

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



**Business Consulting del Hotel Boutique Rumi Wasi**

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

**PRESENTADA POR**

Manuel Hernan Amaut Morales, DNI: 46130439

Luz Ángela Castañeda Villafuerte, DNI: 44037901

Katherine Lucero Chavez Patiño, DNI: 72491726

Sharon Pamela Farfán Garcia, DNI: 71328964

**Co-ASESOR**

Igor Leopoldo Loza Geldres, DNI: 41529143

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8277-1041>

**Co-ASESOR**

Gonzalo Ricardo Alegría Varona, DNI: 06513752

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5033-9086>

**JURADO**

Percy Samoel Marquina Feldman

Jorge Benny Benzaquen de las Casas

**Cusco, agosto 2021**

## **Agradecimientos**

Un especial agradecimiento al Señor Edwin San Román y la señora María del Carmen Vucetich, propietarios del hotel boutique Rumi Wasi, por su gentil apertura al brindarnos información necesaria para el desarrollo del presente *Business Consulting*. A nuestro compañero y también Gerente Residente de Rumi Wasi, Manuel Amaut, por su predisposición y buena voluntad para resolver las dudas que surgieron en el camino.



## Dedicatoria

A mi familia por su apoyo incondicional en cada paso que doy.

Sharon Pamela Farfán Garcia

A mis hermanos Diego y Priscila.

Manuel Hernán Amaut Morales

A mi esposo por el apoyo incondicional, a mis dos princesas por inspirarme a ir por más .

Luz Angela Castañeda Villafuerte

A mis padres por su apoyo y comprensión. Especialmente a mi angelito en camino, por ser mi principal motivación.

Katherine Lucero Chavez Patiño

## Resumen Ejecutivo

La pandemia originada por la COVID-19 ha sido, sin duda, un punto de inflexión para el modus operandi de las empresas a nivel mundial. Ha calado profundo en los procesos internos y ha cambiado patrones de consumo de las personas. En este sentido, el propósito de esta investigación es realizar un *business consulting* del hotel boutique Rumi Wasi cuya propuesta de valor es transportar a los huéspedes a la época colonial a través de una infraestructura tradicional. Rumi Wasi es poseedor de reconocimientos y gran prestigio, sin embargo, se ha visto en la necesidad de pausar sus actividades.

Se analizó a profundidad las operaciones de Rumi Wasi los últimos años, identificando las deficiencias, oportunidades de mejora y amenazas, así como también las fortalezas que permitirán hacer frente al nuevo entorno. Como problema principal se determinó que a partir del año 2019 existió una caída en las ventas ocasionado por distintos factores que se magnificaron a consecuencia de la pandemia mundial en el 2020. Esta investigación propone una serie de alternativas de solución que permitan reactivar las operaciones de Rumi Wasi en el corto plazo.

Se han propuesto estrategias de diversificación, penetración de mercados, desarrollo de productos y alianzas estratégicas. El diagrama de Gantt detalla las alternativas de solución programadas en un lapso de 22 semanas, con un presupuesto total de S/5,009.00. Uno de los principales factores de éxito para la implementación de las propuestas de solución es el compromiso de la Gerencia General en la implementación del plan de ventas digital. Finalmente, debido a la incertidumbre que atraviesa el rubro hotelero en la ciudad de Cusco, en el análisis de los resultados esperados se planteó en base a dos escenarios: el optimista, con la llegada de la vacuna; y el pesimista, con la demora en la vacuna y una posible segunda ola en el país, siendo ambos resultados alentadores.

## Abstract

The pandemic caused by COVID-19 has undoubtedly been a turning point for the modus operandi of companies worldwide. It has penetrated deep into internal processes and has changed people's consumption patterns. In this sense, the purpose of this research is to carry out a business consulting of Rumi Wasi boutique hotel. Its value proposition is to transport guests to the colonial era through a traditional infrastructure. Rumi Wasi has gained recognition and great prestige along travelers; however, it has been mandatory to pause its activities.

Rumi Wasi's operations in the past two years were analyzed in-depth, identifying deficiencies, opportunities for improvement, and threats, as well as the strengths that will allow it to face the new environment. The main problem has determined to be a drop-in sale since 2019 caused by different factors that were magnified as a result of the global pandemic in 2020. This research proposes a series of alternative solutions that will allow Rumi Wasi to reactivate operations in the short term.

