

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting - Hotel José Antonio Cusco

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

PRESENTADA POR:

Edwin Lizardo, Angeles Ramirez, DNI: 40397940

Rubén, Calixto Rique, DNI: 08632819

Miguel Angel, Layseca Garcia, DNI: 10180900

Alí Kayam, Mayo Zavaleta, DNI: 23976991

Roger Iván, Ponce Segovia, DNI: 42506909

ASESOR

Luis Alfonso Del Carpio Castro, DNI: 07535773

ORCID: 0000-0001-9084-1193 <https://orcid.org/0000-0001-9084-1193>

JURADO

Presidente: Juan Pedro Rodolfo, Narro Lavi

Jurado: Mario Miguel, Alor Hurtado

Asesor: Del Carpio Castro, Luis Alfonso

Surco, Setiembre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad


Yo, Luis Del Carpio Castro, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Hotel Jose Antonio Cusco, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as):

- Edwin Lizardo, Angeles Ramirez, DNI: 40397940
- Rubén, Calixto Rique, DNI: 08632819
- Miguel Angel, Layseca Garcia, DNI: 10180900
- Alí Kayam, Mayo Zavaleta, DNI: 23976991
- Roger Iván, Ponce Segovia, DNI: 42506909

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 29/08/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

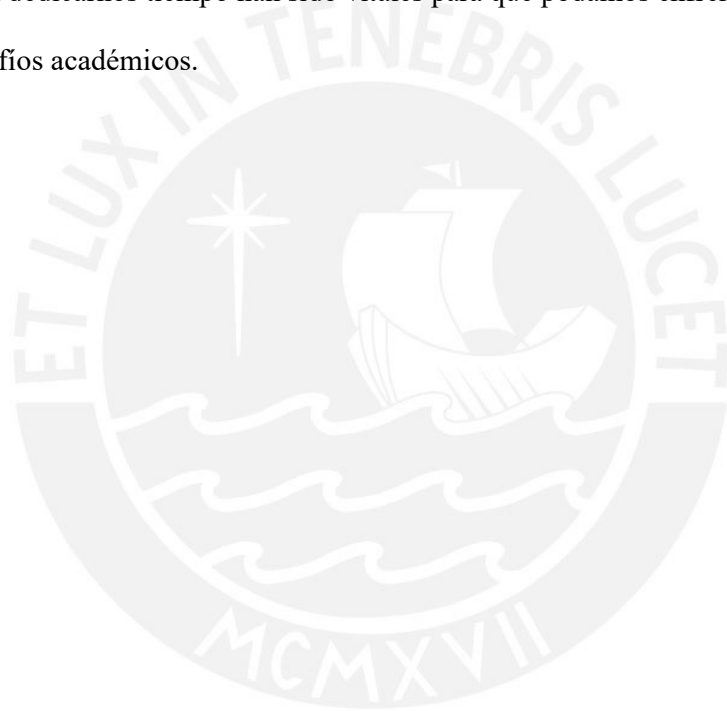
Lugar y fecha: Surco 5 de setiembre del 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Del Carpio Castro, Luis</u>	
DNI: 07535773	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9084-1193	

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todos nuestros profesores y en especial a nuestro asesor el profesor Luis Del Carpio cuya experiencia y motivación nos han guiado hacia el logro de nuestra maestría. Su invaluable conocimiento ha sido fundamental en este camino hacia una nueva meta.

Además, deseamos extender un agradecimiento especial a nuestras familias, quienes han sido un pilar fundamental durante todo el proceso. Su apoyo incondicional y sacrificio al dedicarnos tiempo han sido vitales para que podamos enfrentar con éxito nuestros desafíos académicos.



Dedicatorias

A Dios por ser mi compañía y guía espiritual, a mis padres por todo el amor y dedicación cedida en mi formación personal y profesional, a mis hermanos por ser la fuente de unión y en especial a mi amada esposa por el amor y apoyo incondicional en el logro de esta meta.

Edwin Lizardo Angeles Ramirez

A Jehová porque gracias a su voluntad estoy aquí para poder cumplir mis objetivos; y a mi maravillosa esposa, hijos y padres, por ser el pilar de mi motivación para seguir adelante en esta gran carrera de la vida.

Miguel Angel Layseca García

Agradezco a Dios por bendecirme en el camino de la vida, a mi madre que me guía desde el cielo, a mi papá y mi hermana por su apoyo incondicional para lograr mis metas.

Alí Kayam Mayo Zavaleta

A mi madre por guiarme a ser la persona que soy, a mi amada esposa por su amor incondicional, paciencia, comprensión y fuerza en el recorrido del camino de la vida.

Rubén Calixto Rique

Agradezco infinitamente a la Santísima Trinidad y a la Santísima Virgen María por guiarme en el camino de la vida y por haberme dado unos padres maravillosos, Miguel y Justina, quienes con sus motivaciones y ejemplos me enseñaron que el éxito se consigue con sacrificio. A mi tía, la Doctora Luz Marina Segovia Villafuerte, quien fue mi modelo académico de perseverancia. A mi hermano José por siempre contar con su incondicional apoyo. A mi esposa Jessica por su amor y por compartir los mismos propósitos de vida para alcanzar nuestros objetivos; y a mi amada hija Antonella, cuya presencia, compañía y amor sempiterno, es un mágico elixir para avanzar y alcanzar la felicidad.

Roger Iván Ponce Segovia

Resumen Ejecutivo

La empresa Cartir Peru S.R.L., tiene como principal actividad económica el servicio de alojamiento, cuenta con cinco hoteles que operan en Lima, Cusco y Puno. Siendo en la ciudad del Cusco el tercer hotel construido, iniciando sus operaciones el 2003, con el nombre comercial Hotel José Antonio Cusco, con categoría cuatro estrellas. El objetivo de la investigación es realizar un *business consulting* del referido hotel, a fin de plantear la mejor alternativa de solución frente a la identificación del problema principal.

Para ello, se tuvo que realizar un análisis profundo de las entrevistas hechas a los directivos y mediante el apoyo de la herramienta Notas de *Insights*, se determinó una lista de problemas. Para luego, con la aplicación de la Matriz Complejidad versus Beneficio determinar el problema principal; el que se basa, en la baja presencia en los canales digitales, lo que ha generado un bajo nivel de ventas por este canal siendo de 1.82% en comparación al 45% de ventas de los hoteles de la misma categoría en Cusco.

De acuerdo, a los hallazgos encontrados se propuso implementar estrategias; los cuales proponen un cambio mediante el uso de tecnologías digitales y la aplicación del marketing digital; para lograr conectar a un nuevo público, cuyas formas de pensar y ver la vida son diferentes al enfoque que actualmente tiene el hotel. Proponiendo un cambio en su propuesta de valor, bajo la propuesta del uso de una *App Móvil* del hotel y el enfoque de ser eco amigable y compartir la cosmovisión andina, lo cual, marca la diferencia con la competencia y va adhiriendo las preferencias de la Generación Z y *Millennials*, quienes serán parte del público objetivo.

Este giro en el modelo del negocio repercutirá directamente en el incremento de las ganancias del hotel al aumentar las ventas del canal digital a un valor cercano del 20% en un año.

Abstract

The company Cartir Peru S.R.L., whose main economic activity is the accommodation service, has five hotels that operate in Lima, Cusco and Puno. Being in the city of Cusco the third hotel built, beginning its operations in 2003, with the commercial name Hotel José Antonio Cusco, with a four-star category. The objective of the investigation is to carry out a business consulting of the aforementioned hotel, in order to propose the best alternative solution to the identification of the main problem.

For this, an in-depth analysis of the interviews made to the managers had to be carried out and with the support of the Insights Notes tool, a list of problems was determined. Then, with the application of the Complexity Matrix versus Benefit, determine the main problem; which is based on the low presence in digital channels, which has generated a low level of sales through this channel, being 1.82% compared to 45% of sales of hotels of the same category in Cusco.

According to the findings found, it was proposed to implement strategies; which propose a change through the use of digital technologies and the application of digital marketing; in order to connect with a new public, whose ways of thinking and seeing life are different from the focus that the hotel currently has. Proposing a change in its value proposition, under the proposal of the use of a Mobile Apps of the hotel and the focus of being eco-friendly and sharing the Andean worldview, which marks the difference with the competition and is adhering to the preferences of the Generation Z and Millennials, who will be part of the target audience.

This change in the business model will have a direct impact on the increase in hotel profits by increasing sales of the digital channel to a value close to 20% in one year.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	iv
<i>Abstract</i>	v
Tabla de Contenidos.....	vi
Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiv
1. Capítulo I: Situación General de la Empresa	1
1.1. Presentación de la Compañía.....	1
1.2. Modelo de Negocio Actual.....	3
1.2.1. Propuesta de Valor Actual.....	3
1.2.2. Segmento de Clientes	4
1.2.3. Flourishing Business Canvas.....	4
1.2.4. Flujo del Proceso del Modelo de Negocio del Hotel José Antonio Cusco....	7
1.3. Análisis del Sector Industrial.....	8
1.3.1. Sector Hotelero en Cusco	11
1.3.2. Cinco Fuerzas de Porter.....	11
1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Amenazas y Oportunidades)	17
1.4.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).	17
1.4.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	19
1.4.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S).....	21
1.4.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).	22
1.4.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	24
1.4.6. Oportunidades y Amenazas	25

1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades)	27
1.5.1. Administración (A).....	27
1.5.2. Marketing (M)	30
1.5.3. Operaciones (O).....	34
1.5.4. Finanzas y Contabilidad (F).....	38
1.5.5. Recursos Humanos (H).....	39
1.5.6. Sistemas de Información (I).....	40
1.5.7. Tecnología e Investigación (T).....	42
1.5.8. Fortalezas y Debilidades.....	43
1.5.9. Conclusión	45
2) Capítulo II: Diagnostico Empresarial y Problema Principal	47
2.1. Metodología del Trabajo.....	47
2.2. Lista de Problemas.....	50
2.2.1. Disminución en las Ventas por Conflictos Sociales y Fenómenos Naturales	50
2.2.2. No se cuenta con un Área de Marketing.....	51
2.2.3. Poca Presencia en los Diferentes Canales Digitales	52
2.2.4. Incremento de Competencia en el Sector Hotelero	55
2.2.5. Alta Dependencia de las Agencias de Viaje	55
2.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio	56
2.4. Problema Principal.....	57
2.5. Conclusión	58
3. Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal	59
3.1. Causas Identificadas	59

3.1.1. Personas	60
3.1.2. Operaciones	60
3.1.3. Tecnología	61
3.1.4. Marketing.....	63
3.1.5. Administración	64
3.2. Matriz Priorización Causa-Raíz.....	65
3.2.1. Factibilidad	66
3.2.2. Beneficio.....	66
3.3. Resultado	66
3.4. Conclusiones.....	67
4. Capítulo IV: Alternativas de Solución	68
4.1. Generación Z	68
4.2. <i>Millennials</i>	69
4.3. Estrategias para las Alternativas de Solución.....	69
4.3.1. Desarrollar Canales de Marketing Utilizando Medios Digitales Enfocadas en Redes Sociales para Potenciales Clientes de la Generación Z y Millennials. ...	70
4.3.2. Diseñar una Experiencia Acogedora con Opciones de Entretenimiento que llamen la Atención de la Generación Z y Millennials que Marque Diferencia Frente a la Competencia de Hoteles de la misma Categoría.....	72
4.3.3. Implementar un Sistema de Optimización Permanente de Promociones Exclusivas y Fidelización Dirigido a los Clientes y Potenciales Clientes Según sus Preferencias Para ser Mostrado Mediante OTA's y los Canales Digitales del Hotel.....	74
4.4. Nueva Propuesta de Valor	75

4.5. Nuevo Modelo de Negocio	75
4.6. Soluciones Propuestas	78
4.6.1. Contar con Personal Especializado en Marketing Digital, Gestión de Redes Sociales y Administración de OTAs	78
4.6.2. Incorporar Tecnologías Digitales Enfocadas en los Nativos Digitales	83
4.6.3. Enfocar el Marketing Digital a la Generación Z y Millennials	83
4.6.4. Desarrollar Campañas de Marketing Mostrando las Virtudes del Hotel, Centrándose en la Cosmovisión del Mundo Andino y la Sostenibilidad con el Medioambiente	85
4.7. Evaluación de las Alternativas de Solución.....	86
4.7.1. Tiempo.....	86
4.7.2. Inversión	87
4.7.3. Factibilidad	88
4.7.4. Impacto	88
4.8. Solución Propuesta	89
4.9. Conclusión	90
5. Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito	91
5.1. Actividades Clave	91
5.1.1. Establecer Objetivos	92
5.1.2. Establecer Metas	93
5.2. Plan de Implementación (Gantt)	95
5.3. Presupuesto	97
5.4. Factores Clave de Éxito	99

5.4.1. Habilitadores.....	99
5.4.2. Riesgos.....	101
5.5. Conclusión.....	102
6. Capítulo VI: Resultados Esperados	104
6.1. Resultados esperados del plan de implementación.....	104
7. Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	109
7.1. Conclusiones.....	109
7.2. Recomendaciones	110
Referencias	111
Apéndices.....	116
Apéndice A: Entrevista 1.....	116
Apéndice B: Entrevista 2.....	120
Apéndice C: Entrevista 3.....	123
Apéndice D: Entrevista 4.....	125
Apéndice E: Entrevista 5.....	129
Apéndice F: Entrevista 6	136
Apéndice G: Entrevista 7.....	140
Apéndice H: Entrevista 8.....	143
Apéndice I: Cuestionario 1	147
Apéndice J: Tasa de Descuento	151

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Modelo de Negocio Flourishing Business Canvas del Hotel José Antonio de Cusco</i>	5
Tabla 2 <i>Llegada de turistas internacionales por país de residencia en el 2022</i>	9
Tabla 3 <i>Arribo de huéspedes extranjeros a establecimientos de hospedaje en Cusco (MINCETUR, 2022)</i>	10
Tabla 4 <i>Arribo de huéspedes nacionales a establecimientos de hospedaje en Cusco (MINCETUR, 2022)</i>	10
Tabla 5 <i>Licencias de construcción de hoteles, hospedajes y establecimiento de hospedajes desde el 2016 hasta el 2020</i>	13
Tabla 6 <i>Competidores del Hotel José Antonio Cusco</i>	16
Tabla 7 <i>Oportunidades o Amenazas de las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)</i>	19
Tabla 8 <i>Oportunidades o Amenazas de las Fuerzas Económicas y Financieras (E)</i>	21
Tabla 9 <i>Oportunidades o Amenazas de las Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)</i>	22
Tabla 10 <i>Oportunidades o Amenazas de las Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)</i> ..	24
Tabla 11 <i>Oportunidades o Amenazas de las Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)</i> ...	25
Tabla 12 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	26
Tabla 13 <i>Fortalezas o Debilidades de la Administración (A)</i>	30
Tabla 14 <i>Producción de ventas por segmento</i>	33
Tabla 15 <i>Fortalezas o Debilidades de Marketing (M)</i>	33
Tabla 16 <i>Capacidad instalada de Hotel José Antonio Cusco</i>	36
Tabla 17 <i>Fortalezas o Debilidades de Operaciones (O)</i>	38
Tabla 18 <i>Fortalezas o Debilidades de Finanzas y Contabilidad (F)</i>	39

Tabla 19 <i>Fortalezas o Debilidades de Recursos Humanos (H)</i>	40
Tabla 20 <i>Fortalezas o Debilidades de Sistemas de Información (I)</i>	42
Tabla 21 <i>Fortalezas o Debilidades de Tecnologías de Investigación (T)</i>	43
Tabla 22 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	44
Tabla 23 <i>Matriz de Complejidad versus Beneficios</i>	57
Tabla 24 <i>Matriz de Priorización</i>	65
Tabla 25. <i>Nuevo Modelo de Negocio Flourishing Business Canvas del Hotel José Antonio de Cusco</i>	76
Tabla 26 <i>Relación de causas y alternativas de solución</i>	78
Tabla 27 <i>Ventajas y desventajas de las tercerizaciones</i>	81
Tabla 28 <i>Cuadro comparativo de costos</i>	82
Tabla 29 <i>Cuadro de costos para enfocar tecnologías a nativos digitales</i>	83
Tabla 30 <i>Cuadro de costos para enfocar marketing a la Generación Z y Millennials</i> ..	85
Tabla 31 <i>Cuadro de costos enfocada en la sostenibilidad de medio ambiente</i>	86
Tabla 32 <i>Calificación de tiempo</i>	87
Tabla 33 <i>Calificación de inversión</i>	87
Tabla 34 <i>Calificación de la factibilidad para evaluar la alternativa de solución</i>	88
Tabla 35 <i>Calificación de Impacto</i>	88
Tabla 36 <i>Priorización de las alternativas de solución</i>	89
Tabla 37 <i>Actividades clave a desarrollar</i>	91
Tabla 38 <i>Definición de los objetivos mediante la metodología SMART</i>	94
Tabla 39 <i>Presupuesto de inversión y gasto para la cadena de Hoteles Jose Antonio</i> ..	97
Tabla 40 <i>Presupuesto de inversión y gasto para el Hotel Jose Antonio Cusco</i>	98
Tabla 41 <i>Presupuesto Total de inversión y gasto para el Hotel Jose Antonio Cusco</i> ...	99
Tabla 42 <i>Supuestos del escenario pesimista</i>	104

Tabla 43 <i>Flujo de caja del escenario pesimista</i>	105
Tabla 44 <i>Supuestos escenario conservador</i>	106
Tabla 45 <i>Flujo de caja del escenario conservador</i>	106
Tabla 46 <i>Supuestos del escenario optimista</i>	107
Tabla 47 <i>Supuestos del escenario optimista</i>	107



Lista de Figuras

Figura 1 <i>Vista frontal del Hotel José Antonio Cusco</i>	2
Figura 2 <i>Vista interna del Hotel José Antonio Cusco</i>	2
Figura 3. <i>Reconocimiento SELLO VERDE otorgado por la Municipalidad Provincial del Cusco</i>	3
Figura 4 <i>Reconocimiento de Operación Sonrisa Perú al Hotel José Antonio Cusco.</i>	6
Figura 5. <i>Flujo de Proceso del modelo de negocio del Hotel José Antonio Cusco</i>	7
Figura 6 <i>Llegada de turistas extranjeros al Perú desde el año 2004 hasta el 2022, expresados en millones.</i>	8
Figura 7 <i>Diagrama de lluvia de ideas mediante Notas Insights</i>	48
Figura 8 <i>Diagrama de agrupación de la información obtenida de Hotel José Antonio</i>	49
Figura 9 <i>Diagrama de Ishikawa</i>	59
Figura 10 <i>Diagrama de Gantt – Plan de implementación</i>	96

Capítulo I: Situación General de la Empresa

1.1. Presentación de la Compañía

La empresa Cartir Peru S.R.L., con R.U.C. 20100910129, debidamente constituida y representada por el señor José Antonio Caro Tiravanti, tiene como principal actividad económica el servicio de alojamiento. Inicia sus actividades el primero de junio de 1985. Actualmente cuenta con cinco hoteles que operan los departamentos de Lima, Cusco y Puno; siendo en la ciudad del Cusco el tercer hotel construido por la empresa, el cual, inicia sus operaciones el 28 de febrero del 2003 con el nombre comercial Hotel José Antonio Cusco. Este hotel, de categoría cuatro estrellas, se encuentra ubicado en la Av. Pardo 1080, en el Centro histórico y arqueológico de la ciudad del Cusco, a unos minutos de la Plaza de Armas y de los principales puntos de afluencia turística.

El Hotel José Antonio Cusco, brinda el servicio de hospedaje a turistas nacionales e internacionales. Posee una infraestructura cuya arquitectura contiene importantes detalles coloniales. Cuenta con 126 habitaciones distribuidas en seis niveles, de las cuales 20 son habitaciones matrimoniales, 19 habitaciones simples, 82 habitaciones dobles y cinco son habitaciones triples; que están debidamente equipadas de acuerdo con los requisitos de la categoría y las necesidades y expectativas del cliente.

El hotel también cuenta con tres salas de eventos debidamente equipadas para reuniones y eventos corporativos. Además, posee un emblemático restaurante que se encuentra en el primer nivel, donde se ofrece una variada carta que incluye platos nacionales e internacionales, desayuno *buffet* y un amplio bar. Así mismo, el establecimiento ofrece servicio de lavandería, estacionamiento, siendo el único hotel de la categoría que ofrece este servicio como parte del alojamiento. (Hotel José Antonio, 2023)

Figura 1

Vista frontal del Hotel José Antonio Cusco



Nota. Tomado de “Página web del Hotel José Antonio Cusco”, por el Hotel José Antonio Cusco, 2023, (<https://hotelesjoseantonio.com/hotel-jose-antonio-cusco/>).

Figura 2

Vista interna del Hotel José Antonio Cusco



Nota. Tomado de “Página web del Hotel José Antonio Cusco”, por el Hotel José Antonio Cusco, 2023 (<https://hotelesjoseantonio.com/hotel-jose-antonio-cusco/>).

1.2. Modelo de Negocio Actual

La actividad principal del Hotel José Antonio de Cusco es brindar hospedaje con una experiencia única y memorable a sus clientes, a su vez que contribuye en un desarrollo sostenible de su comunidad y el cuidado del medio ambiente, siendo acreedor del reconocimiento “SELLO VERDE” otorgado por Municipalidad Provincial del Cusco.

Figura 3.

Reconocimiento SELLO VERDE otorgado por la Municipalidad Provincial del Cusco



Nota. Tomado de *Hotel José Antonio Cusco*, por la Municipalidad Provincial del Cusco, 2022.

1.2.1. Propuesta de Valor Actual

El Hotel Jose Antonio Cusco tiene una ubicación privilegiada, al estar cerca de la Plaza de Armas, aeropuerto, centros comerciales, restaurantes turísticos, museos, entre otros. Brinda al huésped el lugar ideal de alojamiento en un entorno de comodidad, originalidad, autenticidad y trato cordial del personal. Las habitaciones están equipadas en las mejores condiciones con servicios de televisión con cable, teléfono, *wifi*, calefacción, baño de mármol con tina. Así mismo, brinda servicios

complementarios de restaurant, *room service*, bar, lavandería, estacionamiento, alquiler de salones de conferencias.

Se destaca por su compromiso con la sostenibilidad del medio ambiente, por lo que le fue otorgado el reconocimiento “SELLO VERDE” por implementar las medidas de ecoeficiencia en el ahorro de agua, energía, cuidado de las áreas verdes y la aplicación de las 3R (recicla, reduce y reúsa).

Por lo tanto, la propuesta de valor del Hotel José Antonio Cusco se basa en su ubicación estratégica, en el servicio de calidad contando con instalaciones modernas y bien equipadas y su enfoque en la sostenibilidad del medio ambiente.

1.2.2. Segmento de Clientes

El Hotel José Antonio Cusco crea valor a personas ejecutivas, turistas nacionales e internacionales, donde todos los clientes tienen la misma importancia y atención, buscando que se sientan satisfechos con una experiencia memorable.

1.2.3. Flourishing Business Canvas

Se ha plasmado el modelo de negocio usando el *Flourishing Business Canvas*, que es una herramienta colaborativa visual de nueva generación para diseñar modelos de negocios que se ajusten al siglo XXI, dando a conocer las interdependencias con la sociedad, el medio ambiente y la economía (Flourishing Business, 2023).

Para la representación del modelo de negocio del Hotel José Antonio de Cusco se utilizó el *Flourishing Business Canvas* como se muestra en la Tabla 1. Incluyendo factores esenciales actuales de índole social, ambiental y económico, contribuyendo de forma positiva a la comunidad de la ciudad del Cusco.

Tabla 1

Modelo de Negocio Flourishing Business Canvas del Hotel José Antonio de Cusco

Medioambiente	Sociedad	Economía				
		Procesos	Valor	Relaciones	Personas	
Existencias Biofísicas	Recursos	Alianzas	Co-creación de Valor	Atención personalizada	Actores clave	Actores del ecosistema
• Alimentos orgánicos	• Personal capacitado	• Empresas corporativas	• Categoría de cuatro estrellas	• Fidelización	• Propietario	• Municipalidad
• Insumos ecológicos biodegradables	• Insumos, alimentos y bebidas variados	• Proveedores especializados	• Excelente ubicación cerca de la plaza del Cusco		• Turistas nacionales	• MINCETUR
			• Infraestructura Moderna		• Turistas extranjeros	• Gobierno Regional
			• Marca		• Profesionales de empresas	• PROMPERU
			• Reconocida en el sector hotelero		• Inversionistas	• DIRCETUR
					• Proveedores	Ministerio de Cultura
					• Trabajadores del hotel	
					• OTAS	
					• Agencias de Viajes	
Servicios Ecológicos	Actividades	Gobernanza	Destrucción de Valor	Canales		Necesidades
• Desayuno y almuerzo orgánico y nutritivo	• Servicio de hospedaje	• Dueño-Gerente	• Conflictos sociales	• OTAS		• Experiencia placentera
			• Fenómenos naturales	• Agencia de viajes		• Conocer los atractivos turísticos del Cusco
			• Ausencia de área especializada de marketing	• Página web (plataforma virtual)		• Disponer de un ambiente agradable para hacer negocios o reuniones privadas
			• Falta de innovación de recursos tecnológicos	• Comunicación telefónica		
				• Comunicación por e-mail		
				• Visitas a empresas		
Costos Ambientales			Metas		Beneficios Ambientales	
• Implementación de medidas de ecoeficiencia como ahorro de agua, ahorro de energía, cuidado de áreas verdes y aplicación de las 3R (Recicla, Reduce, Reúsa)			• Ser un hotel eco amigable		• Ahorro de costos	
Económicos			• Ser el hotel número uno en la categoría de cuatro estrellas		• Cuidado del medioambiente	
• Sueldos al personal			• Innovar constantemente según las nuevas tendencias tecnológicas		Económicos	
• Mantenimiento de la infraestructura, muebles y maquinarias.					• Ofrecer un servicio de primera a los huéspedes	
• Costos de servicios públicos como agua, electricidad y gas					• Mitigar el daño al medioambiente	
• Costos de servicios de entretenimiento como cable, internet, entre otros					• Incrementar las ventas mediante un canal propio	
Social					Sociales	
• Apoyo al programa quirúrgico de Cusco Operación Sonrisa Perú reduciendo hospedaje a los médicos y personal de salud					Ser reconocida por la comunidad como una empresa con responsabilidad social	

Resultados

Nota. Adaptado de “Download flourishing business canvas”, por Flourishing Business,

2023 (<https://flourishingbusiness.org/download-flourishing-business-canvas/>).

El modelo de negocio del Hotel José Antonio de Cusco está dirigido al segmento de viajeros con poder adquisitivo, quienes buscan experiencias agradables y seguras, valorando el servicio personalizado, la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, todo ello en compañía de sus familiares y amigos.

Así mismo, el hotel colabora con su comunidad desarrollando acciones eco amigables que ayudan al cuidado del medio ambiente. En agosto del 2022 el hotel recibió el Reconocimiento “SELLO VERDE” de parte de la Municipalidad Provincial del Cusco por haber implementado medidas de ecoeficiencia como el ahorro de agua, ahorro de la energía, el cuidado de las áreas verdes y aplicar las 3R (Recicla, Reduce, Reúsa).

Como apoyo a la comunidad, también ha ofrecido sus habitaciones y servicios a precios reducidos para hospedar al personal médico, de salud y gestores del programa Operación Sonrisa Perú, quienes dan sus servicios para la operación de niños del Cusco con labio leporino. Por ello, ha recibido un reconocimiento de parte de la directora ejecutiva del programa, Claudia Tudela en diciembre del 2022.

Figura 4

Reconocimiento de Operación Sonrisa Perú al Hotel José Antonio Cusco.

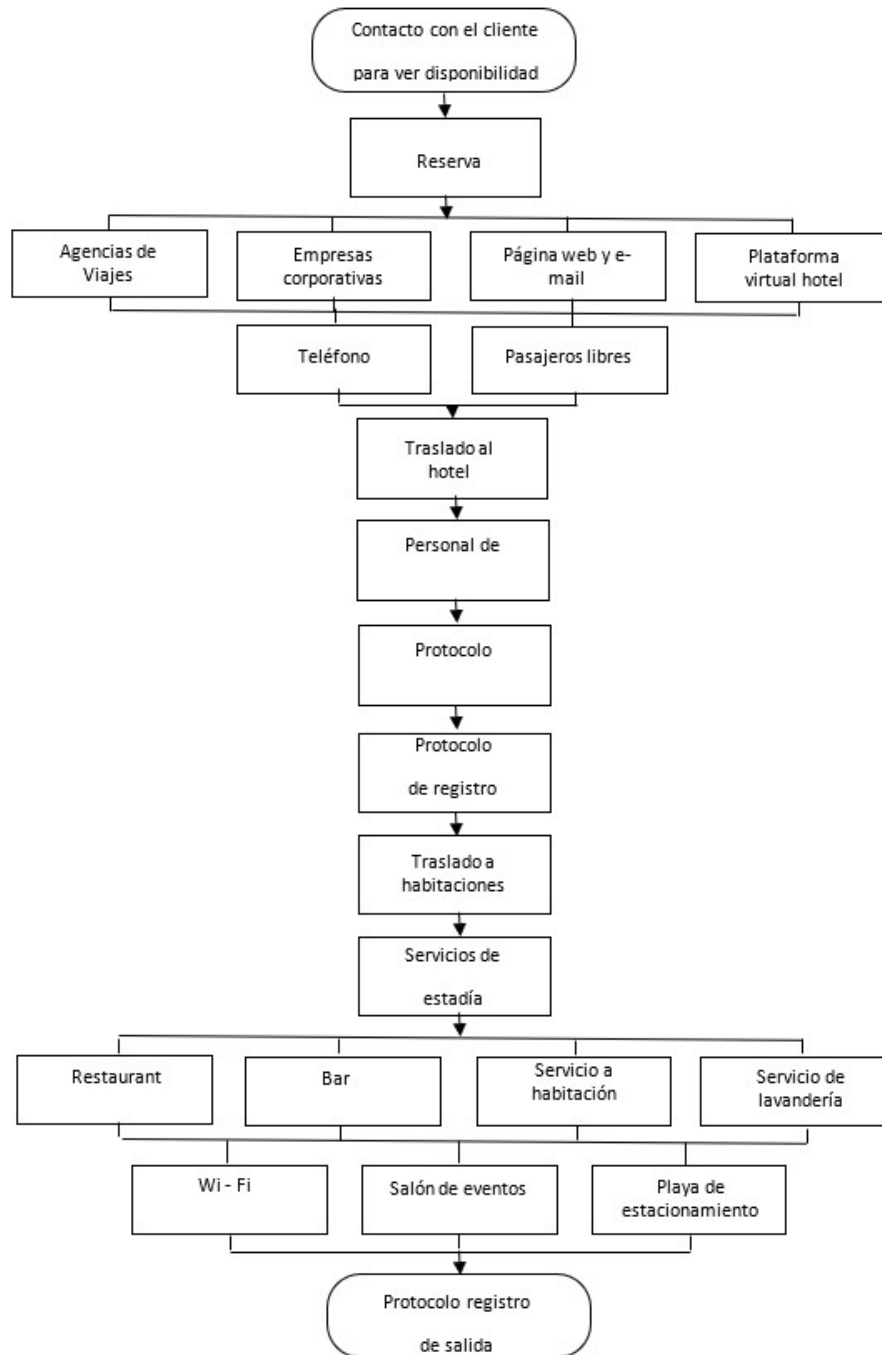


Nota. Tomado del Hotel José Antonio Cusco, por Operación Sonrisa Perú, 2022.

1.2.4. Flujo del Proceso del Modelo de Negocio del Hotel José Antonio Cusco

Figura 5.

Flujo de Proceso del modelo de negocio del Hotel José Antonio Cusco



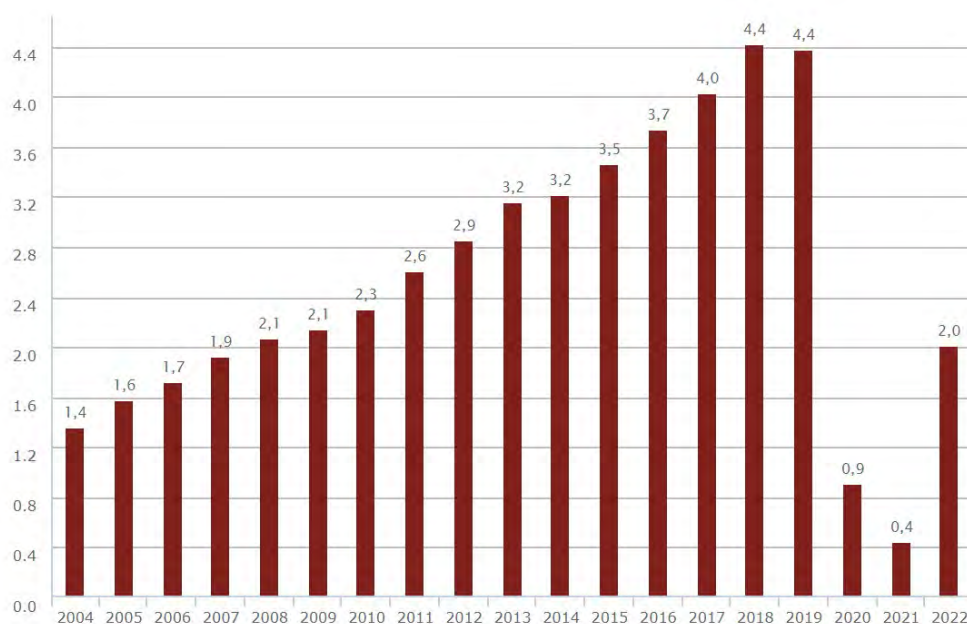
Nota. Adaptado de *Flujo de proceso de prestación de servicios*, por Hotel José Antonio Cusco, 2022.

