativa GRI propone que se consideren los ODS 8, 11,12 y 14 proponiendo que para las actividades turísticas se enfoquen también el logro de que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Para lo cual recomienda enfocarse en 3 de las 169 metas asociadas a los ODS. El análisis de las metas de los ODS propuestos por GRI para el sector turismo y analizados en la Tabla 30; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** nos permiten observar que la inclusión de los ODS en el reporte de sostenibilidad se alinea con las acciones de mejora estratégica que el hotel requiere. Según la entrevista con la administración los proyectos iniciados para la medición del impacto producido por el uso de papel o plástico permitiría reducir el consumo y exigir mejoras en la gestión de las operaciones y la búsqueda de inversiones que generen valor compartido. Así también la promoción del turismo sostenible puede crear empleos, promover la cultura y crear alianzas estratégicas que capaciten a las personas en habilidades necesarias para la atención del cliente en el rubro hotelero (Housekeeping limpieza, guía turística, etc.) lo cual no solo generaría mejoras en los grupos a los que se capacite sino también el hotel quien podría contar con mano de obra calificada para atender apropiadamente a los clientes durante la temporada alta.

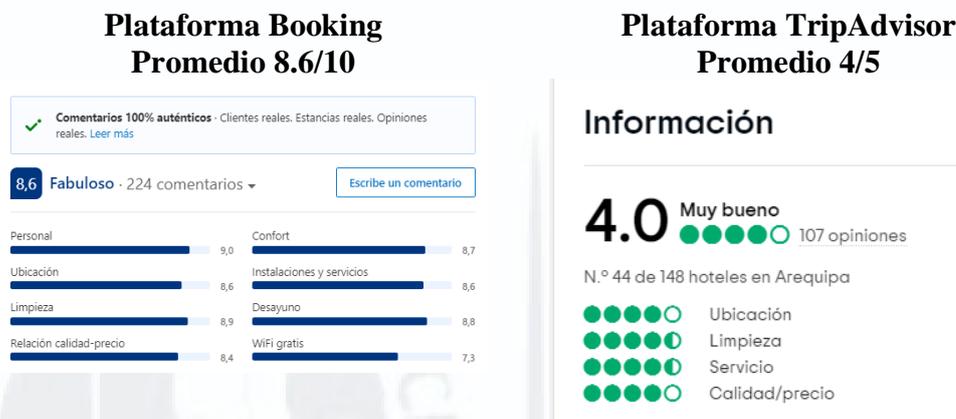
**Tabla 30**  
**Posibles acciones comerciales sugeridas por GRI para ayudar a lograr los Objetivos de Desarrollo sostenible propuestos para el sector turismo**

Meta	Posibles acciones comerciales relevantes para ayudar a lograr este objetivo sugeridas por GRI	Sugerencias de acción
<b>Meta 8.9 Para 2030, idear e implementar políticas para promover el turismo sostenible que cree empleos y promueva la cultura y los productos locales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el propio impacto en el patrimonio cultural y natural y la responsabilidad de protegerlo.</li> </ul>	<p>El hotel la cuesta de Cayma podría como parte de sus estrategias de apoyo a grupos de mujeres en estado de vulnerabilidad brindarles capacitaciones en temas hoteleros o de Housekeeping que les permite insertarse laboralmente.</p>
<b>Meta 11.4 Reforzar los esfuerzos para proteger y salvaguardar la cultura del mundo y patrimonio natural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los propios sitios operativos para identificar cuáles están cerca de los sitios del patrimonio mundial, incluidos los mecanismos para evitar Impacto físico negativo en los bienes patrimoniales y monitoreo regular.</li> </ul>	<p>El Hotel la Cuesta de Cayma con el servicio de Hospedaje no impacta directamente en el patrimonio cultural y natural, sin embargo, otros servicios como el de agencias de viaje o la promoción de la visita al Monasterio de Santa Catalina podría afectar los sitios turísticos si los grupos de viaje no son conducidos por guías turísticas capacitados porque la falta de una cultura de respeto al patrimonio de algunos turistas es la principal causa del deterioro de muchos lugares turísticos.</p>
<b>Meta 11.4 Reforzar los esfuerzos para proteger y salvaguardar la cultura del mundo y patrimonio natural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el turismo sostenible y explorar oportunidades relacionadas a lo largo de la cadena de suministro del turismo (particularmente relacionadas con el patrimonio, sectores de transporte y hostelería). En este contexto, cooperando con el sector público para promover el turismo basado en la naturaleza, Garantizar el tratamiento de aguas durante las etapas de construcción y uso de hoteles e infraestructura, y apoyar coordinación de proveedores turísticos a lo largo de la cadena de suministro.</li> <li>• Mejorar el patrimonio cultural y natural respetando la cultura local, los valores y los idiomas.</li> </ul>	<p>El Hotel la Cuesta de Cayma no se ha integrado a ningún proyecto para la conservación natural sin embargo el potencial que tiene para el reciclaje de papel y otros residuos es alto y puede participar en las campañas que la municipalidad organiza para tal fin.</p> <p>El Hotel a la fecha promueve parte de la cultura gastronómica de la ciudad a través de su restaurante Zarza sin embargo podría facilitar más información de la ciudad y sus atractivos a través de redes sociales o eventos</p>
<b>Meta 14.7 Para 2030, aumentar los beneficios económicos para el desarrollo de pequeñas islas Estados y países menos adelantados del uso sostenible de la marina recursos, incluso a través de la gestión sostenible de la pesca, acuicultura y turismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover y / o defender públicamente el turismo basado en la naturaleza y el tratamiento de aguas residuales, por ejemplo, durante las etapas de construcción y uso de hoteles.</li> </ul>	<p>No aplica</p>

*Nota:* Adaptado de Global Reporting Initiative ,2018 An analysis of the Goals and targets

### 4.1.3 Análisis de la opinión de los clientes

Como se detalla en la Figura 19, el Hotel la Cuesta de Cayma está adscrito a varios metabuscadores como son Booking y TripAdvisor, cuya política es invitar a los clientes a que den sus opiniones respecto al hotel. En ambas plataformas se puede observar que el promedio general del hotel es bueno según se detalla en la Figura 19.



**Figura 19. Calificación Promedio de la satisfacción de los clientes en diferentes metabuscadores**

Sin embargo, esta tendencia no está exenta de calificaciones negativas las cuales reflejan que un grupo de clientes se siente insatisfecho con algunas variables del servicio como se detalla en el Apéndice B en donde se recogen algunos comentarios negativos dado al Hotel la Cuesta de Cayma en el periodo 2019 a 2020. Dentro de estos comentarios los cliente reportan fallas en la infraestructura y mantenimiento: limpieza del hotel, quejas por la falta de un buen aislamiento sonoro, una mala disposición de wifi en el hotel, disponibilidad del agua caliente, falta de ascensores, así como fallas en la atención en el Front Desk, falta de empatía respecto a las necesidades de hacer un Check in temprano cuando se realizan viajes de negocio , fallas en los procesos de atención de quejas o solución de problemas o disgusto ya que no se proporciona suficiente información sobre el monto que se entrega a los proyectos benéficos . Esta serie de reclamos por parte de un grupo de clientes evidencia evidencian que el servicio presenta

fallas importantes en algunas ocasiones y de no ser atendidas las causas que los provocan podría a la larga agravarse y afectar la imagen y rentabilidad del hotel.

#### 4.1.4 Análisis de otros servicios ofrecidos en la Web del Hotel la Cuesta de Cayma

Dentro de los servicios complementarios que el Hotel la Cuesta de Cayma tiene, ofrece servicios de Paquetes Matrimoniales los cuales se detallan en la Figura 20.



**Figura 20. Paquetes de Novios**

Tomada de la Web del hotel La Cuesta de Cayma

Con este servicio busca complementar la experiencia del Hospedaje orientado a los Novios y hacerla más exclusiva e íntima ofreciendo de esta manera la Suite junto con un paquete de servicios de atención exclusiva que incluye según la tarifa: (a) un late Check out 4:00pm , (b) Room Service y decoración con piqueo de quesos, espumante dentro de la habitación (c) servicio de movilidad para los novios por 3 horas el cual incluye la camioneta decorada, un conductor uniformado y una botella de champagne y 2 copas decoradas de cortesía para el paseo, (d) paseo en el monasterio de Santa Catalina para la sesión de fotos con dos entradas gratuitas. El único inconveniente encontrado con este paquete es que se posiciona como una experiencia Novios lo cual reduce el segmento a las personas que se casan (una experiencia que mayormente solo sucede una vez).

Dentro de los paquetes ofertados por el Hotel la Cuesta de Cayma también están aquellos que se enfocan en ofrecer paquetes turísticos por la ciudad hacia la campiña o el cañón del Colca según se ve en la Figura 21.



**Figura 21. Paquetes turísticos**

Tomada de la Web del hotel La Cuesta de Cayma

Otros servicios complementarios que también se ofertan en la web se detallan en la Tabla 31. Dentro de la evaluación cualitativa que se puede realizar de estos servicios podemos ver que el servicio de directorio y eventos se orientan a las empresas y tratan de aumentar la ocupabilidad de ciertos salones con los que cuenta el Hotel. El hotel atiende a sus huéspedes y al público en general ofreciendo un bar y un restaurante que promociona bajo la marca Zarza. Esta decisión se considera muy acertada porque la diferenciación le ofrece potencial de crecimiento como negocio. Contar con la Marca Zarza para restaurante y la Marca “Hotel la Cuesta de Cayma” para Hospedaje resguardara la marca del “Hotel la Cuesta de Cayma” ya que como bien señala Barreiro et al (1999), el uso de una marca paraguas puede representar inconvenientes. Las extensiones de una marca la pueden poner en riesgo en caso de que la extensión no pueda cumplir las expectativas creadas en los consumidores, pueda presentar problemas para mantener la calidad o brinde información que resulte divergente con el trabajo de posicionamiento de la marca.

Sin embargo, estos servicios no están acompañados de un Costeo para la organización el cual es necesario para determinar el nivel de aporte a los resultados de la empresa

**Tabla 31**  
**Servicios ofrecidos por el Hotel la Cuesta de Cayma**

Servicio	Descripción
 <p>VISITA AL MONASTERIO DE SANTA CATALINA No te lo puedes perder, es una joya arquitectónica impresionante de nuestro país y lo tenemos a tu alcance.</p>	<p>Visita al Monasterio de Santa Catalina: Ubicado en el corazón de la Ciudad Blanca, el Monasterio de Santa Catalina es una joya histórica del Perú que guarda celosamente siglos de religiosidad, arte y cultura, para asombrar e inspirar a visitantes tanto locales como extranjeros. Los huéspedes del Hotel Cuesta de Cayma reciben automáticamente 50% de descuento en la entrada al Monasterio. El servicio de guía es opcional y no está incluido en el precio de entrada, así como el de traslado entre el Hotel y la locación ofrecida.</p>
 <p>HALL-BAR El ambiente perfecto para recibir a clientes y colaboradores, con un ambiente tranquilo y los mejores momentos para la reunión.</p>	<p>Bar que ofrece Cócteles tradicionales y bebidas con recetas únicas en el Bar del Hotel La Cuesta de Cayma.</p>
 <p>DIRECTORIO Español para la Cuesta y reuniones, con todos los recursos necesarios para el éxito de la reunión.</p>	<p>Ambiente reservado y formal para realizar reuniones de directorio en el Hotel La Cuesta de Cayma.</p>
 <p>RESTAURANTE FUSION PERUANO ZARZA Un ambiente seguro para los mejores platos inspirados de América, disfruta de comidas de estilo abierto para todos los públicos.</p>	<p>Restaurante abierto al público el cual cuenta con un equipo de chefs de primer nivel que invitan al público en general a disfrutar de sus exquisitas propuestas culinarias inspiradas en la gastronomía peruana e internacional.</p>
 <p>EVENTOS Y CATERING Un ambiente seguro para recibir a clientes y colaboradores, con un ambiente tranquilo y los mejores momentos para la reunión.</p>	<p>Salón de eventos cuenta de 90 m. cuadrados de espacio ambientado con sillas y mesas de estilo minimalista para una capacidad máxima de 50 invitados. Servicio que brinda un espacio moderno especialmente diseñado para el éxito de conferencias, eventos corporativos, eventos sociales, conferencias y reuniones gracias a los equipos de última generación y el personal capacitado.</p>

Nota: Tomado de la Web del Hotel la Cuesta de Cayma

## 4.2 Análisis cuantitativo

El presente análisis cuantitativo se enfoca en las métricas obtenidas del análisis estratégico del Hotel la Cuesta de Cayma elaborada en base de la información proporcionada en la entrevista. Si bien a través de un análisis de los estados financieros del Hotel la Cuesta de Cayma, es posible evaluar el desempeño histórico de la organización y realizar una proyección del desempeño futuro, el presente trabajo tiene la limitación del acceso a la información de estados financieros del hotel en los últimos cinco años por lo cual no se realizaron los siguientes análisis : (a)horizontal, (b)vertical, (c)ratios, (d)Estado de Ganancias y pérdidas, (e)Análisis del Balance General y (e)estacionalidad de la demanda.

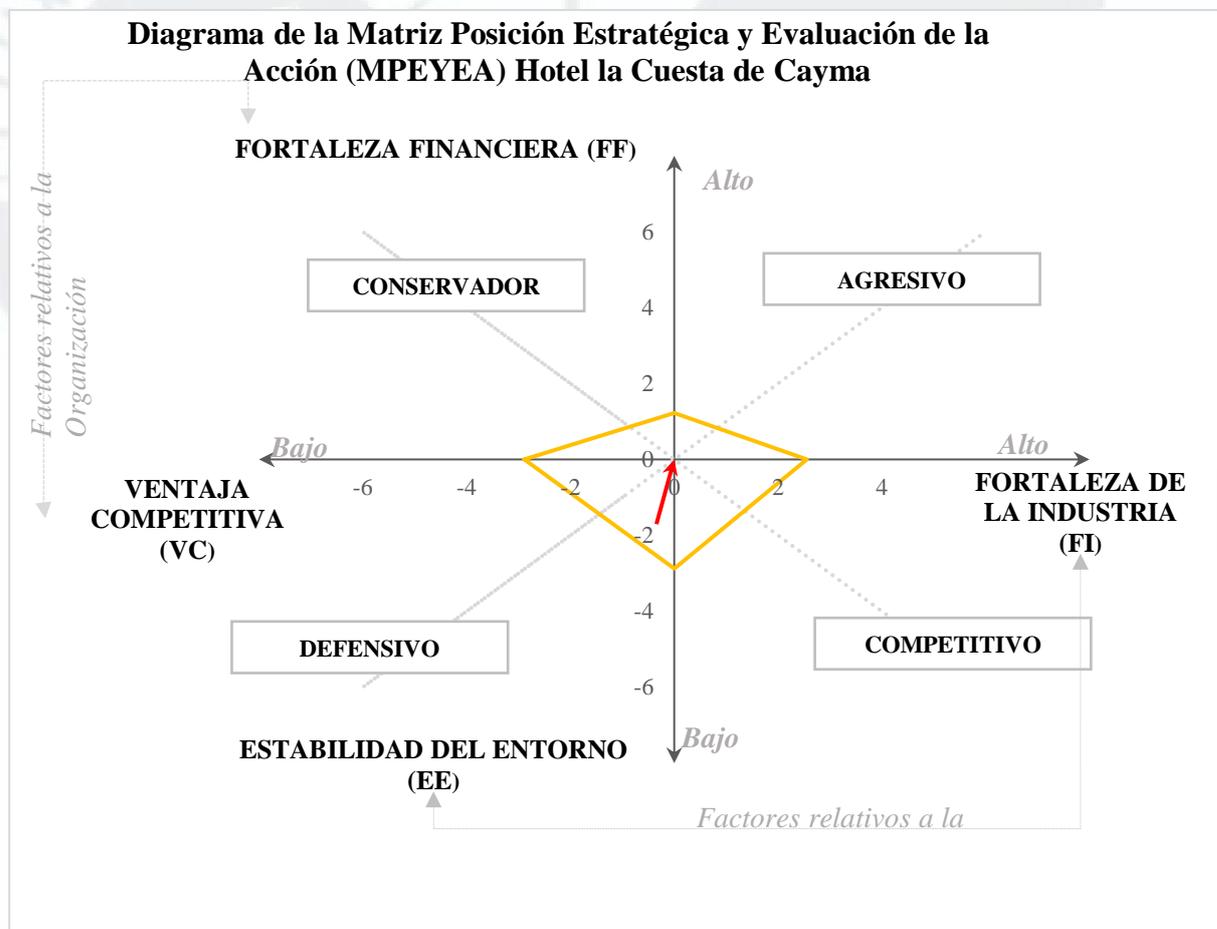
El proceso estratégico consiste en realizar las actividades que combinen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro (D'Alessio, 2008). Un proceso sistematizado y alineado con la estrategia logrará que el trabajo diario de los colaboradores y la propuesta de valor se articulen eficientemente, este alineamiento será exitoso en la medida que los objetivos de las diversas áreas están en función de los objetivos generales y los colaboradores se comprometan con su rol ya que conocen el impacto que causan las actividades que realizan (Valle, 2015). Por tal motivo se analiza la formulación de la estrategia basado en la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA). Los factores relativos a la industria han sufrido un cambio de panorama debido a la crisis sanitaria y lo ha convertido en menos atractiva la perspectiva de desarrollo de la industria lo cual impacta negativamente en la estrategia que venía desarrollándose en la empresa.