Diversification strategies, market penetration, product development, and strategic alliances have been proposed. The Gantt chart details the solution alternatives scheduled in a period of 22 weeks, with a total budget of S / 5,009.00. One of the main success factors is the commitment of General Management when implementing the digital sales plan. Finally, due to the uncertainty that the hotel sector is going through in the city of Cusco, in the analysis of the expected results, it was proposed based on two scenarios: on one hand, the optimistic with the arrival of the vaccine; on the other hand, the pessimistic: with the delay in the vaccine and a possible second wave. Giving both encouraging results.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Organización.....</b>	<b>1</b>
1.1    Presentación de la Organización.....	1
1.1.1    Reseña historia.....	1
1.1.2    Productos.....	2
1.2    Misión, Visión y Código de Ética.....	3
1.2.1    Misión.....	3
1.2.2    Visión.....	3
1.2.3    Código de ética.....	4
1.3    Estructura Organizacional.....	4
1.3.1    Objetivos estratégicos.....	5
1.4    Modelo de Negocio.....	6
1.5    Conclusiones.....	9
<b>Capítulo II: Análisis del Contexto.....</b>	<b>10</b>
2.1    Análisis PESTE.....	10

2.1.1	Fuerzas políticas y gubernamentales. ....	10
2.1.2	Factores económicos. ....	12
2.1.3	Factores sociales. ....	18
2.1.4	Factores tecnológicos. ....	24
2.1.5	Factores ecológicos y ambientales. ....	25
2.1.6	Oportunidades y amenazas. ....	27
2.1.7	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) ....	28
2.2	Análisis de la Industria. ....	30
2.2.1	Poder de negociación de los clientes ....	30
2.2.2	Poder de negociación de los proveedores. ....	32
2.2.3	Amenaza de los servicios sustitutos. ....	33
2.2.4	Amenaza de nuevos ingresos ....	34
2.2.5	Rivalidad entre competidores. ....	36
2.2.6	Resultados del análisis de la industria ....	37
2.3	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) ....	38
2.4	Análisis Interno ....	41
2.4.1	Administración. ....	41

2.4.2	Marketing y ventas.....	42
2.4.3	Operaciones.....	43
2.4.4	Contabilidad y finanzas.....	46
2.4.5	Recursos humanos. ....	46
2.4.6	Información y tecnología.....	48
2.4.7	Fortalezas y debilidades.....	49
2.4.8	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	49
2.5	Conclusiones.....	50
<b>Capítulo III: Problema Clave</b> .....		<b>52</b>
3.1	Descripción.....	52
3.1.1	Gran dependencia en las OTAs (agencia de viaje en línea).....	53
3.1.2	Caída de ventas.....	55
3.1.3	Falta de definición, estandarización y medición de procesos.....	57
3.2	Matriz de Priorización de Problemas.....	58
3.3	Elección del Problema Principal.....	59
3.3.1	Existencia.....	59
3.3.2	Alcance.....	60

3.3.3	Propiedad.....	60
3.3.4	Magnitud.....	60
3.3.5	Tiempo.....	60
3.4	Conclusiones.....	61
<b>Capítulo IV: Revisión de la Literatura.....</b>		<b>62</b>
4.1	Mapa de Literatura.....	62
4.2	Revisión de la Literatura.....	63
4.2.1	Ventas.....	63
4.2.2	Actividad comercial.....	63
4.2.3	Herramientas para vender más.....	64
4.2.4	Plan de ventas y marketing digital.....	65
4.2.5	Estrategia de crecimiento.....	66
4.3	Conclusiones.....	69
<b>Capítulo V: Análisis de la Causa Raíz del Problema Clave.....</b>		<b>70</b>
5.1	Causas Identificadas.....	71
5.1.1	Falta de respuesta frente al nuevo entorno producto de la COVID-19....	71
5.1.2	Falta de diversificación de ingresos.....	72

5.1.3	Poca diversificación de canales de venta. ....	73
5.1.4	Cambio de administración. ....	73
5.1.5	Falta de análisis de datos históricos y KPIs. ....	74
5.1.6	Desarrollo de competencia y aparición de sustitutos. ....	74
5.2	Principales Causas del Problema .....	75
5.3	Conclusiones .....	76
	<b>Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas</b> .....	<b>77</b>
6.1	Alternativas de Solución Identificadas .....	77
6.1.1	Diversificación: desarrollar una promoción de ventas digital. ....	77
6.1.2	Desarrollo de productos: implementar servicios complementarios. ....	78
6.1.3	Penetración de mercado. ....	80
6.1.4	Alianzas Estratégicas. ....	81
6.2	Evaluación de las Alternativas de Solución.....	81
6.3	Solución Propuesta.....	82
6.3.1	Desarrollar una promoción de ventas digital. ....	82
6.3.2	Desarrollar servicios complementarios.....	83
6.3.3	Implementación del plan para vender más con <i>marketing</i> digital por Eva Sanagustín.....	85