1.3. Análisis del Sector Industrial

El flujo de turistas internacionales que arribo al Perú ha ido incrementándose progresivamente desde el año 2004 hasta el 2019 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2022a). En los años 2020 y 2021, debido a la pandemia del Covid-19, hubo un significativo retroceso. En el año 2022 el ingreso de turistas se incrementó, aunque sin alcanzar los valores obtenidos antes de la pandemia (MINCETUR, 2022b).

Figura 6

Llegada de turistas extranjeros al Perú desde el año 2004 hasta el 2022, expresados en millones.



Nota. Tomado de “Llegada de turistas internacionales”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2023

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

Durante el 2022, los turistas que en mayor cantidad arribaron a nuestro país son provinieron principalmente de los Estados Unidos, seguidos de Chile, Ecuador,

Colombia, Bolivia, España, Brasil, entre otros, como se observa en la Tabla 2 (MINCETUR, 2022b)

Tabla 2

Llegada de turistas internacionales por país de residencia en el 2022

País de Residencia	Llegada de turistas al Perú 2022
EE. UU.	464,759
Chile	365,621
Ecuador	156,940
Colombia	133,035
Bolivia	97,776
España	94,665
Brasil	89,418

Nota. Tomado de “Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2023 (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>).

La región Cusco es un lugar privilegiado a nivel mundial por contar con monumentos históricos únicos e inigualables, teniendo como el lugar más importante a visitar la ciudadela de Machu Picchu, considerada una de las maravillas del mundo moderno. Además, Cusco tiene atractivos turísticos como el *Inti Raymi*, que dan vida a su esplendoroso pasado de ser la sede de una de las culturas más importantes de América. Cuenta también con museos, iglesias coloniales, complejos arqueológicos, parques, variada flora, fauna, paisajes hermosos y una variada gastronomía que la convierten en un destino único; habiendo sido además declarada en 1983 por la UNESCO como patrimonio Cultural de la Humanidad. (Organización de las Naciones Unidas para Cultura, las Ciencias y la Educación [UNESCO], s.f).

Cusco es la sexta región del interior de nuestro país que más contribuye a la economía peruana (3.4% del PBI, 7% de la exportación) siendo el primer generador de turismo receptivo. (MINCETUR, 2022g)

El arribo de huéspedes extranjeros y nacionales a establecimientos de hospedajes en Cusco se ha incrementado paulatinamente desde el año 2017 hasta el 2019, siendo los años 2020 y 2021 en los que se registró un retroceso por la pandemia del Covid-19, para entrar a un proceso de recuperación en el año 2022 (MINCETUR, 2022b). Estas estadísticas del Cusco tienen el mismo comportamiento que los datos obtenidos a nivel nacional.

Tabla 3

Arribo de huéspedes extranjeros a establecimientos de hospedaje en Cusco

(MINCETUR, 2022)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cusco	2'083,247	2'264,459	2'265,219	307,149	408,850	1'525,638

Nota. Tomado de “Arribos, pernотaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2023

(<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>).

Tabla 4

Arribo de huéspedes nacionales a establecimientos de hospedaje en Cusco

(MINCETUR, 2022)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cusco	1'199,875	1'264,755	1'260,205	708,723	1'051,087	1'146,589

Nota. Tomado de “Arribos, pernотaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2023

(<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>).

1.3.1. Sector Hotelero en Cusco

El sector hotelero en Cusco es una industria en crecimiento gracias a la demanda turística de la región. Cusco, al ser una ciudad histórica y cultural conocida como la capital arqueológica del Perú, es el punto de partida para visitar y conocer los museos y centros arqueológicos, siendo Machu Picchu el destino más concurrido e importante, al ser reconocido como una de las siete maravillas del mundo moderno.

Al ser Cusco un sitio turístico e histórico importante, se convierte en un destino concurrido para visitantes nacionales y extranjeros, siendo las fuerzas que impulsan al sector hotelero las siguientes:

1.3.1.1. Demanda Turística. La historia y los centros arqueológicos que posee Cusco es su principal activo que lo hace concurrido por millones de turistas al año. Estas características de la ciudad impulsan una creciente demanda de alojamiento de hoteles de diferentes categorías.

1.3.1.2. Infraestructura Turística. Cusco ha recibido inversión en la construcción de nuevos hoteles de alta categoría, incluso hoy en día existen proyectos en pleno desarrollo como el proyecto de tres hoteles en el *Boulevard Qoyllur* (Marsano, 2023). Además, en los últimos años se han construido e inaugurado restaurantes, centros comerciales, carreteras, entre otros, lo que hace atractivo y satisfactorio la visita de turistas.

1.3.2. Cinco Fuerzas de Porter

Dentro de la estructura del sector, el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atraktividad de la industria donde la organización compete. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen. (D' Alessio Ipinza, 2015)

El modelo está compuesto por las siguientes fuerzas: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de servicios sustitutos, (d) amenaza de nuevos entrantes, y (e) rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2017). En el presente caso se analizará el sector hotelero en la ciudad del Cusco.

1.3.2.1. Amenaza de Nuevos Entrantes. Debido al incremento de las visitas de turistas nacionales y extranjeros postpandemia, el sector hotelero se está reactivando lentamente. Ello genera que proyectos que quedaron paralizados sean atractivos para inversionistas. Tal es el caso del proyecto *Boulevard Qoyllur*, donde se proyecta la construcción de tres hoteles que estarán ubicados en el centro histórico del Cusco (ver Apéndice G).

Así mismo, el *Hotel Hampton by Hilton Cusco* ejecuta una inversión de USD 6,753,005.00 que culminará en junio del 2024. Por otro lado, el *Hotel Shapi* realiza con una inversión de USD 13,714064.00 que se entregará en julio del 2024. (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2022)

Además, la Municipalidad del Cusco ha otorgado licencias para la construcción de hoteles, hospedajes y establecimientos de hospedajes de manera consecutiva, las cuales están registradas desde el año 2016 hasta el 2020. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022).

Tabla 5

Licencias de construcción de hoteles, hospedajes y establecimiento de hospedajes desde el 2016 hasta el 2020.

Licencias de construcción	2016	2017	2018	2019	2020
Perú	670	637	655	362	264
Cusco	58	30	61	12	11

Nota. Tomado de “Cusco Compendio Estadístico 2022” por INEI, 2022

(<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/4132269-compendio-estadistico-cusco-2022>).

Según se observa en la **Tabla 5**, las licencias de construcción aprobadas nos indica que el Cusco es un lugar atractivo para la inversión en la construcción de hoteles.

1.3.2.2. Amenaza de Servicios Sustitutos. Actualmente existen servicios sustitutos en el sector hotelero del Cusco, como por ejemplo el alquiler de departamentos o cuartos gestionados por sus propios dueños, así como también el *Airbnb*; que son departamentos o casas puestas en alquiler de pocos días o semanas para visitantes o turistas, a un menor costo. La desventaja de este tipo de servicios sustitutos radica en que no hay personal para su atención, sino que el mismo visitante o turista debe suplir con todos los servicios que requiera.

En el caso de los hoteles de cuatro o cinco estrellas, la afectación con los servicios sustitutos es menor debido a que su mercado objetivo corresponde a turistas quienes desean tener un servicio *premium*, por lo que están dispuestos a pagar un mayor costo. De la misma forma, los huéspedes que desean pagar por este tipo de servicio

personalizado son también clientes corporativos los cuales son exigentes y demandan una mayor y mejor atención.

1.3.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores. Los proveedores con los que trabajan los hoteles en su mayoría son distribuidores directos, con los cuales logran minimizar costos de adquisición. Además, los distribuidores mantienen un crédito que facilita la forma de pago y el cumplimiento de lo acordado.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, se puede distinguir a dos grupos, teniendo a proveedores con alto poder de negociación, donde se encuentran aquellos proveedores que suministran cerveza, gaseosa de marca reconocida y agua de mesa, siendo por lo general proveídos por una sola empresa; así como el servicio de luz y mantenimiento de ascensores. Dentro del grupo de proveedores de bajo poder de negociación, que forman gran parte de los proveedores, tenemos a los que suministran los productos de primera necesidad, frutas, verduras, abarrotes, lácteos, carnes, artículos de limpieza, entre otros; y los que proporcionan los servicios de internet, telefonía y cable.

1.3.2.4. Poder de Negociación de los Compradores. Los clientes tienen gran variedad de ofertas a elegir en todas las categorías de hoteles del Cusco. La elección final responde a sus necesidades. Algunos clientes buscan mejores precios u ofertas, otros buscan experiencias y otros acuden a un hotel o cadena de hotel por recomendaciones. Debido a la gran diversidad de oferta hotelera, los clientes tienen un gran poder de negociación.

Los hoteles de cuatro y cinco estrella son muy cuidadosos al momento de prestar y ofrecer sus servicios, enmarcando su accionar en estrictos parámetros de calidad en el servicio, llegando al consumidor en forma eficaz y eficiente, logrando de esta manera la

total satisfacción del cliente. Hoteles de estas categorías tienen altas calificaciones en portales web como *Tripadvisor*, *Booking*, *Expedia*, entre otros.

Gran parte de la búsqueda de hoteles y sus respectivos servicios son efectuados a través de páginas de internet, donde muchos de los huéspedes compran o reservan su estadía por esta vía, comparando el tipo de servicios y la opinión de otros turistas para decidir su elección.

Los hoteles conocen las temporadas de mayor afluencia de turistas (verano y fiestas) por lo que están atentos a las promociones que ofrece la competencia para mejorarlas u ofrecer mejores experiencias.

1.3.2.5. Rivalidad Entre los Competidores Existentes. Se evidencia claramente el crecimiento de la industria hotelera en el Perú, así como también en la ciudad del Cusco; lo cual responde al incremento en el arribo de turistas nacionales e internacionales. Es por esta razón que el mercado es atractivo para los inversionistas.

La competencia del sector es dinámica, sobre todo en los hoteles de altas categorías; donde se observa que los hoteles de cinco estrellas compiten con los de cuatro estrellas en precios ofertados, conllevando a que los potenciales clientes de una categoría elijan otra mayor y al mismo precio. (ver Apéndice D)

Otra forma de competencia se da en el sector digital de los hoteles, en los cuales las promociones abundan. En este espacio las OTA's (*Online Travel Agency*) cumplen un rol fundamental, debido a que es la mayor fuente de búsqueda y referencia de los clientes y es también donde se puede llegar a obtener un mayor margen de ingresos.

En el Cusco para que un establecimiento de hospedaje pueda obtener cuatro estrellas debe cumplir con los Anexos uno y dos de la R.M. 005 -2019-VIVIENDA, entre los cuales podemos destacar el contar con cuatro pisos, un número de 30 habitaciones como mínimo, las cuales deben variar entre 12 (habitación simple) y 28

(Suite) metros cuadrados, un baño mínimo de cuatro metros cuadrados, estacionamiento equivalente al 20% de las habitaciones, dos ascensores, sistema de comunicación en habitación y baño, entre otros.

A continuación, mostraremos a los principales competidores del Hotel José Antonio Cusco (ver **Tabla 6**), en el que se podrá distinguir la categoría de hotel, así como los servicios y precios referenciales de los servicios que ofrecen.

Tabla 6

Competidores del Hotel José Antonio Cusco

N°	Razón social	Nombre comercial	Clase	Servicios	Precio S/.
1	Landmark Holdings S.A.C.	Hilton Garden Inn Cusco	cuatro estrellas	Wifi, spa, bar	530 – 802
2	Sociedad Hotelera del Sur S.A.	Sonesta Hotel Cusco	cuatro estrellas	Wifi, spa, piscina, aparcamiento	356 – 540
3	Sociedad de Desarrollo de Hoteles Peruanos S.A.	Accorinvest	cuatro estrellas	Wifi, seguridad 24 horas	700 – 1122
4	Hotelera Cusco S.A.	Hotel Costa del Sol Ramada Cusco	cuatro estrellas	Wifi, bar y jacuzzi	308 – 409
5	Xima Hotel S.A.	Xima Cusco Hotel	cuatro estrellas	Wifi, bar, spa centro de bienestar	213 – 272
6	San Agustín el dorado S.A.C	San Agustín el Dorado	cuatro estrellas	Wifi, bar, salón,	213 - 368
7	Terra Andina Hotel S.A.C.	Terra Andina	4 estrellas	Wifi, piscina aire libre	189 - 443
	Corporación Wayqey	Wayqey Hotel	4 estrellas	Wifi, spa, bar	249 - 517
8	S.A.C.				

Nota. Tomado de “Booking 2023” por Booking, 2023

(<https://www.booking.com/>).

1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Amenazas y Oportunidades)

La auditoría externa nos permitirá analizar los factores externos e identificar cuáles son las oportunidades y amenazas en el entorno del Hotel José Antonio Cusco. Se evaluarán los siguientes aspectos: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales, (b) fuerzas económicas y financieras, (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas, (d) fuerzas tecnológicas y científicas, y finalmente (e) fuerzas ecológicas y ambientales. (D'Alessio Ipinza, 2015)

1.4.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) es el organismo rector encargado de aprobar, administrar, asesorar y supervisar las políticas del sector de turismo a nivel nacional, quienes mediante Resolución Ministerial aprueban el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), el mismo que es actualizado cada cinco años en afinidad con las políticas generales del gobierno y las políticas sectoriales de la actividad turística. Asimismo, los gobiernos regionales desarrollan el Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR) y los gobiernos locales desarrollan los Planes de Desarrollo de Turismo Local (PDTL), ambos orientados a los pilares estratégicos que despliega el PENTUR que, conforme a la Ley General de Turismo – Ley N°29408 y modificatorias, deben contar con la aprobación del MINCETUR. (MINCETUR, 2022c)

Mediante Resolución Ministerial N° 138-2022-MINCETUR del 16 de mayo de 2022, se aprueba la “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022 – 2025”, bajo el enfoque de generar experiencia únicas y bioseguras al turista, aprovechando la cultura milenaria e insertando la inclusión y sostenibilidad del medio ambiente; dejando sin efecto la Resolución Viceministerial N° 0004-2021-MINCETUR/VMT que aprobó la anterior “Estrategia de Reactivación 2021 – 2023”,

debido a la necesidad de actualizar las estrategias según lo establecido en la Ley N° 31103, que declara el interés nacional de la reactivación del sector de turismo. (MINCENTUR, 2022d)

La estrategia planteada por MINCETUR para la reactivación del turismo 2022-2025, compone acciones tales como fomentar actividades de recaudación tributaria para la asignación del presupuesto del Canon en ejecución de proyectos de inversión en el sector del turismo, mejoramiento de las condiciones de bioseguridad e infraestructura de los diferentes canales de acceso hacia el país, impulso de nuevos modelos de innovación tecnológica, elaboración de planes de mitigación frente a los cambios climáticos y promover el desarrollo de actividades especiales en cada sector del turismo, mejorar y fortalecer el posicionamiento del país como marca, entre otros. (MINCENTUR, 2022b)

Así mismo, según los estudios generados en la línea de promover el turismo especializado para la reactivación del turismo, se menciona que el turismo de aventura genera un impacto económico mayor respecto a las demás actividades turísticas, atrayendo a pasajeros de alto valor que fomentan prácticas sostenibles, el cuidado del medio ambiente y generan experiencias de impacto. Por su parte, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) indica que tras los efectos de la post pandemia se viene incrementando a nivel nacional las actividades turísticas en la naturaleza, representando un 74% de los turistas extranjeros que realizaron alguna actividad relacionada al turismo de aventura, ecoturismo o en el segmento de la naturaleza, lo cual genera nuevas ofertas en el sector. (MINCENTUR, 2022b)

Si bien se tiene un plan estratégico para la reactivación del turismo al 2025, en los últimos años este sector ha sido golpeado drásticamente, inicialmente a causa de la pandemia del Covid-19 y, en los últimos meses, a partir de la destitución del ex

presidente Pedro Castillo, donde se presentaron múltiples protestas sociales, cierre de aeropuertos, así como la inoperatividad de las vías de comunicación terrestre que no permite el desplazamiento de los diferentes viajeros. Este conflicto social y político ha generado la cancelación del 80% de reservas turísticas que tenían como destino la ciudad de Cusco (Ybañez Gamboa, 2023); conflicto que también afectó drásticamente a la cadena hotelera CARTIR PERU S.R.L. quienes se vieron obligados a cerrar tres hoteles ubicados en Lima y Puno, de los cinco que posee.

Tabla 7

Oportunidades o Amenazas de las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

Factores	Oportunidad/Amenaza
1. Los programas de fomento para reactivar el turismo nacional e internacional MINCETUR – PROMPERU	Oportunidad
2. Existencia de diversos conflictos sociales en el país	Amenaza
3. Nuevo segmento de turistas que prefieren opciones como turismo de aventura, ecoturismo, responsabilidad social, entre otras.	Oportunidad

1.4.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E).

Según las cifras de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el 2019 se registraron 1,468 millones de arribos de turistas internacionales en el mundo, superior en un 4% respecto al 2018 y representando el tercer generador de divisas. Sin embargo, con la crisis del Covid-19, se vio una notable caída de arribos de turistas al 2021, observándose un 71.3% de reducción de captación de divisas, mientras que a enero del 2022 continuaron por debajo de los niveles del 2019. (MINCETUR, 2022b)

En cifras más actuales, según Comex Perú (2022), para el primer semestre de 2022 hubo un incremento del 44.3% en el valor del PBI del sector de alojamiento y

restaurantes con respecto al primer semestre del 2021; y que además la recaudación tributaria del sector de turismo y hotelero aumentó un 68.7% durante el primer trimestre de 2022. Asimismo, hubo un incremento de las divisas del turismo para el 2022 en comparación al primer semestre de 2021, incrementándose en un 306.6%, incrementándose también, la fluidez de pasajeros en los aeropuertos y la afluencia de los lugares turísticos hasta en un 325.1%, siendo los lugares con mayor participación Lima, Cusco, Arequipa, Piura, Loreto y San Martín. Comex Perú (2022)

Asimismo, en la entrevista realizada al Señor J.A. Marsano, quien conforma el Comité de Gerencia del proyecto *Boulevard Qoyllur*, manifestó que este proyecto, se convertirá en un centro de afluencia turística, donde se ejecutarán la construcción de tres nuevos hoteles, ubicados en el centro histórico del Cusco. (comunicación personal, 10 de marzo de 2023),

MINCETUR está impulsando la ejecución de proyectos de inversión privada para la construcción de infraestructura hotelera. Para ello está recurriendo, como estrategia, al mecanismo del Régimen Especial de Recuperación Anticipada (RERA), el cual consiste en la devolución del Impuesto General a las Ventas (IGV) que gravó las importaciones y adquisiciones locales realizadas en la etapa pre-productiva de los proyectos de inversión privada, correspondiente a bienes de capital nuevos, bienes intermedios nuevos, servicios y contratos de construcción, que serán empleados por las empresas, beneficiarias de este régimen, directamente en la ejecución del compromiso de inversión del proyecto. Al 2022, se ha iniciado la ejecución de 28 proyectos hoteleros de cuatro y cinco estrellas valorizado en una inversión de más de 202 millones de dólares americanos, entre los que se tiene: Proyecto Hotelero Vistamar, *Hotel Boutique IHC*, *Hotel Hilton Garden Inn Lima*, *Hotel Ibis Novotel Encalada*, *Courtyard*

by *Marriott* Aeropuerto, Hotel Cinsa, Hotel GHK, Hotel Balta, *Hotel Hampton* by *Hilton Miraflores* y *Hotel Hampton* by *Hilton Cusco*. (MINCETUR, 2022e)

Tabla 8

Oportunidades o Amenazas de las Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Factores	Oportunidad/Amenaza
1. Riesgo de que la actividad turística mundial sufra un retroceso debido a la desaceleración económica mundial	Amenaza
2. Ingreso de nuevos competidores en el mercado	Amenaza

1.4.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S).

El Valle sagrado de los Incas muestra a sus visitantes una variedad de la flora, clima y recursos naturales que tiene la ciudad de Cusco, convirtiéndose en uno de los lugares preferidos para visitar por los turistas. Por sus atractivos parques arqueológicos y actividades a desenvolver, logra cautivar a muchos turistas todos los años brindándoles una increíble experiencia y relajación. (IncaBlog, 2020)

Ante la crisis social y política que viene afrontando nuestro país, a partir de diciembre de 2022, la UNICEF exhortó a los diferentes poderes del Estado y a la población en general a llegar a un consenso y diálogo; a fin de paralizar las confrontaciones que generan el caos y la violencia excesiva realizadas en las múltiples protestas a nivel nacional, que lo único que generan es atentar contra la integridad de millones de habitantes, entre niños y jóvenes, y dañar los bienes patrimoniales del Estado y propiedad privada, donde los más afectados son las familias excluidas quienes difícilmente podrán tener una recuperación respecto a su situación de necesidad. (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2022)

Al respecto, dicha conyuntura arrastró grandes pérdidas económicas e incluso vidas humanas, debastando el comercio y turismo en los diferentes departamentos que viven de este sector. Las reservaciones de hoteles y paquetes turísticos destinados a los meses de enero, febrero y marzo del 2023 fueron canceladas en su totalidad, generando una pérdida de 1,000 millones de dólares americanos para la actividad turística; asimismo, Asociación Peruana de Turismo de Aventura indica que el 50% de las actividades de tours de aventuras separados para enero y febrero del 2023 fueron canceladas, además del 70% de los tours reservados desde el extranjero. (Ubillus, 2023)

Tabla 9

Oportunidades o Amenazas de las Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Factores	Oportunidad/Amenaza
1. Crecimiento de la marca Cusco como patrimonio cultural de la humanidad	Oportunidad
2. Demanda de turismo en el Valle Sagrado para expandir la marca.	Oportunidad
3. Incremento permanente de la inseguridad ciudadana.	Amenaza

1.4.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).

Muchas empresas peruanas decidieron invertir recientemente en software e infraestructura tecnológica, y ello ocurrió porque sus altas direcciones entendieron lo que significa apoyarse en las tecnologías de información para transformar su modelo de negocio. A pesar de la escasa tecnología que se puede generar en nuestro país, la globalización ayuda a dar un salto y estar cerca de la tecnología informática externa.

Así mismo, empresas del sector hotelero deben canalizar su estrategia al uso de publicidad digital a través de teléfonos inteligentes y el *streaming*, debido a que la

mayoría de las personas hacen uso del celular para ver todo tipo de contenidos, reemplazando a la televisión en cable y radio. Según datos registrados durante el 2022 se triplicó la cantidad de consumidores de *streamings* de 15.6 millones a más de 50 millones de espectadores, dejando de lado el cable. Además, el 90% de los viajeros se encuentra predispuesto a recibir información abierta mediante los *streamings*, lo que se estima que para el 2023 el 35% de los viajeros realicen sus gestiones a través de sus *smartphones*, considerando que para el 2021 el 75 % empleó su celular para hallar actividades y experiencias de viaje, un 66 %, para investigar acerca de un destino, y un 58 % para buscar y elegir alojamientos. (Turismo in, 2023)

El observatorio Turístico de la Universidad San Martín de Porres, referido por el diario El Comercio, la plataforma *Airbnb* es una competencia no solo a nivel mundial, sino que viene afectando a los hoteles de tres y cuatro estrellas principalmente en los departamentos de Lima y Cusco, reduciéndose la demanda de los hoteles en un 30% e incrementándose el uso de la plataforma en un 40% en la ciudad de Lima, lo propio sucede para la ciudad de Cusco, donde se redujeron las tarifas en los hoteles entre el 10% a 20%. Según José Marsano, director del Observatorio Turístico), se está generando una competencia desleal, toda vez que los arrendatarios de este aplicativo solo pagan un 5% a la SUNAT, mientras los hoteles pagan impuestos a la renta y otros impuestos, lo que conlleva al desnivel de precios. (Inga Martinez, 2019).

Tabla 10*Oportunidades o Amenazas de las Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)*

Factores	Oportunidad/Amenaza
1. Desarrollo y uso de plataformas digitales y tecnologías para promocionar y comercializar	Oportunidad
2. Existencia de opciones sustitutas como Airbnb, entre otras	Amenaza

1.4.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).

En el reporte *Sustainable Travel Study* de Expedia indica que un 90% de los viajeros buscan obtener servicios sostenibles y un 70% evita contratar servicios que no estén vinculados a la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente. Dichas preferencias se han visto incrementadas luego de la pandemia, donde el turista se encuentra en la búsqueda de realizar experiencias y actividades que involucren el contacto con el medio ambiente, convirtiéndose en las nuevas características de los viajeros para los siguientes años. (Turismo in, 2022)

En los últimos años, la Municipalidad Provincial del Cusco, a través de la Oficina de Fiscalización, ha incursionado y fortalecido sus políticas de conservación del medio ambiente; donde, mediante la Ordenanza Municipal N° 015-2017-MPC, viene promoviendo el reaprovechamiento de los residuos sólidos, fomentando la reutilización, el reciclaje de los desechos, la técnica del compostaje y co-procesamiento, entre otras actividades. Esta iniciativa, que viene siendo ejecutada activamente por parte del Hotel José Antonio Cusco, quien bajo el principio de responsabilidad social y el cuidado del

medio ambiente, le ha hecho acreedor del reconocimiento “SELLO VERDE” otorgado por la referida municipalidad.

El Cusco, capital del Imperio Incaico, es un lugar maravilloso y sede de *Machupicchu*, el cual es considerado una de las siete maravillas del mundo moderno, debido a ello es muy visitado por peruanos y extranjeros. Sin embargo, al igual que muchos lugares en el país, existen temporadas para visitarlo y otros no muy recomendadas, en especial en las temporadas de fuertes precipitaciones fluviales, siendo las más frecuente en los meses de diciembre a marzo, ya que durante esta temporada hay una mayor probabilidad de deslizamientos en la Región del Cusco y especialmente alrededor de *Machupicchu*. (TreXperienceperu, 2023)

Tabla 11

Oportunidades o Amenazas de las Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Factores	Oportunidad/Amenaza
1. El factor climático en la temporada de lluvias afecta la afluencia de turistas en la ciudad de Cusco	Amenaza

1.4.6. Oportunidades y Amenazas

Como resultado del análisis PESTE, se ha determinado que el Hotel José Antonio Cusco tiene oportunidades y amenazas. En este sentido, se muestra 11 factores determinantes de éxito, entre ellos, cinco oportunidades y seis amenazas, con su respectiva asignación de peso que representa la importancia relativa para lograr el éxito de la organización.

Tabla 12*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Oportunidad		Peso	Valor	Ponderación
1	Los programas de fomento propuestos por reactivar el turismo nacional e internacional MINCETUR – PROMPERU	0.07	2	0.14
2	Nuevo segmento de turistas que prefieren opciones como turismo de aventura, ecoturismo, responsabilidad social, entre otras.	0.08	2	0.16
3	Crecimiento de la marca Cusco como patrimonio cultural de la humanidad	0.13	4	0.52
4	Demanda de turismo en el Valle Sagrado, para expandir la marca.	0.13	4	0.52
5	Desarrollo y uso de plataformas digitales y tecnologías para promocionar y comercializar	0.13	1	0.13
Total		0.54		1.47
Amenaza		Peso	Valor	Ponderación
1	Existencia de diversos conflictos sociales en el país	0.05	2	0.1
2	Riesgo de que la actividad turística mundial sufra un retroceso debido a la desaceleración económica mundial	0.05	2	0.1
3	Ingreso de nuevos competidores en el mercado	0.1	1	0.1
4	Incremento permanente de la inseguridad ciudadana.	0.1	2	0.2
5	Existencia de opciones sustitutas como Airbnb, entre otras	0.1	1	0.1
6	El factor climático en la temporada de lluvias afecta la afluencia de turistas en la ciudad de Cusco	0.06	2	0.12
Total		0.46		0.72
			TOTAL	2.19

Nota. La asignación del valor es la siguiente: (1) pobre, (2) promedio, (3) por encima del promedio y (4) superior. *Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.120), por F. A D'Alessio Ipinza, 2015, Pearson Educación.

De las ponderaciones de la matriz MEFE, se obtiene el total de las ponderaciones de las oportunidades más el total de las ponderaciones de las amenazas, dando como resultado 2.19, cifra que es inferior al promedio de la matriz de 2.50; lo cual indica que el Hotel José Antonio Cusco registra poco aprovechamiento de las oportunidades, así como una baja respuesta frente a las amenazas. Teniendo en cuenta que éstas últimas representan factores fuera de su control, se debe desarrollar estrategias para el fortalecimiento interno y mejor aprovechamiento de las oportunidades.

1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades)

Encontrar un diagnóstico correcto a los males que afectan a una organización, depende de una buena evaluación que se efectúe a los recursos que posee la empresa; por lo tanto, lo fundamental es crear valor a través de estos recursos. Y para crear valor, la organización debe optimizar en sus procesos los insumos que recibe de su entorno, así de esta manera garantizar su permanencia en el tiempo. (D'Alessio Ipinza, 2015). Lo indicado, permitirá analizar las competencias con las que cuenta el Hotel José Antonio Cusco, identificando sus fortalezas y debilidades, para conocer el estado en el que se encuentra la organización en las distintas áreas de su ciclo operativo. Por otro lado, se puede mencionar que un buen análisis interno ayudará a plantear mejor las estrategias con el fin de optimizar el posicionamiento de la marca.

1.5.1. Administración (A)

El Hotel José Antonio Cusco, forma parte de la cadena hotelera de cinco hoteles de la empresa Cartir Perú S.R.L. distribuidos a nivel nacional, tres hoteles de los cuales están ubicados en la ciudad de Lima, distrito de Miraflores; y uno en la ciudad de Puno. El planeamiento estratégico se encuentra a cargo del Gerente General, cuya oficina está ubicada en la sucursal de Lima. La estructura organizacional en la sucursal de Cusco está conformada por los departamentos de administración, contabilidad, compras, ventas

y recursos humanos; asimismo, la parte operativa está conformado por los departamentos de recepción, ama de llaves, alimentos y bebidas.

Documentariamente la estructura organizacional cuenta con un organigrama, reglamento interno de trabajo, manual de seguridad y salud en el trabajo; sin embargo, el hotel no tiene un manual de organización y funciones (MOF), el cual permita asegurar, por escrito, el cumplimiento de los procedimientos, funciones y responsabilidades en cada puesto de trabajo. El máximo responsable de la administración del hotel es el gerente general, quien dirige y toma las decisiones para lograr el cumplimiento de los objetivos de los cinco hoteles que conforman la cadena, decisiones que son replicadas por el administrador de cada sucursal.

El hotel cuenta con el prestigio y la calidad de servicio, los que han venido diferenciándose en los 20 años de operación comercial en la ciudad de Cusco, administrados bajo el enfoque de la gerencia general, a partir de la experiencia adquirida en los 38 años de actividad en la sucursal de Lima. Como practica para su mejora continua ejecuta el *benchmarking*, lo que permite monitorear, actualizar las nuevas prácticas y tendencias del rubro. Asimismo, la experiencia en el mercado de Cusco ha permitido conocer las temporadas de ventas altas y bajas durante el año, lo que permite establecer las proyecciones para los siguientes años.

El Hotel José Antonio Cusco proporciona un buen ambiente de trabajo. Ofrece al colaborador ingresos remunerativos promedio respecto al mercado hotelero y brinda apoyo y facilidades en cuanto al horario de trabajo al personal que se encuentra cursando estudios. Además, ofrece una línea de carrera que toma mayor trascendencia dentro de las actividades operativas. Por ejemplo, dentro del área de cocina, un *Steward* -encargado de la limpieza de utensilios de la cocina- puede llegar a ascender hasta lograr ser jefe de alimentos y bebidas. También se entrega premios como

reconocimiento al mejor trabajador del año por área. Todas estas iniciativas hacen atractivo laborar en el hotel.

Si bien en la actualidad existe bastante participación de las empresas en acciones de Responsabilidad Social Empresarial, en las cuales el hotel se encuentra muy activo dentro de un programa impulsado por la Municipalidad Provincial del Cusco denominado Programa de Segregación en la Fuente “QOSQO RECICLA” para un correcto reciclaje, este no cuenta con un plan de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible; debiendo ser un propósito de suma importancia para su desarrollo e implementación.

Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son desarrollados mediante un *Enterprise Resource Planning* (ERP), integrados en un *software* de aplicación denominado “SHIOL” (Sistema Hotelero Integral *On Line*), *software* que se encarga de las distintas operaciones internas del hotel, desde la recepción, logística, almacén; reserva de habitaciones, ventas, restaurant, cocina, *housekeeping*, contabilidad, entregando información operativa y gerencial para la toma de decisiones en búsqueda de mejorar la productividad, calidad de servicio y lograr una ventaja competitiva.

Este *software*, está integrado a nivel nacional mediante un *Virtual Private Network* (VPN). El funcionamiento es solo interno, no pudiendo tener comunicación con plataformas externas que hacen uso el hotel al momento de realizar las reservas; como, por ejemplo, reservas online, correos, o a través de las agencias de viaje.

Tabla 13*Fortalezas o Debilidades de la Administración (A)*

Factores	Fortaleza/Debilidad
1. Marca de prestigio con 20 años en el mercado de Cusco	Fortaleza
2. No cuenta con un plan de responsabilidad social y desarrollo sostenible	Debilidad

1.5.2. Marketing (M)

El área de *marketing* es una de las áreas de mayor importancia de una organización, permitiendo establecer la presencia en el mercado nacional e internacional, así como determinar la orientación de la empresa, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los huéspedes mediante la adecuación de la oferta de bienes y servicios.

Los productos que comercializa el Hotel José Antonio Cusco son alojamiento y restaurant brindados a turistas internacionales y nacionales; complementados por los servicios de eventos corporativos, bar y lavandería. Los productos ofertados tienen amplia aceptación y se encuentran posicionados en el mercado nacional e internacional. Se conoce de cerca a los clientes potenciales que son las agencias de viajes y empresas corporativas que son el soporte principal de la empresa. Respecto a los consumidores finales el hotel no tiene un análisis de la información del comportamiento y preferencia de estos.

El hotel está debidamente equipado para prestar servicios y satisfacer las necesidades fisiológicas y psicosociales de los huéspedes. El servicio y atención son sus principales características. Las tarifas del alojamiento incluyen desayuno y estacionamiento para los vienen con vehículos. El área de recepción cuenta con un

amplio *lobby* con muebles clásicos y decoración contemporánea. Los turistas pueden acceder a servicios adicionales, entre los cuales se encuentra el servicio de lavandería, *room service* y, para las empresas promotoras de eventos, se cuenta con tres salones de eventos.

El propósito del Hotel José Antonio Cusco es obtener el máximo beneficio de la prestación de servicios hoteleros que ofrece a sus clientes, por tal razón los precios se fijan en función a la oferta y demanda del mercado y de la competencia. Tiene como política la negociación de tarifas con las agencias de viaje con un plazo de anticipación de un año, bajo el cual el precio se establece en función al número de habitaciones de compra anual de cada agencia.

El departamento de ventas se encuentra organizado con la finalidad de vender los servicios de alojamiento a un segmento de turistas nacionales e internacionales que buscan satisfacer sus necesidades en un hotel de cuatro estrellas. Las ventas se realizan a través de dos canales: (a) canal directo y (b) canal indirecto.

1.5.2.1. Canal Directo. El Hotel José Antonio Cusco lleva a cabo la venta directa de servicios por medio de la página web, correo electrónico, empresas corporativas y pasajeros que llegan al hotel por cuenta propia. La ventaja de este canal es que proporciona una mayor rentabilidad, toda vez que al no existir intermediarios de ventas, estas se realizan a una tarifa superior.

1.5.2.2. Canal Indirecto. El servicio llega al consumidor final a través de varios intermediarios. La mayor fuerza de ventas se da a través de las agencias de viajes. Por otra parte, se registra una participación mínima a través de las plataformas de internet especializados como son *Booking* y *Expedia*.

Existe una comunicación integrada y fluida del departamento de ventas y reservas con las agencias de viajes y empresas corporativas para promocionar el hotel.

Cabe destacar el compromiso de los colaboradores de todas las áreas del hotel por mantener una comunicación integrada reflejada en la prestación de un servicio eficiente al cliente.

El servicio post venta se realiza a las agencias de viaje y empresas corporativas, logrando la fidelización de estos a través de los distintos medios de comunicación como el virtual, telefónico, así como visitas presenciales; dando a conocer información relevante, cambios e innovaciones.

El Hotel José Antonio Cusco no cuenta con un departamento de marketing. Son la gerente de ventas y las ejecutivas de ventas quienes realizan labores de marketing y ventas, con el mismo enfoque de años atrás, bajo el cual, las agencias de viaje son el canal por donde se capta la mayor cantidad de clientes. Después de la coyuntura de la pandemia COVID-19, el hotel no ha desarrollado nuevas estrategias para la captación de huéspedes y posicionamiento en el mercado digital a nivel nacional e internacional. Asimismo, no se ha potencializado la presencia en las *Online Travel Agency* (OTA's) tales como *Booking*, *Expedia* y *Tripadvisor*. No tiene presencia en las redes sociales y su página web esta desactualizada.

La falta de trabajo en los canales digitales por parte de la gerencia ha llevado al hotel a no percibir un importante nivel de ingresos potenciales y, como consecuencia, la generación de mayor rentabilidad. Ello por la no captación de clientes cuya característica es que hacen un uso intensivo de las tecnologías existentes, por lo que efectúan sus reservas de viajes a través de las plataformas virtuales; como son los *millennials* (nacidos entre los años 1981y 1997), y los de la generación Z (nacidos entre los años 1995 y 2015).

Tabla 14*Producción de ventas por segmento*

Canales de ventas	Porcentaje de participación	Habitaciones vendidas	Precio de venta (USD)	Ventas de Alojamiento
Empresas Corporativas	33.65%	9,043	53.64	485,061.23
Pasajeros Libres	1.87%	502	75.55	37,928.37
Agencias	62.66%	16,836	58.17	979,299.74
Canal digital	1.82%	490	77.15	37,804.56
TOTAL	100.00%	26,871	57.31	1,540,093.9

Nota. Tomado de *Hotel José Antonio Cusco*, por el Hoteles José Antonio, 2023

El no aprovechamiento de este segmento de mercado se ve reflejado en la estadística de ventas del hotel correspondiente al ejercicio 2022, donde la participación de las ventas a través de las OTA's y página web, solo representó el 1.82%. Una participación muy baja, en comparación con los hoteles de la competencia en donde su participación de reservas a través de los canales digitales llega a 45%.

Tabla 15*Fortalezas o Debilidades de Marketing (M)*

Factores	Fortaleza/Debilidad
1. Calificación satisfactoria de los clientes	Fortaleza
2. Venta eficiente del servicio a cargo de los ejecutivos de ventas con las agencias de viajes y empresas corporativas	Fortaleza
3. No se cuenta con un departamento de marketing orientado a estrategias digitales.	Debilidad

1.5.3. Operaciones (O)

El proceso operativo es ejercido directamente por el administrador del hotel y el departamento de contabilidad, los cuales son desarrollados según la necesidad que se presente, y sin la existencia de un manual de procedimientos que evidencie las rutas y procesos, observándose con ello la necesidad de implementar y mejorar la existencia de documentos normativos, que permitan una adecuada gestión operacional, así como llevar un adecuado control del proceso de costos, inventarios, requerimientos, mantenimiento y otros, aminorando los tiempos de ejecución de la cadena de suministro.

Para referirnos a los procesos de operaciones en el Hotel José Antonio Cusco, lo dividiremos en cuatro procesos: (a) adquisición de insumos y materiales, (b) servicio, (c) mantenimiento de maquinaria y equipos, muebles e infraestructura y (d) pagos.

1.5.3.1. Adquisición de Insumos y Materiales. El sistema logístico del hotel constituye el componente principal de la cadena de valor, por lo que la adquisición de los bienes y servicios deben contar con la calidad y el adecuado aprovisionamiento de manera oportuna, a fin de complementar el óptimo servicio que se brinda. Toda la cadena de abastecimiento y suministro de los bienes y servicios es ejecutado por el encargado de compras, quien realiza el suministro según la ocupabilidad del hotel, generando un mínimo de stock en almacén. Los productos perecibles destinados al restaurant son suministrados en promedio de tres veces a la semana, teniendo solo en stock productos no perecibles, como conservas, bebidas, leche, arroz, azúcar entre otros. Asimismo, la dotación de productos de limpieza, lencería y útiles de aseo son proporcionados directamente por la gerencia de logística de la oficina principal en Lima, quienes en coordinación con el encargado de compras y la administración de Cusco reportan el estado y reposición de stock para el abastecimiento oportuno.

El encargado de compras, bajo la supervisión del administrador, evalúa mensualmente la lista de proveedores con el fin de garantizar la calidad de los productos.

Para el suministro de los bienes, cada departamento realiza su requerimiento a través del sistema SHIOL de la organización. Dicha solicitud es aprobada por el administrador, luego el encargado de compras genera las órdenes a los proveedores quienes, bajo un plazo determinado, deben cumplir con la entrega correspondiente. El sistema informático genera solicitudes de pedidos, permite registrar la compra y la entrega correspondiente, además de un adecuado control del inventario. Para la prestación de los servicios de mantenimiento de maquinaria y equipos, habitaciones, entre otros, su mantenimiento se encuentra programado durante el año, toda vez que son servicios periódicos.

1.5.3.2. Servicio. El hotel cuenta con instalaciones cuya arquitectura cuenta con detalles coloniales, además de habitaciones bien equipadas, acorde a las exigencias de calidad por parte de los clientes. La construcción fue diseñada cuidadosamente bajo los estándares de operación para hoteles de categoría cuatro estrellas, lo cual permite tener una distribución adecuada; sin embargo, no se han desarrollado estudios de tiempos y movimientos en los diferentes procesos de los servicios que se brindan, a excepción del servicio de *housekeeping*, donde sí se tiene establecido el tiempo que tiene cada cuartelero para realizar la limpieza por cada habitación.

Las instalaciones ocupan un área construida de 7,896 m², distribuidos en seis niveles y un sótano, que comprenden tres salones de eventos, un bar, un restaurant, playa de estacionamiento y 126 habitaciones (ver **Tabla 16**) con capacidad para albergar un total de 235 huéspedes. En cuanto al personal, este se conforma por un staff de 55 colaboradores, cifra que es menor respecto a lo que se dispuso antes de la

pandemia y los conflictos sociales, pues se llegó a tener un total 75 trabajadores. Cada colaborador recibe la inducción por el jefe encargado del área, poniendo énfasis en brindar una atención eficaz y eficiente dentro de un proceso moderno de prestación de servicios hoteleros, la cual repercute positivamente en la fidelización del cliente.

Tabla 16

Capacidad instalada de Hotel José Antonio Cusco

N° de pisos	Cantidad de habitaciones
Primero	6
Segundo	34
Tercero	28
Cuarto	26
Quinto	18
Sexto	14
Total	126

Nota. Tomado por *Hotel José Antonio Cusco*, por Hoteles José Antonio, 2023.

Todo servicio que brinda el hotel es supervisado por el administrador, trabajo conjunto que realiza con todas las áreas operativas a cargo del jefe de recepción, jefe de alimentos y bebidas, jefe de *Housekeeping* (ama de llaves) y con el apoyo logístico del encargado de compras.

El control de calidad del servicio es monitoreado por el administrador del hotel, quien realiza constantes reuniones con los jefes de cada departamento, a fin de realizar coordinaciones sobre las actividades propias de cada área y así hacer una retroalimentación en conjunto para una mejora continua. Además, las visitas por parte de las agencias de viajes también son muy importantes, toda vez que se comparte la experiencia de visitas a otros hoteles, surgiendo recomendaciones para la mejora del servicio.

1.5.3.3. Mantenimiento de Maquinaria y Equipos, Muebles e

Infraestructura. El mantenimiento del hotel es constante durante todo el año, realizando principalmente el mantenimiento de las paredes y techos de las habitaciones, muebles, equipos sanitarios, accesorios eléctricos, entre otros; para lo cual se cuenta con el servicio de un pintor, un carpintero, un gasfitero y un electricista, personal estable encargado de realizar actividades de su especialidad. Asimismo, se tiene un profesional en mecánica para ejecutar los mantenimientos preventivos y correctivos de todos los calderos, máquinas de lavandería, grupo electrógeno y demás equipos propios de su especialidad. Se precisa, que, entre los meses de diciembre a marzo, temporada baja en turismo, se realiza el mantenimiento general por cada piso de la infraestructura, con el fin de garantizar el confort e infraestructura adecuada para la recepción de los huéspedes.

Asimismo, se tiene programado en forma mensual el mantenimiento preventivo a los ascensores. Este servicio es ejecutado por profesionales externos a la organización.

1.5.3.4. Pagos. Todos los pagos realizados al personal del hotel son canalizados mediante las cuentas de haberes, mientras que los pagos hacia los proveedores son realizados a través de transferencias a cuentas propias; actividad que es ejecutada por el Departamento de Contabilidad.

Los pagos realizados a los colaboradores del hotel son compromisos que se ejecutan oportunamente. Asimismo, respecto a los pagos que se realizan a los proveedores, se ejecutan en un plazo de 30 días sin excepción previo acuerdo con los mismos, salvo aquellos gastos que se canalizan por caja chica en la compra efectiva de gastos menores no programados.

Tabla 17*Fortalezas o Debilidades de Operaciones (O)*

Factores	Fortaleza/Debilidad
1. Se tiene un alto estándar de la calidad de servicio.	Fortaleza
2. Diseñado con una arquitectura que cuenta con detalles coloniales y salones para eventos corporativos.	Fortaleza
4. No cuenta con documentos normativos de operación y gestión.	Debilidad

1.5.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Durante los 20 años que está operando, la sucursal del hotel en la ciudad del Cusco, siempre se ha financiado con recursos propios, no ha tenido necesidad de buscar apalancamiento financiero para gestionar sus operaciones, razón por la cual para los directivos del hotel no ha sido necesario contar con un profesional especialista en finanzas.

El Hotel José Antonio Cusco cuenta con el área de contabilidad; por lo que, mantiene información actualizada de la situación económica, cuyos ingresos son generados por la prestación de servicios de alojamiento, restaurant, bar, entre otros. Así mismo cabe mencionar que la información que se remite a la Gerencia centralizada en la ciudad de Lima se basa en el estado de la situación financiera, flujo de efectivo, proyecciones y datos estadísticos necesarios para la toma de decisiones.

Respecto a la rentabilidad, es importante mencionar que el sector hotelero es muy sensible y se ve afectado principalmente por situaciones pandémicas, conflictos sociales y políticos. Estos factores afectan negativamente a la rentabilidad de la empresa; sin embargo, debido a la liquidez financiera del hotel ha sido posible su reactivación.

Tabla 18*Fortalezas o Debilidades de Finanzas y Contabilidad (F)*

Factores	Fortaleza/Debilidad
1. Empresa consolidada financieramente valiéndose de sus propios recursos.	Fortaleza

1.5.5. Recursos Humanos (H)

El Hotel José Antonio Cusco cuenta con 55 colaboradores según la planilla de remuneraciones. Todos son profesionales calificados y altamente comprometidos en prestar un servicio eficiente y eficaz, quienes cumplen sus actividades cotidianas en distintas áreas funcionales y operativas siendo los actores principales e intervinientes de la organización. Las áreas en donde se desenvuelven los diversos roles de trabajo son: administración, contabilidad, seguridad, ventas, recepción, alimentos y bebidas, *housekeeping*, lavandería y mantenimiento. La disponibilidad y calidad de la mano de obra en la ciudad de Cusco es competitiva, toda vez que al ser uno de los principales destinos turísticos, genera oferta para los puestos requeridos por el hotel, siendo la administración el área encargada de la empresa de realizar el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal operativo del hotel, además de transmitir a los colaboradores las expectativas, comportamientos y acciones sobre la cultura organizacional de hotel.

El clima y la comunicación interna de la organización con los trabajadores es netamente laboral, enfocada en brindar un excelente servicio. Se evidencia la ausencia de programas que promuevan las actividades recreativas para los trabajadores y la realización de un análisis de las necesidades personales que puedan tener los trabajadores, u otras actividades que mejoren la calidad del servicio y el clima laboral en la organización.

Respecto a las remuneraciones, estos se encuentran dentro del promedio del mercado hotelero en la ciudad de Cusco, los cuales equivalen a la remuneración básica más una participación remunerativa denominada “Puntaje”, los cuales son distribuidos del recargo al consumo que se cobra a los clientes por el servicio prestado, siendo equivalente al 10% del total de consumo en alojamiento y restaurant. El monto total recaudado en el mes se divide entre todos los colaboradores del hotel según el rango de responsabilidad a cargo.

El personal del hotel se encarga directamente, según la especialidad, en desenvolverse en el área correspondiente, no habiendo la necesidad de tercerizar los servicios que se ofrecen. Los jefes de cada departamento son los encargados en brindar la capacitación al personal a cargo. Dichas capacitaciones son ejecutadas en forma interna. Sin embargo, el hotel no cuenta con capacitaciones externas enfocadas en atención al cliente para optimizar el servicio.

Tabla 19

Fortalezas o Debilidades de Recursos Humanos (H)

Factores	Fortaleza/Debilidad
1. Personal calificado y altamente comprometido para la prestación del servicio.	Fortaleza

1.5.6. Sistemas de Información (I)

Los sistemas de información y comunicación representan un apoyo a la toma de decisiones gerenciales y a la organización en sí misma, considerando el rol de registro y control empresarial. Estos sistemas son considerados como una herramienta básica para

el control de los distintos procesos como son ventas, producción, control de costos, entre otros. El objetivo primordial es brindar soporte a la alta dirección para la toma de decisiones. Para ello, depende de un registro idóneo de la información.

El Hotel José Antonio Cusco cuenta, a partir del año 2016, con un nuevo sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) denominado “SHIOL” (Sistema Hotelero Integral *Online*). Es un *software* que se encarga de las distintas operaciones internas del hotel, desde la recepción, logística, almacén, reserva de habitaciones, ventas, restaurant, cocina, *housekeeping* y contabilidad; la cual entrega información operativa y gerencial para la toma de decisiones con algunas restricciones esenciales, toda vez que existen módulos que no están en uso debido a la falta de autorización para su implementación por parte de la gerencia, por ejemplo, el módulo de costos. Adicionalmente se carece de un sistema de gestor de base de datos (SGBD) que se encargue de administrar y gestionar los datos obtenidos en cada registro del programa SHIOL.

Así mismo, como sistema de información para el área de recursos humanos se cuenta con el software denominado EMPRESARIAL-RH, aplicación mediante el cual se desarrolla todo lo concerniente a planillas de sueldo del personal, vacaciones, gratificaciones, entre otros; siendo un sistema independiente del software SHIOL; por lo que no se cuenta con un sistema completamente integrado.

Los sistemas de información están conectados a través de un *Virtual Private Network* (VPN). La administración de la red es gestionada por el personal técnico en informática. La información de la organización es almacenada en un servidor ubicado en el mismo hotel, la cual se encuentra expuesta a ataques cibernéticos, puesto que no cuenta con un *firewall* o políticas de seguridad especializado para el bloqueo o protección ante los *hackers*.

Tabla 20*Fortalezas o Debilidades de Sistemas de Información (I)*

Factores	Fortaleza/Debilidad
1. No explota el módulo de costo de la ERP.	Debilidad
2. No cuenta con un análisis de la base de datos.	Debilidad

1.5.7. Tecnología e Investigación (T)

Tal como se describió en el área de sistemas de información, el hotel cuenta con la implementación del software “SHIOL” que permite la interconectividad operacional entre todas las áreas funcionales desde la recepción, logística, almacén; reserva de habitaciones, ventas, restaurante, cocina, *housekeeping*, contabilidad, la cual entrega información operativa y gerencial para la toma de decisiones.

Desde la apertura del hotel, se planificó y ejecutó la utilización de la tecnología de llaves electrónicas en cada habitación, teniendo como resultado y ventaja para el hotel el registro de ingresos debidamente identificados, que ha elevado el control, además de proporcionar el respaldo y credibilidad del hotel ante posibles pérdidas de las pertenencias de los huéspedes, el cual con la intervención del sistema integrado de cámaras de seguridad, proporcionan y garantizan al huésped la seguridad correspondiente. Así mismo, se cuenta con un sistema de detección contra incendios que permite detectar, mediante sensores, la presencia de fuego dentro de los ambientes, siendo su accionamiento en forma automática.

En cuanto a los sistemas de información para gestionar reservas, el hotel cuenta con una página web -desactualizada- así como suscripciones en *Booking* y *Expedia*. A pesar de ello, se observa una baja participación de estos medios en las ventas; toda vez

que solo el 1.82% del total de las habitaciones vendidas durante el año 2022 han sido reservadas por este canal.

En ese sentido, no se están aprovechando las bondades de la tecnología para gestionar reservas. Se observa una falta asesoramiento para explotar los canales digitales, además de falta publicidad en la página web y redes sociales; carencias que ha llevado al hotel a estancarse y no avanzar a la par con competencia que lo están aprovechando en mayor grado, razón por la cual la se está dejando de percibir mayores ganancias potenciales por ventas a través del canal digital.

El Hotel José Antonio Cusco, no cuenta con un equipo responsable de investigación y desarrollo tecnológico, asimismo, tampoco se tiene asignado un presupuesto para el desarrollo e investigación en este campo.

Tabla 21

Fortalezas o Debilidades de Tecnologías de Investigación (T)

Factores	Fortaleza/Debilidad
1. Baja participación en las Agencias de Viajes Online (OTAS).	Debilidad

1.5.8. Fortalezas y Debilidades

Como resultado del análisis AMOFHIT, se ha determinado que el Hotel José Antonio Cusco tiene fortalezas y debilidades. En este sentido, se muestra 16 factores determinantes de éxito, entre ellos, nueve fortalezas y siete debilidades, con su respectiva asignación de peso que representa la importancia relativa para lograr el éxito de la organización.

En la siguiente matriz (Ver **Tabla 22**) se obtiene como resultado que la empresa tiene una posición ligeramente fuerte, debido a que el total de la ponderación tiene un

valor de 2.53, estando sutilmente por encima del promedio de la matriz de 2.50, lo que indica que el Hotel José Antonio Cusco no posee una consistencia interna que le permita competir de forma exitosa. (D'Alessio Ipinza, 2015)

Tabla 22

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Fortalezas		Peso	Valor	Ponderación
1	Marca de prestigio con 20 años en el mercado de Cusco.	0.06	3	0.18
2	Calificación satisfactoria de los clientes.	0.1	4	0.4
3	Venta eficiente del servicio a cargo de los ejecutivos de ventas con las agencias de viajes y empresas corporativas.	0.1	4	0.4
4	Se tiene un alto estándar de la calidad de servicio.	0.1	3	0.3
5	El hotel tiene una arquitectura moderna con salones para eventos corporativos.	0.07	4	0.28
6	Empresa consolidada financieramente valiéndose de sus propios recursos.	0.06	3	0.18
7	Personal calificado y altamente comprometido para la prestación del servicio.	0.07	3	0.21
Total		0.56		1.95
Debilidades		Peso	Valor	Ponderación
1	No cuenta con un plan de responsabilidad social y desarrollo sostenible.	0.03	2	0.06
2	No se cuenta con un departamento de marketing orientado a estrategias digitales.	0.1	1	0.1
3	No cuenta con documentos normativos de operación y gestión.	0.07	2	0.14
4	No explota en su totalidad el sistema módulo de costo de la ERP.	0.04	2	0.08
5	No cuenta con un análisis de la base de datos.	0.1	1	0.1
6	Baja participación en las Agencias de Viajes Online (OTAS).	0.1	1	0.1
Total		0.44		0.58
			Total	2.53

Nota. La asignación del valor es la siguiente: (1) debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.84), por F. A. D'Alessio, 2015, Pearson Educación.

1.5.9. Conclusión

La empresa Cartir Peru S.R.L., es una empresa debidamente constituida que tiene como función principal la prestación de servicios hoteleros a turistas nacionales e internacionales que buscan una experiencia placentera y memorable cuenta con cinco hoteles ubicados en Lima, Cusco y Puno, siendo el Hotel José Antonio Cusco el tercer hotel construido por la empresa. La propuesta de valor del Hotel Jose Antonio Cusco se basa en la ubicación estratégica, infraestructura con detalles coloniales, servicios de calidad y enfoque en la sostenibilidad, reconocido por implementar medidas de ecoeficiencia y cuidados del medio ambiente. El modelo de negocio del hotel se ha plasmado utilizando el *Flourishing Business Canvas*, una herramienta que tiene en cuenta los factores sociales, ambientales y económicos, y busca contribuir de manera positiva a la comunidad del Cusco.

En el sector hotelero de la ciudad del Cusco, el arribo de huéspedes extranjeros y nacionales creció años anteriores a la pandemia Covid-19, con un retroceso en los años 2020 y 2021, seguido de un proceso de recuperación el año 2022. El modelo de las cinco fuerzas de Porter proporciona una base para desarrollar estrategias competitivas con la finalidad de mantener una posición sólida en el mercado, asimismo permite el análisis del sector hotelero en Cusco. Se identifica que el poder de negociación de los proveedores varía dependiendo los productos y servicios que ofrecen, por otro lado, los compradores es decir los clientes, tienen un poder alto de negociación debido a la presencia de otros hoteles de calidad similar en la ciudad, cabe destacar que el Hotel

José Antonio Cusco ha logrado mantener una posición favorable al ofrecer servicios de calidad y satisfacer las necesidades de sus clientes.

El análisis del contexto externo del Hotel José Antonio Cusco revela tanto oportunidades como amenazas, se determina condiciones para un crecimiento en el sector hotelero a pesar de los desafíos presentes, como los conflictos sociales y la desaceleración de la economía mundial, considerando que el Perú es uno de los destinos turísticos más atractivos de América Latina, lo cual permite el impulso para la reactivación del turismo, promoviendo ofertas relacionadas a dicha actividad, destacando el turismo receptivo, ejecutivo, de aventura, ecoturismo. El ingreso de nuevos competidores puede generar mayor competencia para el Hotel José Antonio Cusco, por otra parte, el uso de la tecnología a través de herramientas digitales facilita dar a conocer los servicios del hotel y la comunicación con los clientes, sin embargo, es fundamental abordar los problemas de seguridad ciudadana para garantizar una experiencia satisfactoria para los turistas.

El análisis del contexto interno del Hotel José Antonio Cusco cuenta con fortalezas que suman a la empresa como es la marca de prestigio y la calificación satisfactoria de los clientes, sin embargo, existen debilidades como la falta de un departamento de marketing enfocado en estrategias digitales y la ausencia de documentos normativos para una gestión operacional óptima.

Según el análisis desarrollado existe una oportunidad de mejora para aprovechar los medios tecnológicos y digitales con la finalidad de captar a un público objetivo como la Generación Z y *Millennials*, quienes en su mayoría son nativos digitales y tienen dentro de sus intereses y preferencias viajar y tener una dependencia de los dispositivos móviles, considerando además las fortalezas del hotel como su moderna infraestructura y los comentarios positivos que tiene de parte de sus clientes.

Capítulo II: Diagnostico Empresarial y Problema Principal

En este capítulo, se procederá a analizar los datos obtenidos y se brindará una explicación sobre la metodología de trabajo utilizada para identificar problemas, establecer su prioridad y, finalmente, determinar el problema central a abordar.

2.1. Metodología del Trabajo

Para la identificación de los problemas principales del Hotel José Antonio Cusco, se optó por realizar un análisis profundo de las entrevistas realizadas a los directivos del hotel, siendo los participantes: (a) Monica Navia, Jefe de Recepción el Hotel José Antonio Cusco, (b) Cecilia Barrera, Gerente de Ventas de la cadena de hoteles José Antonio, (c) Rubén Calixto Rique, Administrador del Hotel José Antonio Cusco, (d) huéspedes del Hotel José Antonio. Para ello, se llevó a cabo las siguientes actividades: (a) Análisis de las matrices MEFE y MEFI, (b) a fin de empatizar y profundizar sobre los problemas principales, se realizó entrevistas a los principales directivos del hotel, lo que permitió una exposición amplia y abierta sobre sus puntos de vista, en el contexto del área donde laboran (ver Apéndice A) (ver Apéndice D) (ver Apéndice H), (c) una vez obtenidos los datos, el próximo paso fue el análisis y síntesis de la información recolectada, para ello se utilizó la herramienta de Notas de *Insights* (ver **Figura 7** y **Figura 8**) el que permitió identificar la relación entre los datos, a fin de determinar el listado de problemas, en relación con el análisis de las matrices MEFE y MEFI desarrolladas en el capítulo anterior, lo cual comparando con la retroalimentación recopilada de las entrevistas al personal de hotel, se obtuvo información valiosa para consolidar el listado de problemas principales, (d) finalmente mediante la matriz complejidad versus beneficios se determinará la priorización de los problemas y determinación del problema central.

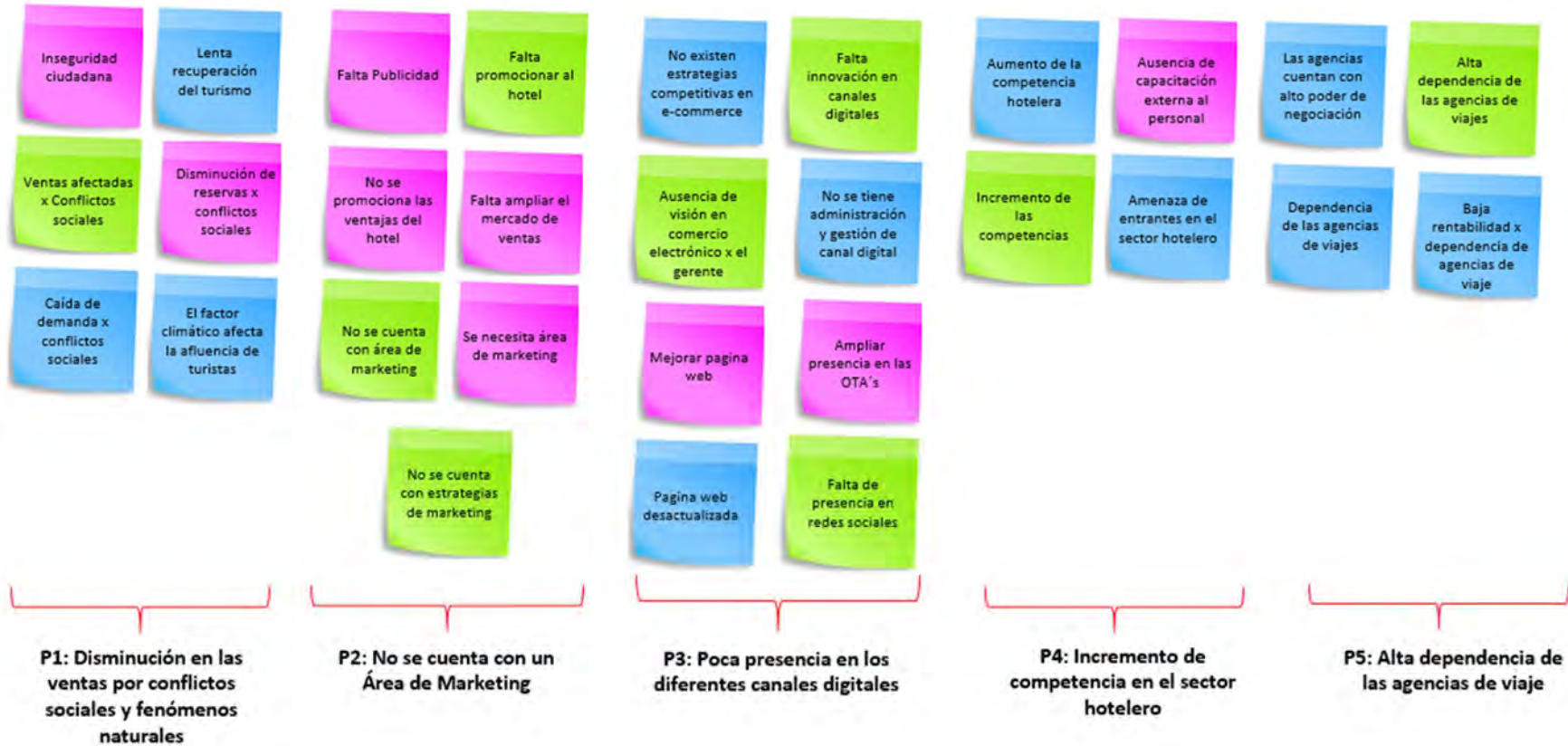
Figura 7

Diagrama de lluvia de ideas mediante Notas Insights



Figura 8

Diagrama de agrupación de la información obtenida de Hotel José Antonio



2.2. Lista de Problemas

2.2.1. Disminución en las Ventas por Conflictos Sociales y Fenómenos Naturales

Un factor clave en el desarrollo del sector turístico implica la sensación de seguridad que los turistas perciban sobre el lugar que evalúan visitar. En el Plan de Protección al Turista 2022 se reconoce como amenazas -a la actividad turística- la inseguridad ciudadana a consecuencia del incremento de la violencia social, crimen organizado y delincuencia común; escalamiento de los conflictos sociales; así como alta vulnerabilidad de la población y sus medios de vida debido a peligros de origen natural y antrópico. (MINCETUR, 2022c)

Luego que en el año 2022 el ingreso de turistas se incrementará, sin alcanzar los valores obtenidos antes de la pandemia, la actividad turística se vio afectada principalmente por las manifestaciones contra el gobierno de la presidente Dina Boluarte. Además, se registraron un 60% de cancelaciones de reservas turísticas que estaban programadas desde enero a junio de 2023. (MINCETUR, 2022f)

En el caso del Hotel José Antonio Cusco, producto de la alerta que muchos países elevaron a sus ciudadanos sobre la crisis en el Perú, recomendaron no planificar viajes o venir al país; por lo que las reservas de los pasajeros receptivos fueron canceladas en su totalidad, quedando solo con las reservas de clientes nacionales y corporativos. Tras el feriado de Semana Santa, se ha observado una recuperación del turismo el cual ha venido acompañado del levantamiento de la alerta de los países hacia el Perú. Se espera una mayor recuperación de las reservas en los próximos meses, haciéndose necesario que el hotel tenga una estrategia que permita aprovechar dicha recuperación.