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) es utilizada a fin de establecer la conveniente postura estratégica de una organización. La matriz PEYEA presenta dos ejes que relacionan factores referentes a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que relacionan factores referentes a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) que forman un marco de cuatro cuadrantes, donde cada uno se asocia con una posición estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. El resultado del uso de esta matriz indica la postura estratégica más conveniente para la organización y permite plantear estrategias alternativas a partir de la postura de la organización en uno de sus cuadrantes: crecimiento de mercado y la posición competitiva de la empresa (D'Alessio, 2008).

El análisis de la posición estratégica y la acción de la empresa se realizó a través de la Matriz PEYEA (Tabla 32 y Figura 22) y reveló que la empresa actualmente sostiene una postura estratégica defensiva, esta estrategia no es sostenible a largo plazo y la organización debe atender situaciones financieras y operativas deficientes con acciones correctivas para un mejor posicionamiento en el sector industrial o finalmente, salir del mismo. Esta posición es resultado en parte del cambio en el panorama económico y social y en parte por el manejo de las estrategias operativas de la empresa. Durante la evaluación se puntuó con un promedio total de 2.875 los factores que corresponden a la Estabilidad del Entorno (EE) y con 2.55 determinantes de la Fortaleza de la industria (FI) es decir que los factores que rodean a la empresa se presentan menos auspiciosos. La presión del entorno que está afrontando el sector de hotelería se ha agudizado debido a la coyuntura de la emergencia sanitaria causada a nivel mundial por el COVID-19. Esta no solo ha contraído la economía, sino que también ha cambiado la intención de viaje de muchos turistas quienes a medida que avanzó la crisis en el mundo prefirieron en 53% de los

casos cancelar sus planes de viaje o solo tomar un destino nacional (22%) que limite el riesgo de contagio (Phocuswright,2020).

La Estabilidad del Entorno (EE) antes de la crisis sanitaria era relativa ya que este sector se veía afectado por serias presiones competitivas. Castillo et al (2019); y Crestan (2017), indican que desde hace varios años el grado de rivalidad entre los agentes viene haciéndose más marcado por cambios tecnológicos. Actualmente la oferta hotelera tiene la necesidad de verse digitalizada. Cada vez más usuarios planifican y evalúan las opciones hoteleras vía internet por lo cual no solo basta tener una oferta digital sino hacer una comunicación eficiente de su identidad.



**Figura 22. Matriz PEYEA Hotel la Cuesta de Cayma**

*Nota:* Elaboración basado en la metodología propuesta por D' Alessio, 2008.

**Tabla 32**  
**Calificación de las variables de los ejes de la matriz PEYEA**

A. Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
1	Cambios tecnológicos	Muchos	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pocos	-3
2	Tasa de Inflación	Alta	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-3
3	Variabilidad de la demanda	Grande	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pequeña	-2
4	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Estrecho	-4
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Muchas	-5
6	Rivalidad / presión competitiva	Alta	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-2
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Inelástica	-2
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-2
Promedio										-2.875
B) Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la industria (FI)										
1	Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	1
2	Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	1
3	Estabilidad financiera	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2
4	Conocimiento tecnológico	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6	Intensidad de capital	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8	Productividad / utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio										= 2.55555556
C) Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										
1	Retorno de la inversión	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	1
2	Apalancamiento	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado	1
3	Liquidez	Desbalanceada	1	2	3	4	5	6	Solida	1
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
5	Flujo de caja	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	1
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
8	Capacidad ocupada	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido	1
9	Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas	3
Promedio										= 1.22222222
D) Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
1	Participación de mercado	Grande	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pequeña	-5
2	Calidad del producto	Superior	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Inferior	-2
3	Ciclo de vida del producto	Temprano	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Avanzado	-5
4	Ciclo de reemplazo del producto	Fijo	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Variable	-3
5	Lealtad del consumidor	Alta	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-3
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Alta	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-3
7	Conocimiento tecnológico	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo	-3
8	Integración vertical	Alta	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-3
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Rápida	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Lenta	-3
Promedio										= -3.33

Adaptado de: **El proceso Estratégico: Factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA**, pp 285-286 por D' Alessio, 2008.

La estabilidad del entorno también se ve afectada por la rivalidad competitiva de los hoteles. Solo en la ciudad de Arequipa hay 1491 hoteles y en la zona en la que se ubica el hotel tenemos cinco competidores concentrados en un radio inferior a los 5 km como se

puede observar en la Tabla 4. Estos competidores presentan un rango de precios inferior a los de los productos ofrecidos por el Hotel. La presión de los productos sustitutos también es alta ya que con la entrada de AIRBNB muchos usuarios prefieren eliminar a los hoteles como intermediarios del servicio cuando necesitan un alojamiento (Lane, 2017). La evaluación de la Fortaleza de la industria (FI) obtuvo un puntaje de 2.55 debido a que si bien hasta antes de la crisis sanitaria existía un potencial de crecimiento de sector rustico tanto en el Perú como destino, como en la región de Arequipa. Este potencial se ha visto seriamente afectado por la confianza de los usuarios al momento de elegir hacer un viaje. Se estima que la recuperación sea lenta en el mediano plazo y que el potencial de utilidades del sector hotelero se verá afectado. Para el Hotel la Cuesta de Cayma quien tiene como principal oferta el hospedaje el riesgo aumenta si no se diversifica y escoge mantener como única oferta de productos los detallados en la Tabla 31. Por otro lado, la facilidad de entrada en el mercado muestra barreras medianas al ingreso de nuevos competidores ya que se requiere un alto capital de trabajo y una fuerte capacidad de inversión para ingresar en el mercado del hospedaje, sin embargo, el Hotel la Cuesta de Cayma compite en el segmento de los hoteles de tres y cuatro estrellas, segmento que resulta atractivo para cadenas con prestigio nacional e internacional como son Casa Andina o los hoteles Best Western. Este sector presenta un reto ya que, si bien vino creciendo de manera sostenida, es un sector que se ve afectado por la estacionalidad de la demanda la cual atrae turistas principalmente en los periodos vacacionales, festividades y en la época de verano que corresponda a su país de origen por lo cual la utilización del recurso y la ocupabilidad de los hoteles no aprovecha su capacidad máxima durante los periodos de temporada baja.

Se considera una importante limitación del presente trabajo la falta e de acceso a la información financiera de la empresa por lo cual se tomó como base lo referido por la

administración para la calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) correspondiente a: (a) retorno de la inversión, (b) apalancamiento; (c) liquidez, capital requerido versus capital disponible, (d) flujo de caja, (e) facilidad de salida del mercado, (f) riesgo involucrado en el negocio, (g) capacidad ocupada, (h) uso de economías de escala y de experiencia y se le dio un puntaje bajo (1.22) en el aporte de este factor a la estrategia.

En cuanto a lo que refiere a la Ventaja Competitiva recibe un puntaje -3.33 ya que la participación de mercado es baja y no supera el 1% respecto a la oferta Hotelera en la ciudad de Arequipa reportada por el MINCETUR (2018), como se especifica en la Tabla 33.

**Tabla 33** *Participación del Mercado en la oferta Hotelera de la región de Arequipa*  
**Participación del Mercado en la oferta Hotelera de la región de Arequipa**

Descripción	2018	Hotel la Cuesta de Cayma	Participación del Mercado
Nº establecimientos de hospedaje	1491.00	1.00	0.07%
Nº habitaciones	18168.00	24.00	0.13%
Nº plazas-cama	32147.00	94.00	0.29%

Nota: Adaptado de Movimiento Turístico en Arequipa (año de evaluación 2018), Encuesta Mensual de Establecimientos de hospedaje – MINCETUR / VMT / DGIETA y el Reporte de Sostenibilidad del Hotel la Cuesta de Cayma 2018

Respecto a el análisis de la calidad del servicio revela que si bien tiene un promedio positivo aún existen fallas en el proceso y en el confort brindado como se detalla en el apéndice B. Como señalan Taide et al (2017), la calidad en el rubro hotelero debe contemplar la parte tangible del proceso como son las instalaciones físicas de un establecimiento, así como el servicio que se presta y a la experiencia del cliente como un conjunto.

Respecto a la capacidad de Integración, Tamayo y Piñeros (2007), definen como un proceso de integración vertical a la adquisición de aquellas empresas relacionadas con

el bien o el servicio prestado y que son directas competidoras, tanto por encima de la cadena (*upstream*) como por debajo de la cadena (*downstream*). Una empresa integrada verticalmente se caracteriza por ofertar un grupo de bienes o servicios similares bajo el concepto de *one-stop-shopping* (compras de una sola parada) es decir paquetes con ofertas afines que reducen el precio final ya que evitan costos en los que incurre el consumidor al comprarlos por separado. Respecto a la capacidad de Integración del Hotel la Cuesta de Cayma tiene un alto potencial ya que el Hotel fue fundado por las madres de la Orden Dominica del Monasterio de Santa Catalina de Siena quienes dirigen y administración la prestación del servicio Turístico en esta joya Arquitectónica. Como indica el MINCETUR (2018), este atractivo turístico atrae la visita del 18,4% de los turistas según lo detallado en la Tabla 10. Sin embargo, esta ventaja competitiva solo está siendo parcialmente utilizada ya que, aunque existe la propuesta de hacer un descuento del 50 % en el valor del Ticket de Ingreso a dicho atractivo turístico, a los clientes que se hospeden en el Hotel la Cuesta de Cayma no se lleva un registro de las personas que toman este beneficio ni el grado de estimulación que reciben al ser beneficiarios de dicha promoción.

En la Tabla 34 podremos ver el monto de descuento que es el único beneficio generado a partir del potencial de integración Vertical a la fecha.

**Tabla 34**  
***Precio y Dcto en el Ticket de ingreso al Monasterio Santa Catalina***

<b>Cliente</b>	<b>Precio del ticket</b>	<b>Dcto en S/.</b>
Publico general (peruanos y extranjeros)	40	20
Estudiantes universitarios peruanos	20	10
Ciudadanos peruanos mayores de 60	20	10
Escolares peruanos	6	3
Extranjeros entre 7 y 21 años	20	10

*Nota:* Adaptado de La Web del Monasterio de Santa Catalina

El Hotel la Cuesta de Cayma en el reporte de sostenibilidad enuncia que dentro de sus ventajas competitivas destaca el profesionalismo de los directores y personal administrativo, la calidez de recepcionistas y botones, la más exquisita atención de mozos y chefs, así como el esfuerzo en cada detalle de las camareras los cuales hacen del Hotel La Cuesta de Cayma, uno de los hoteles mejor puntuados de la ciudad de Arequipa. Si bien el análisis de las fortalezas y debilidades revela que efectivamente existe una ventaja competitiva respecto al recurso humano ya que está comprometido y es capacitado se perfila una debilidad en la parte de la gestión ya que no cuenta con buenas prácticas de gobierno corporativo.

### **4.3 Conclusiones**

Del análisis cuantitativo se determinó que la empresa debe enfrentar cambios en la estabilidad del entorno y un momento de debilidad en la industria del turismo. Esta transformación del contexto exige que se replanteen nuevos controles financieros, administrativos y operativos con el objetivo de mejorar la fortaleza interna de la organización, superar las debilidades internas y atender los problemas en la empresa. El Hotel de la Cuesta de Cayma se enfrenta a problemas relacionados a la gestión de las operaciones, el gobierno corporativo, la atención que presta a las necesidades del cliente y la fuerte rivalidad que hay en el sector. El análisis de la Matriz PEYEA revela que la empresa debe atender con urgencia la postura estratégica defensiva la cual exige que se mejoren situaciones financieras y operativas deficientes para lograr un mejor posicionamiento en el sector industrial o finalmente, salir del mismo.

Muchas de las áreas en las que la empresa requiere reformular su estrategia se alinean con el contenido propuesto por el Reporte GRI y los ODS los cuales se perfilan como una herramienta útil de gestión. En este sentido, la empresa se beneficiará al usar los estándares GRI para el seguimiento de las actividades y resultados relacionadas con

acciones para mejorar la gobernanza, la gestión de operaciones, la seguridad y salud en el trabajo.

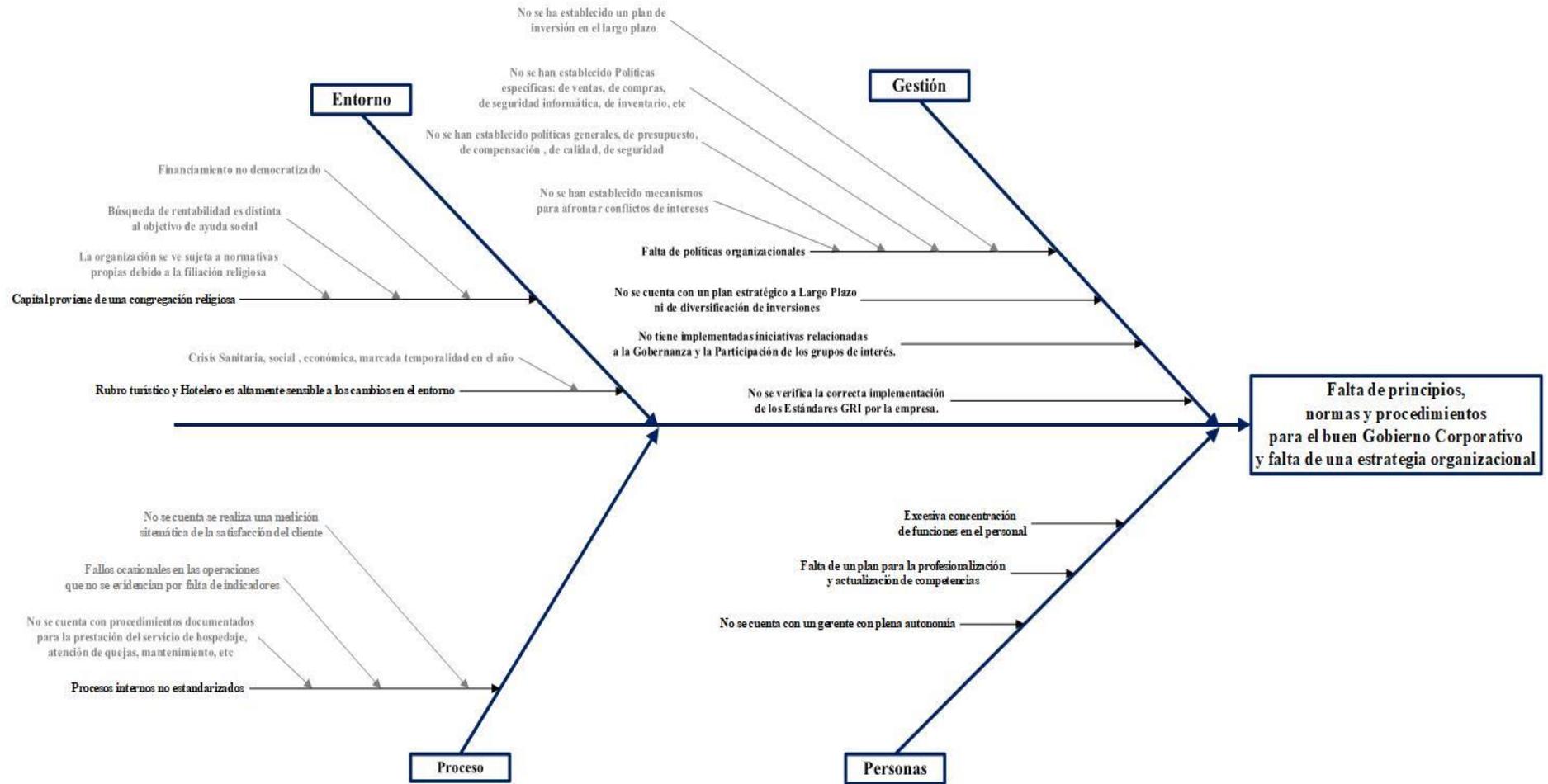


## Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema

El presente capítulo busca analizar la causa raíz del problema del Hotel la Cuesta de Cayma con este fin se realizó un análisis utilizando como base el diagrama de Ishikawa. El diagrama de Ishikawa brinda a las empresas una forma de encontrar y corregir problemas existentes en la organización e identificar problemas potenciales en nuevos productos, procesos o procedimientos. Esta herramienta proporciona una imagen visual de los posibles problemas al analizar las causas que los generan clasificándolas en categorías amplias como son: los materiales del producto, el diseño, la maquinaria utilizada para fabricarlos, el error humano, el medio ambiente, la estrategia, el método de trabajo entre otros (Ungvarsky, 2019).