6.4	Nuevo Modelo de Negocio .....	103
6.5	Conclusiones .....	106
<b>Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave .....</b>		<b>107</b>
7.1	Actividades .....	107
7.2	Plan de implementación (Gantt Chart) y presupuesto .....	107
7.2.1	Plan de implementación .....	107
7.2.2	Presupuesto .....	110
7.3	Factores clave para el éxito de la implementación .....	113
7.4	Conclusiones .....	114
<b>Capítulo VIII: Resultados Esperados .....</b>		<b>115</b>
8.1	Reactivación de la Actividad Hotelera de Rumi Wasi para el Año 2021 ..	115
8.2	Resultados Esperados.....	123
8.3	Conclusiones .....	124
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>		<b>125</b>
9.1	Conclusiones .....	125
9.2	Recomendaciones .....	126
<b>Referencias.....</b>		<b>129</b>

<b>Apéndices</b> .....	142
<b>Apéndice A: Acta de reunión con el Gerente Residente de Rumi Wasi</b> .....	142
<b>Apéndice B: Acta de reunión con el Gerente Residente de Rumi Wasi</b> .....	143
<b>Apéndice C: Encuesta “Are you planning to travel again soon?”</b> .....	144
<b>Apéndice D: Descripción del paquete promocional “<i>Majestic Cusco</i>” (all inclusive)</b> .....	145
<b>Apéndice E: Descripción del paquete promocional “<i>Rushing Cusco</i>” (all inclusive)</b> .....	147
<b>Apéndice F: Términos y condiciones de los paquetes promocionales</b> .....	149
<b>Apéndice G: Estado de resultados elaborado por el grupo de <i>Business Consulting</i></b> .....	150
<b>Apéndice H: Promedio de la tasa de interés efectiva anual de las principales entidades bancarias</b> .....	151
<b>Apéndice I: Detalle de egresos de Rumi Wasi para el año 2019</b> .....	153
<b>Apéndice J: Detalle de ingresos de Rumi Wasi para el año 2019</b> .....	155
<b>Apéndice K: Cálculo del punto de equilibrio para el año 2019</b> .....	156
<b>Apéndice L: Spot publicitario de la campaña promocional de ventas</b> .....	157
<b>Apéndice M: Itinerario del paquete promocional “<i>Majestic Cusco</i>” (all inclusive) – 6D5N</b> .....	158

<b>Apéndice N: Itinerario del paquete promocional “<i>Rushing Cusco</i>” (all inclusive) – 4D3N</b> .....	164
<b>Apéndice O: Diagrama de Gantt del plan de implementación según las alternativas de solución</b> .....	167
<b>Apéndice P: Ficha técnica de la encuesta</b> .....	170



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Llegada de Turistas a Perú 2018 - 2020</i> .....	20
Tabla 2 <i>Llegada de Turistas a Machu Picchu 2018 - 2020</i> .....	22
Tabla 3 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i> .....	29
Tabla 4 <i>Puntaje del Poder de Negociación de los Clientes</i> .....	31
Tabla 5 <i>Puntaje del Poder de Negociación de los Proveedores</i> .....	32
Tabla 6 <i>Puntaje de la Amenaza de Productos Sustitutos</i> .....	34
Tabla 7 <i>Puntaje de la Amenaza de Nuevos Ingresos</i> .....	35
Tabla 8 <i>Puntaje de la Rivalidad entre Competidores</i> .....	36
Tabla 9 <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	39
Tabla 10 <i>Procesos Operativos de Rumi Wasi</i> .....	45
Tabla 11 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i> .....	50
Tabla 12 <i>Matriz de Priorización de Problemas</i> .....	59
Tabla 13 <i>Turistas de Rumi Wasi según País de Origen para el 2019</i> .....	71
Tabla 14 <i>Matriz de Priorización de la Causa Principal</i> .....	76
Tabla 15 <i>Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución</i> .....	82
Tabla 16 <i>Benchmarking del Set Competitivo en Cusco</i> .....	86