En ese sentido, la temporada alta y eventos importantes como el CADE Empresarial, que para el año 2023, este último se realizará en el Cusco, podrán ser aprovechados por el hotel para mejorar su índice de ocupabilidad. No obstante, considerando que la participación del canal digital en hoteles de la misma categoría de la zona es muy superior a la que se

observa en el Hotel José Antonio, se concluye en la necesidad de tener una estrategia enfocada a explotar este canal a fin de generar un mayor y estable flujo de reservas.

2.2.2. No se cuenta con un Área de Marketing

El Hotel José Antonio Cusco no tiene actualmente un área de marketing definida, sino que son los ejecutivos de ventas quienes realizan indirectamente esa labor sin llevar a cabo un planeamiento estratégico. La dirección de marketing implica satisfacer los deseos y necesidades de los clientes ofreciendo valor a cambio de utilidades (Kotler & Lane Keller, 2006).

El Hotel José Antonio Cusco, cuenta con un libro general de comentarios y notas de opinión del huésped que se encuentran en cada habitación, los cuales permiten identificar la calidad de servicio que se brinda, siendo favorecidos con altas puntuaciones en cuanto al servicio y atención del hotel. Sin embargo, considerando la poca cantidad de comentarios en las OTA's con el que trabaja el hotel (*Booking y Expedia*) se percibe poca afluencia de cibernautas, lo cual en concordancia con el poco porcentaje de ventas a través de este canal, demuestra que existe la necesidad de contar con un área de marketing que puede favorecer su fortalecimiento en el mercado, además de participar dentro del proceso de generación y entrega de valor, los cuales deben ser comunicados correctamente por los canales idóneos, como los canales digitales para que más viajeros o potenciales clientes conozcan los servicios que brinda el Hotel José Antonio Cusco.

El marketing y las ventas son parte de la cadena de valor que tienen un costo, sin embargo, generan más valor para los clientes (Kotler & Lane Keller, 2006). Así mismo el plan de marketing que debe manejar el área, opera en dos niveles, un estratégico y otro táctico, donde este último se encarga de realizar acciones específicas a poner en práctica como la comercialización y promoción (Kotler & Lane Keller, 2006). Estas acciones son las que el Hotel José Antonio Cusco no ha innovado y donde actualmente hoteles de la

competencia han incidido para generar mayores utilidades mediante el uso de las OTA's. (A. Capcha, comunicación personal, 9 de marzo de 2023 & A.A. Barrientos, comunicación personal, 8 de abril de 2023)

2.2.3. Poca Presencia en los Diferentes Canales Digitales

Para entender el concepto de canales digitales, estas la definiremos en tres conceptos claves. La primera es la interactividad, que refiere a la comunicación entre dos agentes donde al menos uno es un sistema digital. El segundo concepto se basa en la interacción, siendo este la participación como contribución de un usuario hacia un sistema (ejemplo: redes sociales, entre otros). Por último, se tiene el concepto de la inmersión, donde el usuario se sumerge en el mundo de la tecnología creada por sistemas de inteligencia artificial, así como también, existe otro tipo de inmersión donde se genera una relación de interactividad relacionada con los videojuegos y realidad virtual. (Soler-Adillon, 2017).

La adopción de canales digitales va en aumento. La imposibilidad o restricción del uso de los canales físicos incentiva una mayor capacitación técnica de los consumidores y gerentes en el punto de venta. Los consumidores ya no están satisfechos con el uso de canales de venta cerrados o desconectados a medida que las tecnologías sociales se han vuelto más utilizadas. (Casaburi, 2023)

Por lo tanto, estando en un mundo digital en pleno desarrollo, es inevitable que el Hotel José Antonio Cusco, tenga participación en diferentes canales digitales, teniendo aún más herramientas al alcance del entorno, como las redes sociales, *Engagement marketing*, el *Blogvertising*, el *Search Engine Optimization* (SEO) el *Search Engine Marketing* (SEM), *Widgests*, *Podcasting*, y el *Marketing móvil*.

El desconocimiento sobre los beneficios de los canales digitales es una de las principales razones del bajo nivel de uso por parte de las empresas. Hay que tener en cuenta

que cada empresa opera en un escenario diferente al resto, lo que puede animarlas o no a implantar estos canales. (Guzmán, 2022)

Asimismo, se debe precisar que dentro de los problemas identificados, respecto al análisis interno y al análisis de las entrevistas a los directivos del hotel, se pudo identificar tres problemas básicos e importantes respecto al amplio mundo de los canales digitales: (a) bajas ventas mediante las OTA's, (b) poca presencia en redes sociales y (c) página web desactualizada.

2.2.3.1. Bajas Ventas Mediante las OTA's. Las OTA's son agencias de viajes *online* que a través de sus conexiones con proveedores ayudan a los viajeros a planificar sus viajes. En estos sitios se encuentran alojamiento en hoteles de diversas categorías, además de paquetes promocionales que incluyen boletos de avión, cruceros, alquiler de autos y otros servicios turísticos. Dentro de las principales agencias de viajes *online* que operan a nivel mundial se tienen a: *Agoda, Booking, Expedia, TripAdvisor, Google Hotel Ads, Airbnb*, entre otros.

Así mismo, las comisiones que se les brinda a las OTA's son mediante un pago fijo o un porcentaje de las ventas que realizan estos. Actualmente el Hotel José Antonio Cusco tiene muy baja participación en este modelo de negocio, teniendo suscripción solo con *Booking* y *Expedia*, donde las comisiones que se destina a estas agencias *online* son del 16% y 21%, respectivamente, de las reservas. Respecto al canal de ventas, la OTA *Expedia* genera un crédito por cobrar de diez días, mientras que en la OTA *Booking* el pago por la venta es al contado; en comparación con las agencias de viajes tienen que en promedio un crédito de treinta días.

Se precisa que el porcentaje total de ingresos que representa este canal para el Hotel José Antonio Cusco es del 1.82% del total de reservas. Por otro lado, según la entrevista realizada al jefe de recepción del Hotel Sonesta, indicó que los ingresos para el hotel que

administra, por el referido canal representan hasta un 45%. (A.A. Barrientos, comunicación personal, 8 de abril de 2023)

Ello muestra, visiblemente, que la participación del Hotel José Antonio Cusco, a través de este canal de ventas, es muy inferior respecto a los hoteles competidores en el mercado. Evidenciando, la falta de estrategias a implementar en este canal de ventas.

2.2.3.2. Poca Presencia Redes Sociales. Las redes sociales son actualmente un importante aliado cuando se trata de atraer clientes, donde la generación Z y los *millennials* son los principales usuarios, encontrándose activos en la visualización de herramientas como Instagram, Facebook, Google, YouTube, WhatsApp, entre otros.

Las empresas se esfuerzan por desarrollar estrategias innovadoras y eficientes que les permitan aumentar su visibilidad, mejorar su imagen, su relación con los consumidores; por lo que utilizan las redes sociales para llegar directamente a ellos, e impulsar su imagen y los resultados de sus negocios.

Al respecto, considerando que el tipo de clientes o usuarios han cambiado debido al manejo y frecuencia en las redes sociales, el Hotel José Antonio Cusco no ha previsto el cambio de los nuevos potenciales consumidores. Reflejo de ello, se manifiesta en la poca o nula participación a través de las redes sociales, ocasionando el bajo posicionamiento de la marca a través de estos canales.

2.2.3.3. Sitio Web Desactualizado. El Hotel José Antonio Cusco cuenta con un sitio web estático y desactualizado, que observa una deficiente organización de la estructura y de su contenido, con un interfaz poco amigable. Esto genera una mala experiencia para el usuario, repercutiendo en el prestigio y el nivel de confianza que transmite el hotel; considerando que es la carta de presentación a nivel mundial, donde se tiene que referenciar los servicios, imagen, infraestructura y demás ventajas del hotel, para garantizar al usuario la calidad de servicio y la buena inversión de su peculio; convirtiéndose, además, en un factor

muy importante para la fidelización de los clientes y, sobre todo, convirtiéndose en el canal de venta con mayor rentabilidad, toda vez que las reservas se ejecutarían directamente con el hotel, sin intermediarios y libres de comisiones.

2.2.4. Incremento de Competencia en el Sector Hotelero

La ciudad del Cusco es uno de los principales destinos turísticos de Perú y cuenta con atractivos culturales que establecen la preferencia de los visitantes nacionales e internacionales. En la actualidad el sector turismo se encuentra en recuperación luego de atravesar momentos críticos por la pandemia del Covid-19 y los conflictos sociales que entorpecieron la reactivación de la actividad económica y turística en la ciudad del Cusco. (H. Galindo, comunicación personal, 1 de marzo de 2023)

La finalización de la construcción del *Hotel Hampton by Hilton* y el *Hotel Saphy* para el año 2024 (Peru21, 2022), determina una clara competencia para el Hotel José Antonio Cusco. Cabe resaltar que la Directora de Promoción de Turismo de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (Promperú) Claricia Tirado de Díaz dio a conocer que el turismo en Perú espera recibir el año 2023 la visita de 2.5 millones de turistas extranjeros. Asimismo, se presentó la campaña “Cusco a tu estilo” que se suma a las acciones emprendidas por el Gobierno para recuperar y reactivar el turismo y el impacto que genera en el sector hotelero. (Agencia Andina de Noticias Andina, 2023)

En ese sentido, las inversiones hoteleras continúan creciendo en la ciudad imperial del Cusco conforme arriban visitantes y huéspedes nacionales y extranjeros, lo que representa para el Hotel José Antonio Cusco, poner en marcha nuevas estrategias competitivas que permitan colocar al hotel como uno de los preferidos por los visitantes.

2.2.5. Alta Dependencia de las Agencias de Viaje

Desde que inició sus operaciones en el año 2003 en la ciudad del Cusco, el hotel enfocó la fuerza de sus ventas por el canal de las Agencias de Viajes. Según estadística del

año 2022 el porcentaje de ventas a través de este canal alcanzo el 61.25%, un porcentaje considerable de los ingresos que se traduce en una alta dependencia.

En la actualidad, la dependencia de este canal está afectando de manera significativa la rentabilidad potencial que puede generar el hotel. Como se ha visto en el análisis de los ingresos el Hotel José Antonio Cusco (Hoteles José Antonio, 2023), la venta a través de las agencias de viajes es el menos rentable. Para el ejercicio económico 2022, la tarifa promedio de las agencias de viaje fue de US 58.09, la de *Online Travel Agency* (OTAS) US 75.02 y página *web* US 98.72. Analizando estos datos, en caso de potenciar las ventas por las OTA's y la página *web*, la rentabilidad para el Hotel José Antonio se incrementaría en más de dos dígitos.

2.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio

Para la determinación del problema principal se utilizó la matriz complejidad versus beneficio. Para ello, primero se tuvo que identificar la lista de problemas del Hotel José Antonio Cusco, que se obtuvo como resultado del análisis profundo de las entrevistas realizadas a los directivos del hotel y la aplicación de la herramienta de Notas de *Insights*.

Como siguiente paso, se tuvo que definir el puntaje para la columna complejidad y beneficio de la Tabla 23. Para la columna complejidad se consideró el rango de 1 a 3. El criterio para la asignación de los valores se basó en la definición de aquellos problemas que tienen mayor impacto en el objetivo de determinar el problema más relevante, donde 3 representaría una complejidad alta, 2 una complejidad media y 1 representaría una complejidad baja; asimismo, la complejidad representa los recursos económicos, materiales y humanos que se demandaría para resolver el problema.

De igual manera, para el campo de Beneficio se está considerando el rango de 0.0 a 1.0; donde, se considera un valor próximo a 0.0 cuando el problema no es muy importante, y por consiguiente se asigna un valor próximo a 1.0 cuando el problema es muy importante. Se

precisa, que la sumatoria de los puntajes asignados en el campo de Beneficio debe ser igual a 1.0. Para concluir la matriz, el campo de la Criticidad se obtiene de la multiplicación de los puntajes asignados en los campos de Beneficio y Complejidad.

Finalmente, el valor más alto del campo de Criticidad representa el problema central, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 23

Matriz de Complejidad versus Beneficios

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1 Disminución en las ventas por conflictos sociales y fenómenos naturales	0.05	1	0.05
2 No se cuenta con un Área de Marketing	0.20	3	0.60
3 Poca presencia en los diferentes canales digitales	0.65	3	1.95
4 Incremento de competencia en el sector hotelero	0.05	1	0.05
5 Alta dependencia de las agencias de viaje	0.05	1	0.05

Nota: Los valores de la complejidad considerados fueron establecidos por el grupo en base a la entrevista realizada a la gerente de ventas. Complejidad alta, 3; Complejidad media, 2; Complejidad baja, 1

2.4. Problema Principal

De la Matriz complejidad versus beneficios se obtuvo como resultado que el problema principal del Hotel José Antonio Cusco es la poca presencia en los diferentes canales

digitales. En los últimos dos años la implementación de canales digitales para reservaciones (ventas) aumentó considerablemente en los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad del Cusco, siendo la participación del total de sus ventas mediante las OTA's un porcentaje alrededor de 45% (A.A. Barrientos, comunicación personal, 8 de abril de 2023), mientras que en el Hotel José Antonio alcanza solo 1.82% del total de sus ventas.

2.5. Conclusión

Para la identificación de la lista de problemas, se tuvo que realizar el análisis profundo de las entrevistas realizadas a los directivos del Hotel Jose Antonio Cusco; en correlación con el análisis de las matrices MEFE y MEFI; los cuales mediante el análisis de la Matriz de Complejidad versus Beneficios se pudo determinar el problema principal del Hotel, el mismo que se basa en la baja presencia en los canales digitales.

Diversos hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Cusco tienen una alta participación en los canales digitales y las OTA's alcanzando una cuota cercana al 45% de sus ventas totales. Sin embargo, el Hotel José Antonio Cusco presenta una marcada diferencia en este aspecto, ya que solo logra alcanzar un 1.82% del total de sus ventas mediante los canales digitales. Esto indica una clara brecha en la estrategia digital del hotel, lo cual puede tener un impacto significativo en su capacidad para atraer y retener clientes en un entorno cada vez más digitalizado.

Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

3.1. Causas Identificadas

En este capítulo, se ha llevado a cabo un proceso de identificación y clasificación de las causas principales que originan el problema central del Hotel José Antonio Cusco. Para ello, se ha utilizado el diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado, en el que se han identificado cuatro elementos: (a) Personas, (b) Operaciones, (c) Tecnología, (d) Marketing y (e) Administración.

Posteriormente, se ha llevado a cabo un proceso de priorización de estas causas mediante el uso de la Matriz Priorización Causa-Raíz, con el objetivo de obtener un insumo que pueda ser utilizado para tomar medidas efectivas para abordarlos.

Figura 9

Diagrama de Ishikawa



3.1.1. Personas

3.1.1.1. Inexistencia de Manual de Organización y Funciones (MOF). El Hotel José Antonio Cusco no cuenta con un manual de organización y funciones que detalle las responsabilidades de cada puesto. Esta indefinición genera que las tareas, en vez de ser asignadas a un área en particular, sean adoptadas por un colaborador cuya labor no necesariamente haya sido creada para cumplir con dicha función. Para el caso de análisis, se ha identificado que la jefa de reservas realiza funciones adicionales como es la venta y administración de las OTA's.

3.1.1.2. Falta de Personal Especializado. No se cuenta con personal especializado, específicamente dedicado a la administración de las estrategias en ventas de la organización, así como de construir, ampliar y administrar comunidades online. La ausencia de este tipo de personal especializado explicaría la poca participación de ventas a través de la OTAS's, así como la carencia de exposición del hotel en las redes sociales.

3.1.2. Operaciones

3.1.2.1. Alta Dependencia de las Agencias de Viajes. La estrategia de ventas del Hotel José Antonio Cusco ha estado enfocada en las agencias de viajes desde sus inicios de operación en el año 2003, lo cual explica el importante porcentaje de ventas a través de este canal. No obstante, el concentrar la fuerza de ventas en este canal implica que la rentabilidad de la empresa sea menor a lo que potencialmente puede generar, en la medida que esta dependencia está sujeta a las condiciones impuestas por las agencias de viajes. En este sentido, se está descuidando otras posibilidades de canales de ventas como son los canales digitales que permiten a la empresa tener un ingreso mayor por habitación reservada respecto a lo que las agencias de viaje ofrecen.

3.1.3. Tecnología

3.1.3.1. Deficiente Aprovechamiento de los Diferentes Canales Digitales. La tendencia mundial hacia la digitalización también está afectando a la industria del turismo, ya que cada vez más personas utilizan sus teléfonos inteligentes y servicios de transmisión para planificar y reservar sus experiencias de viaje; por lo que, las empresas hoteleras deben adaptarse a estas tendencias para seguir siendo competitivas.

3.1.3.2. Redes Sociales. La única participación del Hotel José Antonio Cusco en redes sociales es a través de una cuenta de Facebook, la misma que no brinda información general del hotel. Por ejemplo, no se tiene registro de fotos ni videos de las instalaciones y de los servicios; no se promocionan campañas, anuncios, descuentos; no existe una actualización continua o periódica de la cuenta. Asimismo, no se toma en consideración los comentarios de los usuarios, que pese a ser positivos, no son respondidos por el hotel, poniendo de manifiesto un desinterés hacia sus clientes.

Por otro lado, no se tiene presencia en los canales o plataformas más concurrentes e influyentes de este tipo de negocio, tales como *Twitter, Instagram, Youtube, WhatsApp, Pinterest, Instagram.*

Las redes sociales pueden aportar muchos beneficios empresariales al hotel, pues la interacción con los usuarios genera un canal de comunicación eficaz que permite brindarles información, responder a sus preguntas, quejas o sugerencias en tiempo real; además que aportan mayor presencia y visibilidad al hotel de forma gratuita. Aprovechar las redes sociales puede mejorar significativamente la percepción del cliente sobre el hotel y generar un sentido de comunidad en línea.

3.1.3.3. Sitio Web. El Hotel José Antonio Cusco cuenta con una página web; sin embargo, es una página estática y desactualizada. No proporciona funcionalidad y legibilidad

en su contenido, no existe participación con los usuarios o visitantes de la *web*, los enlaces están desactivados incluido el mapa de ubicación.

Es muy importante, tener una página web bien diseñada y optimizada para el contenido a través de los móviles.

3.1.3.4. OTA's. Las agencias de viajes *online* se han convertido en una buena referencia por los consumidores, debido a la amplia disponibilidad de oferta que ofrecen, por la facilidad de uso y sobre todo la experiencia de compra fácil y segura con diversas opciones de pago; aún más, proporciona una etapa de postventa ofreciendo soporte al cliente, recomendaciones personalizadas, entre otros. Sin embargo, la funcionalidad y visibilidad que proporcionan, están sujetas a planes de tarifas de comisión, es decir, mientras mayor es la comisión mayor es la difusión en la red.

El Hotel José Antonio Cusco tiene suscripción con *Expedia* y *Booking*. A pesar de que estas páginas cubren un gran espacio de publicidad en las redes, se ha observado deficiencias en cuanto a la información y oferta que se trasmite, ya que no se proporciona descuentos, no se muestra todos los servicios que ofrece el hotel como el servicio de habitación triple, recojo del aeropuertos, entre otros, no se visualiza videos de las instalaciones, no hay espacios para mostrar una preferencia u opinión de fotos favoritas, no se muestra los enlaces de la página web, correo electrónico, además que no hay anuncios.

Vale decir que no existe una clara visión de la organización de lo que significa tener exposición en las OTAS's, pues el enfoque se reduce simplemente a registrarse y esperar lo mejor. Sin embargo, es importante gestionar activamente los anuncios, precios e inventario del alojamiento, y adoptar un enfoque estratégico de la distribución en línea para que sea eficaz.

El deficiente y mal uso de los canales digitales, está generando un gran impacto en el hotel, lo que se manifiesta en el bajo porcentaje de ventas por este canal en comparación a la competencia, que si está aprovechando este canal.

3.1.4. Marketing

El Hotel José Antonio Cusco tiene un sistema de trabajo propio, el cual ha venido ejecutándose durante años sin haber sufrido grandes cambios que atiendan las necesidades del negocio. En ese este sentido, el hotel no ha implementado un área exclusiva de marketing, que además forme parte del planeamiento estratégico. El área de ventas, dirigida por la Sra. Cecilia Barrena, quien tiene a su cargo tres ejecutivas, hace las veces del área de marketing, aunque no como tal, pues su principal objetivo es lograr los objetivos de reservas de los clientes receptivos y corporativos, pero con un enfoque orientado solo de colocación de ventas.

Es importante orientar un área de marketing para crear valor y construir relaciones fuertes con los clientes en un entorno global de alta tecnología en un permanente cambio (Amstrong & Kotler, 2013). Sin embargo, el hotel no ha generado valor para los clientes, obviando el uso de tecnologías, ni construir relaciones fuertes con los clientes del canal digital.

3.1.4.1. Falta de Posicionamiento de la Marca en los Canales Digitales.

Actualmente, existen hoteles de cuatro estrellas en Cusco que han posicionado su marca en los canales digitales, como el *Sonesta, Hilton, Inkaterra*. En contraste, el Hotel José Antonio Cusco, a pesar de tener un buen servicio, no ha fortalecido el posicionamiento de su marca en el canal digital. Debido a la inexistencia de un plan de marketing digital, no se usan las redes sociales para dar a conocer los servicios del hotel y humanizar la marca; ni las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial para relacionarse con los clientes.

Si bien el Hotel José Antonio Cusco tiene una alta calificación en satisfacción del cliente, aún falta construir una relación fuerte con ellos mediante un programa de marketing integrado que les dé un valor superior.

3.1.5. Administración

Según D' Alessio Ipinza (2015) indica que la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales, estratégicos, definir el rumbo y estrategias, así como también manejar los cambios en la organización, “superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización”.

3.1.5.1. Falta de Asesoramiento de un Profesional en Marketing. La falta de asesoramiento a la administración en marketing ha llevado a la organización a no gerenciar a nivel de sus competidores, pues no está preparada para responder a los cambios que ya se observan en la competencia, que viene respondiendo a la exigencia del mercado de atender un nuevo segmento de clientes que prefieren el uso de medios digitales para realizar sus reservas.

3.1.5.2. Falta de Planeación Estratégica para Mejorar el Proceso de Ventas en el Canal Digital. El hotel no ha sido eficaz en manejar y aprovechar el canal digital. Ante el hecho de no avanzar a la par con la tecnología, ha perdido ventaja competitiva frente a sus competidores y oportunidad de mejorar su rentabilidad.

Si bien se observa una buena gestión de las ventas a través de los canales tradicionales, no se cuenta una visión que considere los avances tecnológicos que existen en el mercado para atender la demanda de reservas, pues se mantiene el mismo enfoque administrativo de hace años. Este hecho conlleva que la organización esté dejando pasar la oportunidad de obtener mayores ingresos debido a la baja participación de las reservas a través de los canales digitales.

3.2. Matriz Priorización Causa-Raíz

Luego de determinar las causas que originan el problema principal definido (poca presencia en los diferentes canales digitales), se elaboró la matriz causa raíz, la cual ha contado con la opinión del gerente general, y la gerente de ventas del Hotel José Antonio Cusco. La matriz de priorización permite ordenar las causas a partir del grado de repercusión que la causa tenga hacia el problema central.

Tabla 24

Matriz de Priorización

Criterio	Causa	Factibilidad	Beneficio	Resultado
Personas	Falta de personal especializado	3	6	18
Tecnología	Deficiente aprovechamiento de los diferentes canales digitales	3	5	15
Administración	Falta de planeación estratégica para mejorar el proceso de ventas en el canal digital	2	7	14
Marketing	Falta de posicionamiento de la marca en los canales digitales	3	4	12
Administración	Falta de asesoramiento de un profesional en marketing	3	3	9
Operaciones	Alta dependencia de las agencias de viajes	3	2	6
Personas	Inexistencia de manual de organización y funciones (MOF)	3	1	3

Para su construcción se tomó en consideración dos elementos: (a) la factibilidad y (b) el beneficio. Del producto de ambos se obtiene la columna de resultados; donde, ordenados de mayor a menor, se obtiene el orden de prelación de las causas del problema principal.

3.2.1. Factibilidad

La factibilidad evalúa la posibilidad que tiene el Hotel José Antonio Cusco para resolver la causa principal del problema central, contemplando los medios necesarios, es decir, a través de la factibilidad se trata de establecer si es posible para la organización minimizar el efecto de dicha causa en el corto plazo. La puntuación otorgada está asociada al nivel de posibilidad de minimizar el efecto de la causa, para lo cual se ha establecido en tres niveles: menor (1), intermedia (2), mayor (3).

3.2.2. Beneficio

Como principio el beneficio evalúa cual es la causa que, al ser atendida brinda, genera mayor beneficio o impacto positivo en la resolución del problema central. La puntuación respectiva está asociada a un orden jerárquico donde el puntaje uno será la que menor impacto positivo otorgue, mientras que 10 será la causa que dará mayor beneficio.

Finalmente, el resultado del producto de los puntajes que recibe cada causa indicará el grado de repercusión que tiene hacia la resolución del problema principal, de forma tal que a mayor puntaje se le asocia un grado de repercusión mayor.

3.3. Resultado

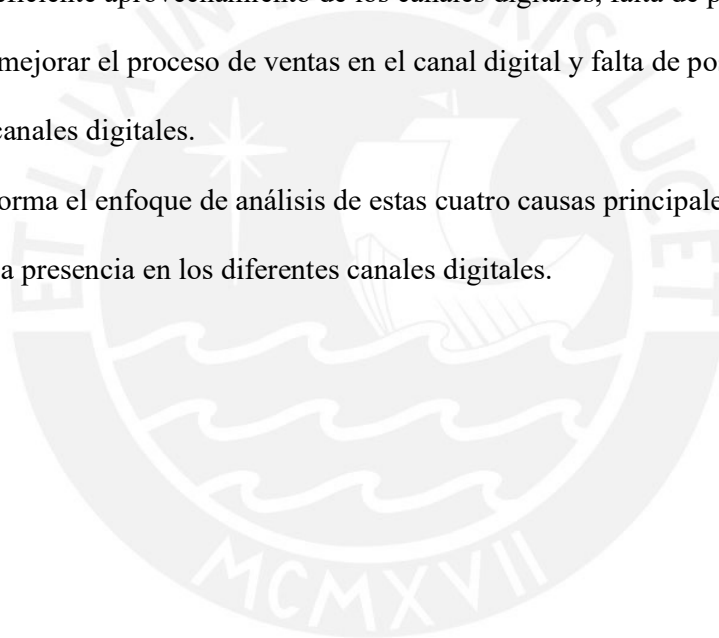
Las causas principales de nuestro problema encontradas en nuestra matriz de priorización que tienen un alto valor de resultado son, la falta de personal especializado en medios digitales, su deficiente aprovechamiento, la falta de planeación estratégica para mejorar el proceso de ventas en el canal digital, la falta de posicionamiento de la marca en los canales digitales.

3.4. Conclusiones

En el Capítulo III de la tesis se llevó a cabo la determinación de las causas principales del problema central en el Hotel José Antonio Cusco. Mediante el uso del diagrama de Ishikawa, se identificaron cinco elementos clave: personas, operaciones, tecnología, marketing y administración.

Mediante la matriz de priorización causa – raíz, se evaluaron la factibilidad y beneficio de cada causa, obteniendo un resultado que refleja el grado de repercusión del problema principal. Las cuatro causas con mayor impacto fueron: falta de personal especializado, deficiente aprovechamiento de los canales digitales, falta de planeación estratégica para mejorar el proceso de ventas en el canal digital y falta de posicionamiento de la marca en los canales digitales.

De esta forma el enfoque de análisis de estas cuatro causas principales permitirá la mejora de la poca presencia en los diferentes canales digitales.



Capítulo IV: Alternativas de Solución

Teniendo como problema principal la poca presencia del hotel en canales digitales, se direccionará las estrategias para lograr la solución enfocándose en los potenciales clientes, centrándose en la Generación Z y los *Millennials* quienes son asiduos consumidores de los medios digitales, que en su mayoría son nativos digitales y pasan gran parte de su tiempo conectados a internet recurriendo a información actualizada y con gustos específicos. Y son a ellos a quienes el hotel enfocará sus esfuerzos de marketing con la finalidad de lograr atraerlos.

El enfoque de las estrategias está diseñado para incidir en el turista extranjero debido que un 45% de los jóvenes peruanos que viajan al Cusco prefieren hospedarse en hoteles de tres estrellas y solo un 6% en hoteles de cuatro y cinco estrellas. (Turismo in, 2022)

4.1. Generación Z

La Generación Z, tiene como su principal motivo de viaje vacacionar a diferentes destinos, revisando principalmente sitios de reseñas de viaje como medio informativo como por ejemplo TripAdvisor, además se centran en contenido de redes sociales. La generación Z tiene una preferencia por acudir a hoteles de cuatro y cinco estrellas durante la estadía de sus viajes, realizando en su mayoría las reservas mediante las OTA's y canales directos como el mismo sitio web del hotel. (European Travel Comission, 2020)

Personas de la Generación Z de los países de Estados Unidos, Reino Unido y Alemania tienen un alto interés por invertir su tiempo con la familia y amigos, pasar tiempo en casa y viajar. Valoran ambientes y marcas eco amigables, les gusta transportarse en bicicleta en vez del automóvil y prefieren comprar productos locales y cultivados localmente.

Además, las aplicaciones que más usan son *Google Maps*, *WhatsApp*, *Instagram*, *YouTube* y *Facebook*. (European Travel Commission, 2020)

Así mismo, durante sus viajes hacen publicaciones continuamente en Snapchat e Instagram y se contactan y comparten sus experiencias de viaje con sus amigos y familia mediante WhatsApp usando principalmente su dispositivo móvil. (European Travel Commission, 2020)

4.2. Millennials

Al igual que la Generación Z, los *Millennials* comparten cosas y gustos en común como, por ejemplo; buscan información y realizan sus compras de reservas mediante dispositivos móviles y usan redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, MySpace, entre otros.

Tienen preferencia por experiencias divertidas, hacer turismo personalizado en vez del convencional, su decisión es influenciada principalmente por las redes sociales y experiencias de sus amigos, son amantes de la aventura y comida razón por la cual les gusta viajar continuamente e invierten más en un viaje que en cualquier otra inversión. (Ramgade & Kalgi, 2022)

Realizan en promedio 5.6 viajes por año mientras que la generación Z solo 4.4 veces al año. Los *Millennials* priorizan su bienestar personal. Gran parte de ellos se inspira en viajar luego de ver el destino en un programa de televisión o película y también quieren explorar lugares que han visto por Instagram. Viajan con niños y amigos, además comparten las experiencias de su viaje publicándolo en redes sociales. Son los más propensos a endeudarse para viajar y buscar destinos con importancia histórica y cultural. (Condor Ferries, 2023)

4.3. Estrategias para las Alternativas de Solución

Las estrategias que se plantean están enfocadas en atraer a los jóvenes extranjeros principalmente de la Generación Z y *Millennials*, quienes actualmente representan un

potencial mercado para el Hotel José Antonio, con la finalidad de aprovechar los canales digitales a los que ellos son recurrentes.

4.3.1. Desarrollar Canales de Marketing Utilizando Medios Digitales Enfocadas en Redes Sociales para Potenciales Clientes de la Generación Z y Millennials.

La campaña de marketing digital a desarrollar será dirigida exclusivamente a captar la atención de la generación Z y *Millennials* para lo cual se implementará una serie de acciones.