### 5.1 Causas identificadas

El problema principal identificado en el Hotel la Cuesta de Cayma es que no se cuenta con normas, principios y procedimientos de Buen Gobierno Corporativo que regulen la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. Debido a la naturaleza compleja del problema se decidió evaluar las causas y efectos de esta problemática en relación a: (a) el entorno, (b) la gestión administrativa y estratégica de la organización, (c) la articulación y desempeño de los procesos y (d) el desempeño de las personas; este análisis se detalla en la Figura 23.



**Figura 23.** Análisis de la causa Raíz de la falta de un Buen Gobierno Corporativo que lidere la estrategia organizacional en el Hotel la Cuesta de Cayma

## 5.2 Principales causas del problema

### 5.2.1 Entorno

El análisis de Ishikawa reveló que el problema de falta de un Buen Gobierno Corporativo que lidere la estrategia organizacional en parte puede estar causado por factores del entorno. Por un lado, el Hotel la Cuesta de Cayma nació como una iniciativa cuyo capital proviene de una congregación religiosa. La empresa ha sido dirigida con eficiencia y compromiso por parte de la administración y su directorio, sin embargo, existen factores relacionados que podrían ser causantes de la falta de un gobierno corporativo. Por un lado, la estructura organizacional del Hotel a la fecha coloca a la priora del convento como la única autoridad al mando de la organización. Siendo la priora de una filiación religiosa debe ajustar su comportamiento a los lineamientos propios de su filiación. La vocación religiosa no representa ningún problema para la organización, sin embargo, las características inherentes a su perfil personal y su vocación religiosa no son compatibles con el rol que en ciertas ocasiones debe tener el líder de la organización en la búsqueda de rentabilidad.

Por otro lado, el desarrollo de una organización requiere contar con una estructura organizacional que asegure que la toma de las decisiones que afectan a la empresa sea imparcial. En este sentido la Corporación Andina de Fomento (2011), en la guía de Buen Gobierno Corporativo sugiere que el Directorio de una empresa sea el órgano responsable de aprobar las decisiones sobre el futuro de la empresa. Los representantes de este órgano deben ser personas que representen la propiedad del capital de la empresa, miembros que sean responsables de la dirección de la empresa y miembros independientes que puedan agregar valor y apoyar la profesionalización de la PyME (pequeña y mediana empresa). Contar con un órgano que sea responsable de orientar la política de la empresa, controlar las instancias de gestión y servir de enlace entre quienes hacen la gestión y los accionistas

permite que la dirección de la empresa sea sostenible en el largo plazo y se eviten conflictos de interés fomentando de manera clara la separación de las funciones. El Hotel la Cuesta de Cayma a pesar de ser una organización con varios años en el mercado aún no ha construido una estructura de este tipo que promueve el desarrollo de un buen gobierno corporativo.

Por otro lado, otra de las causas de la problemática es que el hotel pertenece a un rubro altamente sensible a los cambios en el entorno. Cambios como la crisis sanitaria, las crisis sociales y manifestaciones, crisis económicas y la marcada temporalidad del negocio ejerce una importante presión sobre las proyecciones de la empresa y obliga a que la organización deba estar en constante cambio para poder enfrentarlos. Esta constante presión del entorno puede causar que la empresa no dedique la cantidad suficiente de tiempo y recursos para construir una estructura organizacional que garantice la sostenibilidad en el largo plazo.

### **5.2.2 Gestión**

El análisis de Ishikawa reveló que el problema puede estar causado en parte por la falta de herramientas de gestión suficientes para monitorear y desarrollar un plan estratégico a largo plazo y para facilitar el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo. Según lo revelado en la entrevista el Hotel no se han establecido ni documentado políticas generales y específicas que: (a) soporten y orienten acciones relacionadas a la toma de decisiones respecto a la elaboración, ejecución y control de presupuesto y mantenimiento de inventarios; (b) políticas relacionadas a la compensación, seguridad y desarrollo del personal, (c) políticas relacionadas al aseguramiento de la calidad, (d) políticas y procedimientos específicos que orienten el trabajo en la promoción de las ventas, (e) las adquisiciones y control de productos y servicios brindados por proveedores, (f) mecanismos para afrontar conflictos de intereses

(g) no se cuenta con un plan de inversión en el largo plazo ni para la diversificación del negocio y (h) no tiene implementadas iniciativas relacionadas a la Gobernanza y la Participación de los grupos de interés..

La Corporación Andina de Fomento (2011) en la guía de Buen Gobierno Corporativo sugiere que las empresas deben enfocarse en construir una estrategia de gestión que sea íntegra, ética y que a través de un trabajo coordinado y estructurado se oriente hacia objetivos de eficiencia y rentabilidad empresarial y atienda las expectativas y necesidades de sus grupos de interés. La inexistencia de mecanismos para resolver conflictos internos puede afectar a una organización de manera significativa en el largo plazo ya que los accionistas, proveedores y clientes prefieren relacionarse con empresas cuya estabilidad no esté en permanente entredicho. En este sentido debemos resaltar que la empresa actualmente no ha fijado un plan estratégico que detalle los objetivos a largo plazo y asegure que la organización sea sostenible en el tiempo. Relacionados a este problema encontramos la ausencia de un plan de marketing y ventas, la falta evaluación de la cadena de valor, así como procesos establecidos y documentados, un manual de organización y funciones de los trabajadores y una sistemática evaluación de la satisfacción del cliente los cuales deben ser implementados a la brevedad para atender a lo sugerido por la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Según lo indicado por GRI (2016) el compromiso de una empresa con la elaboración de sus reportes enriquece el proceso de evaluación ya que la elaboración de un informe de sostenibilidad permite que una organización pueda identificar su economía, gobernanza, desempeño social y los riesgos e impactos ambientales que tienen sus operaciones sin embargo esta herramienta no ha sido usada dentro de una estrategia organizacional más grande que busque responder a objetivos de mejora de la competitividad y posicionamiento.

### 5.2.1 Proceso

El análisis de Ishikawa reveló que el problema de falta de un Buen Gobierno Corporativo que lidere la estrategia organizacional puede estar causado en parte por la falta de procesos internos estandarizados. El éxito de un servicio de calidad está en la medición sistemática de la satisfacción del cliente y la percepción de la calidad del servicio recibido, estos dos inputs permiten detectar brechas en la provisión del servicio, sin embargo, si no se estandarizan los procesos de control operacional la empresa difícilmente contará con la data necesaria para que se implementen buenas prácticas de gobierno corporativo enfocadas en desarrollar una estrategia organizacional.

Según lo señalado por Colton (2000), para garantizar la calidad en las operaciones de una manera eficaz es indispensable que la alta dirección lidere y se comprometa con el control sistemático de su proceso identificando cualquier variación a través de un monitoreo continuo de los indicadores; sin embargo la evaluación interna reveló que no se trabaja en crear experiencias únicas y memorables para los clientes, existen fallos ocasionales en el servicio y la limpieza de la habitación e incomfort con las instalaciones, tres de las características más valoradas por los clientes según Wan-Yu Chang (2014).

El confort de la infraestructura en la cual se provee el servicio de hospedaje es otro de los factores más relevantes para el cliente. El ruido exterior reportado por los clientes en algunas ocasiones, la falta de aislamiento lumínico por cortinas inapropiadas, así como los problemas relacionados al wifi dentro del hotel son factores relacionados a la infraestructura que influyen en la percepción del cliente y afectan de manera negativa la experiencia dentro del hotel. La atención en el Front Desk de un hotel es el primer contacto del Viajero con la empresa, por esta razón, este primer contacto debe ofrecer información oportuna y suficiente sobre aquellos beneficios que le son ofrecidos a los huéspedes (hora del desayuno, hora del Check in y el Check out, número del Room

Service, las promociones disponibles como por ejemplo en el 50% de descuento en la entrada al monasterio de Santa Catalina, etcétera). El personal responsable de la atención en el Front Desk de un hotel debe estar capacitado para ofrecer una atención caracterizada por la amabilidad y la empatía con las necesidades de los clientes, sin embargo, en la revisión de las quejas de los clientes algunos de ellos reporta qué durante su estadía en el hotel la Cuesta de Cayma tuvo problemas relacionados a esta atención y el horario de Check in. Esta es una importante brecha porque el hotel busca promocionarse en segmentos de viajeros giros de negocios cuyo perfil, a diferencia de un turista, requiere Check in en un horario diferencial ya que muchos de ellos deben incorporarse a sus labores a primera hora de la mañana.

Este análisis de las ocasionales fallas en la operación revela que una de las causas raíces del problema es que se enfoca la administración del hotel de una manera empírica. La falta de una adecuada estrategia para la gestión operacional no facilita una medición objetiva de los resultados que la organización y eso dificulta que se implementen buenas prácticas de gobierno corporativo.

### **5.2.2 Personas**

El análisis de Ishikawa reveló que el problema de falta de un Buen Gobierno Corporativo que lidere la estrategia organizacional puede estar causado en parte por una estructura administrativa en la que se ha concentrado todas las labores administrativas y de supervisión en una sola persona generando sobrecarga de trabajo la cual no permite que se atiendan de manera suficiente actividades que asegurarían la sostenibilidad en el tiempo y que en lugar de esto se prioricen temas urgentes de la operación. El análisis del organigrama de la operación reveló que no se cuenta con la figura de un gerente operativo ni una estructura de alta dirección que tenga plena autonomía para la toma de decisiones. El puesto de administradora del Hotel la Cuesta de Cayma es un puesto híbrido en el que

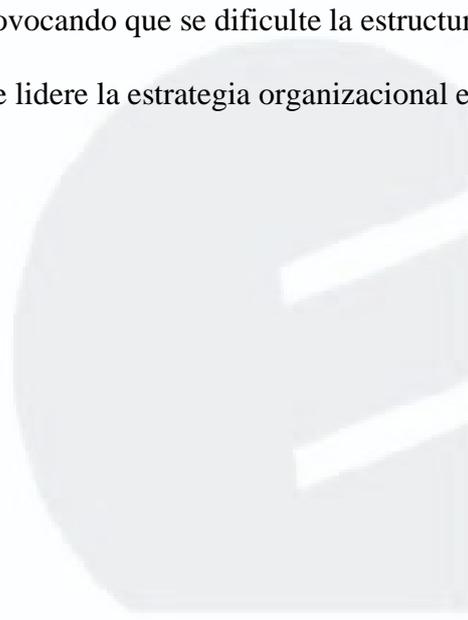
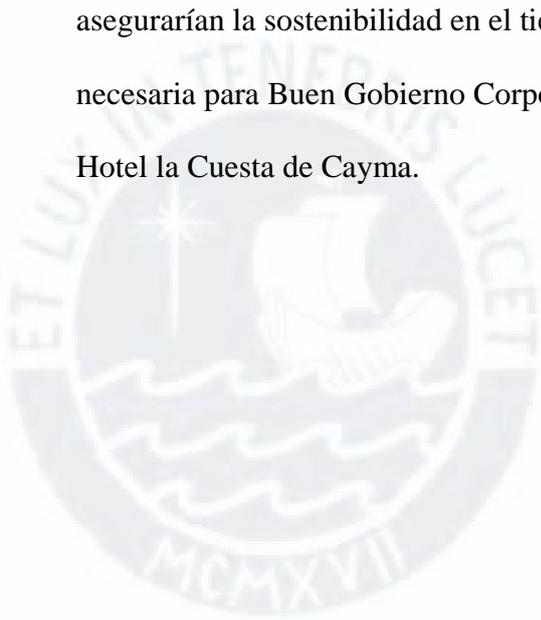
tiene las funciones de la gestión administrativa comercial y de operaciones y a la vez debe actuar como gerente siendo responsable de planear actividades que se desarrollen dentro de la empresa, organizar los recursos de la entidad, trabajar para la consecución de una serie de objetivos que marcan el rumbo y el trabajo de la organización para los agentes externo para ser más competitivos y ganar más cuota de mercado liderando los diversos equipos de trabajo. Todo esto sin tener plena autonomía en la toma de decisiones reportando a la madre superiora del Monasterio quien cumple el rol de presidente como se detalla en el organigrama, pero también tiene funciones de un gerente, un accionista y un presidente del directorio. A diferencia de lo sugerido por la Corporación Andina de Fomento (2011) en la guía de Buen Gobierno Corporativo el hotel no cumple con la pauta que el cargo del presidente del Directorio no debe ser ocupado por la misma persona que detente la calidad de ejecutivo principal a cargo de la operación (conforme a los estatutos puede tener otros nombres como CEO, gerente, ejecutivo principal, etc.) de tal manera que se pueda garantizar el buen funcionamiento de la empresa. La guía de Buen Gobierno Corporativo añade también que es indispensable que exista una clara distinción de los roles de un director y el de un gerente y que estas distinciones sean claramente entendidas y aceptadas tanto por los directores como por los gerentes. Es a partir de esta distinción de funciones que podemos lograr implementar los principios de rendición de cuentas y la transparencia. Esta distinción permite construir una buena gestión a partir de una fórmula en la que los directores dejan que el equipo gerencial se encargue de la operación diaria de la empresa mientras ellos mantienen una adecuada vigilancia y supervisión de sus actividades. Sin embargo, el análisis interno de la organización ha mostrado que esta es una de las principales causas de la problemática identificada y que no se haya desarrollado una estrategia organizacional sólida que permita guiar la toma de decisiones frente a cambios en el entorno que representan importantes amenazas externas.