Tabla 17 <i>Benchmarking del Set Competitivo en Lima</i> .....	87
Tabla 18 <i>Desglose del Propósito de la Implementación de una Promoción de Ventas</i> .....	87
Tabla 19 <i>Definición de Objetivos Según la Metodología SMART</i> .....	89
Tabla 20 <i>Mapa de Público</i> .....	98
Tabla 21 <i>Presupuesto para la Implementación</i> .....	110
Tabla 22 <i>Factores Claves de Éxito</i> .....	114
Tabla 23 <i>Variables Utilizadas en la Proyección del Flujo de Caja Libre</i> .....	116
Tabla 24 <i>Flujo de Ingresos Esperados 2020 - Escenario Tendencial</i> .....	117
Tabla 25 <i>Flujo de Costo de Venta Esperados 2020 - Escenario Tendencial</i> .....	118
Tabla 26 <i>Flujo de Ingresos Esperados 2020 - Escenario Pesimista</i> .....	119
Tabla 27 <i>Flujo de Costo de Venta Esperados 2020 - Escenario Pesimista</i> .....	120
Tabla 28 <i>Proyección de Flujo de Caja Libre de Rumi Wasi - Escenario Tendencial</i> .....	121
Tabla 29 <i>Proyección de Flujo de Caja Libre de Rumi Wasi - Escenario Pesimista</i> .	122

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama de Rumi Wasi .....	5
<i>Figura 2.</i> Modelo de Negocio CANVA para Rumi Wasi .....	8
<i>Figura 3.</i> Ingresos tributarios del gobierno central: 2016- 2020.....	14
<i>Figura 4.</i> Índices de tipo de cambio nominal.....	15
<i>Figura 5.</i> Índice de la producción de alojamiento y restaurantes- Setiembre 2020. ...	16
<i>Figura 6.</i> Tourism Back to 1990 Levels As Pandemic Halts Travel.....	17
<i>Figura 7.</i> Tourism Experts Fear Long Road to Recovery.....	18
<i>Figura 8.</i> Tendencia de Poder de Negociación de los Clientes.....	31
<i>Figura 9.</i> Tendencia de Poder de Negociación de los Proveedores.....	33
<i>Figura 10.</i> Tendencia de la Amenaza de Productos Sustitutos .....	34
<i>Figura 11.</i> Tendencia de la Amenaza de Nuevos Ingresos.....	35
<i>Figura 12.</i> Tendencia de la Rivalidad entre Competidores.....	37
<i>Figura 13.</i> Resultados del Análisis de la Industria.....	38
<i>Figura 14.</i> Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	40
<i>Figura 15.</i> Porcentaje de ventas de los principales canales del año 2019.....	43
<i>Figura 16.</i> Ingresos mensuales del año 2019 en dólares americanos.....	43

<i>Figura 17.</i> Mapa de Procesos de Rumi Wasi .....	46
<i>Figura 18.</i> Diagrama de Saturación de la Información Obtenida de Rumi Wasi.....	53
<i>Figura 19.</i> Diagrama de Agrupación de la Información Obtenida de Rumi Wasi.....	53
<i>Figura 20.</i> Comisión de las Principales Agencias de Viaje en Línea.....	54
<i>Figura 21.</i> Number of Nights Sold.....	56
<i>Figura 22.</i> Perú Evolución de Establecimientos de Hospedaje.....	56
<i>Figura 23.</i> Mapa de revisión de la literatura.....	62
<i>Figura 24.</i> Diagrama de Ishikawa para el problema clave .....	71
<i>Figura 25.</i> Nuevo Modelo de Negocio CANVA para Rumi Wasi.....	105
<i>Figura 26.</i> Ruta crítica.....	109
<i>Figura 27.</i> Escenarios posibles – ocupabilidad. ....	123

## Capítulo I: Situación General de la Organización

### 1.1 Presentación de la Organización

#### 1.1.1 Reseña historia

En una entrevista de la revista digital de arquitectos “Apuntes” (2013), los propietarios de la casona cusqueña Rumi Wasi, el señor Edwin San Román Zubizarreta y la señora María del Carmen Vucetich de San Román, describieron su historia y restauración de la casona. Rumi Wasi (que en español significa casa de piedra) es una casona que se encuentra ubicada en calle Suecia N° 499, del distrito y provincia del Cusco. Fue construida en el siglo XVI por los conquistadores españoles, edificada sobre andenes incas y mantiene su prestancia colonial a pesar de sus más de 400 años de antigüedad. Hasta 2005, fue utilizada como vivienda y se encontraba prácticamente en ruinas; la propiedad fue comprada por la familia San Roman el año 2005.