4.3.1.1. Potenciar Relación con OTA's. Actualizar el contrato con las OTA's (Booking y Expedia) y suscribir nuevos contratos con otras OTA's como Despegar.com, Tripadvisor, las cuales son muy usadas por la Generación Z y *Millennials* para buscar información de viajes. (European Travel Comissio, 2020). El Hotel José Antonio Cusco ofrecerá un punto más de comisión por encima del promedio del mercado a las OTA's, con la finalidad de que realicen mayor publicidad logrando así tener mayor presencia en sus respectivos sitios web.

4.3.1.2. Tener Presencia en Redes Sociales. Crear contenido de forma continua en las principales redes sociales que usan los potenciales viajeros nativos digitales al Cusco, entre ellos destacan los *Millenials* y la Generación Z, quienes realizan en su mayoría compras mediante medios digitales, recopilan información para planificar sus viajes a través de las aplicaciones como *WhatsApp, Instagram, Google, YouTube, Twitter, Facebook*.

Así también, mediante la colaboración de *influencers* relevantes de prestigio en la industria hotelera se iniciará una estrategia que permita aumentar la visibilidad de la marca. Para ello, se les hará la invitación al hotel para que compartan sus experiencias mediante publicaciones en redes sociales, videos y blogs. Además, se fomentará el desarrollo de contenido de los propios huéspedes alentándolos a compartir sus experiencias en el hotel, ayudando a mejorar el *branding* o imagen del hotel.

4.3.1.3. Modernizar el Sitio Web del Hotel. Implementar un sitio *web* amigable, que genere confianza al usuario y permita realizar todos los medios de pago más usados en la actualidad por los nativos digitales, incorporando fotografías, videos de las habitaciones y ambientes del hotel según los gustos y preferencias de nuestro público objetivo, infografías sobre la ciudad y lugares recomendables a visitar. Se deberá realizar los cambios necesarios para que el sitio *web* del hotel sea visualmente muy atractivo y fácil de navegar, y además sea compatible con los dispositivos móviles proporcionando información relevante, logrando que los visitantes permanezcan en la página y se conviertan en clientes.

Desarrollar visualización 360° de las habitaciones y de los principales ambientes del hotel como la recepción, restaurante, bar, sala de eventos, etc. Contar con fotos de alto impacto mostrando la excelente infraestructura y al personal especializado el cual se comunica en diferentes idiomas, además generar videos informativos de los servicios que presta el hotel incluyendo su infraestructura.

Así mismo, el sitio web nos servirá para obtener data de los gustos y preferencias en base a la recopilación de información según las páginas específicas que visitan dentro del sitio web del hotel, además encuestas virtuales sencillas.

4.3.1.4. Crear una Aplicación Móvil Propia para la Gestión de los Clientes. La aplicación móvil permitirá que los huéspedes del Hotel José Antonio puedan gestionar su *check-in* y *check-out online*. Así también, brindará información actualizada sobre los lugares más importantes y turísticos de la ciudad del Cusco, como restaurantes, museos, clínicas, centros de entretenimiento nocturnos, *spa*, entre otros. Para ello se creará alianzas con los principales y potenciales socios, de renombre en cada rubro de los referidos modelos de negocios. Por ejemplo, el aplicativo móvil permitirá mostrar los principales restaurantes del lugar; proporcionando un resumen básico de los servicios de este, de existir un interés por parte del usuario, el aplicativo tendrá la capacidad de proporcionar la ubicación, platos a la

carta, e incluso de corresponder realizar la reserva correspondiente, además de proporcionar un enlace de contacto con el área de atención al cliente. En ese sentido la misma estrategia será utilizada para los demás socios estratégicos (bares, discotecas, museos, entre otros).

Dicha aplicación captará la atención de los clientes y la posterior fidelización, así mismo será una fuente de información para el hotel atendiendo las necesidades, preferencias de los usuarios y direccionar un nuevo plan de acción.

4.3.1.5. Mejorar Posicionamiento en Buscadores de Internet. Incorporar SEO (*Search Engine Optimization*) que permitirá mejorar el posicionamiento del sitio *web* y también incorporar el SEM (*Search Engine Marketing*) para crear campañas de publicidad priorizando la visibilidad del sitio web del Hotel José Antonio en los buscadores de internet segmentando al público objetivo, por edad, nacionalidad, motivo de viaje, entre otros, mediante el uso de palabras claves, descripciones y etiquetas sobre el sector hotelero de Cusco. Lo que permitirá generar un impulso a las ventas del negocio.

4.3.2. Diseñar una Experiencia Acogedora con Opciones de Entretenimiento que llamen la Atención de la Generación Z y Millennials que Marque Diferencia Frente a la Competencia de Hoteles de la misma Categoría.

4.3.2.1. Incorporar Dentro de la Comida del Hotel Alimentos Orgánicos que sean Producidos en la Localidad y Degustación de Bebidas Tradicionales del Perú. Crear una experiencia culinaria con productos nativos de la zona. Dando a conocer los platos típicos de la ciudad del Cusco, donde serán participes desde la preparación hasta la presentación; utilizando, sobre todo productos cultivados por los pobladores de la zona, como la papa, camote, quesos, quinua, etc. Así mismo, se realizará exhibición de bebidas nacionales, resaltando el pisco sour, chicha de jora, entre otros.

4.3.2.2. Usar Marcas de Utensilios y Aseo Eco Amigables. Además de preparar platos típicos y con productos de la zona, para complementar esta experiencia se usarán

platos, tazas y jarras de arcilla o materiales de la zona, fabricados por los artesanos del Cusco, haciendo réplicas de los utensilios usados por los antepasados como lo queros, aríbalos, entre otros. Además de utilizar implementos textiles con características y diseños zoomorfos y geométricos en los manteles con características de la textilería inca. Contactar con proveedores de productos ecológicos como jabones, champús, toallas y otros aditivos de aseo.

4.3.2.3. Incorporar Zona para el Entretenimiento de Niños en el Hotel. Debido a que los *Millennials* viajan con su familia y niños, el Hotel José Antonio debe incorporar una pequeña zona destinada al entretenimiento de los menores como por ejemplo proyectos de “cuentos de títeres” enfocados en sus gustos o historias acerca del Cusco para niños utilizando para su comprensión el idioma de inglés y en algunas escenas el idioma quechua, con posterior traducción. También se debe implementar un ambiente en el jardín donde se pueda contar con algún animal doméstico de la zona (llama, vicuña, alpaca) para tomarse fotos y puedan publicarlo en sus redes sociales.

4.3.2.4. Promover Visitas a Agricultores y Rituales por *Altomisayoc*, y Fomentar Turismo Ecológico. El hotel contactará a los pobladores de las zonas del Valle Sagrado para realizar turismo ecológico y permita mostrar las vivencias de la vida en el campo, permitiendo hacerles partícipes de algunas labores que llamen su atención como por ejemplo, cosechar tubérculos o tejer un telar e inclusive los rituales de la Pachamama (pago a la tierra) que son llevados a cabo por el *Altomisayoc*, donde puedan entender la cosmovisión del mundo andino y la armonía que existe entre el hombre y la naturaleza.

4.3.2.5. Uso de Transporte Eco Amigables. El hotel prestará bicicletas a los huéspedes que lo soliciten para hacer un recorrido por la ciudad y tener un contacto más directo con la vida cotidiana. Para ello, también se podrá hacer uso del aplicativo móvil, el cual proporcionará una ruta segura para el trayecto y así poder conocer atractivos de la

ciudad, que se encuentran a la visibilidad de todos, como: *Qoricancha*, Catedral Basílica de la Virgen de la Asunción, entre otros.

4.3.3. Implementar un Sistema de Optimización Permanente de Promociones Exclusivas y Fidelización Dirigido a los Clientes y Potenciales Clientes Según sus Preferencias Para ser Mostrado Mediante OTA's y los Canales Digitales del Hotel.

4.3.3.1. Enfocar Promociones Dirigidas para Viajar con Amigos y Familia. Tanto la Generación Z y los *Millennials* son jóvenes que gustan de viajar en grupo principalmente con amigos y familia, por esta razón el Hotel debe poner énfasis en lanzar promociones enfocadas en esa preferencia, pudiendo así captar su interés y posible elección de hospedaje. Estas promociones deben ser implementadas principalmente en las OTA's, que son las plataformas más visitadas por este grupo de interés.

4.3.3.2. Implementar Gestión de Precios e Inventario de la Empresa. Las promociones dirigidas al público objetivo deben ir de la mano con la gestión de precios y la ocupabilidad del hotel. Es importante contar con personal calificado y poder administrar correctamente los precios según la temporadas altas y bajas del Cusco e ir cambiando continuamente los precios en las OTA's según la demanda. Para ello, se usará como gestor de canales el *Channel Manager*, siendo, la cual es una herramienta digital encargada de centralizar y gestionar la disponibilidad de los servicios de un hotel, además permite administrar las OTA's.

4.3.3.3. Entregar Souvenirs Típicos del Cusco junto con una Tarjeta de Fidelización. El hotel deberá implementar un sistema de tarjetas de lealtad físicas y virtuales en la cual otorgue a sus huéspedes puntos, que puedan ser visualizados en tiempo real en el aplicativo móvil, y los puedan utilizar dentro del hotel como por ejemplo degustar cocteles, comidas típicas, noches adicionales e incluso puedan hacer un *upgrade* a la habitación de mayor categoría. Así mismo, el hotel entregará a cada visitante algún souvenir del Cusco

como recuerdo de su hospedaje en el *check-out*, por ejemplo, chullos, ponchos, sombreros entre otros.

4.4. Nueva Propuesta de Valor

Contar con tecnología moderna, que facilite y permita al huésped a tener acceso e información en tiempo real de los diferentes servicios del hotel y fuera de este; además de proponer una experiencia única destacando la cosmovisión y el misticismo del mundo andino ofreciendo una estancia inolvidable en un hotel eco amigable que cuenta con una moderna infraestructura, ofreciendo confort y contando con un personal de primera categoría.

4.5. Nuevo Modelo de Negocio

El modelo de negocio actual debe modificarse y adecuarse a una nueva etapa en donde el público objetivo y la tecnología cambian constantemente; para ello, el hotel debe adecuarse a esos cambios para competir e innovar según la coyuntura.

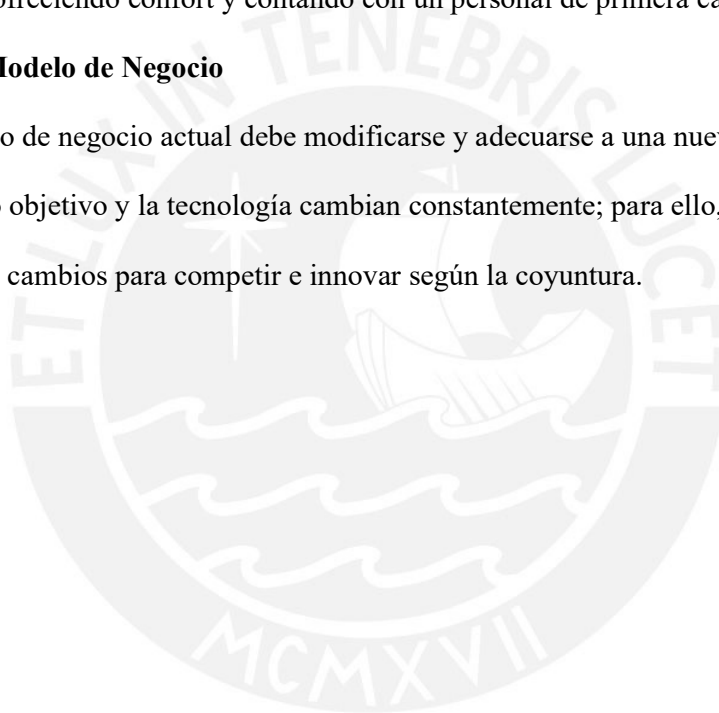


Tabla 25.

Nuevo Modelo de Negocio Flourishing Business Canvas del Hotel José Antonio de Cusco

Medioambiente						
Sociedad						
Economía						
Existencias	Procesos	Valor	Personas	Actores del ecosistema		
Biofísicas <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos orgánicos • Insumos ecológicos biodegradables 	Recursos <ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado del hotel en la administración de las OTAS y sitio web. • Especialistas en marketing digital • Implementación del Channel Manager 	Alianzas <ul style="list-style-type: none"> • Empresas corporativas • Agencia de viaje • Proveedores especializados • Izipay (menores comisiones) • OTA's • Comunidades andinas de Cusco 	Co-creación de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la marca para el nuevo segmento de clientes (nativos digitales) • Reconocida en el sector hotelero internacionalmente • Categoría de cuatro estrellas • Excelente ubicación cerca de la plaza del Cusco • Infraestructura Moderna 	Relaciones <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada • Fidelización • Seguimiento para ofrecer promociones a clientes. • Publicidad online personalizada 	Actores clave <ul style="list-style-type: none"> • Propietario • Turistas nacionales • Turistas extranjeros • Nuevo segmento de clientes (<i>Millennials</i> y Generación Z) • Profesionales de empresas • Inversionistas • Proveedores • Trabajadores del hotel • Agencias de Viajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad • MINCETUR • Gobierno Regional • PROMPERU • DIRCETUR • Ministerio de Cultura • Operadores de residuos sólidos
Servicios Ecológicos <ul style="list-style-type: none"> • Desayuno y almuerzo orgánico y nutritivo • Uso de transporte ecoamigables 	Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de hospedaje. • Servicio de restaurant y bar. • Alquiler de salones de eventos • Eventos culturales para niños. • Ceremonia andina con el <i>Atomisayoc</i> 	Gobernanza <ul style="list-style-type: none"> • Dueño -Gerente 	Destrucción de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Conflictos sociales • Fenómenos naturales • Pandemia 	Canales <ul style="list-style-type: none"> • OTAS y Agencia de viajes • Empresas corporativas • Sitio web (plataforma virtual) • Aplicativo móvil del hotel • Redes Sociales • Comunicación telefónica y e-mail 	Necesidades <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia placentera • Conocer los atractivos turísticos del Cusco • Disponer de un ambiente agradable para hacer negocios o reuniones privadas • Experiencia gastronómica 	
Costos Ambientales <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de medidas de ecoeficiencia como ahorro de agua, ahorro de energía, cuidado de áreas verdes y aplicación de las 3R (Recicla, Reduce, Reusa) 	Costos Económicos <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos al personal • Mantenimiento de la infraestructura, muebles y maquinarias. • Costos de servicios públicos como agua, electricidad y gas • Costos de servicios de entretenimiento como cable, internet, entre otros. • Costo de suscripción de <i>Channel Manager</i> • Costos de la administración de OTAS. • Costos de especialista en marketing digital. 		Metas <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de participación en las ventas digitales. • Ser una marca reconocida internacionalmente • Innovar constantemente según las nuevas tendencias tecnológicas • Ser un hotel eco amigable • Ser el hotel número uno en la categoría de cuatro estrellas 	Beneficios <ul style="list-style-type: none"> • Ambientales <ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de costos • Cuidado del medioambiente • Económicos <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la rentabilidad mediante el sitio web, aplicativo móvil y OTAS • Ofrecer un servicio de primera a los huéspedes • Mitigar el daño al medioambiente • Sociales <ul style="list-style-type: none"> • Ser reconocida por la comunidad como una empresa con responsabilidad social 		
Resultados						

El nuevo modelo de negocio ha cambiado siendo adaptado a las nuevas tendencias enfocadas en un nuevo segmento de clientes como la Generación Z y *Millennials*, los cuales usan permanentemente la tecnología para viajar y decidir su lugar de hospedaje. Además, en este modelo de negocio se consideran los actuales y los nuevos socios estratégicos con los cuales el hotel potenciará y hará alianzas respectivamente para cumplir su objetivo de aumentar las ventas en el canal digital.

En base a las estrategias planteadas y los planes a ejecutar se presentan las alternativas de solución para el problema actual del hotel, que es la poca presencia en los canales digitales.

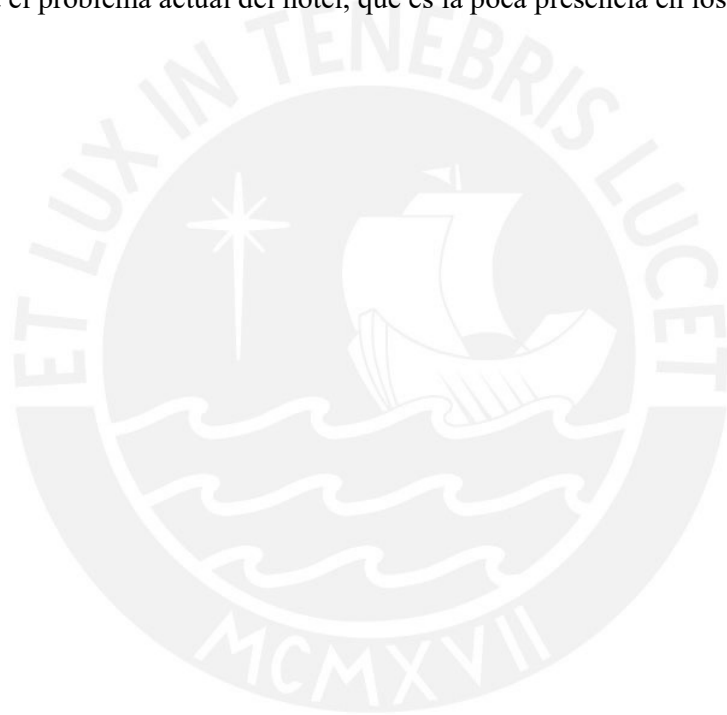


Tabla 26*Relación de causas y alternativas de solución*

N°	Criterio	Causa	Solución Propuesta
1	Personas	Falta de personal especializado	Contar con personal especializado en marketing digital, gestión de redes sociales y administración de OTA's
2	Tecnología	Deficiente aprovechamiento de los diferentes canales digitales	Incorporar tecnologías digitales enfocadas en los nativos digitales
3	Administración	Falta de planeación estratégica para mejorar el proceso de ventas en el canal digital	Enfocar el marketing digital a la Generación Z y <i>Millennials</i>
4	Marketing	Falta de posicionamiento de la marca en los canales digitales	Desarrollar campañas de marketing mostrando las virtudes del hotel, centrándose en la cosmovisión del mundo andino y la sostenibilidad con el medioambiente (hotel eco amigable)

4.6. Soluciones Propuestas

4.6.1. *Contar con Personal Especializado en Marketing Digital, Gestión de Redes Sociales y Administración de OTAs*

Para proyectar la solución, se analizó tres posibilidades para llevar a cabo el planteamiento de esta solución, siendo las siguientes: (a) el hotel con su logística y recurso humano sea quien se encargue de seleccionar al personal requerido; (b) el hotel tercerice el

servicio para el reclutamiento y selección del personal requerido, y (c) que el hotel tercerice a una agencia digital para el desarrollo del marketing digital.

Antes de ello, es muy importante considerar que teniendo conocimiento de las tareas y responsabilidades que se pretende cubrir dentro del hotel, es necesario definir el perfil del personal que se requiere para atacar el problema.

4.6.1.1. Especialista en Marketing Digital. Es necesario contar con la participación de un especialista en marketing digital, con amplia experiencia y conocimientos en estrategias de marketing digital, este colaborador se encargará de desarrollar y ejecutar la estrategia digital del hotel enfocándose en el público objetivo logrando transmitir el enfoque de la cosmovisión andina y la sostenibilidad con el medio ambiente, realizando seguimientos periódicos, elaborando campañas publicitarias de alto impacto en línea, optimización de sitio web, análisis de datos para mejorar el rendimiento y comunicar los resultados a los directivos.

4.6.1.2. Community Manager. Se requiere la participación de un gestor de redes sociales (*community manager*), quien deberá poseer destreza y habilidades en la gestión de redes sociales con la finalidad de construir y administrar las cuentas del hotel en plataformas como: *Facebook, Instagram, YouTube, Twitter*. Así mismo, el gestor de redes sociales deberá compartir contenido y estar en permanente contacto con los potenciales huéspedes atendiendo sus consultas y comentarios de la comunidad en línea en los aplicativos que más utilizan con la finalidad de que los usuarios entiendan y perciban fácilmente la marca del Hotel José Antonio Cusco.

4.6.1.3. Administrador de OTA's. También, es necesario la participación de un administrador de OTA's, (*Online Travel Agencies*) con experiencia en la gestión del mismo, para administrar la presencia del Hotel Jose Antonio Cusco en plataformas como: *Booking, Expedia, Despegar.com*, y las nuevas OTA's con las cuales el hotel tendrá presencia como TripAdvisor; teniendo pleno conocimiento del mercado y como este se desarrolla en las

temporadas altas y bajas permitiendo la optimización de los recursos y la adquisición de clientes para hacer rentable la oferta comercial, en el momento oportuno y al precio adecuado. El administrador de OTA's se encargará de mantener actualizadas las tarifas y disponibilidad, responder a las consultas y comentarios de los clientes, maximizar la exposición y ventas a través de este canal digital.

4.6.1.4. Revenue Manager. Así mismo, es necesario tener como parte del equipo a un *Revenue Manager*, quien es el encargado de optimizar los ingresos del hotel al utilizar su capacidad de producción o prestación de servicios de manera eficiente. Buscando asignar dicha capacidad a los clientes de la Generación Z y *Millennials* que generarán mayor valor para la empresa, brindándoles la cantidad adecuada de recursos.

El *revenue Manager* busca conocer, anticipar y reaccionar al comportamiento del consumidor en función de maximizar los ingresos y beneficios. (Diaz Becerra & Dextre Flores, 2017)

El *Revenue Manager*, debe ser capaz de influir en los demás para que acepten sus recomendaciones en la fijación de precios y la gestión de inventario, debe gestionar la estrategia de precios e inventario de la empresa, debe realizar un análisis de la información para definir su estrategia. (Beck et al., 2009), se encargará exclusivamente del análisis de mercado, procesamiento de datos y análisis de las tendencias turísticas.

4.6.1.5. Tercerización. Una vez identificado el perfil y funciones del equipo, se desarrollará el análisis para determinar cuál de las tres opciones planteadas es la más conveniente para el hotel. Respecto a la primera opción de hacer uso de la logística y recurso humano a cargo del hotel para la selección del personal propuesto en coordinación con la gerencia queda descartado, ya que según los antecedentes del hotel, la gerencia tiene preferencia por contratar a una empresa especialista, ahorrando tiempos de capacitación y

ejecución de los planes a implementar. En ese sentido, se analizó las ventajas y desventajas de tercerizar el reclutamiento del personal o contratar directamente con una agencia digital.

Tabla 27

Ventajas y desventajas de las tercerizaciones

<p>Tercerización del reclutamiento y selección del personal</p>	<p>Tercerización a una agencia digital</p>
<p>Ventajas:</p>	<p>Ventajas:</p>
<p>Mayor poder de convocatoria, mejores procesos de selección.</p>	<p>Experiencia y conocimiento especializado, equipo integral y multidisciplinario, ahorro de tiempo y recursos.</p>
<p>Desventajas:</p>	<p>Desventajas:</p>
<p>Costo adicional, falta de conexión emocional con la propuesta de valor, probable falta de compromiso hacia la empresa por parte del seleccionado.</p>	<p>Desconocimiento de la empresa, costos adicionales, dependencia.</p>

A fin de definir cuál es las dos opciones es más ventajosa para el hotel, se realizará un análisis de la inversión que se requiere para cada uno, y así determinar la mejor opción para el planteamiento de la solución.

Tabla 28*Cuadro comparativo de costos*

Presupuesto a 27 meses			
Contratar Personal		Tercerizar y contratar solo al <i>Revenue</i>	
Especialista marketing			
(S/. 6000)	S/ 221,760.00	Tercerización	S/ 282,150.00
<i>Community manager</i>			
(S/. 3000)	S/ 110,880.00	<i>Revenue manager</i>	S/ 184,800.00
<i>Revenue manager</i>			
(S/. 5000)	S/ 184,800.00	Reclutamiento	S/ 5,000.00
Reclutamiento	S/ 13,000.00	Mobiliario	S/ 3,800.00
Mobiliario	S/ 11,400.00		
TOTAL	S/ 541,840.00	TOTAL	S/ 475,750.00

Según el análisis realizado, la mejor opción para llevar a cabo el planteamiento de esta propuesta de solución es: (a) contratar a una empresa especializada que disponga del especialista en marketing digital y del *community manager* para desarrollar y ejecutar el plan de marketing digital plasmado en las estrategias, además de gestionar las redes sociales. Por otro lado, (b) se capacitará a un personal del departamento de reservas del hotel para que sea el administrador de las OTA's, debido a que conoce en parte el manejo de las reservas por este canal, y que a la vez llevarán el control de las reservas mediante la operatividad de un *channel manager*. (d) El hotel solo contratará a un *revenue manager*, esto debido a que según el perfil para este puesto de trabajo es necesario que el colaborador labore de manera permanente en el hotel. En base a la naturaleza de sus labores deberá estar en constante coordinación con la gerencia general, con los departamentos de ventas, finanzas, recepción y

reservas, ya que su principal función es la gestión de ingresos, y, para maximizar los ingresos del hotel, tiene que realizar estudios apoyándose en los datos estadísticos de las ventas, analizar toda la información para determinar las estrategias de precios e incrementar la rentabilidad.

4.6.2. Incorporar Tecnologías Digitales Enfocadas en los Nativos Digitales

4.6.2.1. Desarrollar Aplicativo Móvil del Hotel. El hotel contratará a una empresa especialista en desarrollo de *Apps*, donde la interfaz, velocidad y fácil navegación serán de suma importancia. La aplicación por desarrollar deberá ser compatible con *Android* y *Apple*, teniendo en consideración la seguridad de información y el fácil registro de los usuarios.

4.6.2.2. Incorporar Inteligencia Artificial en el Sitio Web del Hotel. Además de modernizar el sitio web del Hotel, se implementará un *chatbot* con ayuda de la inteligencia artificial para atender consultas y dudas puntuales sobre el hotel y la ciudad del Cusco que sean de interés fomentando la visita y estadía al hotel.

Tabla 29

Cuadro de costos para enfocar tecnologías a nativos digitales

Plan de acción	Costo
Desarrollo de un App. (3 meses de desarrollo)	S/. 55,000
Sitio web del hotel: Dominio, Hosting, Ecommerce y seguridad de encriptación.	S/. 5,700
<i>Chatbot</i> de inteligencia artificial. (https://www.botcenter.pe/)	S/. 733.4/mensual

4.6.3. Enfocar el Marketing Digital a la Generación Z y Millennials

4.6.3.1. Ampliar Relación Comercial con OTA's. Suscribir nuevos contratos con Tripadvisor y Despegar.com para aumentar la exposición del hotel en estas plataformas,

además ofrecer mayores beneficios a las OTA's actuales (*Booking y Expedia*) para aparecer en los primeros lugares de las plataformas.

4.6.3.2. Crear Alianzas con *Influencers* del Sector Hotelero. A nivel mundial existen varios *influencers* de viajes y hoteles siendo muy buscados por viajeros jóvenes alrededor del mundo, teniendo miles de seguidores prestos a ver sus próximas publicaciones. La red social donde más publican es Instagram. Algunos de los más influyentes a nivel mundial son: *Damon Dominique (damondominique)* con más de 215,000 seguidores, *Louis Cole (louiscole)* con más de 1,000,000 de seguidores, *Kate McCulley (adventurouskate)* con más de 115,000 seguidores, *Kiersten Rico (theblondeabroad)* con más de 519,000 seguidores, entre otros. (IZEA, 2022). Siendo Cusco una ciudad reconocida a nivel mundial muchos de estos *influencers* estarían prestos a visitar la ciudad y se otorgaría pasajes y estadía gratuita a cambio de promocionar el Hotel Jose Antonio Cusco.

4.6.3.3. Crear Ambientes para un Entorno Familiar e Infantil. Disponer de un salón de eventos una vez a la semana para realizar amenidades para niños como contar historias infantiles en inglés, quechua y español, previa traducción al idioma nativo de los niños, relacionadas al Cusco y los Incas mediante títeres para lo cual se requerirá de personal calificado que pueda organizar y desarrollar el evento.

Disponer de un área en el jardín del hotel en donde a una hora en específico durante el día los huéspedes incluyendo los niños puedan ver y tomarse fotos con algún animal oriundo de los andes como, llama, alpaca, entre otros. En donde los pequeños puedan alimentarlos e interactuar con ellos.

Tabla 30

Cuadro de costos para enfocar marketing a la Generación Z y Millennials

Plan de acción	Costo
Ampliar relación comercial con OTA's	16% de la venta
Crear alianzas con cuatro <i>influencers</i> reconocidos a nivel mundial	S/. 60,000
Implementar ambiente para niños y contratar a personal para organización	S/. 2,000/mensual

4.6.4. Desarrollar Campañas de Marketing Mostrando las Virtudes del Hotel, Centrándose en la Cosmovisión del Mundo Andino y la Sostenibilidad con el Medioambiente

Las alternativas que se describen a continuación serán consideradas en la publicidad digital que ejecute el Hotel realzando las preferencias de la Generación Z y *Millennials*.

4.6.4.1. Implementación de Uso de Bicicletas para Conocer la Ciudad. El hotel comprará inicialmente 12 bicicletas acondicionadas para recorrer la ciudad del Cusco prestándolas a los huéspedes que lo soliciten. Cada bicicleta dispondrá de un soporte para celular con cadena en donde los huéspedes podrán colocarlos para que puedan ver por *Google Maps* o el aplicativo móvil de hotel el recorrido hecho, lugares recomendables para tomarse fotos y la ubicación de hotel para su retorno. Este recorrido y fotos que se consigan servirán para plasmar campañas de marketing enfocadas en el uso de transportes eco amigables con el medio ambiente.

4.6.4.2. Enfatizar los Alimentos Orgánicos que Brinda el Hotel. Incorporar nuevos proveedores de alimentos orgánicos y resaltar el uso de estos alimentos en la preparación de los platos que brinda el Hotel, mostrando imágenes y degustaciones. Esto alimentos serán servidos en utensilios como platos, tazas, jarras hechos materiales naturales con adornos

incaicos desarrollados los artesanos del Cusco quienes poseen una gran experiencia en la elaboración de cerámicos.

4.6.4.3. Proponer Visitas a los Agricultores y ser Parte de la Ceremonia de la Pachamama. Los huéspedes tendrán la oportunidad de visitar a los pobladores del Valle Sagrado con los que podrán convivir unas horas desarrollando actividades agrícolas y hogareñas. Además, serán partícipes del “Pago a la tierra” en donde el *Altomisayoc*, quien es el encargado de realizar el ritual y un traductor les explicara la importancia que tienen esta ceremonia para los agricultores. Para ello, el Hotel se contactará con en *Altomisayoc* y un representante de algún centro poblado del Valle Sagrado en donde ellos podrán ofrecer sus productos, enseñar como se siembra y cosecha, tejer algún diseño llamativo para los jóvenes que lo puedan incorporar en sus vestimentas, entre otras actividades.

Tabla 31

Cuadro de costos enfocada en la sostenibilidad de medio ambiente

Plan de acción	Costo
Compra de bicicletas	S/. 26,400
Gestión de transporte para visitas a centros poblados y contratación de <i>Altomisayoc</i> .	S/. 2,500/mes

4.7. Evaluación de las Alternativas de Solución

4.7.1. Tiempo

La calificación de la variable tiempo se asignará en función a la duración que le tome a la organización implementar la alternativa propuesta. A mayor tiempo transcurrido el puntaje será menor.

Tabla 32*Calificación de tiempo*

Puntuación	Descripción
5	Tiempo de implementación menor a 6 meses
3	Tiempo de implementación entre seis meses y un año
1	Tiempo de implementación mayor a 1 año

4.7.2. Inversión

Respecto a este criterio se evaluó la inversión económica necesaria para implementar las alternativas propuestas como solución, para ello se considera una temporalidad de dos años; donde, se otorga mayor puntaje cuando la inversión es menor; y proporcionalmente, cuando la inversión es mayor se asignará el puntaje menor.

Tabla 33*Calificación de inversión*

Puntuación	Descripción
1	Mayor inversión (Mayor a S/ 400,000.00)
3	Inversión (De S/ 200,000.00 hasta S/ 400,000.00)
5	Menor inversión (Menor a S/ 200,000.00)

4.7.3. *Factibilidad*

Este criterio evalúa el grado de disponibilidad de los recursos necesarios para implementar las alternativas de solución, considerando que a mayor disponibilidad (5) determinaría mayor posibilidad de poner en marcha la alternativa de solución.