### 5.3 Conclusiones

- El Hotel la Cuesta de Cayma requiere implementar buenas prácticas de gobierno corporativo las cuales aseguren la sostenibilidad de la organización en un marco de desarrollo organizacional competitivo y de creación de valor compartido.
- Entre las causas detectadas del problema de falta de un Buen Gobierno Corporativo que lidere la estrategia organizacional se encontraron asociados factores del entorno. La organización pertenece a un sector altamente sensible a cambios en el entorno el cual ha venido ejerciendo una importante presión sobre las proyecciones de la empresa y obliga a que la organización deba estar en constante cambio para poder enfrentarlos. Esta presión ha retrasado las iniciativas de cambios en la gestión. Otros factores del entorno que pueden estar asociados a la problemática descrita es la influencia y características del origen de capital el cual provino de una organización religiosa. El capital y los dueños del capital están sujetos a una cultura y directrices de conducta que influyen de manera positiva en la solidez de valores de la organización pero que no ha sentado las bases necesarias para la implementación del Gobierno Corporativo.
- La segunda causa detectada asociada a la falta de un Buen Gobierno Corporativo es que no se han establecido ni documentado políticas generales y específicas que desarrollen, monitoreen y soporten la gestión de temas relevantes para la sostenibilidad de la organización. Una evidencia de esta falta de uso sistemático de herramientas para la gestión es el uso del reporte de sostenibilidad GRI por dos años consecutivos sin una estrategia de la organización orientada a la consecución de objetivos o la medición de mejoras esperadas en la operación que respondan a metas a largo plazo.
- La tercera causa detectada asociada a la falta de un Buen Gobierno Corporativo es la falta de procesos internos estandarizados e indicadores que permitan realizar una medición objetiva de los resultados. Esta falencia dificulta que se implementen buenas

prácticas de gobierno corporativo ya que no se cuenta con suficiente información que soporte los principios de rendición de cuentas y la transparencia.

- La cuarta causa detectada asociada a la falta de un Buen Gobierno Corporativo es la falta de la figura de un gerente operativo y de una estructura de alta dirección que tenga plena autonomía para la toma de decisiones. Actualmente se ha concentrado todas las labores administrativas y de supervisión en una sola persona generando sobrecarga de trabajo la cual no permite que se atiendan de manera suficiente actividades que asegurarían la sostenibilidad en el tiempo y provocando que se dificulte la estructura necesaria para Buen Gobierno Corporativo que lidere la estrategia organizacional en el Hotel la Cuesta de Cayma.



## Capítulo VI: Alternativas de soluciones evaluadas

En el presente capítulo se describirán las alternativas de soluciones planteadas para la problemática del Hotel de la Cuesta de Cayma, así como los criterios que se utilizarán para evaluar cada una de las alternativas de solución.

### 6.1 Alternativas para resolver el problema

El problema principal identificado en el Hotel la Cuesta de Cayma es que no se cuenta con normas, principios y procedimientos de Buen Gobierno Corporativo que regulen la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa y lideren la estrategia organizacional. Entre las causas relacionadas a esta problemática se identificó que están asociados: (a) factores del entorno, (b) falta de herramientas de gestión como políticas organizacionales y una estrategia organizacional que articulen el uso de instrumentos como el reporte GRI para orientar las acciones hacia la consecución de objetivos de largo plazo, (c) falta de procesos internos estandarizados e indicadores que permitan realizar una medición objetiva de los resultados y brinde información confiable que soporte los principios de rendición de cuentas y transparencia y d) falta de la figura de un gerente operativo y de una estructura de alta dirección que tenga plena autonomía para la toma de decisiones. A partir de este análisis se evaluaron las alternativas para responder a la problemática del hotel usando como metodología un método cuantitativo basado en una escala de Likert, mediante esta se establecen criterios que se consideran relevantes para generar un impacto positivo en el futuro de la organización.

**Tabla 35**  
***Escala Likert para a la calificación de las alternativas de solución***

	Peso	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo
Valor añadido para el cliente	25%	4	3	2	1
Potencial de crear Valor Compartido	10%	4	3	2	1
Perdurabilidad en el tiempo e impacto en la organización	25%	4	3	2	1
Costo de implementación	25%	1	2	3	4
Viabilidad y Facilidad para la implementación	15%	4	3	2	1

En la Tabla 35 se detallan los cinco criterios a utilizar y la forma de calificación.

En cuanto a los criterios a utilizar se proponen: (a) valor añadido para el cliente, que se refiere a como el proyecto propuesto impactara de manera positiva en la percepción que el cliente tiene de la calidad del servicio, la imagen de la institución o el valor final del servicio percibido por el cliente, (b) potencial de crear valor compartido referido al impacto positivo que generaría el proyecto en desarrollar los intereses y necesidades de sus stakeholders, (c) perdurabilidad en el tiempo e impacto en la organización que se refiere al horizonte de tiempo en el cual el proyecto generará beneficios para el Hotel ya sea beneficios en el mediano o el largo plazo, (d) costo de implementación, referido a si este requerirá una inversión muy alta o muy baja por parte de la organización para concretar su ejecución y (e) la viabilidad de que este proyecto sea implementado. La evaluación del potencial de cada alternativa de solución será enmarcada en las guías señaladas por la corporación Financiera Internacional (2019) quien señala que la implementación de las buenas prácticas de Gobierno corporativo en las pequeñas y medianas empresas requiere de prácticas de gobierno corporativo específicas que se ajusten a los retos y oportunidades a los que se enfrentan las pymes en las distintas etapas de su ciclo de vida. Estos estándares son ideales para el Hotel la Cuesta de Cayma porque es una organización pequeña que no cotiza en bolsa y que es dirigido por la presidenta de la congregación del Monasterio de Santa Catalina.

### **6.1.1 Implementar una estructura organizacional que facilite la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo**

Una de las causas detectadas asociadas a la falta del Gobierno Corporativo es la falta de la figura de un gerente operativo y de una estructura de alta dirección que tenga plena autonomía para la toma de decisiones. Los datos presentados en el análisis interno señalan que existe concentración de poderes y responsabilidades dentro de la organización. Por un lado, la parte de la gestión administrativa, supervisión operacional, promoción de las ventas y evaluación financiera de la empresa recae sobre una sola persona que es la administradora del hotel mientras que los roles de gerencia y presidencia del directorio recaen sobre la priora de la congregación. Esta concentración de poderes y responsabilidades causada en algunas ocasiones conflictos de interés que se manifiestan en una atención desproporcionada a los stakeholders de la organización y una proporción desproporcionada entre el valor distribuido hacia la comunidad y el valor retenido para el desarrollo del hotel.

Frente a este problema la alternativa de solución sería un cambio en la estructura organizacional que descentralice la autoridad mediante la división funcional diferenciando con claridad las responsabilidades de cada actor. Para viabilizar esta propuesta es importante que se revalore el trabajo del actual administrador quien viene cumpliendo las funciones que corresponden a una gerencia desde hace varios años, en segundo lugar, el puesto de gerente se deberá implementar y separar del cargo de administrador delegando responsabilidades que actualmente se concentran en exceso en una sola persona. Este cambio requiere que se modifique de manera importante la estructura organizacional reflejada en el organigrama actual y se incluya la contratación a tiempo completo de al menos una persona más. Esta persona será responsable de desarrollar actividades de control de las operaciones y promover actividades de marketing

y relaciones públicas permitiendo que la gerencia pueda mejorar la gestión estratégica de la organización en el largo plazo y asegurar la sostenibilidad. Esta división deberá reestructurar funciones y responsabilidades de tal manera que se mejore el control organizacional y se atiendan brechas importantes.

En tercer lugar, esta alternativa requerirá que se descentralice la autoridad mediante la división funcional diferenciando con claridad las responsabilidades de cada actor buscando que (a) los accionistas sean los responsables de establecer la visión global de la empresa, proveer el capital para la operación y elegir a los miembros del directorio, (b) la gerencia sea la responsable de desarrollar la estrategia y dirigir las operaciones diarias de la empresa de tal manera que se gestione de la mejor manera el capital recibido de los accionistas e informando de manera periódica las acciones para alcanzar las estrategias, y (c) el directorio quien es responsable de guiar y supervisar a la gerencia, representar los intereses del directorio y en consenso con estos aprobar la estrategia diseñada por la gerencia. Para lograr esta estructura organizacional propuesta el Hotel la Cuesta de Cayma necesitará una transición gradual en la toma de decisiones, desde la configuración altamente centralizada que tiene ahora hasta una más distribuida y cooperativa, contando con un equipo ejecutivo profesional.

Esta alternativa se califica con un puntaje de 2.3 porque se considera que el Valor añadido para el cliente es alto porque se espera que una estructura organizacional distinta permita diseñar e implementar mejoras que impactaran positivamente en la operación y en la satisfacción del cliente. Se evalúa que esta alternativa tiene un potencial medio de crear Valor Compartido porque permitirá balancear el nivel de atención que se da a los distintos stakeholders. Se considera que la Perdurabilidad en el tiempo e impacto en la organización es muy alta ya que se estima que la organización podría verse beneficiada en el largo plazo por la implementación de buenas prácticas como son: (a) una estructura que

asegure que la organización ha formalizado funciones, deberes y derechos del cargo de alta gerencia así como las responsabilidades de los miembros del directorio y (b) la existencia de mecanismos que permitan la resolución de controversias, prevengan los conflictos de interés y faciliten la toma de decisiones entorno a una estrategia organizacional que considere los valores y asegure la sostenibilidad en el largo plazo. Se le asigna una calificación de muy alta en el rubro de costo de implementación porque se considera que esta alternativa provocaría un aumento de los costos ya que requiere la contratación de una persona más cuyo perfil profesional exige competencias especiales. La viabilidad y facilidad para la implementación es media ya que requiere un cambio significativo en cómo se organiza y administra toda la organización.

#### **6.1.2 Establecer un plan estratégico que se enfoque en la diversificación de servicios ofrecidos**

Una de las causas detectadas asociadas a la falta del Gobierno Corporativo es la importante presión que ejercen los cambios en el entorno sobre la organización. El hotel pertenece a un rubro altamente sensible a los cambios en el entorno. Cambios como la crisis sanitaria, las crisis sociales y manifestaciones, crisis económicas y la marcada temporalidad del negocio ejerce una importante presión sobre las proyecciones de la empresa y obliga a que la organización deba estar en constante cambio para poder enfrentarlos. Esta constante presión del entorno puede ser enfrentada en la medida que se construya una estrategia organizacional sólida.

Frente a este problema la alternativa de solución es establecer un plan estratégico que se enfoque en la diversificación de servicios ofrecidos de tal manera que la empresa sea menos vulnerable a los cambios del entorno. La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Es decir, la estrategia es la dirección

que escoge tomar una empresa para alcanzar cierta visión de futuro estimada como aceptable y que es capaz de tomar medidas para hacer frente a un entorno que siempre será cambiante adaptándose a las características peculiares de los cambios en la industria (Contreras, 2013). El plan estratégico debe buscar la sostenibilidad y ofrecer una propuesta de valor que atienda de manera balanceada los intereses, necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la organización. El Hotel la Cuesta de Cayma requiere formular un plan estratégico para asegurar la sostenibilidad. La formulación de este plan deberá estar a cargo de los principales líderes de la organización y deberá estar alineado con: (a) las demandas de un sector bastante competitivo como es el sector turismo y (b) con la motivación y expectativas de los inversores quienes pertenecen a una orden religiosa y tienen el compromiso de contribuir con distintas instituciones benéficas. En este sentido un enfoque de creación de valor compartido será el mejor abordaje porque buscará mejorar la competitividad de la empresa a la par que mejora las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera, también permitiría afrontar el reto de crear un plan que integre ambos requerimientos (Díaz y Andrés, 2013).

Una estrategia de diversificación conglomerada de productos se perfila a una solución oportuna ante los problemas del entorno. A la fecha el hotel la Cuesta de Cayma ha iniciado una estrategia de diversificación de los servicios ofrecidos hacia una serie de alternativas que se detallan en la Tabla 31, sin embargo, se considera que esta diversificación no se está aprovechando algunas de las fortalezas y potencialidades del hotel y no está siendo abordada desde un verdadero enfoque de valor compartido en el que la empresa busque usar sus fortalezas para mejorar la competitividad buscando a la vez que estas soluciones permitan mejorar las condiciones económicas y sociales de sus stakeholders y los grupos de interés que viene atendiendo y se detallan en la Tabla 1. La

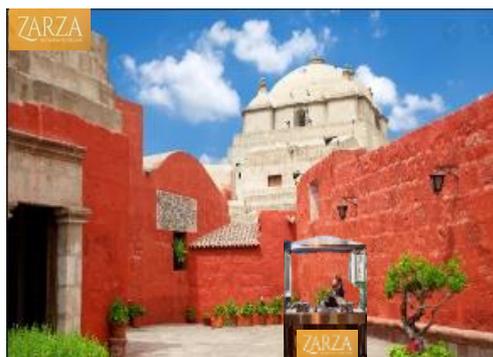
alternativa de solución de establecer un plan estratégico para la empresa brindaría una importante herramienta que apoyaría el gobierno corporativo en el Hotel la Cuesta de Cayma brindándole un plan estratégico para el desarrollo de la organización.

Esta alternativa se califica con un puntaje de 2.05 porque se considera que el valor añadido para el cliente es alto porque se espera que la diversificación hacia nuevos servicios y negocios impacte de manera positiva en la satisfacción del cliente. Se evalúa que esta alternativa tiene un potencial muy alto de crear valor compartido porque permitirá balancear el nivel de atención que se da a los distintos stakeholders. Como se indica en la Tabla 30 el Hotel la Cuesta de Cayma tiene el potencial de implementar acciones de diversificación de su negocio que se alinean con los ODS y permitirían crear valor compartido. Las acciones detalladas en esta tabla son sugeridas por GRI y permitirán orientar la estrategia hacia la diversificación a la par que se busca promover a través de un enfoque de turismo sostenible la creación de empleos y promover la cultura gastronómica de la ciudad, dos importantes metas de los ODS (Meta 8.9 y 11.4). El hotel puede crear valor compartido promoviendo el turismo sostenible, creando empleos, promoviendo la cultura y los productos locales como sugiere la Meta 9 del ODS N°8, así también puede reforzar los esfuerzos para proteger y salvaguardar la cultura del mundo y patrimonio natural como sugiere la Meta 4 del ODS N°11 revalorando las tradiciones de la ciudad de Arequipa. Diversificar la oferta del Hotel la Cuesta de Cayma desde estos enfoques permitiría lograr el balance entre el desarrollo económico, social y ambiental logrando así el valor compartido.

Entre las opciones de diversificación que podrían ayudar a estos propósitos destacan los nuevos puntos para que se ofrezca el servicio de restaurantes en el monasterio o se ofrezcan experiencias exclusivas para los clientes del restaurante. El Monasterio de Santa Catalina recibió en promedio en los últimos 5 años 216'000 turistas

es decir un flujo mensual estimado de 17 000 personas que pasan por ese punto de la ciudad lo cual representa para el Restaurante Zarza la oportunidad de negocio de ofertar productos alimenticios dentro de la instalación y que no se está aprovechando actualmente ya que solo hay una cafetería en la cual se ofertan algunos postres preparados por las religiosas dominicas. La oportunidad de potenciar un restaurante Gourmet en el corazón de uno de los atractivos más visitados de la ciudad de Arequipa debe abordarse desde un marco de respeto por el patrimonio y creación de Valor compartido (Figura 24).

Se considera que la Perdurabilidad en el tiempo e impacto en la organización es media ya que si bien se estima que la organización podría verse beneficiada por una diversificación los efectos de esta acción serian solo en el mediano plazo ya que el rubro de restaurantes al igual que el hotelero es un rubro muy competitivo y sensible al entorno. Actualmente el restaurante Zarza si bien está buscando posicionarse en el mercado compite fuertemente con restaurantes de Arequipa mejor posicionados a nivel de Marca como son el tradiciones Arequipeñas, el Chicha de Gastón Acurio , o las picanterías y restaurantes típicos de la ciudad que en muchos casos están ubicados en lugares más estratégicos, con grandes aforos , estacionamiento e instalaciones más adaptables a reuniones grandes o a la atención de un gran número de personas sin embargo tiene la posibilidad de ofrecer experiencias únicas de restaurante en un ambiente privilegiado como es el monasterio de Santa Catalina.