La familia San Roman-Vucetich realizó en el año 2008 una restauración que duró cuatro años, donde se le devolvió a la propiedad la majestuosidad que tuvo en la época colonial. Luego de tramitar y obtener todos los permisos correspondientes para la restauración, se empezaron los trabajos en enero de 2008. Dichos trabajos estuvieron dirigidos por el arquitecto Ronald Peralta, uno de los más prestigiosos arquitectos cusqueños. La ejecución de la obra estuvo a cargo de los maestros de obra Francisco Serrano y su hijo Edgar Serrano. El trabajo consistió en restaurar y reforzar todos los cimientos, paredes y techos. La puesta en valor tuvo una duración de cuatro años de arduo y continuo trabajo, debido a lo delicado de las labores. Una vez concluida la restauración y después de contemplar lo hermosa e imponente que había quedado, los dueños decidieron compartir con los visitantes de la ciudad la calidez de sus instalaciones. De este modo, a partir del 2012, se

reciben huéspedes nacionales y extranjeros para que puedan disfrutar de un cómodo ambiente lleno de energía positiva, enriquecido por su belleza arquitectónica, historia y tranquilidad.

La casa ha sido construida sobre andenes incas y uno de ellos se mantiene, el cual ha sido puesto en valor. Tiene cuatro niveles y dos puertas de acceso una por la calle Suecia y la otra por Ccoricalle. Tiene en total 11 ambientes de los cuales siete han sido acondicionados como habitaciones de tipo *suite* con baño privado, tiene una sala, un comedor, una cocina y un ambiente de servicio. Se ha cuidado absolutamente todos los detalles en los acabados. Las puertas y ventanas son de color azul colonial, mientras que las paredes son blancas. Dicha combinación retrata un hermoso contraste de estilo colonial. En las habitaciones se han habilitado hornacinas dentro de las cuales, se han colocado cerámicas artesanales especialmente elegidas, para conferir a cada habitación una personalidad propia.

Se encuentra a 240 metros de la plaza de armas y a 6,5 kilómetros del aeropuerto (15 minutos en auto). Rumi Wasi es una empresa familiar cusqueña que empezó sus operaciones en el año 2012 bajo la Gerencia General de Edwin San Román. El año 2015, Expedia reconoció Rumi Wasi con el “Expedia Insiders Select” como uno de los seis mejores hoteles del Perú según el ranking de las mejores opciones de hoteles del mundo, compartiendo este título con prestigiosos hoteles como Palacio del Inka, JW Marriott El Convento, Hilton, Westin y Casa Andina Private Collection Lima.

### **1.1.2 Productos**

Rumi Wasi ofrece el servicio de alojamiento en una casa colonial del siglo XVI con habitaciones de estilo inca – colonial con capacidad para 19 personas. El establecimiento cuenta con siete suites:

- Cinco suites dobles matrimoniales.
- Una suite doble twin.

- Una suite familiar.

Cada habitación incluye televisión con cable, internet Wi-Fi, desayuno a la carta, *room service*, teléfono, calefacción eléctrica de dos tipos, bolsas de agua caliente, duchas y tinas de hidromasajes con agua caliente las 24 horas, lavandería, guardianía de equipaje gratuita, servicio de conserjería, recojo y traslado gratuito hacia el aeropuerto. Rumi Wasi está comprometido con prácticas ecológicas, protección al medio ambiente y cuidado de los recursos. Cuenta con iluminación LED en todas las instalaciones, *amenities* biodegradables de alta calidad y sirve alimentos locales y orgánicos a demanda, de manera que no se generan sobrantes. Asimismo, la casa ofrece acceso a las áreas comunes como el comedor, sala de recepción, balcones, jardines y patio.

## **1.2 Misión, Visión y Código de Ética**

### **1.2.1 Misión**

Ofrecer experiencias únicas e inolvidables para nuestros huéspedes nacionales e internacionales, a través de la excelencia de nuestro servicio; creando valor para nuestros clientes, colaboradores, proveedores y para la sociedad.

Grant (2006) mencionó que la misión es el propósito de la empresa basado en el tipo de actividad en la que se desempeña. Esto se interpreta como la razón de ser de la compañía. Rumi Wasi centra su misión en la calidad de los procesos operativos y la satisfacción de los clientes internos y externos, asociado a la fidelización y el volumen de ventas.

### **1.2.2 Visión**

Para el 2024, ser la primera opción de hospedaje tipo *boutique* en la ciudad de Cusco y expandirse regionalmente ofreciendo la misma calidad y diferenciación.