Tabla 34

Calificación de la factibilidad para evaluar la alternativa de solución

Calificación	Descripción
5	Mayor
3	Mediana
1	Menor

4.7.4. *Impacto*

A través, de este factor se medirá las consecuencias y efectos que se obtienen en la implementación de la solución; por lo que, cuanto mayor impacto genere la solución en las ventas del hotel mayor será el puntaje, para ello se asumirá los puntajes de 1, 3 y 5, según el detalle de la siguiente tabla:

Tabla 35

Calificación de Impacto

Puntuación	Descripción
5	Alto impacto
3	Mediano impacto
1	Bajo impacto

Se llevó a cabo la evaluación de las alternativas de solución, teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) tiempo, (b) inversión, (c) factibilidad y (d) impacto. Para ello, se

evaluó el tiempo en base al periodo de duración en la implementación de la propuesta de solución; en cuanto a la inversión se evalúa el importe proyectado para dar la solución respectiva. El criterio de factibilidad está enfocado a la disponibilidad de los recursos requeridos. Así mismo, se evaluó el impacto de la repercusión al problema establecido. El puntaje de evaluación es de 1, 3 y 5.

Con los criterios definidos y sus respectivas puntuaciones, se asignó una ponderación a cada criterio para connotar mayor relevancia o peso (ver **Tabla 36**).

Tabla 36

Priorización de las alternativas de solución

	Ponderación	Contar con personal especializado en marketing digital, gestión de redes sociales y administración de OTA's	Incorporar tecnologías digitales enfocadas en los nativos digitales	Enfocar el marketing digital a la Generación Z y Millennials	Desarrollar campañas de marketing centrándose en la cosmovisión del mundo andino y la sostenibilidad con el medioambiente
Tiempo	30	5	5	5	3
Inversión	30	1	5	3	3
Factibilidad	20	5	5	3	5
Impacto	20	5	5	5	5
TOTAL	100	3.8	5	4	3.8

4.8. Solución Propuesta

Concluido las alternativas de solución, referidos en la Tabla 36 el equipo de consultoría junto con la gerencia ha visto por conveniente optar por las cuatro alternativas propuestas, respecto a la poca presencia del Hotel José Antonio en los diferentes canales digitales.

Para el desarrollo de la propuesta de solución, se considerará cifras alcanzadas por la competencia en el sector respecto a las participaciones en las OTA's, como resultado del análisis del problema principal; en ese sentido, se propone que para el primer año se incremente la participación del canal digital a un 20% del total de las ventas, y para el segundo año se alcance una participación al 30% del total de ventas (escenario conservador).

4.9. Conclusión

En el presente capítulo se dan a conocer las estrategias y alternativas de solución identificadas para encontrar una solución o soluciones al del problema del Hotel José Antonio Cusco. Se propone contar con personal especializado en marketing digital, gestión de redes sociales y administración de OTA's, así como incorporar tecnologías digitales enfocados en los nativos digitales, desarrollar marketing digital para el nuevo público objetivo y dar a conocer parte de la vivencias y creencias de los pobladores del Cusco. Además, se dan a conocer los costos que implican las implementaciones de estas alternativas.

Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

Teniendo identificado las soluciones para resolver nuestro problema principal, detallamos las acciones a ejecutar, así como los tiempos fijados y el presupuesto para desarrollar la estrategia de marketing digital.

5.1. Actividades Clave

Las actividades por realizar deben ser lideradas por la gerencia de la empresa, involucrando a todo el personal, los cuales deben ir alineados con la nueva propuesta de valor y el nuevo modelo de negocio, sin dejar de lado las características que el hotel posee que han permitido ser uno de los más importantes de Cusco.

Tabla 37

Actividades clave a desarrollar

Contar con personal especializado en marketing digital, gestión de redes sociales y administración de OTA's	Incorporar tecnologías digitales enfocadas en los nativos digitales	Enfocar el marketing digital a la Generación Z y <i>Millennials</i>	Desarrollar campañas de marketing mostrando las virtudes del hotel, centrándose en la cosmovisión del mundo andino y la sostenibilidad con el medioambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Tercerizar contratación de empresa dedicada al marketing digital. • Capacitar a personal para que sea el <i>Revenue Manager</i>. • Formación y futura consolidación de un área de marketing. • Adquisición del <i>Channel Manager</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar empresa para el desarrollo de aplicativo móvil. • Contratar empresa para la modernización de sitio web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentar el público objetivo. • Contactar con <i>Influencers</i> del sector hotelero mundial. • Reunirse con representantes de las OTA's. • Crear alianzas con empresas de diversos rubros. • Diseñar espacios atractivos para niños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunirse con representantes de centros poblados del Valle Sagrado. • Contactarse con un <i>Altomisayoc</i>. • Compra de bicicletas.

5.1.1. Establecer Objetivos

Las metas por alcanzar dentro de la implementación son las siguientes; (a) alcanzar una participación del 20% de las ventas mediante el canal digital durante el primer año, obteniendo así mayores ganancias, (b) lograr posicionar la marca José Antonio en los canales digitales, (c) Potenciar las reservas mediante la página web y OTA's.

5.1.1.1. Alcanzar una Participación del 20% de las Ventas del Canal Digital.

Nuestro punto de partida será desarrollar un análisis actual de las ventas del canal digital, priorizando las ventas a través de las OTA's, identificando las relaciones actuales que tiene el hotel con las agencias de viajes online, a fin de determinar el porcentaje de ventas que se generan mediante este canal. En base a ello, aumentar la presencia en las OTA's desarrollando negociaciones con las potenciales agencias de viaje online; así mismo, con el apoyo de un software de *channel manager*, se fortalecerá la gestión y la administración en las diversas OTA's contratadas, permitiendo la actualización de la información de los servicios y tarifas en tiempo real.

Así mismo, para un mejor control y gestión de las ventas se realizará la contratación de una empresa especialista en marketing digital y se contratará un *revenue manager*, quien planificará y desarrollará estrategias de ventas, bajo el soporte informático de un gestor de base de datos, el que permitirá el almacenamiento y administración de la data del hotel, brindando soporte para la toma de decisiones del gerente general.

5.1.1.2. Lograr Posicionar la Marca José Antonio en los Canales Digitales. Para el posicionamiento en los canales digitales, utilizaremos las herramientas *SEO* y *SEM*, que permitirá mayor visibilidad a las diferentes plataformas digitales establecidas por el hotel, dentro de ellos el sitio web y sus redes sociales como *YouTube*, *Twitter*, *Instagram*, *TikTok*, *Pinterest*, *WhatsApp* y correo electrónico.

Para cumplir el objetivo no será suficiente con el apoyo tecnológico, para lo cual se tendrá un *community manager*, quien se encargará de gestionar y desarrollar estrategias en los diferentes canales de redes sociales así como la asistencia de los diferentes comentarios, sugerencias, opiniones del público en general; así mismo el personal tendrá asistencia y apoyo mediante la herramienta del *chatbot*, quienes en conjunto brindarán soporte e información durante las 24 horas, el que permitirá brindar mayor atención y satisfacción a los usuarios.

Cabe destacar que para dar a conocer el hotel a un mayor público objetivo se recurrirá a alianzas con *influencers* destacados y reconocidos en el sector hotelero y de viajes, para que brinden comentarios positivos de los servicios que ofrece el Hotel José Antonio y además animar a sus seguidores a visitar el Cusco y hospedarse en el hotel.

5.1.1.3. Potenciar las Reservas Mediante el Sitio Web. Se modernizará el diseño y funcionalidad del sitio web, proporcionando además un óptimo acceso en el uso de teléfonos móviles, considerando que en la actualidad el uso de los smartphones es frecuente, donde se les invitará a interactuar de manera fácil y ágil para realizar sus reservas; además se les brindará información adicional sobre los sitios turísticos a visitar, se proporcionará un interfaz para la instalación de aplicativo móvil del hotel. Por otra parte, el sitio web proporcionará el servicio para la interacción con la inteligencia artificial mediante el *chatbot* desde el sitio web, desde donde se podrán obtener data para el análisis del marketing.

5.1.2. Establecer Metas

Mediante las metas evaluaremos el progreso y logro de los objetivos, los cuales nos permitirá tener un enfoque del avance respectivo. Para ello se desarrolló la metodología *SMART*. (Steffens & Cadiat, 216)

Tabla 38

Definición de los objetivos mediante la metodología SMART

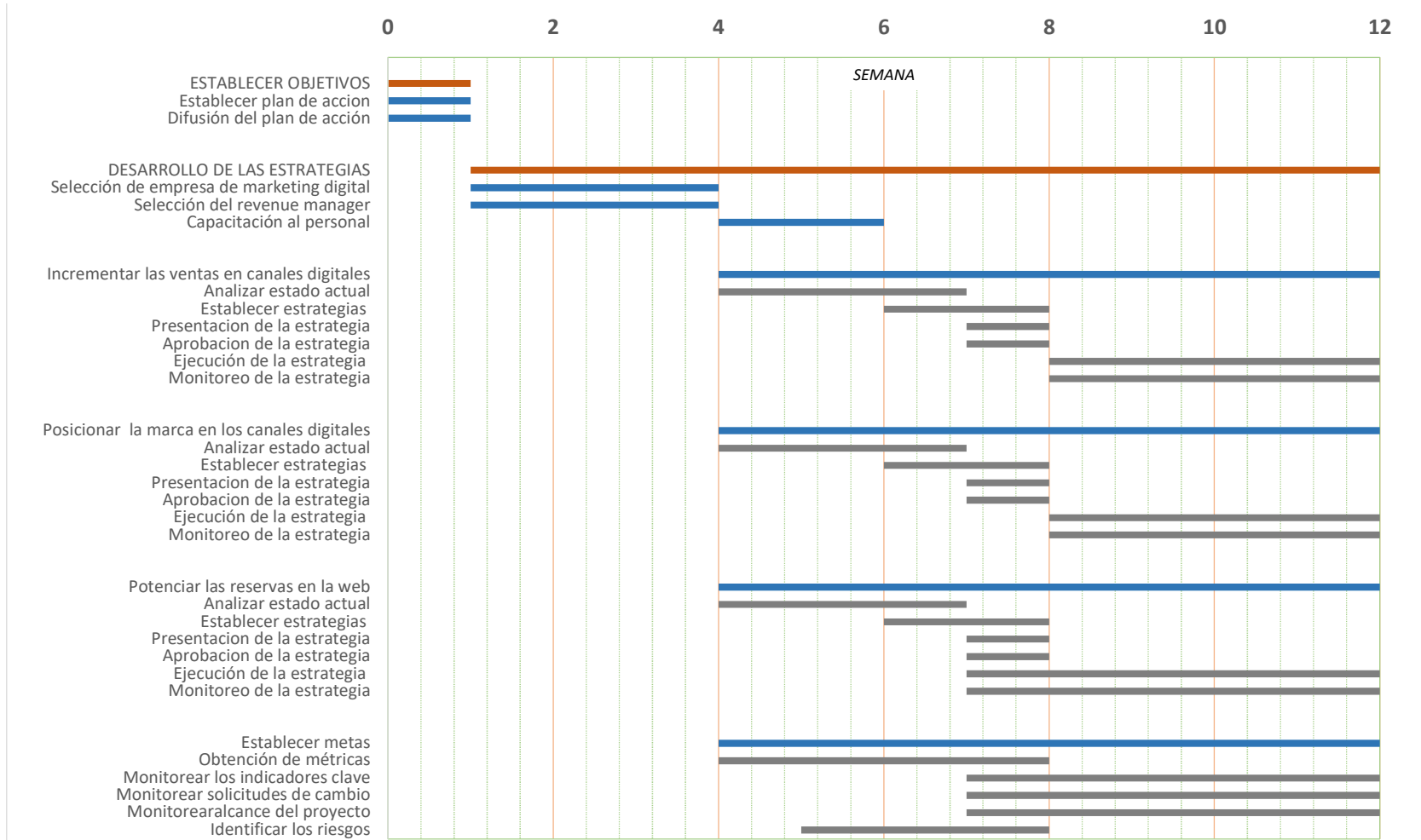
Objetivo	Específicos	Medibles	Alcanzables	Realistas	Temporales
	¿Qué alcance buscamos?	¿Cómo cuantificamos los logros?	¿Lo podemos hacer?	¿Tenemos los recursos necesarios?	¿Cuándo lo conseguiremos?
Incrementar participación de las ventas en canales digitales	Obtener una participación del 20% en las ventas digitales.	Número de habitaciones reservadas a través de OTA's / Número de habitaciones reservadas totales.	Sí, considerando la participación de la competencia alcanza entre 40% y 45%.	Sí, el Hotel José Antonio Cusco cuenta con liquidez suficiente.	31 de diciembre del 2024.
Lograr posicionar la marca José Antonio en los canales digitales	Posicionamiento de marca en los canales digitales (sitio web, redes sociales e <i>influencers</i>)	Con métricas de visitas a la web del hotel, la cantidad de reservas por día, las consultas con el <i>chatbot</i> y la suscripción a seguimiento de los clientes a las redes sociales del hotel.	Sí, en base a un presupuesto destinado a contactar personal especializado y desarrollar una estrategia de marketing digital.	Sí, el Hotel José Antonio Cusco cuenta con liquidez suficiente.	31 de diciembre del 2025.
Potenciar las reservas mediante el sitio web	Desarrollar el sitio web, mejorando su diseño y funcionalidad.	Número de visitas a páginas web, duración de la sesión, tasa de rebote, número de reservas.	Sí, en base a un presupuesto destinado.	Sí, el Hotel José Antonio Cusco cuenta con liquidez suficiente.	31 de diciembre del 2024.
Establecer metas	Establecer metas basadas en la experiencia del cliente. Implementar metas de impacto social y ambiental.	Tasas de conversiones de las acciones de los clientes en el sitio web	Sí es posible de realizar a través del apoyo tecnológico, contabilizando las métricas respectivas.	Sí, el Hotel José Antonio Cusco cuenta con liquidez suficiente.	31 de enero del 2024 (a partir de la fecha en forma mensual)

5.2. Plan de Implementación (Gantt)

Definido los objetivos y las metas, se detalla las actividades y el tiempo requerido para su implementación. La primera actividad responde al liderazgo que deberá asumir la gerencia general en dar a conocer los objetivos que se han propuesto a partir de los cuales se deberá aprobar un plan de acción indicando las responsabilidades de los actores. La segunda actividad, relacionada al desarrollo de la estrategia, inicia con las acciones de resolver el problema de la falta de personal especializado en marketing digital, gestión de redes sociales y administración de OTA's; para ello la propuesta supone la contratación de una empresa especializada en marketing digital, que suplirá esta carencia, proporcione el soporte y plataforma digital necesario y capacitar al personal de ventas y reservas, por lo cual la empresa solo se limitará a contratar el *revenue manager*. Una vez culminada esta etapa se dará paso a las acciones conducentes a lograr los objetivos incrementar las ventas y posicionar la marca en los canales digitales enfocado en nuestro público objetivo, potenciar la página web, en paralelo que se establecen las metas y métricas de medición para su control y seguimiento. Se estima un período de implementación de 12 semanas.

Figura 10

Diagrama de Gantt – Plan de implementación



5.3. Presupuesto

La Tabla 39 describe el presupuesto de inversión y gastos de la solución propuesta. Para efectos del análisis de los resultados esperados, se ha considerado como inversión los recursos necesarios para el desarrollo de la estrategia descrita en el diagrama de *Gantt*.

Tabla 39

Presupuesto de inversión y gasto para la cadena de Hoteles Jose Antonio

	0	2024	2025
Contratación del <i>Revenue Manager</i>	S/ 5,000.00		
Servicio de marketing digital	S/ 31,350.00	S/ 125,400.00	S/ 125,400.00
Salario del <i>RM</i> (S/ 5,000 mensual)	S/ 20,533.33	S/ 82,133.33	S/ 82,133.33
Diseño web	S/ 5,700.00		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dominio</i> • <i>Hosting</i> • <i>Ecommerce</i> • <i>SEO</i> • Seguridad Encriptación 			
Chatbot		S/ 8,800.00	S/ 8,800.00
Aplicativo Móvil	S/ 55,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00
Publicidad		S/ 120,000.00	S/ 120,000.00
<i>Channel Manager</i>	S/ 5,882.40	S/ 23,529.60	S/ 23,529.60
Mobiliario	S/ 3,800.00		
Contratación de estudio fotográfico	S/ 10,000.00		
Capacitación	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00
Inversión total	S/ 142,265.73		
Gasto Total		S/ 373,862.93	S/ 373,862.93
Inversión al 20%	S/ 28,453.15		
Gasto al 20%		S/ 75,372.59	S/ 75,372.59

Tabla 40*Presupuesto de inversión y gasto para el Hotel Jose Antonio Cusco*

	0	2024	2025
<i>Influencers</i>		S/ 38,000.00	S/ 38,000.00
Implementación de ambiente para niños		S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
<i>Souvenirs</i>		S/ 5,000.00	S/ 5,000.00
Gestión de transporte para visitas a centros poblados		S/ 30,000.00	S/ 30,000.00
Compra de bicicletas	S/ 26,400.00		
Inversión total	S/ 26,400.00		
Gasto Total		S/ 97,000.00	S/ 97,000.00

Así mismo, es importante señalar que el área comercial de la empresa Cartir Peru S.R.L., a la cual el Hotel José Antonio Cusco pertenece, se encuentra centralizada en las oficinas de Lima, operando a nivel de los cinco hoteles que maneja la cadena en el país. Por ello, se ha establecido una participación del 20% del presupuesto que involucra a toda la cadena de hoteles (asumiendo que el resto será cubierto por los otros hoteles) y un presupuesto diferenciado que solo involucra al Hotel Jose Antonio Cusco. Resaltando que las actividades que llevarán a cabo el *revenue manager* y la empresa de servicios de marketing digital no solo se limitarán al Hotel José Antonio Cusco, sino a toda la cadena de hoteles, manteniendo así el modelo de gestión comercial centralizada que la empresa opera actualmente.

Tabla 41*Presupuesto Total de inversión y gasto para el Hotel Jose Antonio Cusco*

	0	2024	2025
Inversión total	S/ 54,853.15		
Gasto Total		S/ 172,372.59	S/ 172,372.59

5.4. Factores Clave de Éxito

5.4.1. Habilitadores

5.4.1.1. Compromiso de la Gerencia en la Implementación del Plan. Es

fundamental que la alta dirección muestre un liderazgo y compromiso con la ejecución del plan estratégico, manteniendo una dirección clara y compartida con los colaboradores, enfocado en el cumplimiento de los objetivos. Así mismo, debe estar involucrado en la planeación, ejecución y monitoreo de las metas, a través de una comunicación efectiva y asertiva con los trabajadores, asignando responsabilidades y funciones según su especialidad.

5.4.1.2. Adecuada Selección del Personal Especializado y Contratación de

Terceros. La adecuada selección del personal y la elección de la empresa especializada en marketing digital es un factor clave para el desarrollo de los objetivos y metas del hotel; por lo que, es imprescindible definir adecuadamente las habilidades y experiencia que debe poseer el perfil del personal y empresa a contratar.

5.4.1.3. Consolidación del Área de Marketing. La consolidación del área de

marketing debe contar con personal que se interrelacione entre sí con un mismo objetivo, que es el de aumentar las ventas del canal digital, por lo que deberán hacer sinergia para desarrollar las estrategias planteadas, destacando los óptimos resultados de rentabilidad, posicionamiento, expansión de la marca y oportunidades de venta orientados al cliente tecnológico con propuestas y soluciones a través de la información dinámica e interactiva del

hotel. Por lo que, la conformación del equipo de marketing debe ser idóneo y tener amplia experiencia en el mercado, que garantice el planteamiento y desarrollo de estrategias claves para el cumplimiento de los objetivos trazados.

5.4.1.4. Capacidad de Trabajo en Equipo. El trabajo en equipo es una cualidad fundamental para el éxito de cualquier organización o área de trabajo, toda vez que el hotel cuenta con personal multidisciplinario que se interrelacionarán con otras áreas. Es necesario mantener sinergia y un buen ambiente laboral, que permita el desenvolvimiento óptimo de sus integrantes, involucrándose en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del hotel. Para ello es necesario mantener la comunicación, el compromiso y la proactividad desde la especialidad que gestionan, fortaleciendo las capacidades de cada miembro del grupo.

5.4.1.5. Capacidad de Mantener un Enfoque Ágil. La agilidad se vuelve esencial en un entorno empresarial dinámico y competitivo, donde las demandas y preferencias de los clientes están en constante cambio. Esto conlleva a tener que responder rápidamente ante las exigencias de los clientes, el mismo que es muy importante para mantener la satisfacción y fidelización del huésped. Por ello, el personal debe tener la capacidad de mantener una comunicación efectiva y asertiva con los integrantes de la organización y el entorno.

5.4.1.6. Control y Seguimiento de Metas. La adecuada identificación y establecimiento de metas medibles, permitirá tener los objetivos claros y bien definidos; los cuales, mediante un constante monitoreo y control periódico, permitirá comprobar el progreso y resultados obtenidos. De ser necesario, se realizarán acciones correctivas para garantizar que se cumplan los objetivos. Asimismo, es importante asegurar un control efectivo, a través de revisiones periódicas, así como reuniones de seguimiento con la finalidad de evaluar el desempeño con relación a las metas trazadas.

5.4.2. Riesgos

5.4.2.1. Riesgo Social. Los conflictos sociales afectan desfavorablemente a la actividad turística, generando efectos negativos en la economía y en el desarrollo de las ciudades.

Cusco ha sido la ciudad más afectada debido al último conflicto social que se inició el 7 de diciembre del año 2022, que trajo como consecuencia el cierre de operaciones de empresas turísticas, hoteles, restaurantes, agencias de viajes y empresas de transportes.

5.4.2.2. Riesgo Político. La inestabilidad política que ha suscitado en nuestro país en los últimos años, como los cambios continuos de presidentes o el cierre del Congreso, afectan la demanda, al producir temor en los turistas de venir al Perú; estos antecedentes conllevan a que, de suscitarse en un futuro, se ponga en riesgo la inversión que el hotel planea realizar para implementar el *business consulting*.

Así mismo, la falta de interés y despreocupación de las autoridades en legislar políticas que mitiguen con la inseguridad ciudadana, generan una mala imagen del país, incidiendo en una experiencia nefasta hacia los turistas, quienes comparten con sus compatriotas dicho escenario y desalientan futuras visitas al país.

5.4.2.3. Resistencia al cambio. La resistencia al cambio es un factor común en la mayoría de las organizaciones, concierne a la actitud que manifiestan los colaboradores de la organización al introducir cambios metodológicos y de procesos que conllevan modificaciones de rutinas y/o hábitos, pudiendo originarse por la incertidumbre sobre los efectos al cambio, falta de información, miedo al fracaso, resistencia a experimentar y salir de la zona de confort.

5.4.2.4. Rotación de personal. La rotación del personal es un riesgo latente, más aun considerando que en el mercado hotelero en la ciudad de Cusco existe presencia de grandes

competidores de renombre que suelen ser atractivos para la captación de profesionales del rubro, originando la deserción del personal e incluso una desleal competencia en la captación.

En ese sentido, la rotación de personal es un riesgo que repercute en el interior de la empresa, debilitando el trabajo en equipo y sobre todo en la disminución de la productividad, el cual afecta directamente a la rentabilidad de la empresa; toda vez que, el nuevo personal que cubrirá el puesto siempre demandará tiempo en la inducción y un periodo de adaptación, a ello se suma la pérdida de talento y los recursos que se demandará en la nueva captación.

5.5. Conclusión

En este capítulo se abordó el plan de implementación y los factores clave de éxito para resolver el problema principal identificado en el Hotel José Antonio. El plan de implementación se enfoca en el desarrollo de un plan de marketing digital, enfocándose en un nuevo público objetivo de las generaciones *Z* y *Millennials*.

Los objetivos establecidos son aumentar la participación de las ventas en canales digitales, posicionar la marca José Antonio en dichos canales digitales, potenciar las reservas mediante el sitio web y establecer metas. Estos objetivos se definen utilizando la metodología *SMART*, que asegura que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales.

Los planes de acción incluyen el análisis de las ventas actuales del canal digital, el fortalecimiento de la presencia en las OTA's, la contratación de personal especializado en marketing digital, *revenue manager*, el desarrollo de una campaña agresiva de publicidad, la interacción con los usuarios a través de redes sociales y *chatbots* de inteligencia artificial, así como la colaboración con los *influencers*. Para la implementación de estas estrategias, se establece un plan de implementación en forma de diagrama de Gantt que abarca un período de 12 semanas. Por otra parte, se presenta un presupuesto de inversión y gastos necesarios para llevar a cabo la estrategia propuesta.

Los factores claves de éxito incluyen el compromiso de la gerencia en la implementación del plan, la adecuada selección del personal especializado y la consolidación del área de marketing.



Capítulo VI: Resultados Esperados

6.1. Resultados esperados del plan de implementación

Para la proyección de los resultados esperados se ha considerado la información de la producción de ventas por segmento detallada de los años 2019 y 2022. En este sentido, se destaca que, en el año 2019, antes de la pandemia mundial del covid19, el Hotel José Antonio obtuvo su mayor registro de ocupabilidad (75% del total de habitaciones disponibles en el año), con tarifas elevadas que en el caso de las reservas por OTA's superaban los US\$ 100 netos de comisión versus los US\$ 64 que en promedio se obtuvo por los pasajeros receptivos que representan el canal de agencias.

Por su parte, para el año 2022, en la que se da una recuperación luego de los pobres resultados de los años 2020 y 2021 producto de la pandemia, el hotel registró una ocupabilidad de poco más del 58% de las habitaciones disponibles, con tarifas más bajas respecto a lo observado en el año 2019, que en el caso de las OTA's representó en promedio US\$ 75 versus los US\$ 58 del canal de agencias. Considerando que se espera una recuperación paulatina del turismo en el país, y en base a los parámetros de ocupabilidad y tarifas promedio (medido como el ingreso monetario por reservas / número de habitaciones reservadas) de los años 2019 y 2022, se ha establecido tres escenarios de proyección: pesimista, conservador y optimista. Para el cálculo del Valor Actual Neto, se ha considerado una tasa de descuento anual de 9.59%, determinada a partir del costo de capital de negocios de hoteles y juegos de mercados emergentes, tomado de Damodaran; a la cual se le ha ajustado la inflación esperada en dólares, así como la inflación y devaluación esperada local (ver Apéndice J).

Tabla 42*Supuestos del escenario pesimista*

Habitaciones Reservadas	Habitaciones					
(%)	2024	2025	por año 45,990			
	63%	65%				
Participación de las reservas por canal						
	canal				Tarifas (US\$)	
	Con Proyecto		Sin Proyecto			
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Empresas corporativas	32%	32%	34%	34%	54	54
Pasajeros libres	2%	2%	2%	2%	75	75
Agencias	46%	46%	59%	59%	58	58
Canal digital	20%	20%	5%	5%	75	75

Tabla 43*Flujo de caja del escenario pesimista*

	0	2024	2025
Ingresos por reservas (con proyecto)		S/ 6,655,985.00	S/ 6,867,333.40
Ingresos por reservas (sin proyecto)		S/ 6,366,637.80	S/ 6,568,577.40
Excedente de ingresos generados		S/ 289,347.20	S/ 298,756.00
Costos del proyecto		-S/ 172,372.59	-S/ 172,372.59
Margen bruto		S/ 116,974.61	S/ 126,383.41
Impuesto a la Renta		-S/ 34,507.51	-S/ 37,283.11
Margen Neto		S/ 82,467.10	S/ 89,100.31
Inversión	-S/ 54,853.15		
FCE	-S/ 54,853.15	S/ 82,467.10	S/ 89,100.31

TIR	123%
VAN	S/ 94,586.05
Beneficio/Costo	1.23

Tabla 44*Supuestos escenario conservador*

Habitaciones Reservadas (%)	2024		2025		Habitaciones por año 45,990	
	65%	70%				
Participación de las reservas por canal						
	Con Proyecto		Sin Proyecto		Tarifas (US\$)	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Empresas corporativas	32%	30%	34%	34%	54	64
Pasajeros libres	2%	2%	2%	2%	75	79
Agencias	46%	38%	59%	59%	58	61
Canal digital	20%	30%	5%	5%	75	80

Tabla 45*Flujo de caja del escenario conservador*

	0	2024	2025
Ingresos por reservas (con proyecto)		S/ 6,867,333.40	S/ 8,312,948.40
Ingresos por reservas (sin proyecto)		S/ 6,568,577.40	S/ 7,789,365.40
Excedente de ingresos generados		S/ 298,756.00	S/ 523,583.00
Costos del proyecto		-S/ 172,372.59	-S/ 172,372.59
Margen bruto		S/ 126,383.41	S/ 351,210.41
Impuesto a la Renta		-S/ 37,283.11	-S/ 103,607.07
Margen Neto		S/ 89,100.31	S/ 247,603.34
Inversión		-S/ 54,853.15	

FCE	-S/ 54,853.15	S/ 89,100.31	S/ 247,603.34
TIR	209%		
VAN	S/ 232,615.03		
Beneficio/Costo	1.49		

Tabla 46*Supuestos del escenario optimista*

Habitaciones Reservadas (%)	Habitaciones					
	2024	2025	por año 45,990			
	68%	75%				
Participación de las reservas por canal						
	Con Proyecto		Sin Proyecto		Tarifas (US\$)	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Empresas corporativas	32%	25%	34%	34%	64	74
Pasajeros libres	2%	2%	2%	2%	79	83
Agencias	46%	33%	59%	59%	61	64
Canal digital	20%	40%	5%	5%	80	90

Tabla 47*Supuestos del escenario optimista*

	0	2024	2025
Ingresos por reservas (con proyecto)		S/ 7,856,986.40	S/ 10,128,774.60
Ingresos por reservas (sin proyecto)		S/ 7,525,421.20	S/ 9,053,671.00
Excedente de ingresos generados		S/ 331,565.20	S/ 1,075,103.60
Costos del proyecto		-S/ 172,372.59	-S/ 172,372.59
Margen bruto		S/ 159,192.61	S/ 902,731.01
Impuesto a la Renta		-S/ 46,961.82	-S/ 266,305.65
Margen Neto		S/ 112,230.79	S/ 636,425.36
Inversión	-S/ 54,853.15		

FCE	-S/ 54,853.15	S/ 112,230.79	S/ 636,425.36
TIR	358%		
VAN	S/ 577,470.84		
Beneficio/Costo	1.93		

En los tres escenarios desarrollados la estrategia de aumentar los ingresos mejorando la presencia en los canales digitales resulta rentable para el Hotel José Antonio Cusco. Teniendo en cuenta que los hoteles de la misma categoría en la zona tienen una cuota de ventas por el canal digital del 40% al 45%, el equipo consultor considera que es factible escoger el escenario conservador pues propone que el Hotel José Antonio Cusco alcance una cuota de ventas del canal digital del 30% en dos años, que incluso es menor a lo que potencialmente podría alcanzar considerando la realidad de la competencia.

La rentabilidad responde al hecho que se está compartiendo los mismos costos de algunos presupuestos con el resto de los hoteles de la cadena, pues la inversión beneficiará a toda la cadena como por ejemplo el aplicativo móvil, el sitio web, el *revenue manager*, etc.

Asimismo, por elevados altos valores que se registran en la tasa interna de retorno (TIR), se puede concluir que los resultados esperados superarían altos niveles de rentabilidad esperada, es decir, a una tasa de descuento muy superior a la utilizada para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN).

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

Las inversiones hoteleras siguen llegando a Cusco, en donde al ser una ciudad histórica y representativa mundial, es un destino atractivo para turistas de todo el mundo. Actualmente hay proyectos en ejecución y a su vez proyectos a desarrollarse que fueron paralizados por la pandemia, pero están prontos de continuar.

El problema principal que tiene actualmente el Hotel José Antonio Cusco es la baja presencia en los canales digitales con un porcentaje total de 1.82% para el año 2023. que incluye las OTA's (agencias de viaje online) y la página web del hotel, faltando desarrollar el segmento en línea que es utilizado por los clientes que tienen preferencia por los canales digitales.

Debido a la pandemia muchos de los entrevistados en este *business consulting*, hacen referencia a que hubo un aumento exponencial y significativo en el uso de medios digitales en la vida común de las personas y eso también ha influenciado que los hoteles de alta categoría exploten ese canal aumentando su exposición en ese medio y por ende sus ganancias.

Hay un segmento de potenciales clientes que no son captados por el Hotel José Antonio Cusco, quienes corresponden a la Generación Z y *Millennials*, que en su mayoría son nativos digitales y están conectados a internet continuamente.

La competencia del sector hotelero en Cusco tiene presencia importante en las redes sociales y medios digitales en donde alcanzan un volumen de ventas cercanas al 45% logrando así tener un mayor margen de ingresos en comparación al Hotel José Antonio Cusco.

Un aumento de ventas a un 20% mediante las OTA's y el sitio web es factible para el primer año, siendo nuestro escenario conservador, para luego alcanzar un 30% de ventas del

canal digital, proyectando que hay potencial de alcanzar el 45% del sector hotelero mediante la nueva propuesta de valor y modelo de negocio.