**Figura 24.** Boceto de un punto de comida rápida Zarza en el Monasterio

Se le asigna una calificación de muy alta en el rubro de costo de implementación porque se considera que esta alternativa requeriría de una fuerte inversión para poder concretarse. La viabilidad y facilidad para la implementación es baja ya que la empresa aún no ha estandarizado sus procesos tanto para el servicio de restaurantes como para el de hospedaje lo cual reduce la viabilidad de expandirse sin enfrentar un fuerte stress para la organización.

### **6.1.3 Implementar el uso de principios, políticas y herramientas de gestión para promover el buen Gobierno Corporativo**

Una de las causas detectadas asociadas a la falta del Gobierno Corporativo es la falta de herramientas de gestión suficientes para monitorear y desarrollar un plan estratégico a Largo Plazo. Frente a esta problemática la alternativa de solución es la de establecer los principios de buen Gobierno Corporativo que son (a) Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo, (b) Toma de decisiones y supervisión estratégica, (c) Gobierno de riesgos y controles internos, d) Divulgación y transparencia y e) Propiedad buscando de esta manera establecer y documentar políticas generales y específicas que soporten y orienten la toma de decisiones respecto a acciones importantes a la organización.

La implementación de políticas como herramientas de gestión, así como una estrategia organizacional que articulen el uso de instrumentos como el reporte GRI para orientar las acciones hacia la consecución de objetivos de largo plazo beneficiaria a la estrategia organizacional desde un enfoque de atención a factores económicos, sociales y ambientales. No contar con un plan estratégico como marco para la toma de decisiones dentro de una empresa impide que esta se desarrolle en el largo plazo y fomenta una visión cortoplacista la cual sólo responde a las necesidades inmediatas de la operación descuidando la toma de acciones relacionadas a las inversiones, planes de mejora y

actividades que permitan mantener la ventaja competitiva de la empresa para responder a los riesgos de un entorno cada vez más cambiante.

Esta alternativa se califica con un puntaje de 3 porque se considera que el Valor añadido para el cliente es alto porque se espera que la implementación de políticas generales y específicas permita diseñar e implementar mejoras que impactaran positivamente en la operación y en la satisfacción del cliente. Se evalúa que esta alternativa tiene un potencial alto de crear valor compartido porque permitirá balancear el nivel de atención que se da a los distintos *stakeholders*. Se considera que la Perdurabilidad en el tiempo e impacto en la organización es muy alta ya que se estima que la organización podría verse beneficiada en el largo plazo por la implementación de políticas de buen gobierno corporativo que fomentaran el desarrollo sostenible de la organización en el largo plazo. Se le asigna una calificación de media en el rubro de costo de implementación porque se considera que esta alternativa porque requiere una importante inversión de horas hombre en desarrollar e implementar las políticas de gestión. La viabilidad y facilidad para la implementación es alta ya que los cambios en la gestión pueden ir siendo implementados de manera paulatina.

#### **6.1.4 Implementar una mejora y estandarización de los procesos**

Una de las causas detectadas asociadas a la falta del Gobierno Corporativo es la falta de procesos internos estandarizados. Frente a esta problemática la alternativa de solución es la de la implementación de una mejora y estandarización de los procesos que facilite una medición objetiva de los resultados que la organización y facilite la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo. En la Figura 15 se diagramó la cadena de valor según lo reportado por la entrevista con la administración del Hotel la Cuesta de Cayma. En esta se logró identificar que para el servicio de Hospedaje las actividades primarias son: (a) reservas, (b) provisión del servicio al cliente que incluye

el hospedaje y el desayuno buffet (c) atención personalizada de las necesidades del cliente que puede incluir el Room Service, lavandería o cualquier pedido especial del cliente, y (d) el Housekeeping que permite que la habitación este en impecable condición para la llegada del cliente y se mantenga de esta manera durante el tiempo de su estadía. Por otro lado, entre las actividades de soporte destacan el mantenimiento de la infraestructura del hotel, la gestión del recurso humano, las actividades de logística necesarias para la adquisición de los bienes necesarios para la limpieza, la administración, trabajo de oficina y la provisión del servicio de bar y restaurante.

Sin embargo, a pesar de que en la práctica el Hotel la cuesta de Cayma ha identificado los procesos descritos anteriormente y las respectivas entradas y salidas que los procesos tienen, este análisis se ha desarrollado de una manera empírica y a la fecha no se ha documentado de una manera formal. Para lograr estandarizar los procesos es necesario identificar actividades claves y establecer parámetros de control para un correcto desempeño de las operaciones. Como se detalla en el Apéndice B la ausencia de procesos estandarizados ha producido que los clientes expresen insatisfacción por fallas ocasionales en el servicio. En este sentido se propone realizar un mapa de la experiencia del cliente y determinar algunas actividades claves que se realizan y requieren medición. Con esta información el hotel podrá establecer un tablero de control que le permita monitorear los resultados y sus oportunidades de mejora a nivel operativo.

Esta alternativa se califica con un puntaje de 2.7 porque se considera que el Valor añadido para el cliente es muy alto porque se espera que la implementación de una mejora y estandarización de procesos permitiría diseñar e implementar mejoras que impactaran positivamente en la operación y en la satisfacción del cliente. Se evalúa que esta alternativa tiene un potencial alto de crear valor compartido ya que se concentrara en estandarizar el proceso actual y no en crear nuevas fuentes de desarrollo económico,

social y ambiental. Se considera que la perdurabilidad en el tiempo e impacto en la organización es alta ya que se estima que la organización podría verse beneficiada en el largo plazo por la estandarización de sus actividades. Se le asigna una calificación media en el rubro de costo de implementación porque se considera que esta alternativa requiere una importante inversión de horas hombre en estandarizar los procesos. La viabilidad y facilidad para la implementación es alta ya que los cambios en la gestión pueden ir siendo implementados de manera paulatina.

## **6.2 Evaluación de las alternativas para resolver el problema**

En la Tabla 36 se resumen las alternativas descritas anteriormente junto con los puntajes asignados en cada rubro de calificación. Las alternativas con mejor puntuación en comparación con el resto de alternativas propuestas para abordar la solución a la problemática del hotel son la: 6.1.3 Implementar el uso de principios, políticas y herramientas de gestión para promover el buen Gobierno Corporativo y la 6.1.4 Implementar una mejora y estandarización de los procesos. A largo plazo se considera que serían muy ventajosos para la organización evaluar e implantar la propuesta de implementar una estructura organizacional que facilite la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y la de establecer un plan estratégico que se enfoque en la diversificación de servicios ofrecidos

**Tabla 36***Evaluación de las alternativas para resolver el problema*

	<b>Valor añadido para el cliente</b>	<b>Potencial para crear valor compartido</b>	<b>Perdurabilidad en el tiempo e impacto en la organización</b>	<b>Costo de implementación</b>	<b>Viabilidad y Facilidad para la implementación</b>	<b>Resultado de la calificación</b>
6.1.1 Implementar una estructura organizacional que facilite la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo	3	2	4	1	2	2.3
6.1.2 Establecer un plan estratégico que se enfoque en la diversificación de servicios ofrecidos	3	4	2	1	1	2.05
6.1.3 Implementar el uso de principios, políticas y herramientas de gestión para promover el buen Gobierno Corporativo	3	3	4	2	3	3
6.1.4 Implementar una mejora y estandarización de los procesos y el uso de estándares GRI como herramientas de gestión.	4	1	3	2	3	2.7

*Nota: Propuestas calificadas en función de la Tabla 35*

## Capítulo VII: Solución propuesta

Las soluciones propuestas son: implementar el uso de principios, políticas y herramientas de gestión para promover el buen Gobierno Corporativo, implementar una mejora y estandarización de los procesos en el marco de una estrategia organizacional que se oriente a la consecución de objetivos de largo plazo, el uso de los estándares GRI y el reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión. Estas soluciones van a ir estrechamente relacionadas, no es posible hablar de implementar buenas prácticas de Buen Gobierno Corporativo si a la vez no se busca implementar mejoras y estandarización de los procesos. Para poder implementar las buenas prácticas de gobierno corporativo como son: (a) la toma de decisiones y supervisión estratégica, (b) el gobierno de riesgos y controles internos y (c) la divulgación y transparencia de la información es necesario, así como profesionalizar la gestión de la organización, todo esto solo se lograra través de un trabajo sostenido de todos los miembros de la organización desde la alta gerencia hasta los empleados y consultores ya que a la fecha no se ha documentado ni estandarizado ninguno de los procesos. Se espera que este esfuerzo tenga un importante efecto en la organización porque, como señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las prácticas de buen gobierno han demostrado ser un ingrediente de innegable importancia para mejorar el desempeño empresarial, prevenir los fraudes y las fallas en la operación (Corporación Andina de Fomento, 2019).

Las acciones propuestas para solucionar la problemática del Hotel la Cuesta de Cayma deben ser implementadas de manera progresiva e interrelacionada y deben ajustarse al estado actual de la empresa y a la etapa de desarrollo en la que está la organización. En la Tabla 37 se detallan las pautas dadas por la Corporación Andina de Fomento (2019) que se ajustan a la realidad del Hotel la Cuesta de Cayma.

**Tabla 37**

*Acciones de alta prioridad para implementar los principios de buen Gobierno Corporativo*

<b>PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>ACCIONES DE ALTA PRIORIDAD</b>
<b>Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilización y compromiso de las personas propietarias.</li><li>• Estructura organizacional</li><li>• Políticas y procesos clave</li></ul>
<b>Toma de decisiones y supervisión estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toma de decisiones de la gerencia</li><li>• Asesores/ Consejo consultivo</li><li>• Directorio</li><li>• Planificación de la sucesión</li><li>• Planificación de los recursos humanos</li></ul>
<b>Gobierno de riesgos y controles internos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controles internos</li><li>• Auditoría interna</li><li>• Auditoría externa</li></ul>
<b>Divulgación y transparencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Divulgación de información financiera</li><li>• Divulgación de información no financiera</li></ul>
<b>Propiedad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación de accionistas</li><li>• Rol de la persona fundadora/familia</li><li>• Resolución de controversias entre accionistas</li></ul>

*Nota:* Adaptado de Herramienta de planificación de gobierno corporativo para las pymes de la Corporación Andina de Fomento, 2019

La implementación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo y la mejora de procesos enriquecerá el uso de los reportes GRI como una herramienta de gestión ya que permitirá identificar las mejoras en: (a) aspectos económicos, (b) de gobernanza y (c) desempeño social apoyándose en los resultados de indicadores de gestión de los procesos organizacionales. Se espera que la implementación de esta solución permita, a partir de los principios de buen gobierno corporativo lograr mejoras en : (a) desarrollando estructuras organizacionales y procesos eficaces que mejoren la operación, (b) transparencia de la información y acceso al financiamiento ofreciendo mayor atractivo y menor riesgo para los inversionistas y los bancos, (c) asegurar la sostenibilidad en el largo plazo mediante una planificación de sucesión proactiva y la gestión de la relación con la congregación reduciendo riesgos y conflictos entre el accionariado y grupos de interés, (d) establecer controles para prevenir el fraude, robo y a la mala gestión, y (e) asegurar mecanismos para que los dueños del capital controlen y dirijan el negocio sin tener que verse involucrados directamente en todas las decisiones operativas.

## **Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave**

Se recomienda que las propuestas de solución descritas en el Capítulo VII sean analizadas por la presidencia del Hotel la Cuesta de Cayma, de tal manera que se destinen los recursos y personal necesario para desarrollar el trabajo. A continuación, se indican las actividades que se recomienda realizar para implementar las soluciones propuestas.

### **8.1 Actividades**

#### **8.1.1 Fase I: Establecer línea Base**

El Hotel la cuesta de Cayma debe establecer formalmente cuáles son los procesos y actividades medulares de la organización es decir aquellos que son críticos para la prestación del servicio al cliente y que son la razón de ser de la organización. El servicio de hospedaje, restaurantes y bar son servicios cuyas características son intangibles por lo cual se debe evaluar cuáles son las actividades que el cliente considera más valiosas y cuál es la percepción del cliente al respecto. También es importante revisar cual es la percepción que tienen los clientes respecto (a) la seguridad, (b) el apropiado funcionamiento de las instalaciones, (c) el diseño de las instalaciones y (d) la elegancia y la pulcritud de un establecimiento para lo cual deberá realizar un mapa de la experiencia del cliente desde que se inicia su interacción con el hotel para hacer la reserva, se registra, hospeda. A partir de esta información es que se pueden documentar y estandarizar los procesos y fijar métricas de control para mejorar la operación. Junto con la estandarización y documentación de los procesos operativos es necesario que se evalúen los procesos estratégicos y de apoyo actuales y se busque a partir de la realidad implementar aquellas actividades críticas que son necesarias para implementar las buenas prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Para lograr estandarizar los procesos es necesario identificar actividades claves y establecer parámetros de control para un correcto desempeño. Según el análisis interno se sugiere que esta labor este a cargo de

una empresa tercera o contratar a una persona especialista quien sea responsable de realizar el levantamiento de esta información ya que la empresa no cuenta en su equipo personas preparadas para tal fin y el cargo de administración ya está sobresaturado de trabajo.

### **8.1.2 Fase II: Implementar prácticas de buen gobierno corporativo**

Para lograr implementar prácticas de buen gobierno corporativo en el Hotel la Cuesta de Cayma se debe implementar los siguientes principios de buen corporativo

#### **8.1.2.1 Establecer el principio de Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo**

Para mejorar la sensibilización y el compromiso de las personas responsables de la dirección del Hotel la Cuesta de Cayma es necesario desarrollar una declaración básica sobre la visión, la misión y valores centrales para comunicarla al personal. Esta declaración debe ser usada como una herramienta para motivar a su personal y a la alta gerencia orientando los esfuerzos hacia la estrategia a largo plazo.

Luego de haber fijado la misión y la visión de la empresa es necesario analizar, a partir de la información recabada en la Fase I, si se cuenta con los suficientes recursos humanos para desempeñar las tareas fijadas con éxito. La administración del Hotel debe asegurarse de que las funciones centrales necesarias para el crecimiento de la empresa se hayan ocupado a través de la contratación directa o la tercerización del personal adecuado, se debe identificar si esta posición tiene subordinados directos, así como los mecanismos de rendición de cuentas. Esta información debe ser comunicada a cada empleado junto con instrucciones claras sobre como desde cada puesto de trabajo los colaboradores se involucrarán en el Gobierno Corporativo del Hotel.

En tercer lugar la Presidencia del Hotel debe establecer políticas generales y específicas que: (a) soporten y orienten acciones relacionadas a la toma de decisiones

respecto a la elaboración, ejecución y control de presupuesto y mantenimiento de inventarios; (b) políticas relacionadas a la compensación, seguridad y desarrollo del personal, (c) políticas relacionadas al aseguramiento de la calidad, (d) políticas y procedimientos específicos que orienten el trabajo en la promoción de las ventas , (e) las adquisiciones y control productos y servicios brindados por proveedores, (f) mecanismos para afrontar conflictos de intereses y (g) no se cuenta con un plan de inversión en el largo plazo ni para la diversificación del negocio. Para que la Presidencia se involucre con el control de estas actividades debe elaborar un calendario sencillo de eventos corporativos (reuniones de equipo, monitoreo de indicadores, auditorias, etc.).

Para lograr implementar estas prácticas es necesario el compromiso de todos los colaboradores y el liderazgo de la administración. Es necesario también que esta labor este a cargo de una empresa tercera o contratar a una persona especialista quien sea responsable de realizar el levantamiento de esta información ya que la empresa no cuenta en su equipo personas preparadas para tal fin y el cargo de administración ya está sobresaturado de trabajo.