En las proyecciones realizadas se obtienen ganancias aplicando las estrategias planteadas desde S/. 82,467.10 en el escenario pesimista hasta un S/. 112,230.79 en el escenario optimista en el primer año y desde S/ 94,586.05 en el escenario pesimista hasta un S/. 577,470.84 en el segundo año luego de desarrollar el *business consulting*.

7.2. Recomendaciones

Ordenar la data de los últimos dos años que dispone el hotel de todos los clientes para tener una estadística de grupos de edad, nacionalidad, sexo con la finalidad de hacer una comparación luego de aplicar este *business consulting*.

Es sugerible contar con un especialista en *Big Data* que pueda procesar información del hotel a medida que se van ejecutando los planes de acción.

Crear un área de marketing dentro del hotel para que en un futuro el mismo hotel se autogestione y no dependa de una empresa tercera.

Es importante que el gerente lidere el plan estratégico o en su defecto nombre a una persona encargada quien asuma la responsabilidad e informe periódicamente los avances de la ejecución del proyecto.

Es adecuado que el hotel pueda desarrollar más entrevistas a los huéspedes del grupo objetivo (*Generación Z* y *Millennials*) para recopilar más información con la finalidad de tener mayor conocimiento de sus preferencias

Referencia

- Amstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11a ed.). Pearson.
- Agencia Peruana de Noticias Andina. (2022, 4 de diciembre). *Gobierno promoverá más de US\$ 111 millones en inversión hotelera*. <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-promovera-mas-111-millones-inversion-hoteler-a-920396.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias Andina. (2023, 24 de diciembre). *Turismo en Perú: Promperú espera arribo de 2.5 millones de turistas extranjeros el 2023*. <https://andina.pe/agencia/noticia-turismo-peru-promperu-espera-arribo-25-millones-turistas-extranjeros-2023-933804.aspx>
- Beck, J. A., Knutson, B. J., Cha, J. M., & Kim, S. H. (2009, Jul 31). Developing Revenue Managers for the Lodging Industry. *Journal of human resources in hospitality & tourism*, 10(2), 182-194. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.536941>
- Casaburi, I. (2023). Factores clave en la estrategia de canal digital: el mercado del lujo. *Harvard Deusto Business Review*, 325, 80-90. <https://www.harvard-deusto.com/factores-clave-en-la-estrategia-de-canal-digital-el-mercado-del-lujo>
- Comex Perú. (2022). Reporte trimestral de desempeño turístico en el Perú. Resultados al segundo trimestre de 2022. Comex Perú. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-turismo-008.pdf>
- Condor Ferries. (2023). *Millennials Travel Statistics & Trends 2023*. <https://www.condorferries.co.uk/millennials-travel-statistics-trends>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a ed.). Pearson Educación de México
- Díaz Becerra, O. A., & Dextre Flores, J. C. (2017). *Ciencia contable: visión y perspectiva*. Fondo Editorial PUCP.

- European Travel Comission. (2020). *Studey On Generation Z Travellers*. European Travel Comission.
- Fondo de las Naciones Unidas para la infancia (2022, 12 de diciembre). *Pronunciamento ante la situación que vive el Perú*. <https://www.unicef.org/peru/comunicados-prensa/unicef-pronunciamento-ante-situacion-que-vive-peru>
- Flourishing Business (2023). Flourishing business canvas. <https://flourishingbusiness.org/flourishing-business-canvas/>
- Guzmán, S. C. (2022, 6 de julio). Canales digitales: ¿Qué factores limitan su expansión en las empresas peruanas. Conexionesan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/canales-digitales-que-factores-limitan-su-expansion-en-las-empresas-peruanas>
- Hoteles José Antonio. (2023). Hoteles José Antonio Cusco. <https://hotelesjoseantonio.com/hotel-jose-antonio-cusco/>
- Inga Martínez, C. (2019, 8 de julio). *Airbnb' en el Perú: ¿Cómo ha impactado al mercado de hoteles?*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/efecto-airbnb-peru-hoteles-usmp-plataformas-colaborativas-noticia-653252-noticia/?ref=ecr>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022, diciembre). *Cusco Compendio Estadístico 2022*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/4132269-compendio-estadistico-cusco-2022>
- IZEA. (2022, 20 de diciembre). *23 Top Hotel Influencers Showing the Best Stays*. <https://izea.com/resources/hotel-influencers/>
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). Dirección del Marketing (14a ed.). Pearson.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022a, 8 de julio). *Datos Turismo*. <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022b, mayo). *Estrategia nacional de reactivación del sector turismo 2022 - 2025*. MINCETUR.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3109734/R.%20M.%20N%C2%B0%20138%20-%202022.pdf.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022c). *Plan de Protección al Turista*.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2866189/PLAN_PROTECCION_TURISTA_2022.pdf?v=1646259260

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2022d, 15 mayo). *Aprueban la “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022 - 2025” Resolución Ministerial N° 138-2022-MINCETUR*. El Peruano.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-estrategia-nacional-de-reactivacion-del-sector-resolucion-ministerial-n-138-2022-mincetur-2068007-1/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022e, 6 de enero). *Mincetur promueve inversión de nuevos hoteles en el país*. Plataforma digital única del Estado Peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/574320-mincetur-promueve-inversion-de-nuevos-hoteles-en-el-pais>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022f, 23 de diciembre). *Entrevista en Canal N a ministro Luis Fernando Helguero*. [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=9c0hkFHKogg>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022g). *Reporte de Comercio Regional I*

Semestre 2022: Cusco. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/3638963-reporte-de-comercio-reporte-comercio-regional-rcr-cusco-2022-i-semestre>

Organización de las Naciones Unidas para a educación. (s.f). *Ciudad del Cusco. Recuperado el 16 enero*. <https://whc.unesco.org/es/list/273>

Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo* (9a ed.). Ediciones Deusto

- Ramgade, D. A., & Kalgi, D. D. (2022). A study on the rise of millennial travelers and how their travel trends are shaping the present and future of the tourism industry. *Shodhsamhita*, vii (2), 219-222.
- Soler-Adillon, J. (2017, noviembre). Tres conceptos clave en medios digitales. *Revista académica sobre documentación digital y comunicación interactiva.*, 15, 1-3.
<http://dx.doi.org/10.2436/20.8050.01.38>
- Steffens, G. & Cadiat, A.Ch. (2016). *Los criterios del SMART. El método para fijar objetivos con éxito*. Titivillus.
- IncaBlog (2020). 8 lugares grandiosos para visitar en Cusco en este 2020.
<https://incalake.com/blog/es/8-lugares-para-visitar-en-cusco/>
- TreXperienceperu. (2023). *Mejor época del año para visitar Machu Picchu*.
<https://trexperienceperu.com/es/blog/mejor-epoca-para-visitar-machu-picchu>
- Turism in. (2022). Sostenibilidad: actitudes, motivaciones y demandas de los viajeros 2022. PROMPERÚ.
<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Reportes/DetalleReporte?reporte=233&redireccionar=1>
- Turismo in. (2022, julio). *Así serían los peruanos que visitaría Cusco*. PROMPERÚ.
<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Boletines/DetalleBoletin?boletin=152>
- Turismo in. (2023, enero). *Publicidad digital mejores canales para el 2023*. PROMPERÚ.
<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Reportes/DetalleReporte?reporte=248&redireccionar=1>
- Ubillus, R. (2023, 5 de enero). *Millonarias pérdidas en el sector turismo, tras cancelación de reservas en enero a marzo*. infoMercado. <https://infomercado.pe/millonarias-perdidas-en-el-sector-turismo-tras-cancelacion-de-reservas-en-enero-a-marzo-050123-ru/>

Ybañez Gamboa, I. (2023, 8 de enero). *Turismo en Perú: un sector golpe fuertemente or las protestas sociales y la pandemia*. Infobae.

<https://www.infobae.com/america/peru/2023/01/08/industria-turistica-en-el-peru-un-sector-golpeado-fuertemente-por-las-protestas-sociales-y-la-pandemia/>



Apéndices

Apéndice A: Entrevista 1

Entrevistado: Rubén Calixto, Administrador del Hotel José Antonio Cusco

Entrevistador: Ali Mayo

Fecha: 20 marzo 2023

Duración: 45 minutos

Estamos elaborando la tesis *Business Consulting* del Hotel José Antonio Cusco para optar el grado de Magíster en Gerencia Estratégica Internacional. Y quería pedir su autorización para poder grabar la presente entrevista para efectos académicos.

1. ¿Cuál es su perspectiva para el sector hotelero de cuatro estrellas en Cusco?

Hemos tenido prácticamente cerrado el hotel a raíz de la pandemia en los años 2020 y 2021. Ya en el año 2022, a partir de marzo, que empezó la recuperación del sector turismo, tuvimos un período bueno hasta diciembre de ese año.

Para este año, a raíz de los conflictos sociales, nuevamente cae el turismo prácticamente a cero. Nos afectó más que la pandemia. Ahora, que se ha tranquilizado el país, a partir del mes de abril se observa una recuperación bastante lenta.

Se espera que para el segundo semestre de este año se haya un incremento en la actividad. De acuerdo a nuestras estadísticas, ya tenemos reservas entre el 50% a 55% de ocupabilidad.

2. ¿Cuáles son los principales canales de venta del hotel?

Básicamente el mayor porcentaje de ventas son las agencias de viaje y las empresas corporativas. En cuanto a las OTAS, prácticamente son nulas las ventas de este canal, debido a que la administración no le da mucha importancia. Respecto a la página web, también es mínima la participación.

3. ¿Cómo administran sus canales, señor Rubén?

Tanto los canales de agencias de viajes y corporativo están muy bien manejados por la gerente y ejecutivas de ventas. Por eso representan los mayores ingresos del hotel. En cambio, por falta de conocimiento o de apoyo de la administración, las OTAS no se encuentran muy bien manejadas.

4. ¿Qué tan importante es el canal digital para las ventas?

Observo que los hoteles de la competencia tienen un gran avance de ventas por ese canal, a diferencia nuestra que no la tenemos. Personalmente considero que el canal digital es muy importante pues muchas personas hacen sus reservas a través de ellos. Las ventas en los otros hoteles han subido bastante por ello.

5. ¿Qué porcentaje de las ventas representa el canal digital?

Para el año 2022 el canal digital tiene una mínima participación. Tanto las OTAS como la página web solamente representaron solo el 1.8% de las ventas, es muy bajo. En cambio, las agencias de viaje, su participación fue del 61% para el año 2022, y las empresas comparativas un 33%.

6. ¿Qué factores consideran claves en cada canal?

Una buena administración. En nuestro caso, se administra muy bien las agencias de viaje y empresas corporativas del mismo, considero que la misma importancia se debería dar al canal virtual.

7. ¿Cuál de los canales de venta es el de menor rentabilidad?

Las agencias de viajes son las de menor rentabilidad. La de mayor rentabilidad representa la página web. Si se trabajara más este canal, la rentabilidad del hotel aumentaría bastante, pues lo que recibimos no está grabado por una comisión a diferencia de los otros canales, como en el caso de las OTAS que se debe dar una comisión.

8. ¿Tienen área de marketing?

Actualmente no se tiene un área de marketing. Las acciones de publicidad lo realizan la gerente de ventas con sus ejecutivas en una revista de agencias o visitas al extranjero.

9. En ese sentido ¿no habría un monto destinado para esta área?

Al no tener un área marketing, no hay asignación de presupuesto, salvo para el departamento de ventas, cuyo trabajo está enfocado al mantenimiento de las ventas por agencias de viaje y corporativos.

10. ¿Qué estrategias tienen para la temporada baja de turismo?

Tenemos casi cuatro meses bien marcados de baja del turismo por las lluvias que vuelve peligroso viajar a Machupichu. Para esas temporadas el departamento de ventas realiza promociones. La tarifa de alojamiento baja significativamente por esos meses por la menor demanda.

11. ¿Considera a sus clientes con alto o bajo poder de negociación?

Actualmente tienen un alto poder de negociación por la poca demanda que hay y la alta oferta de hoteles. No podemos negociar las tarifas, ellos son los que imponen sus condiciones.

12. ¿Qué atributo considera como ventaja competitiva del hotel?

El personal que está bien preparado para prestar un buen servicio. Tanto es así que todos los huéspedes se van muy satisfechos. Esto incluye los eventos que realizan las empresas corporativas. El servicio que se presta es muy difícil de imitar por los otros hoteles, salvo que se lleven a nuestro personal, como han sucedido en ocasiones que les han ofrecido mayores beneficios.

13. ¿Considera a los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Cusco como competencia?

Por supuesto, todos son competencia, peleamos por el mismo mercado, y gana es el que brinda mejor servicio. Incluso ahora los hoteles cinco estrellas se han vuelto parte de la competencia. Como hay poca demanda, ellos también han bajado bastante sus tarifas a niveles de los hoteles de cuatro estrellas.

14. ¿Qué hotel de cuatro estrellas de Cusco considera su mayor competencia?

Por los servicios y la infraestructura que es similar, el Hotel Hilton. Además, ellos son una cadena internacional.

15. ¿Considera competencia a Airbnb?

Por el momento no. Tengo entendido que están ingresando al segmento de departamentos lujosos. Los pasajeros que vienen a un hotel cuatro estrellas son personas con alto poder adquisitivo que les gusta estar bien atendidos. En Airbnb no encuentran esos servicios. Por el momento no los considero como competencia.

16. ¿Considera amenaza a las nuevas inversiones hoteleras en el rubro cuatro estrellas?

Claro que sí. Cuando José Antonio empezó a operar desde el año 2003, en esa época no había muchos hoteles. Conforme a ido creciendo la demanda de turismo, se han construido más hoteles. Si la demanda no crece respecto a la oferta, como actualmente se observa, los pocos turistas que vienen se reparten entre todos.

Ok señor Rubén, agradecemos su valioso tiempo.

Apéndice B: Entrevista 2

Entrevistado: Sr. Ramirez, Huésped del Hotel Jose Antonio Cusco

Entrevistador: Rubén Calixto

Fecha: 16 de abril del 2023

Duración: 30 minutos

Buenas tardes, señor Ramírez, estamos en la elaboración de una tesis correspondiente a una consultoría al Hotel José Antonio Básicamente se está analizando la problemática del hotel referente a las ventas por el canal digital, que son las agencias virtuales. Usted hizo la reserva a través de *Booking*, entonces voy a hacerle algunas preguntas.

1. ¿Por qué eligió el Hotel José Antonio?

Quien vio el Hotel José Antonio por primera vez a través de redes fue mi esposa. Se evaluó poder elegir este hotel por los servicios que ofrecía, las referencias que pudimos ver sobre todo de sus áreas comunes. Nos llamó la atención el jacuzzi, habitación, y los servicios de restaurante y bar en el mismo establecimiento.

2. ¿Es la primera vez que viene al Cusco? ¿Y al hotel?

No es la primera vez que vengo al Cusco, pero sí es la primera vez al hotel.

3. ¿Por qué efectuó su reserva a través de *Booking*?

Porque la he visto como una plataforma donde dan unos buenos precios relativos a los que se pueden encontrar en el mercado, varias opciones y ya he realizado reservas anteriormente en otros viajes a través de dicha página.

4. ¿Verificó los precios de otros hoteles de la misma categoría?

Si se verificó los precios comparados con hoteles de tres estrellas y alguno que otro de cuatro estrellas. Elegimos este por las vistas que nos daban. Mi esposa observó un ambiente de piscina que al final pudimos averiguar qué era el solárium -un jacuzzi- que nos llamó incluso más la atención.

5. ¿Verificó la página web del hotel?

También la verificamos, porque si bien habíamos visto esta imagen que nos había parecido bastante atractiva, no se encontraba en la descripción que había en *Booking*.

Así que al visitar la página del hotel pude establecer contacto con el número de *whatsapp* que ofrecen ahí para que me aclararan el asunto. Al final salió este tema del solárium y cómo eran las habitaciones y demás, lo que también me llevó a no arrepentirme de elegir esta opción.

6. ¿Qué elementos consideraría usted que debiera tener el canal de venta digital, sobre todo la página web, para que sea más atractivo? ¿Encontró alguna dificultad para verificar los servicios?

A través de la página web no. Pero sí quizás para alguna referencia en las redes sociales. Al inicio elabore una lista comparativa de hoteles aquí en Cusco y no había visto esta opción. Mi esposa me dio la pauta de que existía, y al final ha terminado de ser bastante atractiva para ambos.

De repente publicitar un poco más en las redes sociales, como Facebook y Instagram, que tienen cada vez mayor acogida para alguien que está buscando algo aquí en Cusco, estos servicios como el solárium o las habitaciones que también nos han parecido bastante bonitas, especialmente que todos los baños traigan tina, que no es común. Quizás esa publicidad ayudara, y con un link de referencia para su página para mayor aclaración, y los teléfonos de contacto, pienso que podría llegar a mayor.

7. Eso quiere decir que en las redes sociales no encontró publicidad del hotel.

No se encontró publicidad en las redes sociales. Hemos visitado el solárium jacuzzi y es un ambiente bastante bonito, con una vista muy buena de la ciudad. Es más, si inclusive su horario de atención no solamente fuera hasta las 6 pm, yo apuesto que sería incluso mucho más atractivo. Habilitar un bar en el lugar. Vemos que este hotel, además de los servicios que ya cuenta tiene incluso potencial para hacerse mucho más llamativo

Si bien entiendo que el precio quizá no sea tan accesible para todo el universo de visitantes que viene a Cusco, sí es muy buena opción para nosotros, que comúnmente no podemos gastar mucho, pero sí al menos alguna vez o una vez al año, resulta algo atractivo para poder invertir.

8. Entonces este el servicio del hotel cubrió sus necesidades.

Sí, yo diría que sí completamente.

9. Seguramente han realizado muchos viajes ¿qué le gustaría que se incorpore en el servicio del hotel?

Bueno, la verdad me ha parecido bastante bueno, es inclusive más de lo que quizás esperaba del hotel. El servicio me pareció bastante bueno. La atención de la recepción para el caso de que el paquete contratado incluía desayuno, y sin embargo, teníamos una excursión que comenzaba en la madrugada, que era antes de la hora del desayuno, y que nos hallan preparado dos boxes, para mí es algo bastante grato; porque entiendo que cada centavo invertido en pasar una unos buenos días en Cusco, aquí en el hotel, valen la pena.

10. Entonces se encuentra satisfecho con hotel y lo recomendaría

Claro, de hecho, sí.

Muchas gracias por su tiempo y su colaboración

Apéndice C: Entrevista 3

Entrevistado: Sr. Darío, Huésped argentino del Hotel Jose Antonio Cusco

Entrevistador: Rubén Calixto

Fecha: 16 de abril del 2023

Duración: 30 minutos

Buen día señor Darío, bienvenida al hotel. Como le comenté, estamos realizando una consultoría para el hotel donde usted está alojado. Básicamente se está analizando la problemática del hotel referente a las ventas por el canal digital. Por favor permítame realizarle algunas preguntas.

1. ¿Por qué eligió el Hotel José Antonio?

Soy argentino, viajamos con mi mujer en moto, veníamos pasándola un poquito mal por el tiempo (lluvia) y entonces decidimos buscar un hotel que sea más o menos lindo, que podamos llegar y nos sintamos a gusto.

Agarramos el celular y comenzamos a ver las opciones que cercanas como poder hospedarse. El hotel fue una de las primeras opciones que nos mostró booking y así llegamos hasta acá.

2. ¿Por qué eligió booking? Porque también hay otras OTAS como Expedia o tal vez la web del hotel.

Para elegir la web del hotel primero se tiene que saber a dónde va y entonces busca. Ahora puedo hacer una reserva a través de la web después de ya haberme hospedado, pero si no me hospedé, no sé cuál es el nombre, no sé cuál es la dirección web. Y manejo *Booking*, *Trivago* de vez en cuando, y también un poquito de importancia a las opciones que nos muestra el *Google Maps*. Pero generalmente en *Booking* uno accede rápido, se puede filtrar por precio, por calidad de hotel. Es una herramienta como que es más rápida para eso.

3. ¿Le fue fácil encontrar el Hotel José Antonio Cusco?

Sí, lo pusimos en el mapa y llegamos directo.

4. En el Cusco existen varios hoteles de cuatro estrellas ¿verificó los precios?

No, era una situación especial. Queríamos sacarnos la lluvia de encima y llegar para estar cómodos.

5. ¿Qué elementos considera usted que sea necesario para que el canal digital sea más atractivo?

No tuve la oportunidad de ingresar a la página web y ver cómo está armada por lo que no sabría qué decirle en este momento.

6. Para finalizar, ¿el hotel cubrió a sus necesidades y expectativas.?

Sí perfecto. El muchacho de conserjería, yo había elegido mal la cama, me movió de habitación a la matrimonial que era en la que yo quería. Después tuve que aparcar la moto que tengo y me acompañaron, me ayudaron con las valijas... la verdad que se portaron 10 puntos. No, no tengo nada para decir. Es más, estoy muy contento.

No veníamos acostumbrados a que nos traten tan bien. Venimos desde Bolivia donde no nos han tratado muy bien, pero pasar de eso a esto, pues es el cielo.

7. Seguramente han realizado muchos viajes ¿qué le gustaría que se incorpore en el servicio del hotel?

Como le dije, llegamos anoche, no tuvimos la oportunidad de recorrer el hotel, por ejemplo, no sé si tiene piscina. Lo único que conozco bien el hotel es que comimos muy bien el desayuno y que las habitaciones están espectaculares. Por lo menos por lo que tiene hasta ahora, está a 10 puntos.

Señor Darío mucho gusto, bienvenido al Hotel José Antonio, nosotros encantados.

Muchísimas gracias a ustedes por el hospedaje y la pasamos muy bien.

Apéndice D: Entrevista 4

Entrevistado: Sra. Cecilia Barrera, Gerente de Ventas del Hotel Jose Antonio

Entrevistador: Rubén Calixto

Fecha: 30 de abril del 2023

Duración: 1 hora

Somos un grupo de estudiantes que estamos realizando un *Business Consulting* para el Hotel José Antonio.

1. Sabemos muy bien que el sector turismo ha sido el más golpeado, dos años de pandemia y, tras una leve recuperación, se dieron los conflictos sociales. ¿Qué perspectivas tiene usted para este y el próximo año, cómo ve su recuperación?

Cuando empezaron las protestas el 7 de diciembre, nunca nos imaginamos que el golpe iba a ser tan fuerte como fue. Tenemos cinco hoteles, de los cuales tres tuvimos que cerrarlo, quedándonos solo con Hotel José Antonio y José Antonio Deluxe. Como estrategia decidimos primero a tratar de hacer promociones y segundo, tratar de viajar a cuanto feria se organice.

De acuerdo, a lo que se ha conversado con todas las agencias de viajes, el segundo semestre promete ser bueno, aunque no como el año 2019. No olvidemos que 16 países recomendaron no viajar al Perú, pero de la mano de Promperú estamos tratando de trabajar y cambiar esa imagen

2. Hablando de las ventas, observamos que más se enfocan en lo que es agencias y empresas corporativas.

Todos los hoteles tienen una directora o gerente de ventas, y un *tour and travel* que solamente visita agencias y el tema corporativo. Lamentablemente, en este hotel no existe el *tour and travel*. Entonces tengo dividir un poco de mi tiempo en agencia de viajes y clientes VIP. Después las ejecutivas de ventas las ONG's y clientes corporativos. La ventaja que

nosotros tenemos con los hoteles son las salas de eventos que nos permite enfocarnos no solamente a clientes receptivos, sino también no al corporativo. Por eso el José Antonio Deluxe no se cerró estos meses porque tenemos seis salas de eventos. Si bien las reservas de los clientes receptivo bajaron, los eventos no bajaron y de eso nos hemos sostenido.

3. Se cuenta con varios canales de ventas para llegar a los clientes, y en lo que respecta a las OTAS su participación es muy baja, teniendo en cuenta que otros hoteles han llegado hasta un 45% de participación y es más rentable que el canal de agencias...

Voy a ser bastante honesta y sincera. Desde que iniciamos siempre estuvimos bien, con un porcentaje de ocupabilidad bastante envidiable para los demás hoteles. Sin embargo, hoy, que hay bastante competencia, las cosas han cambiado.

El asunto con el dueño del hotel es que le cuesta entender esa situación: que cuanto más OTAS tengamos, cuando más nos vayamos a las redes, más vamos a vender. Estamos en un proceso, algo lo ha entendido. Nosotros antes teníamos una persona de *ecommerce*, es momento que la tengamos. Cuantos más canales tengamos, más vamos a vender. Nos falta y lo reconozco.

4. ¿El hotel no tiene un área de marketing?

No, ni el marketing ni *ecommerce*. Lo más cercano que tenemos es una compañía que nos mueve redes, y poco a poco la administración ha entendido que varios eventos han entrado gracias a esta empresa, pero estamos en pañales.

Yo todavía soy de las antiguas donde es muy importante el *door to door*, el llevar un regalito, un chocolate, un brownie, y sigue funcionando. Como gerente, fidelizo mucho a mis clientes; y es que si bien hay muchas cosas que se mueven por redes, también se mueven por amistad.

5. ¿Por qué el gerente general no da mucha importancia al canal digital, sabiendo que es más rentable?

Porque no se ha modernizado, y teníamos una ocupabilidad bastante alta. Nos pasó con el Deluxe, que tuvimos a la tripulación de LAN. Entonces nunca sintió esa necesidad. Pero hoy va dándose cuenta de que ya no es así. Además, han salido competencias muy agresivas. Entonces la torta se va achicando de una manera fuerte, por más que el dueño afirme que estamos bien ubicados.

6. Hablando de la temporada baja ¿qué estrategias tiene el hotel para captar mayor cantidad de clientes?

Nosotros hemos estado haciendo promociones. Este año vamos a tener una posición muy agresiva desde diciembre hasta marzo promocionando, tratando de captar algo de lo poco que va a entrar

7. ¿Qué recomendaría para mejorar en el hotel?

En la parte de ventas es muy importante contar con una persona de *ecommerce*. Pienso que ayudaría mucho. Esto no lo puede ver el departamento de reservas porque no dispone del tiempo para ello. Entonces es necesario tener una persona que siempre observe a la competencia, que esté lanzando promociones por la web; en estos momentos que hay bastante competencia, acá en el Cusco o, bueno, a nivel nacional, no todos los hoteles.

8. ¿Considera que ahora que los hoteles cinco estrellas son competencia de los hoteles cuatro estrellas?

Sí. Te pongo un ejemplo, en Lima, con el hotel Pullman de cinco estrellas, estamos casi a la par en tarifas y a veces ellos han ofrecido tarifas menores. El Libertador de Cuzco, también lo hace a veces.

9. ¿Considera a los de Airbnb competencia de los hoteles cuatro estrellas?

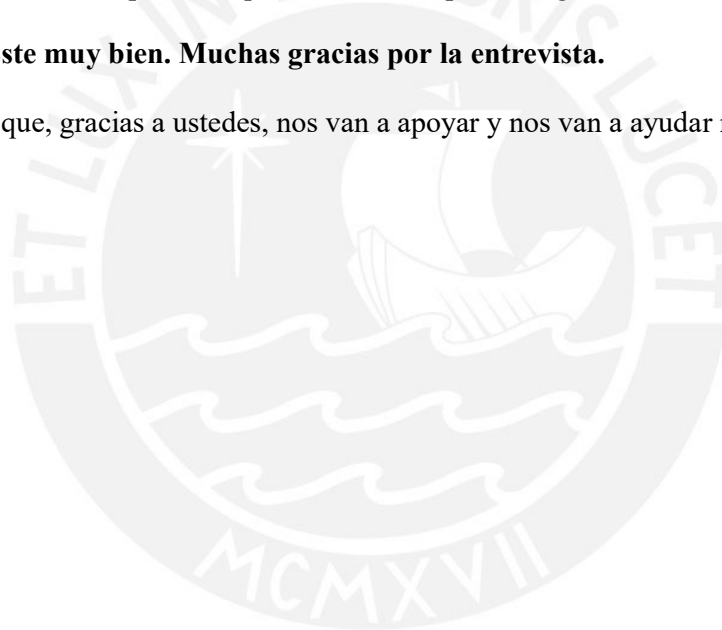
En Lima sí. En Cuzco muy poco. Yo no soy millennial, pero tengo dos hijas que lo son, y a veces los millennials, que pueden pagar un cuatro estrellas, buscan una oferta de Airbnb bonito. En Cuzco no hay tanta oferta, pero en Lima sí es muy fuerte.

10. Entonces hay trabajo que hacer...

Bastante. Tenemos que hacer un grupo que, poco a poco, tenga que entender que las cosas cambiaron. Los chicos ahora mueven mucho, las redes consiguen muchas cosas. A veces los ya los viejos, porque me considero una persona mayor, tenemos que tratar de aprender y tratar de dar un paso, no quedarnos en la época antigua.

11. Este muy bien. Muchas gracias por la entrevista.

Estoy segura de que, gracias a ustedes, nos van a apoyar y nos van a ayudar muchísimo.



Apéndice E: Entrevista 5

Entrevistado: Sr. Adolfo Alfaro Barrientos, jefe de recepción de SONESTA Hotel Cusco

Entrevistador: Ali Mayo

Fecha: 08 de abril del 2023

Duración: 50 minutos

Somos alumnos de la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En este momento venimos elaborando nuestra tesis de la consultoría de negocios. Deseamos iniciar nuestra entrevista con su persona para poder absorber algunas consultas.

1. ¿Cuál es su perspectiva para el sector turístico en Cusco para este año 2023 y los próximos años?

La coyuntura que ha pasado nos ha afectado este primer trimestre (2023) que ha estado por debajo del 20% de ocupación. Sin embargo, para abril, en Semana Santa, repuntó no a la velocidad esperada de años anteriores, pero sí se vio una ligera mejora con un 11% de ocupabilidad y cerramos con un 22%. En mayo estamos arrancando con un 42% de ocupación y esperamos cerrar con 70%. Normalmente, abril y mayo siempre son los meses que empieza a generar mayor ocupación, donde comienza a incrementarse la temporada.

2. Esto, digamos ¿por la estrategia seguida en las redes sociales? o ¿la propia coyuntura del turismo de la ciudad?

En el tema externo, tenemos una *community manager* que maneja todo lo que es redes sociales, el tema de Facebook, Instagram. También estamos en *TikTok*. que es una red que se está volviendo bastante popular. Aparte de eso, tenemos una *revenue manager* que maneja todos los canales digitales.

3. Entonces, ¿cómo ven la proyección para la segunda mitad del año?

Normalmente nuestra ocupación a partir de abril a noviembre ha sido en promedio entre 70 a 80%, sólo en el mes de octubre siempre llegamos al 94% o 95%. Según la

proyección de cómo empezamos abril y cómo no está en mayo, creo que en junio y julio también se nivelaría.

4. ¿Tal como fue el año pasado?

Mejor. El año pasado, tuvimos una ocupación relativa del 55%, pero esto debido al segmento corporativo, donde hicimos muchas alianzas sobre todo con empresas del sector minero. El tema receptivo no reaccionó, ni el de OTAS. Eso nos permitió que, en el 2022, y desde el 2021 en realidad, pudiéramos mantenernos en el mercado.

5. Y en cuanto a los hoteles cuatro estrellas de la ciudad ¿Cuál es su perspectiva?

Compartimos un registro que se llama *market share*, con otros hoteles. Enviamos información, ellos comparten la suya. Esta información nos indica cuánto es el porcentaje de ocupación, el tema de reparto y la tarifa promedio. Con los dos hoteles que compartimos la información, observamos que está incrementándose.

No tengo a la mano la data comparada con el año 2019, que lo tomamos como base por haber sido un año regular, sin embargo, en base a lo que se está viendo, se está creciendo.

Uno de los hoteles con el que compartimos información es un hotel boutique de cinco estrellas, y podemos decir que debido a cómo el mercado se ha reprimido, los hoteles de cinco estrellas están compitiendo en tarifa con los hoteles de tres y cuatro estrellas.

Lógicamente un huésped va a preferir un cinco estrellas si encuentra una tarifa competitiva. Entonces estamos mirando otras estrategias, dado que están siendo muy agresivo con el tema de tarifas.

6. ¿Cuáles son los canales de ventas principales del hotel?

Tenemos el canal de OTAS que involucra la infinidad de páginas webs que hay en las plataformas digitales, y son el mayor volumen. Estamos hablando de un 45%.

También las agencias de viaje, que están mejorando. Nuestra proyección, que es lo que

queremos, es del 30%. Esto se ha invertido, porque en el 2017 y 2018 eran las agencias las que movían las ventas. También está el corporativo, que el año pasado representó el 95% de nuestra ocupabilidad. Nuestra proyección es del 15%.

7. ¿Cómo administran los canales?

Los administra la *revenue manager*. Ella se encarga de todo el tema de comercialización, estrategias, tarifas y campañas ocultas. Se enfoca básicamente en todo lo que son OTAS y negociaciones con plataformas digitales.

8. Y ¿la *community manager*?

La *community manager* ve el tema de redes sociales, todo el tema de Instagram más publicidad y promociones que se ofrecen por ese lado, pero solamente es como que la pantalla, pues todo se canaliza igual por el teléfono corporativo o por correo electrónico.