#### **8.1.2.2 Establecer el principio de Toma de decisiones y supervisión estratégica**

Para mejorar el proceso de toma de decisiones en el Hotel la Cuesta de Cayma es necesario desarrollar una matriz de mando que defina las decisiones clave y quienes son los individuos que están autorizados a tomarlas. Esta matriz debe enumerar las decisiones clave y quienes son los responsables de la toma de estas, que personas deberían ser consultadas o informadas de cada decisión. Esta matriz de mando debe incluir las decisiones clave para las personas fundadoras, los accionistas, el directorio, el gerente, los ejecutivos clave y los especialistas técnicos. Es necesario que la gerencia, los directivos y el gerente establezcan mecanismos para revisar de manera periódica el progreso en relación con los planes que se establecen para el desarrollo o para identificar los

riesgos/problemas y luego como tomar decisiones necesarios respecto a la estrategia de la empresa, planes de financiamiento, nuevos mercados y productos, cuestiones técnicas, estructura de la empresa, relaciones de negocios, perfil externo de la empresa, coaching de ejecutivos, u otros). En segundo lugar, la empresa debe planificar la sucesión es decir crear un plan de contingencia/continuidad del negocio para el CEO y otras personas clave. Elaborar un marco de referencia básico requiere garantizar la preparación oportuna de una reserva de talentos que esté preparada y dispuesta a cumplir con los roles críticos delineados en el plan de sucesión que llevará a la organización hacia adelante.

Para lograr implementar estas prácticas es necesario el trabajo y compromiso de la administración y el liderazgo de la presidencia ya que requerirá realizar importantes cambios en la forma de realizar la gestión.

### **8.1.2.3 Establecer el principio de Gobierno de riesgos y controles internos**

Los cambios en la gestión deben orientarse también a mejorar el control de riesgos a través la implementación de controles internos y principios de auditoria internos y externos. Es necesario que: (a) se creen mecanismos para reportar fraudes de esta manera se establecerán controles básicos basados en el riesgo en los procesos empresariales e identificar los puestos críticos de riesgo de persona-clave (b) articular los principios clave de la ética empresarial, cubriendo como mínimo los conflictos de intereses y las transacciones entre partes relacionadas, (c) se debe garantizar la implementación de políticas contables y la elaboración de informes sólidos, con pronósticos que formen parte de las discusiones de planificación para determinar las necesidades futuras de financiamiento y para impulsar las decisiones de inversión y (d) crear políticas para prever la inversión teniendo en cuenta las necesidades de flujo de caja (riesgo, plazos, vencimientos, liquidez, etc.). Respecto a las políticas de auditoría interna y externa se

requiere establecer planes de auditoría que sean aprobados por el directorio y que busquen validar que se cumplen las políticas y procedimientos.

Para lograr implementar estas prácticas es necesario el trabajo y compromiso de la administración y el liderazgo de la presidencia ya que requerirá realizar importantes cambios en la forma de realizar la gestión.

#### **8.1.2.4 Establecer el principio de Divulgación y transparencia**

Acordar con los accionistas la información financiera y no financiera clave que se les presentará y la periodicidad con la que se difundirá. La información debería incluir tanto el rendimiento previo como las proyecciones futuras (riesgos, oportunidades, etc.).

Garantizar que la información se proporciona por igual a todos los accionistas.

Desarrollar el perfil público de la empresa y usarlo consistentemente para marketing, presencia en la web y otros fines empresariales. Para lograr implementar estas prácticas es necesario el trabajo y compromiso de la administración y el liderazgo de la presidencia ya que requerirá realizar importantes cambios en la forma de realizar la gestión.

#### **8.1.3 Fase III: Implementar los Estándares GRI como herramienta de gestión**

Enriquecer el uso de los reportes GRI como una herramienta de gestión buscando determinar las mejoras que se han fijado como parte de la estratégica y eligiendo que indicadores son más relevantes para lograr los objetivos de la organización en el largo plazo analizándolas mejoras en (a) aspectos económicos, (b) de gobernanza y (c) desempeño social apoyando en los resultados de indicadores de gestión de los procesos organizacionales. Para tal fin la empresa se ve en la necesidad de realizar de manera periódica las acciones descritas a continuación:

### **8.1.3.1 Capacitación en el Programa de Negocios Competitivos.**

El Hotel la Cuesta de Cayma ha venido participando en el Programa de Negocios Competitivos el cual tiene por objetivo acompañar a las empresas para mejorar la gestión de sostenibilidad. Parte del programa es con asesoramiento de la PUCP para desarrollar un primer reporte de sostenibilidad acorde a los estándares de Global Reporting Initiative apoyándose en los cursos de capacitación disponibles y materiales provistos para tal fin.

### **8.1.3.2 Ejecutar acciones según los estándares GRI**

Cada una de las acciones propuestas por GRI se orienta al logro de un objetivo de sostenibilidad que beneficiaría a la empresa sin embargo el análisis reveló que en el caso del Hotel la Cuesta de Cayma existen algunos estándares cuya implementación se alinea con mayor afinidad a la estrategia organizacional del Hotel. Entre estos destacan los principios de Gobernanza parte del estándar GRI 102: Principios Generales, los principios GRI 201 y 203 relacionados al Desempeño e impactos económicos, así como los estándares GRI 301,302,303 relacionados a la gestión de Materiales, Energía, Agua y efluentes. Esta tarea debería poder implementarse con éxito gracias a la información que se propone conseguir y monitorear como resultado de la Fase I. En la Tabla 38 se muestra una propuesta para implementar acciones que conviertan al reporte GRI en una herramienta de gestión eficiente para responder a la problemática del Hotel.

### **8.1.3.3 Elaborar el reporte de Sostenibilidad según Estándares GRI**

Como resultado de la Fase I y Fase II se espera que el Hotel la Cuesta de Cayma adquiera una gestión con un enfoque más profesional y en consecuencia se espera que la empresa cuente con información precisa y suficiente de tal manera que la guía GRI no sirva solamente para reportar sino principalmente para gestionar la empresa.

**Tabla 38*****Acciones sugeridas para usar el Reporte GRI como herramienta de gestión para Gobierno Corporativo***

N	CONTENIDO	Sugerencias de acción
102-18	Estructura de gobernanza	
102-19	Delegación de autoridad	
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	Los grupos de interés identificados para el Hotel la Cuesta de Cayma son: a) Clientes, b) Vecinos, c) Trabajadores, d) Congregación Religiosa Dominica Del Monasterio De Santa Catalina, e) Proveedores y f) Organizaciones estatales. Cada grupo de interés requiere por parte de la empresa un tratamiento especial para implementar mecanismos de consultas en el caso de los clientes la consulta de implementarse a través de mecanismos como las encuestas de satisfacción, en el caso de los vecinos se requieren desayunos comunitarios o actividades que creen espacios para difundir la misión altruista del hotel y recoger sus inquietudes por último la atención a las directrices de la congregación religiosa debe ser abordada desde una estructura de interacción más ejecutiva como las reuniones de directorio.
102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	El cambio en la estructura organizacional como se indicó en la solución propuesta debe ser una actividad progresiva que en primer lugar se encarga de evaluar las acciones de gobierno mediante las que se lidera la organización y a la par ir implementando el principio de Toma de decisiones y supervisión estratégica el cual debe permitir mejorar la estructura de gobierno corporativo
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	
102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	
102-25	Conflictos de intereses	
102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	
102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	
102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	La Fase II debe garantizar la preparación oportuna y facilitar los roles críticos delineados en el plan estratégico y en el plan de sucesión
102-29	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	
102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	
102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	En función de la Fase I y Fase II se deben medir los resultados de cada acción
102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	Repetir anualmente



### 8.3 Factores de éxito clave

Los factores claves de éxito son aquellos recursos humanos, organizacionales y económicos que son indispensables para: (a) establecer la línea base de los procesos y actividades del Hotel la Cuesta de Cayma, (b) ejecutar las acciones de alta prioridad sobre las que se van a desarrollar los principios de buen gobierno corporativo, (c) estandarizar y mejorar los procesos y d) establecer actividades clave cuya medición de resultados permitiría mejorar los resultados de la organización.

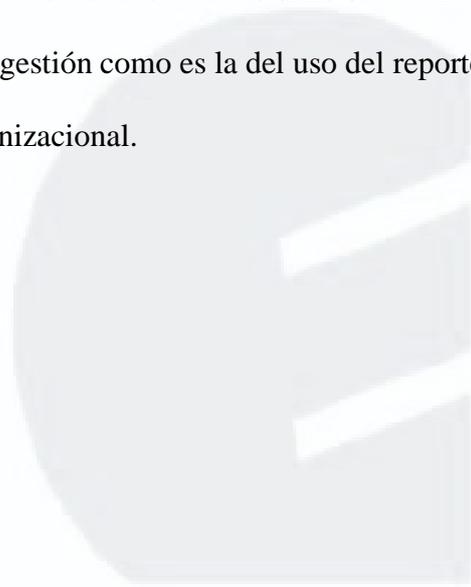
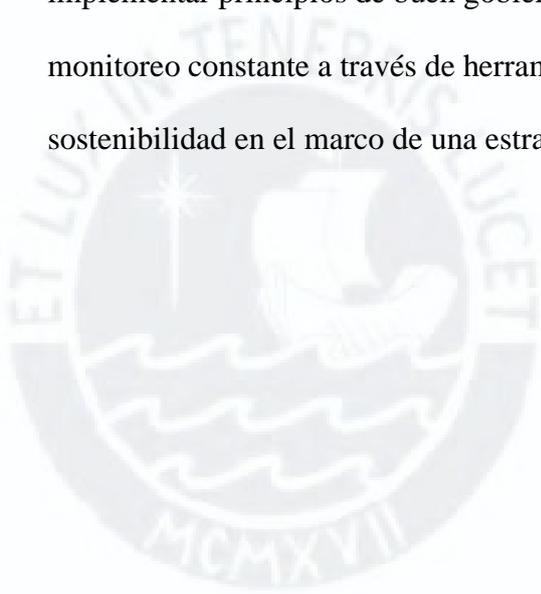
El primer factor clave para una exitosa implementación es el compromiso. Cada una de las soluciones propuestas requiere una importante cantidad de horas de trabajo de cada uno de los colaboradores y de la administración. También será necesario el compromiso de la presidencia quien debe modificar la forma en la que se venía gestionando la organización buscando la profesionalización de la dirección. Este cambio exigirá de la presidencia un importante compromiso ya que deberá delegar una importante cantidad del poder e involucrarse con el proceso de sucesión.

El segundo factor clave para una exitosa implementación son los recursos económicos. Cada una de las actividades incluidas en la solución propuesta requiere que se destine un presupuesto para contratar personal competente o una empresa especialista ya que a la fecha el análisis interno revela que el personal responsable de la administración esta sobresaturado de tareas y responsabilidades. En caso que se opte por encomendar el liderazgo de estas tareas a la administración actual se enfrenta el riesgo de que la sobrecarga de trabajo retrase de manera significativa la cantidad de tiempo esfuerzo destinada al proyecto.

El tercer factor clave es el tiempo porque esta solución debe implementarse de manera progresiva. Si bien se propone que el proceso de implementación dure un año. Este proceso deberá mantenerse en el tiempo con acciones sostenidas en el compromiso

de la alta dirección para poder ver los resultados de la implementación el cual suele evidenciarse en periodos más amplios de tiempo.

El último factor clave es el del monitoreo para lograr una mejora continua. El proceso de estandarización y establecimiento de indicadores es requiere que de manera periódica se compare los resultados obtenidos y los resultados esperados y se realicen acciones necesarias que el desempeño de la organización se alinee con una estrategia orientada a lograr objetivos a largo plazo. El esfuerzo de estandarizar los procesos e implementar principios de buen gobierno corporativo no tendría éxito si no se realiza un monitoreo constante a través de herramientas de gestión como es la del uso del reporte de sostenibilidad en el marco de una estrategia organizacional.



## Capítulo IX: Resultados esperados

El resultado esperado de la implementación de las soluciones propuestas es el de articular la misión altruista del hotel y las necesidades administrativas y operativas que este tiene. Las fases propuestas para la implementación están estrechamente interrelacionadas y buscan que el Hotel la Cuesta de Cayma profesionalice la gestión que viene desarrollando. Al concluir la primera fase se espera lograr la estandarización de los procesos, documentando cada actividad y evaluando su desempeño en busca de la mejora continua. En la segunda fase, se espera implementar los principios de buen gobierno corporativo como guía para profesionalizar la gestión de la organización. Por último, se espera que al finalizar la Fase I y II de la propuesta, la organización esté en condiciones de Implementar en la Fase III los Estándares GRI como herramienta de gestión. El objetivo de estos Reportes de Sostenibilidad es lograr que la empresa a través del reporte GRI realice un ejercicio continuo de autoevaluación para la mejora de la gestión. A través de los reportes GRI el Hotel estará en condiciones de monitorear las mejoras logradas en: (a) aspectos económicos, (b) de gobernanza, (c) desempeño social y (d) disminución en los impactos ambientales; enfocándose en aquellos indicadores que le permiten orientar su estrategia organizacional hacia conseguir logros a largo plazo. Se espera que al concluir cada una de las fases se logre institucionalizar una cultura orientada hacia la gestión sostenible en donde los trabajadores conozcan y apliquen prácticas de responsabilidad social en cada proceso de la organización, promoviendo un compromiso con calidad, creando valor económico, social, y ambiental a corto y largo plazo.

En el mediano plazo se espera que la organización pueda alcanzar mejoras al desarrollar estructuras organizacionales más eficientes en las cuales la administración del Hotel la Cuesta de Cayma cuente con el personal suficiente y preparado para que haya un adecuado balance de funciones y que permita que la organización opere de manera

ordenada. Se espera también que la mejora en el control de los procesos y la gestión permita que en el mediano plazo la alta dirección cuente con las herramientas para iniciar el trabajo de sucesión el cual es indispensable para asegurar la continuidad del negocio. La solución propuesta debe asegurar las condiciones para que la priora del Convento de Santa Catalina pueda delegar sus responsabilidades como presidenta del Hotel la Cuesta de Cayma en favor de un gerente general quien tenga plena autonomía en la toma de decisiones. Los cambios en la estructura de toma de decisiones prevendrán posibles conflictos de interés propios de las empresas en las que el dueño del capital es también el único responsable de dirigir la estrategia organizacional.

En el mediano plazo, otro de los resultados esperados, es la mejora en la satisfacción del cliente y en el desempeño de las operaciones disminuyendo los costos de operación del Hotel. La futura estandarización de los procesos usados para proveer el servicio de hospedaje y restaurante facultará a la administración para mejorar el control de variables importantes para la satisfacción del cliente como son: (a) la seguridad, (b) el apropiado funcionamiento de las instalaciones, (c) el diseño de las instalaciones y (d) la elegancia y la pulcritud del establecimiento, así como los costos en los que se incurre para proveer los servicios. Controlar de manera sistemática las variables que aseguran una experiencia satisfactoria del cliente permitirá establecer un plan de capacitación para los trabajadores y el desarrollo de herramientas efectivas para la evaluación del desempeño. Se espera que esta mejora se refleje en la disminución de fallas en el servicio producidas por errores humanos. Contar con indicadores de los procesos también podrá facilitar que se creen proyectos para disminuir los impactos ambientales de la operación de tal manera que se pueda reducir los consumos de agua, energía eléctrica y la reducción de residuos.

En el largo plazo se espera que una profesionalización de la gestión de la organización genere operaciones más eficientes y transparentes que la conviertan en una

empresa atractiva para los inversores y le brinde un mejor acceso al financiamiento ofreciendo por los bancos. Una gestión más profesional y una adecuada planificación financiera permitirá atraer el capital necesario para ejecutar mejoras que aseguren la competitividad o permitan invertir en la diversificación del negocio.



## Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

### 10.1 Conclusiones

1. El Hotel la Cuesta de Cayma ofrece el servicio de hospedaje, restaurante y bar; estos servicios tienen un carácter intangible en el cual variables como el precio y características de las instalaciones (ruido, temperatura, confort, seguridad, funcionamiento, diseño de las instalaciones, elegancia y pulcritud) son las que determinan la satisfacción del cliente. Dentro de la oferta del Hotel la Cuesta de Cayma también se incluyen servicios adicionales que se enfocan en ofrecer paquetes turísticos por la ciudad hacia la campiña o el cañón del Colca, en este sentido una fortaleza de la empresa es que pertenece a la congregación de hermanas Dominicas la que también es responsable de administrar los ingresos al atractivo turístico del Monasterio de Santa Catalina lo que vuelve al monasterio un aliado estratégico importante y facilita que se acceda fácilmente a los beneficios que esto conlleva.
2. El sector turístico en el Perú es un sector altamente sensible a los cambios en el entorno. Durante el último año las empresas de este sector se han visto fuertemente afectadas por la recesión económica, la crisis sanitaria y principalmente por el cambio en la intención de los turistas de realizar un viaje ya sea por el estado de emergencia actual, temor al contagio o por la incertidumbre respecto a su capacidad económica entre otros factores. Estos cambios han modificado el panorama histórico del sector turístico el cual venía creciendo de manera sostenida durante los últimos 10 años. La importante presión externa que sufre la organización provocada por los cambios de su entorno exige que la alta dirección del Hotel la Cuesta de Cayma implemente cambios para ser más competitivo.
3. El Hotel Cuesta de Cayma es una organización sin fines de lucro, su rentabilidad es distribuida de manera mensual e ininterrumpida a diversas instituciones benéficas de la

ciudad de Arequipa. Esta organización se caracteriza por la identificación del personal con su trabajo y por una importante diversidad de servicios que ofrece (hospedaje, salón para eventos y catering, directorio, estacionamiento y alquiler de vehículos), sin embargo, la gestión empírica de la organización se ha constituido como una importante debilidad del Hotel. A la fecha el hotel no ha estandarizado las acciones mediante las que presta estos servicios ni ha implementado controles eficientes para estas actividades lo cual ha provocado que existan ocasionales fallas en la prestación de los servicios.

4. El análisis de la problemática del Hotel reveló que actualmente no se cuentan con estándares administrativos para el control de las operaciones ni con normas, principios y procedimientos de Buen Gobierno Corporativo que aseguren la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Una de las causas detectadas de esta problemática es la falta de la figura de un gerente operativo y de una estructura de alta dirección que tenga plena autonomía para la toma de decisiones concentrando todas las labores administrativas y de supervisión en una sola persona. Estos problemas identificados pueden representar una amenaza para la organización si no son atendidos o una oportunidad de mejora en la medida que se implementen los cambios necesarios. A la fecha la empresa participa en el Programa de Negocios Competitivos de GRI-SECO, pero no ha logrado implementar los estándares GRI eficientemente para alcanzar los objetivos del Programa.

## **10.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda que el Hotel la Cuesta de Cayma implemente buenas prácticas de gobierno corporativo como son: (a) Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo, (b) Toma de decisiones y supervisión estratégica, (c) Gobierno de riesgos y controles internos, (d) Divulgación y transparencia y (e) Propiedad. De esta manera podrá establecer y documentar políticas generales y específicas que soporten y orienten

la toma de decisiones respecto a acciones importantes para la organización permitirá profesionalizar la gestión y enfrentar el problema principal identificado.

2. Se recomienda que el hotel enfoque sus esfuerzos en lograr una gestión sostenible usando las herramientas que le permitan monitorear y transparentar sus resultados, crear valor para la empresa y atender las necesidades y expectativas de sus *stakeholders*. Este tipo de administración ayudaría a mejorar la reputación del hotel y contribuiría a diferenciarlo de otras empresas.
3. Se recomienda implementar la solución propuesta y proveer recursos humanos, organizacionales y económicos que son factores claves indispensables para lograr el éxito de la propuesta. La implementación de la solución podría mejorar los resultados de la organización en la medida que se logre: (a) establecer la línea base de los procesos y actividades del Hotel la Cuesta de Cayma, (b) ejecutar las acciones de alta prioridad sobre las que se van a desarrollar los principios de buen gobierno corporativo, (c) estandarizar y mejorar los procesos.
4. Se recomienda la implementación de los Estándares GRI y el uso del Reporte de Sostenibilidad que la organización viene elaborando anualmente como una herramienta de gestión. A través de los Reportes de Sostenibilidad GRI el Hotel estaría en condiciones de monitorear las mejoras logradas en: (a) aspectos económicos, (b) de gobernanza, (c) desempeño social y (d) disminución en los impactos ambientales y enfocarse en aquellos indicadores que le permiten orientar su estrategia organizacional hacia conseguir logros a largo plazo.

## Referencias

- Acuña, A. P. (2012). La gestión de los Stakeholders y Análisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona Sur Adenag.
- Bateson, J. & Hoffman, K. (2011). Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos. México (D)F.: Cengage Learning.
- Broche-Fernández, Y., & Ramos-Gómez, R. (2015). Procedimiento para la gestión de los residuos sólidos generados en instalaciones hoteleras cubanas. *Ingeniería Industrial*, 36(2), 224–235.
- Byron Eduardo Avilés León, M. L. (2019). Stakeholders de los establecimientos hoteleros de las zonas especiales turísticas de quito. *Ciencias Administrativas Revista Digital FCE-UNLP*.
- Canals, J. (2004). Pautas de buen gobierno en los consejos de administración. *Universia Business Review*, 18 - 27. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300102.pdf>
- Castro , R., & Cano, M. (2004). Un buen gobierno coporativo, solucion a la crisis de confianza . *Contaduria Universidad de Antioquia* , 17 - 51. Recuperado de: <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/25665/21188>
- Castillo, A., Victoria Carrillo-Durán, M., & Luengo-Chávez, G. (2019). La comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web: propuesta de un modelo para su gestión. (Spanish). *Palabra Clave*, 22(2), 1–33. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=6f8ed24e-f43d-445b-8ab0-83a77eb63ad3%40sessionmgr103>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=17&sid=3851142c-f94f-4838-aaf1->

09f736c2fa52%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=94933425&db=bth

Corporación Andina de Fomento (2011). Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares. Recuperado de: [www.caf.com/publicaciones](http://www.caf.com/publicaciones).

Corporación Financiera Internacional (2019). Guía de gobierno corporativo para las PyME. Recuperado de: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4dae4860-f5a2-47e0-b083-f1f414af2122/IFC+SME+Guide+SPANISH.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mTkYEE->

Correa Mejía, D. A., Quintero Castaño, J. D., Gómez Orozco, S., & Castro, C. M. (2020). *El gobierno corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero*. *Universidad & Empresa*, 22(38), 40–64. Recuperado de: <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6975>

Crestan, E. (2017). El Comportamiento del Nuevo Consumidor Turístico en el Desarrollo de la Economía Colaborativa: El caso Airbnb Universidad de Sevilla, España.

Cueto, M. (1997). El regreso de las epidemias. Salud y sociedad en el Perú del siglo XX. Recuperado de: <http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/581/2/estudioshistoricos22.pdf>

Barreiro, J., Ruzo, E., Losada, F. (1999). Marcas paraguas una aproximación conceptual. La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999, Vol. 1, 1999-01-01, ISBN 84-95301-10-5, pp. 167-174

D' Alessio, F. A. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México D. F., México: Pearson.

Decreto Legislativo N° 973 (2007) que reglamenta el Régimen Especial de Recuperación Anticipada del Impuesto General a las Ventas. Recuperado de

[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones\\_y\\_normatividad/normatividad/incentivos\\_inversion\\_privada/DL Nro 973 Regimen Especial Recupe Anti IGV.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/incentivos_inversion_privada/DL_Nro_973_Regimen_Especial_Recupe_Anti_IGV.pdf)

Decreto Supremo N° 014-2017 que reglamenta el decreto legislativo N° 1278, ley de gestión integral de residuos. Diario Oficial el peruano, Lima, Perú, 27 de diciembre de 2017.

Recuperado de [http://www.minam.gobpe/wp-content/uploads/2017/12/ds\\_014-2017-minam.pdf](http://www.minam.gobpe/wp-content/uploads/2017/12/ds_014-2017-minam.pdf)

Decreto Supremo N° 029-2004-del Ministerio de Comercio Exterior Reglamento de

Establecimiento de Hospedaje. Diario Oficial el peruano, Lima, Perú, 8 de junio de 2015. Recuperado de <https://elperuano.pe/normaselperuano/2015/06/09/1248181-2.html>

Defensoría del Pueblo (2019). Reporte de Conflictos Sociales, N°185 (Julio, 2019).

Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/08/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-185-Julio-2019.pdf>

Díaz Cáceres, N., & Andrés Castaño, C. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 8(2), 82–100.

Ferreira, (C)y Tincopa, F. (2019, julio). Análisis Estratégico del Conflicto Tía María. 1a. Edición. Lima, Perú

Frías-Jiménez, R. A., González-Arias, M., Almenares-Sánchez, R., & Ruiz-Rodríguez, J. (D) (2017). Gestión de riesgo y alineamiento estratégico en procesos hoteleros seleccionados. *Retos Turísticos*, 16(1), 12–26.

Gaitan, S. (2009). Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. *ADMINISTER*, 15(1), 137-153. Recuperado de: <https://www.redalycorg/pdf/3223/322327246007.pdf>

Gaona, A. (2019, octubre). Entrevista al Administrador del Hotel la Cuesta de Cayma, Perú (P. Díaz y M. Zarco [Entrevistadores]).

Global Reporting Initiative (2016). *GRI's Contribution to Sustainable Development (GRI Publication)*. Recuperado de [https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI's%20Contribution%20to%20Sustainable%20Development%202016-2020%20\(2\).pdf](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI's%20Contribution%20to%20Sustainable%20Development%202016-2020%20(2).pdf)

Global Reporting Initiative (2018). *Integrating the SDGs into corporate reporting: a practical guide*. Recuperado de: [https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI\\_UNGC\\_Reporting-on-SDGs\\_Practical\\_Guide.pdf](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI_UNGC_Reporting-on-SDGs_Practical_Guide.pdf)

Global Reporting Initiative (2018). An analysis of the Goals and targets. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx?resSearchMode=resSearchModeText&resSearchText=Integrating+the+SDGs+into+Corporate+Reporting%3a+A+Practical+Guide4>

González Esteban, E. (2007). La teoría de los Stakeholders un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Veritas, Vol. II, n°17, 205-227.

Hotel La Cuesta de Cayma (2018). Reporte de Sostenibilidad 2018. Arequipa: Perú. Recuperado de: <https://www.lacuestadecayma.com.pe/>

Instituto Peruano de Economía (2020). INFORME IPE Impacto del COVID-19 en la economía peruana. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2020/05/INFORME-IPE-9.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2018). Perfil Sociodemográfico del Perú Censos Nacionales XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, realizado en octubre de 2017. Recuperado de:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf)

Ley N° 29783. Diario Oficial el peruano, Lima, Peru, 20 de agosto de 2011. Recuperado de <http://www.29783.com.pe/LEY%2029783%20PDF/Legislaci%C3%B3n%20Per%C3%BA/Ley%2029783%20de%20Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Trabajo.pdf>

López, C., Calderón, G., Azalea, F. (2012). La industria hotelera y el medio ambiente. El caso de la Isla de Ciudad del Carmen, Campeche. Universidad Autónoma del Carmen. Recuperado de: [https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/SOCIALES\\_8/Turismo/CL%20Robles.pdf](https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/SOCIALES_8/Turismo/CL%20Robles.pdf)

Manual de buenas prácticas, para la gestión de servicios y establecimientos de hospedaje MINCETUR. Lima, octubre de 2012.

Marsano, D. (2019). El impacto económico del turismo en el Perú 1990 – 2018. Universidad de San Martín de Porres, Perú. Recuperado de: <http://catedraunesco.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2019/06/impacto-economico-turismo-peru.pdf>

Martinez, J. J. (2014). *Gobierno corporativo en el Perú: contribucion para re- enfocar el concepto*. Obtenido de Universidad del Pacífico: <https://revistas.up.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/550/552>

Mc Kinsey & Company (2020). COVID-19: Implications for business. Recuperado de [COVID-19-Implications-for-business-vF.pdf](#)

Méndez, J., & Rivera, H. (2015). Relacion entre gobierno coporativo y posicionamiento organizacional . *Educacion y Educadores*, 18(3), 435-455. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/834/83443150004.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). Reglamento de establecimientos de hospedaje –Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR. Recuperado de :

[https://www.mincetur.gobpe/funciones-y-normatividad-2/normatividad/.](https://www.mincetur.gobpe/funciones-y-normatividad-2/normatividad/)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). Evolución de la oferta área y Hotelera.

Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion_oferta_aerea_hotelera.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion\\_oferta\\_aerea\\_hotelera.](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion_oferta_aerea_hotelera.pdf)

[pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion_oferta_aerea_hotelera.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). Movimiento turístico en Arequipa.

Publicada en la plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado de

[https://www.mincetur.gobpe/wp-](https://www.mincetur.gobpe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR_Arequipa.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR\\_Arequipa.pdf](https://www.mincetur.gobpe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR_Arequipa.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). Sistema de Información Estadística de

Turismo del MINCETUR: Llegada de visitantes a sitios turísticos museos y áreas naturales protegidas por el Estado en el Periodo de enero de 2002 al diciembre 2019.

Recuperado de: <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). Sistema de Información Estadística de

Turismo del MINCETUR: Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo. Recuperado de:

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>

Morck, R. (2014). *The Social Value of Shareholder Valu(e)Corporate Governance: An*

*International*

*Review.*

Obtenido

de:

[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/corg.12063?purchase\\_referrer=onlinelibrary.wiley.com&tracking\\_action=preview\\_click&r3\\_referer=wol&show\\_checkout=1](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/corg.12063?purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&tracking_action=preview_click&r3_referer=wol&show_checkout=1)

[elibrary.wiley.com&tracking\\_action=preview\\_click&r3\\_referer=wol&show\\_checkout=1](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/corg.12063?purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&tracking_action=preview_click&r3_referer=wol&show_checkout=1)

[t=1](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/corg.12063?purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&tracking_action=preview_click&r3_referer=wol&show_checkout=1)

- Negrón, (D)M. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios. Cengage Learning Editores.*
- Palacios Copete, M. J., & Suarez Kimura, E. (2017). Análisis Confirmatorio del Modelo Contable y la Gestión Ambiental en la Industria Hotelera de Panamá. *Investigación Administrativa*, 119, 2–23.
- Peralta, L. (2018). *Turismo y crecimiento económico: Un análisis empírico del impacto del Turismo Receptivo en la economía peruana en el periodo 2004-2015.* (tesis de pregrado). Universidad de Lima, Lima, Perú.
- Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025(2016). Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)
- Pérez, S. (2019) Airbnb remece mercado hotelero en Lima: ¿Qué buscan hoy los turistas extranjeros? *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/plataforma-airbnb-golpea-demanda-hoteles-miraflores-san-isidro-san-borja-273969-noticia/>
- Porter, M. (E) (1991). *Estrategias competitivas genéricas. En Porter, Michael (E)Estrategia competitiva: técnicas para análisis de industrias e da concorrência. 8a e(d)Rio de Janeiro: Campus, 49-58*
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Bussiness Review América Latina.*
- Porter, M., & Kramer, M. (1 de Enero de 2011). *Harvard Business Review - América Latina.* Obtenido de La creación de valor compartido: <https://comfama.com.co/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Eventosacademicos/catedra-de-gerencia-social/estrategias-empresariales/documentos/valorcompartido-porter-y-kramer.pdf>

PROMPERU (2017). Conociendo al turista que visita Arequipa: Turismo interno y Turismo

Receptivo. Recuperado de:

[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Arequipa&url=~/Uploads/conociendoAITurista/43/Turista\\_de\\_festividades\\_Arequipa\\_2017\\_interno.PDF&nombObjeto=conociendoAITurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAITuristaQueVisita?region=Arequipa&tab=tab1](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Arequipa&url=~/Uploads/conociendoAITurista/43/Turista_de_festividades_Arequipa_2017_interno.PDF&nombObjeto=conociendoAITurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAITuristaQueVisita?region=Arequipa&tab=tab1)

Rodríguez, H. A., & Rojas, M. N. (2011). La organización: los stakeholders y la responsabilidad social. Documento de investigación No. 97, 19-20

Schäfer, J., Bortoluzzi, D., Maier, S. & Lunkes, R. (2018). El desempeño organizacional como instrumento de gestión. *Estudios y perspectivas en turismo*, 27(3), 666–678.