9. ¿Qué tan importante es el canal digital para las ventas del hotel?

Hoy en día es bastante importante. Como mencioné es el 45% de las ventas. Prácticamente se podría decir que eso permitiría subsistir al hotel, pues cubriría todos sus gastos fijos y operacionales.

10. ¿Qué factores consideran claves en cada canal?

En términos generales, primero, el tema de las tarifas, que son muy importantes porque lógicamente todas las OTAS ganan comisiones. Las estrategias que nos dan a nosotros, como por ejemplo exposición en los cinco primeros lugares de las búsquedas es una comisión mayor.

11. ¿Cuál canal cuál de los canales de venta es de mayor rentabilidad?

En términos de volumen las OTAS. En este caso hablaríamos de *Booking* y *Expedia*. Pero a nivel de rentabilidad, es la plataforma del hotel porque es la por la que pagamos menos comisiones.

12. Comparándolo con las agencias de viajes y las OTAS, ¿cuál es la de mayor rentabilidad?

Las agencias de viajes porque las agencias de viaje, a pesar de que su tarifa es más baja, las comisiones son también más bajas. Pero el punto negativo es la cobranza, porque las agencias de viaje tienen un periodo de cobranza más alto, 30 a 60 días, entonces no se maneja liquidez; todo lo contrario de las OTAS, donde la liquidez es inmediata, a lo mucho 15 a 20 días.

13. Entonces en términos globales, ¿cuál es más rentable, OTAS o canal de agencias?

La OTAS lo sería definitivamente. Las OTAS superan en volumen y liquidez, y ahora exposición. Los tiempos están cambiando. Ahora todo se ha digitalizado. La agencia de viajes es un método tradicional, que no ha desaparecido, pero sí ha bajado su volumen de producción.

14. ¿Tienen un área de marketing?

Manejamos un área comercial a nivel Perú. La oficina de mercadeo se maneja en Lima en la sede principal. Sin embargo, tenemos una coordinadora comercial aquí que hace el refuerzo. Las negociaciones las hacen en Lima, pero en las sucursales que están en Cusco sale la coordinadora comercial a hacer las visitas para mantener presencia en el mercado.

15. ¿Cuántas personas conforman esta área?

Ellos son corporativos, así que manejan todas las unidades de Perú. A nivel de oficina de mercadeo estamos hablando de cinco personas.

16. ¿Cuáles son las labores de esta área de marketing?

En Lima participan en exposiciones, congresos y ferias. Ellos también se encargan de negociaciones, tarifas y condiciones de reservas, y también las funciones de visitas.

17. ¿Manejan presupuestos anuales para el área de marketing?

Mensuales claro, el acumulado es anual. Tanto para el área de mercadeo, como del revenue manager y la community manager, que también tienen su presupuesto, proyectos y metas. En el área de mercadeo en Lima, que manejan toda la parte corporativa, asignan a cada unidad su presupuesto.

18. ¿En qué consiste la estrategia de marketing?

Actualmente es volver a afianzar lazos con los clientes que teníamos. En lo que respecta a OTAS, lo tenemos bien monitoreado con la community manager. Ella tiene su plan de trabajo establecido, mensual y anual, nos hace un feedback todos los meses para ver cómo se está desarrollando el mercado, su evolución, y cómo está reaccionando a las estrategias que lanzamos. Ha sido bastante lenta la recuperación de empresas corporativas. Con las agencias se han reafirmado los lazos. Sin embargo, la respuesta por parte de ellas no ha sido tan favorable por la coyuntura, pues los viajes con ellas se planifican con meses de anticipación, a diferencia de las OTAS. Esto por la guerra de tarifas que se está dando entre los hoteles de tres a cinco estrellas, donde las agencias ahora tienen una cartera más amplia de donde escoger. Nos ha tocado bajar tarifas, pero la estrategia de nuestra gerencia está en el posicionamiento antes que desaparecer, siendo competitivos en tarifas sin desmerecer el servicio.

19. ¿Qué estrategias tienen en la temporada baja del turismo?

En nuestro caso nos enfocamos mucho al segmento del turismo receptivo nacional. Para ello se dan estrategias de tarifa con paquetes aéreos. Otra estrategia que se ha utilizado es amarrar paquetes de tres hoteles. Hemos trabajado con Gercetur y también con ¿Y tú qué planes?, que generan movimiento.

20. ¿Consideran a sus clientes con alto o bajo poder de negociación?

Los clientes directos aquí como establecimiento, dejando de lado la oficina principal, son los huéspedes sin reserva que sí definitivamente tienen un alto poder de negociación.

Pertenecen al segmento nacional, y como nacionales siempre tendemos mucho regatear, entonces empezamos con una tarifa base que es la que tenemos en nuestra plataforma web, y de ahí vamos negociando hasta cuánto podamos.

Nuestra premisa es no dejar que se vayan las ventas. Creo que todos aspiran a recuperar el mercado y no dejar que una venta se vaya. Por eso negociamos mucho el tema de tarifas o condiciones. Cuidamos mucho el tema de servicio. A nivel tarifa de repente no podemos competir dentro del segmento de cuatro estrellas, pero el tema de servicio es nuestra premisa y parte fundamental de nuestra cultura organizacional.

21. ¿Cuál considera que es el punto que se debe mejorar?

Creo que ya nos quedamos cortos en la parte estructural. Corresponde una actualización que está en proyecto. También estamos apuntando al tema de eventos. A pesar de que tenemos salones de eventos, la capacidad a veces nos limita mucho.

22. ¿Qué es lo que le sorprende o llama la atención al turista del hotel?

Cuando llegue al hotel definitivamente el servicio. La ubicación también es un punto favorable. Así mismo el tema de la marca. Sucede que pertenecemos a una cadena latinoamericana, entonces hay muchos que vienen de Chile, Colombia, Ecuador, que ya conocen la compañía como GHL

23. ¿Qué atributo considera como ventaja competitiva del hotel?

Yo creo que es definitivamente el servicio, y eso es a lo que apuntamos bastante. Y todo parte del recurso humano. Si nuestros recursos humanos no están comprometidos, no está contento trabajando con nosotros, no va a hacer lo que esperamos.

24. Al resto de hoteles de cuatro estrellas ¿los considera competencia?

Sí, competidores en el tema de tarifas y competidores en el tema de ubicación, porque hay huéspedes que les gusta estar muy cerca al centro de la ciudad.

25. ¿Cuál considera su mayor competencia?

A pesar de la ubicación el Hilton, porque son muy agresivos con el tema tarifas. El Xima también es bastante agresivo en sus tarifas.

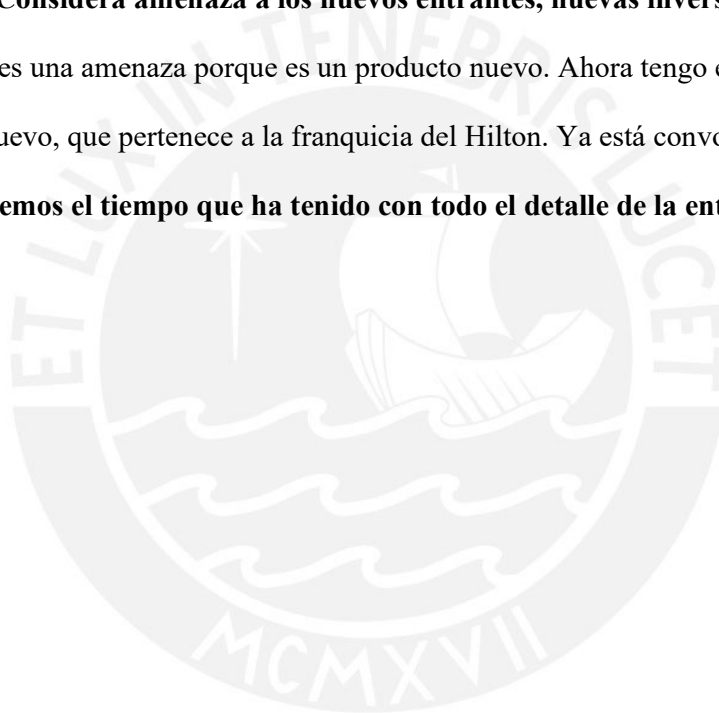
26. ¿Considera competencia a Airbnb?

No, todavía no nos ha afectado tanto porque nuestro segmento son huéspedes que viajan de 2 a 3 días, y quieren llegar donde los atiendan bien y tener todo listo. Entonces Airbnb a veces no les es muy rentable, a pesar de que es mucho más económico.

27. ¿Considera amenaza a los nuevos entrantes, nuevas inversiones hoteleras?

Siempre es una amenaza porque es un producto nuevo. Ahora tengo entendido que va a ingresar uno nuevo, que pertenece a la franquicia del Hilton. Ya está convocando personal.

Agradecemos el tiempo que ha tenido con todo el detalle de la entrevista.



Apéndice F: Entrevista 6

Entrevistado: Sr. Hernando Galindo Farfán, Sub-Gerente de la Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía Cusco - GERCETUR

Entrevistador: Rubén Calixto y Ali Mayo

Fecha: 1 de marzo del 2023

Duración: 1 hora

Somos alumnos de la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En este momento venimos elaborando nuestra tesis de la consultoría de negocios. Deseamos iniciar nuestra entrevista con su persona para poder absorber algunas consultas.

1. ¿Cómo describiría el año 2022 en el turismo nacional?

Digamos que la reactivación del turismo se inició, porque justamente el año 2021 termina, entre comillas, este problema de salud a nivel mundial, que afectó ostensiblemente a todos los países. Cuando se reabren los aeropuertos y vuelve la comercialización “presencial”, empieza el reflotamiento, los flujos de turismo.

En el año 2019 ya estábamos bordeando los cinco millones de visitantes en el año, inclusive en Machu Picchu eran alrededor de 4500 visitantes por día. En el año 2022, si bien es cierto, hemos estado en franco desarrollo, luego viene el 7 de diciembre que se dio el conflicto nacional, y el flujo de visitantes se va nivel cero. Tenemos un pronóstico no muy positivo, que nos indica que va a demorar varios meses la recuperación.

Ese es el escenario que se presenta, en la ciudad de Cusco la repercusión fue un poco más fuerte porque se intentó tomar el aeropuerto que es la vía principal de ingreso para los turistas. Igual fue el caso de la transportadora que conduce a Machu Picchu, la línea férrea es el principal acceso.

2. ¿Qué perspectivas se tiene para el año 2023?

Estamos enfocándonos en promover y lograr algunos flujos de turismo interno, porque vamos a tener que esperar que el turismo receptivo (extranjero) tenga que crecer por la misma acción natural que tiene ese tipo de turista. Estos viajeros, cuando ven problemas, se orientan hacia otros lugares con atractivo parecido a Machu Picchu. Y es que el comportamiento del turista extranjero es del viajero del día, ya no es como antes que con un año de anticipación programaba su viaje. Entonces te converges en un día, ves una cosa que está oportuna y a buen precio, es un sitio agradable, tiene buenos comentarios, lo revisas en internet, y viajas. Ya no es como antes.

Lo que sí tenemos esperanza es en el turismo interno. Porque el turista nacional también es importante. Estamos trabajando en eso, solo que estas campañas, que incentivan la baja de tarifas, no son fáciles de aplicar en estos tiempos, porque las leyes, que incentivan el libre mercado, colisionan con la política de participación del Estado. Sin embargo, en la medida de nuestras competencias y con las fronteras que tenemos, estamos insistiendo y logrando algunos avances.

3. Solucionado el riesgo socio político, ¿cuánto tiempo tomaría regresar a las cifras del año 2019?

Si el problema socio político no afecta al turista el mes que viene (abril 2023) se puede empezar a levantar, sin necesidad que haya solución del problema político nacional. Fíjense en López Obrador en México, tiene más visitantes, más turistas que el anterior. Por supuesto que en México se ha desarrollado una cultura de turismo que es interesante que la imitemos. Con sutiles ventajas y facilidades se promueve el turismo, y esas cosas nos faltan implementar en el país.

4. Yendo al tema de la hotelería en Cusco, ¿cuál es el contexto de la hotelería en este momento?

Es la mejor que hay en el país. No tengo la cifra exacta de cuántos de cuatro estrellas son, pero ha logrado tener una muy buena infraestructura de construcción ante el cumplimiento de normas claras y exigentes que siguen estándares internacionales. Sobre el personal, tenemos universidades e institutos superiores, desde dónde se puede obtener las plazas que se necesitan. Hay una buena cantera profesional para poder cubrir plazas que puedan ofrecer servicios de calidad.

5. ¿Cuál es la proyección de la inversión hotelera en Cusco para el 2023 y 2024? ¿Qué factores consideran clave en este contexto?

Positiva. Está creciendo de forma lenta pero firme.

En la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo acuñamos dos palabras: “Destino seguro”. ¿Qué significa destino seguro?, significa calidad en la prestación de los servicios turísticos, seriedad, un mínimo casi nada de estafas o descontento del pasajero. En cuestión de calidad e infraestructura, felizmente hay muy buenas estructuras.

A parte, promover también es importante. Hay un efecto multiplicador que tiene el comentario de un pasajero. Cinco veces (personas a quienes se les comunica) cuando es positivo y 10 veces cuando es negativo.

6. Sobre las estafas, ¿Qué medidas está tomando el Estado para reducirlas?

Hemos implementado a nivel nacional la Red de Protección al Turista. Es una instancia de coordinación en la que está la Policía, el Poder Judicial, Fiscalía, Indecopi, todos los entes que podrían garantizar una estadía normal y sin estafas del pasajero.

7. **Estamos muy agradecidos por su tiempo, está respuesta que nos ha brindado el día de hoy nos va a ser bastante para el levantamiento de datos en todo este proceso de elaboración de nuestra tesis.**

Muchas gracias de verdad.



Apéndice G: Entrevista 7

Entrevistado: Sr. Juan Andrés Marsano – Gerente de EOM GRUPO S.A.

Entrevistador: Rubén Calixto

Fecha: 10 de marzo del 2023

Duración: 25 minutos

Estamos en la elaboración de una tesis que consiste en un *Business Consulting*, en nuestro caso, al hotel José Antonio. Parte de la tesis es analizar el sector hotelero del Cusco, siendo un tema importante la entrada de nuevos hoteles en la ciudad y cómo afecta esto a la competencia. Sobre esto último, lo estamos consultando con otros hoteles para saber qué piensan de la entrada de nuevos competidores.

1. Hemos tomado conocimiento del proyecto Boulevard Qoyllur, del cual se proyecta construir tres hoteles. Sabemos que por la pandemia el proyecto ha tenido retrasos. En este sentido la pregunta gira en torno a ¿cuándo se iniciarían las construcciones? ¿en qué tiempo lo van a terminar? ¿Cuántos millones cuesta toda la inversión?

Para empezar, te adelanto que soy solo el promotor del proyecto, no soy el inversionista, ni el operador hotelero. Estamos desarrollando un proyecto de usos mixtos. El término más correcto sería “hiper mixto”, porque los usos mixtos normalmente hacen referencia a solo dos aspectos. Nosotros tenemos más de dos: viviendas, supermercados, locales comerciales, oficinas y hotelería.

Antes de la pandemia, en la concepción del proyecto, se vislumbraban que había capacidad de absorción con los datos de la época para algo así de entre 300 y 500 habitaciones. ¿En qué formato? Bueno es un tema que los operadores con el inversionista inmobiliario definirán; sin embargo, el proyecto asumió como supuesto un hotel de tres, uno de cuatro y uno de cinco estrellas. En la práctica va a ser lo que se determine bajo las leyes de mercado.

Sobre la capacidad de absorción hotelera en Cusco, he escuchado mucha información, no soy experto en la materia, pero han salido muchos hoteles y no sabemos si volverán.

Las cosas han cambiado. Ha cambiado la manera como la gente viaja, como consume los espacios. Hace cinco años, era prepandemia, todavía era muy poca y heterogénea la oferta de Airbnb, y hoy día es mucho mejor. Entonces es un mercado que está teniendo mucho dinamismo y cambios.

Nuestro proyecto, que sin duda también se vio afectado por la pandemia, además de las limitaciones para construir, es un proyecto grande y complejo. Hay permisos, licencias y autorizaciones de por medio, pues está en la vereda del frente del centro de Cusco, donde le aplica la normativa y temas de arqueología y preservación del patrimonio arqueológico. Pero al final de la historia es que hoy por hoy estamos con el terreno excavado y hemos concluido una etapa muy importante del proyecto.

En números redondos son 20,000 m² de área construida. Estamos próximos a comenzar una etapa del del primer edificio de viviendas que forma parte de un proyecto integral. Para el próximo también estemos iniciando una etapa que es la construcción de oficinas.

En el ínterin los operadores hoteleros están muy activos, pues este es un proyecto que tiene algunas virtudes. Está sobre un terreno ya excavado y con los permisos. Por lo que a un inversionista le es razonablemente previsible que en 18 a 24 meses podrían tener un hotel funcionando.

Además, puede ser diseñado a la medida y con infraestructura moderna, mientras que eso no necesariamente se puede hacer sobre una edificación preexistente, como ocurre en el centro histórico, que tiene si bien tiene sus edificaciones, muy preciosas, también vienen con sus ineficiencias. Se requiere mucha eficiencia y eso es lo que el proyecto Boulevard Qoyllur representa.

2. Gracias por la información. Recurrimos a usted porque parte de la investigación es obtener información directa de la misma fuente.

Tenga en cuenta que mis comentarios son de un promotor inmobiliario. No soy dueño de un hotel, entonces s hay que ponerlos en el contexto adecuado. Tengo a acceso a buena información, pero yo no he visto el Excel ni tengo los datos a la mano.

3. Básicamente queremos saber respecto a los nuevos proyectos. Entonces ¿no tienen estimaciones de cuantos se va a invertir en los tres hoteles? ¿Todavía no tienen inversionistas?

A ver, ¿cómo saber primero si se van a ser tres hoteles?, yo estimo que se van a hacer dos de todas maneras. Decir un monto, o si van a ser de tres o cinco estrellas, las especificaciones, equipamiento, sería irresponsable disparar números porque pueden ser muy variables. Eso es más un tema de oferta y demanda, de capacidad de absorción, y del apetito de riesgo de cada operador hotelero y sus inversionistas. Entonces esa es una conversación más de especialistas del sector

Depende de la velocidad de absorción y depende de qué cosa quiere poner cada inversionista hotelero. Venimos conversando con operadores y con inversionistas, y con pena le digo que lo ocurrido hace poco en Cusco ahuyenta a muchos de ellos. Tomará un tiempo que vean que las cosas ya se tranquilizaron.

Muchas gracias por su tiempo

Hasta luego éxitos.

Apéndice H: Entrevista 8

Entrevistado: Srta. Mónica – Recepción Hotel Jose Antonio Cusco

Entrevistador: Rubén Calixto

Fecha: abril 2023

Duración: 8 minutos 30 segundos

Entrevistador

Muy buenas tardes mi nombre es Rubén Calixto, en estos momentos me encuentro con la señorita Mónica, ella es jefa de recepción del Hotel José Antonio, le voy a realizar una entrevista para que me dé sus apreciaciones de cómo se encuentra actualmente el Hotel José Antonio, ya que ella, por sus conocimientos de administración y ventas, está involucrada bastante en el servicio del hotel. Señorita Mónica, hemos tenido dos años de pandemia, donde prácticamente el turismo cayó a cero, luego vino el año 2022, un año de recuperación, donde ya estaba el hotel bien encaminado, pero surgió los conflictos sociales a partir del 7 de diciembre y esto nos trajo muchos problemas también, cancelación de reservas.

1. ¿Cómo se vio afectado el hotel José Antonio a través de estos conflictos?

Efectivamente, para el año 2023 teníamos muy buenas aspiraciones, ya que veíamos que el turismo se estaba recuperando, pero a consecuencia de las manifestaciones y los conflictos sociales, esto hizo que las reservas en el hotel disminuyan a un 100 por ciento en lo que son reservas de pasajeros receptivos, ya que son muchos los gobiernos que recomendaron a sus pobladores el no venir a Perú por estas situaciones, quedando solo el hotel con pocos pasajeros nacionales o corporativos que tenían sus reservas.

2. Y, señorita Mónica a raíz de la caída de estas ventas, ¿qué consideras o qué es lo que sugieres puntos por mejorar en el hotel para recuperar estas ventas y encaminarnos bien.

Se requiere principalmente que el área de ventas extienda los horizontes ¿en qué aspecto?, en el que tienen que buscar nuevas agencias de viajes para que así tengamos muchos más clientes en nuestra cartera aumente, al igual que necesitamos ya un área de marketing digital que se encargue directamente de todo lo que es el sistema de las reservas por las OTAs, haciendo y enviando promociones para llegar a un mercado que muchas veces ellos hacen directamente las reservas. Por ejemplo, tenemos que mejorar nuestra página web, para que esta también sea promocionada y las reservas se hagan directamente con nosotros y ya no mediante alguna agencia de viajes o las principales OTAs como *Booking* o *Expedia*, al igual que también se necesitaría una capacitación constante del personal para que sigamos mejorando con nuestro trabajo.

3. En este canal de las OTAs, los pasajeros que hacen su reserva, ¿tienes conocimiento más o menos el promedio de edad de ellos?

Por lo que se ha visto en todas las reservas que teníamos en el hotel, la mayoría de ellos son pasajeros jóvenes, que entre unos 20 a 40 años de edad. Entonces, a ese mercado es al que tenemos que llegar.

4. Continuando, sabemos que recepción es la imagen del hotel, ustedes son los primeros en dar la bienvenida al hotel, al hacer el check-in y el check- out. Al momento de realizar su check- out, ¿has visto de qué tan satisfechos quedan los clientes con el servicio del hotel?

Tenemos muy buenas referencias sobre nuestro servicio, ya que los pasajeros que hemos tenido ya sean pasajeros individuales, por reservas individuales o por grupo, se van muy contentos del hotel y siempre nos dicen que nos van a recomendar y es lo que hacen.

5. ¿Y le han dado alguna sugerencia o alguna recomendación por mejorar en el hotel?

Sí, hay aspectos pequeños, como por ejemplo la página web, que hay cosas en las que tenemos que mejorar, porque es una información muy concreta la que se brinda en nuestra página, entonces, para que ellos también puedan tener mucho más alcance de la información de nuestro hotel, solo eso.

6. ¿Y durante este tiempo ha recibido alguna queja o algo recurrente de los pasajeros?

No, durante este tiempo no hemos tenido quejas, en realidad, las opiniones que tenemos de los pasajeros son muy favorables para el hotel.

7. Bien y respecto a la inseguridad ciudadana en la ciudad del Cusco, ¿qué percepción tiene sobre la inseguridad de acuerdo a su experiencia, de lo que ha visto?, ¿qué es lo que le ha perjudicado al sector turismo?

Realmente la inseguridad ciudadana no solo en nuestro país, sino en todo el mundo, es algo que perjudica a todos, en el Cusco, realmente, es lo que perjudica demasiado a lo que es el turismo, ya que nosotros vivimos del turismo y no es lindo escuchar noticias como que a un pasajero le robaron su celular o su billetera. Tuvimos un caso de uno de nuestros huéspedes que salió a la discoteca y al regresar al hotel, regresó sin la billetera, sin el celular y eso hace que el pasajero ya no disfrute, ya no esté contento con su viaje, lo que también si esta noticia sale ya sea en redes, eso hace que muchos otros pasajeros, otros huéspedes que quieran llegar al Perú, tengan el temor de que también les pueda pasar eso.

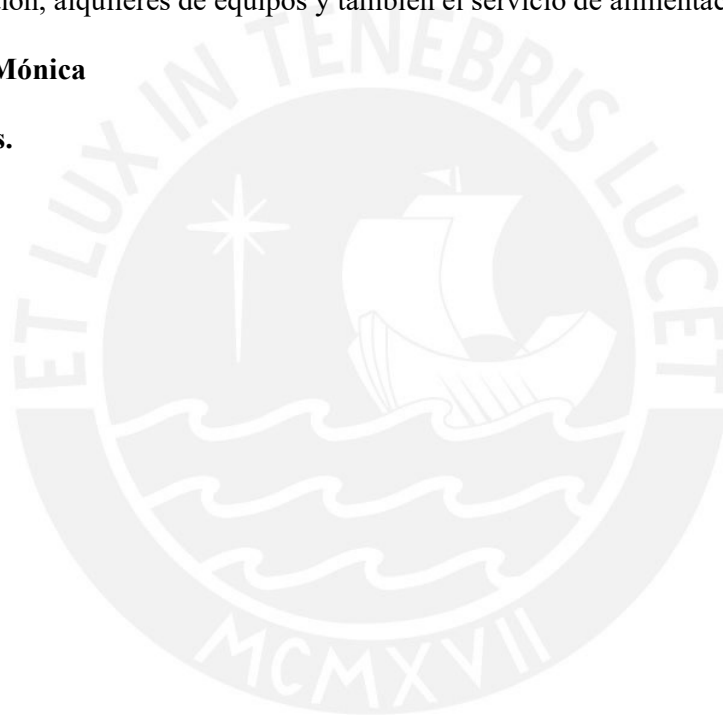
8. Bien, señorita Mónica y para culminar la entrevista de todos los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad del Cusco, ¿cuál es el que considera de mayor competencia para el Hotel José Antonio?

Nuestra mayor competencia sería el Hotel Sonesta, sólo por el tema de que su alcance para pasajeros corporativos es más, pero en cuanto al mejor hotel del Cusco, yo considero que es el nuestro, ya que nuestro hotel tiene una gran infraestructura, que es una

infraestructura nueva acoplada para un hotel de cuatro estrellas, aparte que contamos con nuestro garaje propio, también nuestros huéspedes siempre se van contentos con el servicio que les brindamos y sobre todo el capital humano, el personal que nosotros tenemos en el hotel, es un personal que en cada una de sus labores demuestra su vocación de servicio y la calidez para atender a los huéspedes y también nosotros contamos con unos salones de eventos para distintas capacidades lo que hace que sea un atractivo más para el hotel, captando así diferentes empresas para que ellos puedan realizar acá, les brindamos el servicio de alquiler de salón, alquileres de equipos y también el servicio de alimentación

Bien, señorita Mónica

Muchas gracias.



Apéndice I: Cuestionario 1

Sr. Anthony Capcha, ejecutivo de ventas de HOTELERA CUSCO S.A. (WYNDHAM COSTA DEL SOL CUSCO)

Fecha: 09 de marzo del 2023

Perspectiva General

1. ¿Cuál es su perspectiva para el sector turístico en Cusco para el 2023 y los próximos años?

Actualmente nuestro sector es el más golpeado por las constantes manifestaciones que se han ido dando a nivel nacional después del autogolpe de estado, principalmente en la zona sur, considerando que la ruta turística de nuestro país comprenden 03 ciudad muy importante con respecto al turismo receptivo (AQP-PUN CUZ) sumamos a esto que ya habíamos perdido posicionamiento de mercado a consecuencia del COVID 19, se ven difícil la reactivación inmediata, la recuperación se dará en los próximos 3 años, esto con la consecuencia y sostenibilidad y seguridad que podamos brindarles a los futuros turistas, cambiando la imagen de nuestro país, brindando información positiva donde demos que nuestro país es un lugar seguro para hacer turismo.

2. ¿Cuál es su perspectiva para el sector hotelero en Cusco (luego ahondar en la opinión para hoteles de 4 estrellas)?

Ahora estamos más enmarcados en la calidad de servicio que debemos brindar a nuestros clientes, sumado de la experiencia de nuestros colaboradores.

Los hoteles de 4 estrellas brindamos atención al cliente con los estándares más altos de calidad, personalizados, responsables; en nuestra ciudad existen muchos hoteles de 4 estrellas como categoría, pero mas no como servicio.

Canales de Ventas

3. ¿Cuáles son los canales de ventas principales del hotel?

- a.-Venta a través de Agencias de Viajes
- b.- Empresas Corporativas
- c.- Online Travel Agency (OTAS)
- d.-Nuestra página Web
- e.- Entidades del Estado

4. ¿Cómo administran sus canales?

Mediante nuestro equipo de E-COMMERCE

5. ¿Qué tan importante es el canal digital para las ventas en el hotel?

Es muy importante, puesto que tenemos 3 canales donde las reservas ingresan automáticamente a nuestro sistema hotelero, esto nos ayuda a ver las proyecciones futuras a largo plazo y manejar nuestras tarifas diarias con respecto a otros segmentos.

6. ¿Qué porcentaje de venta representa el canal digital (OTAS) del total de su venta anual?

Representa el 43% de nuestras ventas anuales.

7. ¿Qué factores consideran claves en cada canal?

Las promociones, que se van modificando de acuerdo a nuestras necesidades de ocupación y operación.

8. ¿Cuál de los canales de venta es de menor rentabilidad?

HOTELES.COM

9. ¿Cuál de los canales de venta es de mayor rentabilidad? ¿Y en que porcentaje supera en rentabilidad al canal de menor rentabilidad?

Booking, supera en un 80% de ventas anuales.

Marketing

10. ¿Tienen área de marketing? Si es afirmativo.

Si

11. ¿Cuántas personas la conforman?

03 personas.

12. ¿Cuáles son las labores del área de marketing?

Manejo de nuestra página web, compartir promociones y actualización de nuestros servicios a nivel cadena, ser agresivos en las redes sociales (*Instagram, facebook, tiktok*) redes que han servido para promocionar y dar a conocer nuestros 11 hoteles a nivel nacional.

13. ¿Cuáles son la mejoras cuantitativas y cualitativas que han desarrollado en el hotel en los últimos años?

Las mejores cuantitativas han sido el cambio de las chapas de las puertas de las habitaciones con tarjetas de proximidad, antes eran con banda magnética.

El cambio de TV SMART, avanzando junto con la tecnología, brindando a nuestros huéspedes mejoras continuas.

Mejora de nuestra infraestructura.

Cualitativamente nos permitirá a tener mayores y mejores ingresos no solo de ocupación(reservas) sino económicos.

14. ¿Manejan presupuestos anuales para el área de marketing, publicidad?

Se tiene un presupuesto anual.

15. ¿En qué consiste su estrategia de marketing?

Son varios factores, publicidad masiva, influencer, promociones que pueden ser de corto o largo plazo, productos de merchandising, redes sociales.

16. ¿Qué estrategias tiene en la temporada baja de turismo?

Lanzar promociones trimestrales, donde podamos captar no solo al turista extranjero sino al nacional, ofreciendo valores agregados al servicio de alojamiento

17. Considera a sus clientes con alto o bajo poder de negociación.

Alto poder de negociación, persuadir y convencer, siendo asertivos, comunicativos y adaptables a sus necesidades, pero sin afectar nuestra calidad de servicio.

Acerca del Hotel

18. ¿Cuál considera que es el punto para mejorar en el hotel?

Siempre hay aspectos que mejorar, infraestructural como calidad humana.

19. ¿Qué es lo que sorprende (llama la atención positivamente) al turista en su Hotel?

Infraestructuralmente (tangible), La arquitectura colonial de nuestra casina del siglo XVII. Intangible, el servicio y el buen trato ofrecido por nuestro personal.

20. ¿Qué atributo consideras como ventaja competitiva del hotel?

Nuestra ubicación inmejorable, a una calle y media de nuestra plaza de armas. Nuestro servicio, sumado de la cordialidad, amabilidad, explotando nuestras habilidades blandas y los valores brindados por nuestra organización.

21. ¿A los hoteles cuatro estrellas los considera competencia o competidores?

Por supuesto.

22. ¿Qué hotel de cuatro estrellas de cusco, considera de su mayor competencia?

Novotel, por la ubicación y el parecido a la arquitectura de nuestros hoteles.

23. ¿Considera competencia a AIRBNB?

No, ya que los hoteles de 4 estrellas brindan servicio personalizado, están a las necesidades de los huéspedes, los AIRBNB, nacieron para un cliente de generación Y y Z.

24. ¿Considera amenaza a los nuevos entrantes (nuevas inversiones hoteleras)?

Definitivamente, ya que ingresaran con tarifas más competitivas y mejor infraestructura.

Apéndice J: Tasa de Descuento

Cost of equity and capital (updateable) Emerging Markets

Industry Name	Hotel/Gaming
Number of Firms	412
Beta	82.94%
Cost of Equity	11.92%
E/(D+E)	66.04%
Cost of Debt	8.16%
Tax Rate	33.03%
After-tax Cost of Debt	6.18%
D/(D+E)	33.96%
Cost of Capital	9.97%

Tomada de <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Expectativa de inflación local 1/	2.74%
Expectativa de devaluación local 1/	0.76%
Expected inflation rate in US \$ 2/	3.10%

1/ Determinada a partir del Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026

2/Determinada a partir de <https://www.bloomberglinea.com/2023/08/11/expectativas-de-inflacion-de-consumidores-de-eeuu-a-12-meses-caen-inesperadamente/>

Tasa de Descuento	9.59%
-------------------	-------