Silva, M. (2015). MINCETUR: Política de desarrollo turístico en el Perú está en congruencia con los objetivos estratégicos de la OMT. Recuperado de:

<https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-politica-de-desarrollo-turistico-en-el-peru-esta-en-congruencia-con-los-objetivos-estrategicos-de-la-omt/>

Staback, J. (2011) El turismo: La industria sin chimeneas. Recuperado de:

<https://www.aporrea.org/actualidad/a133872.html>

Superintendencia de Mercado de Valores (2013). Código de buen gobierno para las sociedades peruanas. Recuperado de:

[https://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20\\_2\\_.pdf](https://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf)

Superintendencia de Mercado de Valores (2002). Principios de buen Gobierno para las Sociedades Peruanas. Recuperado de:

[https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/principios\\_buen\\_gobierno.pdf](https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/principios_buen_gobierno.pdf)

- Taide González-Camejo, I., Batista-Sánchez, E., Hernández-Carreón, N., del Villar-Ayala, A., & Leyva-Fernández, L. (2017). Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. *Retos Turísticos*, 16(3), 19–26.
- Tamayo, M., & Piñeros, J. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos De Economía: A Latin American Journal of Applied Economics*, 11(24), 27-45. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/722>
- Özdemir, A. İ., Çolak, A., & Shmilli, J. (2019). Business process management in hotels: with a focus on delivering quality guest service. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 53(5), 2305. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1007/s11135-018-0727-4>
- Phocuswright (2020), Travel Sentiment Study Wave 4 (2020). Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/covid-19>
- Ungvarsky, J. (2019). Ishikawa diagram. *Salem Press Encyclopedia*. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/detail/detail?vid=0&sid=509c6cbb-1421-4e65-b869-bc0843cec61c%40pdc-v-sessmgr06&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=137502167&db=ers>
- Valderrama, J. (2020). Arequipa: Sector Turismo perdió más de 120 millones de soles por estado de emergencia. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/arequipa/coronavirus-en-peru-arequipa-sector-turismo-perdio-mas-de-120-millones-de-soles-por-estado-de-emergencia-noticia-1284010?ref=rpp>
- Valle, Y. (2015). El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales. Recuperado de: [https://www.esan.edu.pe/cgi-bin/mt/mt-cp.cgi?\\_mode=view&id=18151&blog\\_id=11](https://www.esan.edu.pe/cgi-bin/mt/mt-cp.cgi?_mode=view&id=18151&blog_id=11)

Vásquez, E. (2019) MINCETUR: Existen 4,657 recursos turísticos en el país. Recuperado de:

<https://elperuano.pe/noticia.aspx?id=79366http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Wan-Yu Chang. (2014). A Study on the Key Success Factors of Service Quality for

International Hotels. *Acta Oeconomica*, 64, 25.





## Apéndice A: Requisitos mínimos para la clasificación y categorización de Hoteles

**Tabla 39**
**Requisitos mínimos para la clasificación y categorización de hoteles**

REQUISITOS MINIMOS	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas
Nº de Habitaciones	40	30	20
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	1
Salones (m2. por Nº total de habitaciones):	3 m2.	2.5 m2.	1.5 m2.
El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a			
Bar independiente	obligatorio	obligatorio	-
Comedor - Cafetería (m2. por Nº total de habitaciones)	1.5 m2 (separados)	1.25 m2	1 m2
Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:			
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo:	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet
Simples (m²)	13 m2	12 m2	11 m2
Dobles (m²)	18 m2	16 m2	14 m2
Suites (m² mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	28 m2	26 m2	24 m2
Suites (m² mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	32 m2	28 m2	26 m2
Cantidad de servicios higiénicos por habitación (tipo de baño) (1)	1 privado - con tina	1 privado - con tina	1 privado - con ducha
Área mínima m2	5.5 m2 altura 2.10 m.	4.5 m2 altura 2.10 m.	4 m2 altura 1.80 m.
<b>Habitaciones (servicios y equipos)</b>			
Aire acondicionado frío (3) y Calefacción (3)	obligatorio	obligatorio	-
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio
Frigobar	obligatorio	obligatorio	-
Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
<b>Servicios Generales</b>			
Servicio de ascensor de uso público (excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Atención a Habitaciones (24 horas)	obligatorio	obligatorio	-
Ascensores de servicio distintos a los de uso público (con parada en todos los pisos)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	-
Cambio regular de sábanas como mínimo	diario (5)	diario (5)	diario (5)
Cambio regular de toallas como mínimo	diario (5)	diario (5)	diario (5)
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el Nº de habitaciones)	30 %	25 %	20 %
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito,	obligatorio	obligatorio	-
Generación de energía eléctrica para emergencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Guardarropa - custodia de equipaje	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Limpieza diaria del hotel y habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Oficio(s) que permita garantizar la limpieza de todas las habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio, pero sin teléfono
Personal calificado (1), uniformado (las 24 horas),	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Recepción y conserjería (1)	obligatorio - separados	obligatorio - separados	obligatorio
Sauna, baños turcos o hidromasajes	obligatorio	-	-
Servicio de lavado y planchado (4)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicios higiénicos públicos	obligatorio diferenciados	obligatorio diferenciados	obligatorio
Servicio de peluquería y salón de belleza	obligatorio 60 %	obligatorio 50 %	obligatorio botiquín 40 %
Cocina (porcentaje del comedor)			
Zona de mantenimiento	obligatorio	obligatorio	-

Nota:

## Apéndice B: Comentarios negativos recogidos de clientes del Hotel la Cuesta de Cayma en metabuscadores

**Ricardo** Perú **6.2**  
Comentó en: 12 de agosto de 2019  
**Agradable**  
Cama y almohadas cómoda  
El baño  
Se alojó en: Habitación Doble - 1 o 2 camas  
Agosto de 2019

**Leticia** Perú **5.0**  
Comentó en: 23 de octubre de 2018  
**Aceptable**  
Camas duras  
Falta de limpieza oportuna  
Servicio del restaurante demoraba y la Sra. No abordaba al cliente. Deseinterés total  
La falta de identificación y sinergia con hospedados  
Se alojó en: Habitación Doble - 1 o 2 camas  
Octubre de 2018

**Lucia** Perú **6.7**  
Comentó en: 17 de noviembre de 2018  
**Varias cosas por mejorar**  
El personal es súper amable y la cama es cómoda  
El cuarto era muy ruidoso, se escuchaba la calle y toda la noche sonaba un pitido, el internet iba y venía y no siempre tuvimos agua caliente. El desayuno no era muy variado, hubiéramos esperado algo un poco más típico de Aqg.  
Se alojó en: Habitación Doble - 1 o 2 camas  
Noviembre de 2018  
Útil Poco útil

**Leonid** Perú **2.0**  
Comentó en: 4 de diciembre de 2019  
**Te malogra el viaje que te hagan esperar 1pm la hora de Check-in**  
Su horario de Check-in para booking según la señorita de recepción es a la 1pm y los vuelos llegan 6am tuve que esperar en la sala de recepción y cambiarme en el baño de servicio común para salir a las 11am a la reunión por lo cual viaje, ya cuando estaba por salir la señorita de recepción dijo que podía ingresar a la habitación es decir tuvo la habitación libre todo el tiempo y preferiría que espere en recepción hasta que vea que ya estoy saliendo Pésima atención para el precio que se paga 270 soles aproximadamente. La habitación con bañera hidromasaje esta muy desgastada no le hacen mantenimiento ya perdió el color no estaba como en las fotos  
Desayuno buffet muy bueno  
Limpieza de la habitación muy buena  
Ubicación buena

**Esther** Perú **5.0**  
Comentó en: 15 de mayo de 2019  
**Aceptable**  
Cuando uno va por trabajo, usualmente llega a las 7 u 8 de mañana, deberían darnos la opción de instalarnos en el hotel desde la llegada (lo hacen en otros hoteles), ahí me dijeron que podía dejar mi equipaje hasta la hora del checkin. en otrs palabras... era mi problema qué hacía en esas horas.  
Se alojó en: Habitación Doble - 1 o 2 camas  
Mayo de 2019  
Útil Poco útil

**Leonid** Perú **2.0**  
Comentó en: 4 de diciembre de 2019  
**Te malogra el viaje que te hagan esperar 1pm la hora de Check-in**  
Su horario de Check-in para booking según la señorita de recepción es a la 1pm y los vuelos llegan 6am tuve que esperar en la sala de recepción y cambiarme en el baño de servicio común para salir a las 11am a la reunión por lo cual viaje, ya cuando estaba por salir la señorita de recepción dijo que podía ingresar a la habitación es decir tuvo la habitación libre todo el tiempo y preferiría que espere en recepción hasta que vea que ya estoy saliendo Pésima atención para el precio que se paga 270 soles aproximadamente. La habitación con bañera hidromasaje esta muy desgastada no le hacen mantenimiento ya perdió el color no estaba como en las fotos  
Desayuno buffet muy bueno  
Limpieza de la habitación muy buena  
Ubicación buena  
Se alojó en: Suite con bañera de hidromasaje  
Noviembre de 2019

**Gwénaëlle** Francia **3.8**  
Comentó en: 11 de septiembre de 2019  
**Décevant, ne vaut pas sa note**  
La gentillesse de CERTAINS employés  
Une chambre dite suite avec jacuzzi, or il manquait une fenêtre... des travaux en face apportant de la poussière partout dans la chambre, INACCEPTABLE !! Je vous passe le bruit des travaux le matin. Le wifi bug. Un petit-déjeuner faible en choix... un hôtel qui ne vaut pas du tout son prix !!  
Ver traducción  
Se alojó en: Suite con bañera de hidromasaje  
Septiembre de 2019

**Oscar** Perú **4.0**  
Comentó en: 23 de enero de 2020  
**Decepcionante**  
Desayuno cada vez de menor calidad. Me quisieron cargar 2 consumos en el check out. La comanda solicitada a la habitación llegó 30 minutos más tarde y fue diametralmente opuesta a lo solicitado. Carta del restaurant no disponible al 100%.  
Se alojó en: Habitación Individual Estándar  
Enero de 2020

**Alessandro** escribió una opinión (mar. de 2020)  
Lima, Perú • 1 aporte  
**Estadia cayma**  
"Tuve una estadia estándar, en primer lugar, a mi llegada a la hora de hacer el check in, el personal de recepción no me indico la hora de desayuno ni el lugar donde se realiza el mismo. En segundo lugar, las habitaciones del primer piso tienen el problema de que se escucha TODO lo que las personas hablan en los pasadizos. Como recomendación, les pido que tengan un mejor servicio de front desk a la hora de que un cliente llega por primera vez al hotel, muchos huéspedes valoran mucho el primer contacto con el hotel."  
Leer más  
Fecha de la estadia: marzo de 2020  
Útil Compartir

**Khara M** escribió una opinión (abr. de 2019)  
Lima, Perú • 80 aportes • 14 votos útiles  
**Bueno si vienes por trabajo**  
"Recibimiento cordial, las habitaciones son un poco antiguas, hay buena limpieza y el personal de recepción es muy amable pero un poco olvidadizos. El restaurante, no es muy bueno. Los desayunos no son variados y no hay un soporte por parte del personal. En el caso del room service, todo bien. No demora mucho tiempo y la comida llega caliente (en estos días solo ha pedido dieta de pollo de cena)."  
Leer menos  
Fecha de la estadia: abril de 2019  
Tipo de viaje: Viajó por negocios

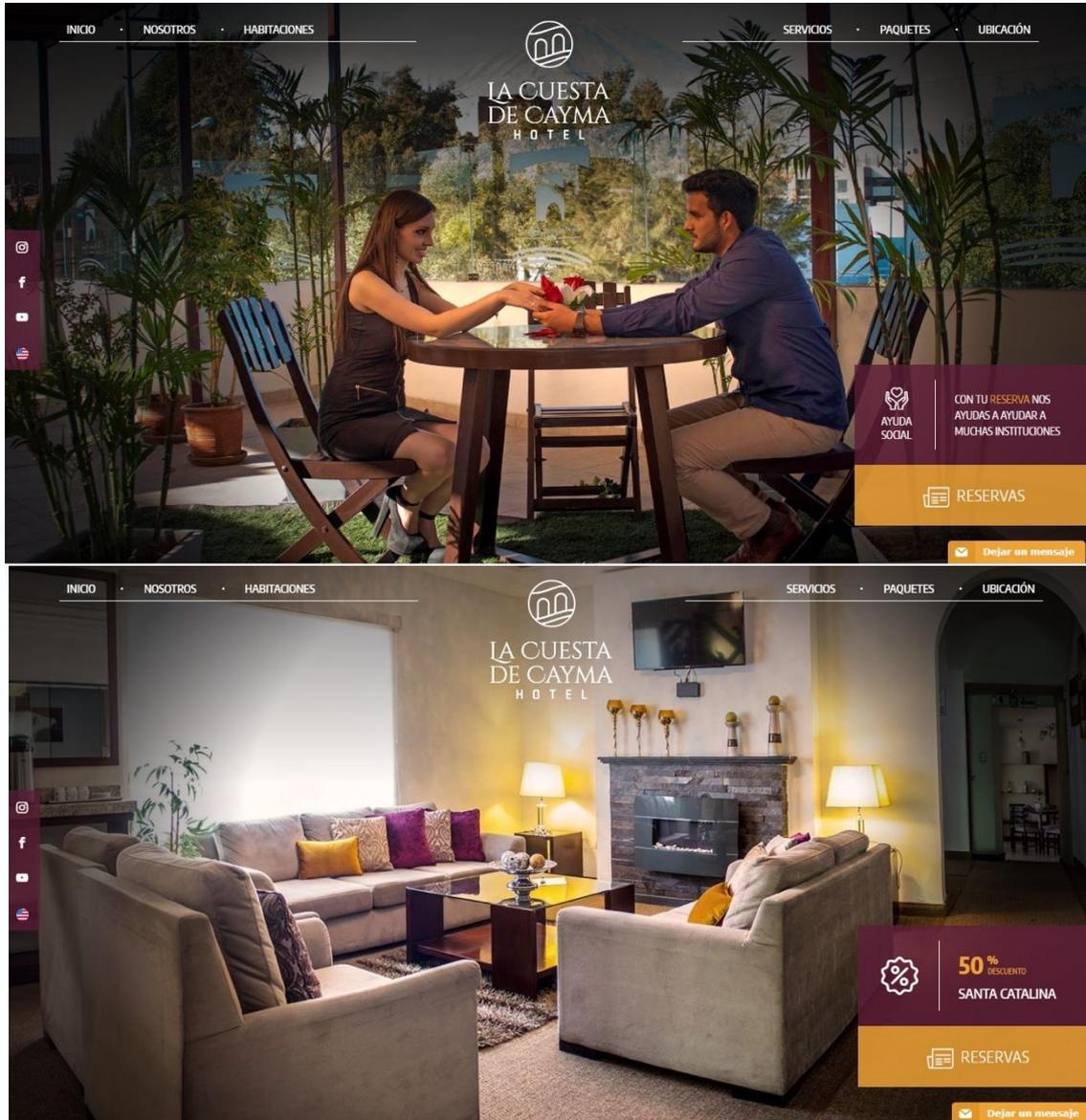
"Que parte de los ingresos se destinen a obras sociales. Resaltar que sus instalaciones y habitaciones son impecables y el servicio de todo el personal es muy cálido."

**S Sanmy** Perú

Figura 25. Comentarios negativos recogidos de clientes del Hotel la Cuesta de Cayma en metabuscadores

## Apéndice C: Identidad de Marca del hotel la Cuesta de Cayma

La página Web y redes Sociales se han actualizado en el periodo 2020 presentando un entorno elegante y amigable para el Usuario.



**Figura 26. Entorno de la Página Web**  
Tomado de la Web del Hotel la Cuesta de Cayma



**Figura 27. Imagen de Marca en el Entorno de la Página Web**

Tomado de la Web del Hotel la Cuesta de Cayma