Para Grant (2006), la visión acompaña a la misión con enfoques en la percepción de lo que la compañía llegue a ser en un futuro determinado.

### **1.2.3 Código de ética**

Los valores que representan a Rumi Wasi son los siguientes:

- Disciplina
- Respeto
- Vocación de Servicio
- Calidad
- Trabajo en Equipo
- Confianza

Rumi Wasi expresa su código de ética a través de los siguientes principios:

- Desarrolla sus operaciones con disciplina y en equipo.
- Busca genuina vocación de servicio en sus clientes internos.
- Trata con respeto a los clientes internos y externos.
- Brinda un servicio enfocado en la calidad, con un enfoque de mejora continua.
- Promueve la confianza a los miembros del equipo para desempeñarse de manera autónoma bajo los estándares establecidos.

### **1.3 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de Rumi Wasi es jerárquica lineal que consta de cuatro niveles. Cada una de las personas cumple funciones determinadas por la Gerencia General como se puede observar en la Figura 1.

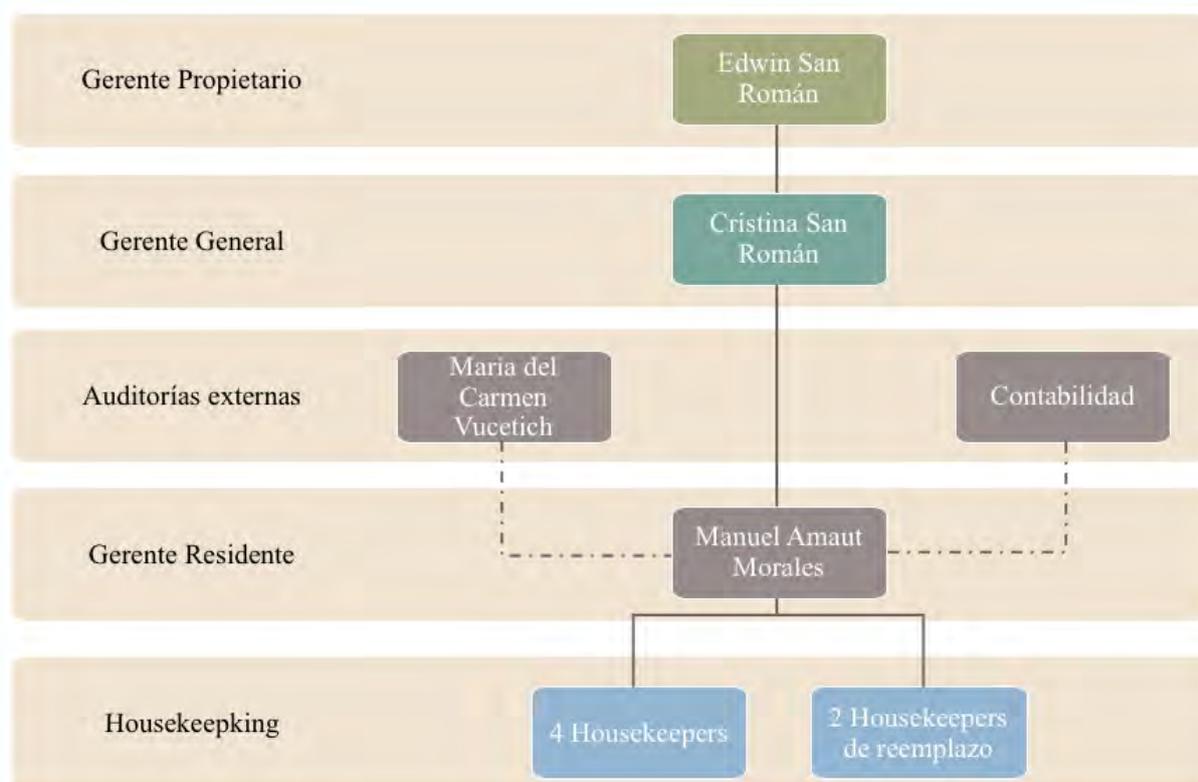


Figura 1. Organigrama de Rumi Wasi

### 1.3.1 Objetivos estratégicos

A finales del 2018, la Gerencia General de Rumi Wasi pasó a manos de Cristina San Román, hija del fundador y anterior Gerente General, Edwin San Román. La llegada de Cristina trajo consigo la misión de modernizar las operaciones de Rumi Wasi en base al uso de nuevos sistemas de planificación, recursos empresariales, mejoras y automatización de los procesos. Sin embargo, Rumi Wasi no ha generado información confiable a partir de sus datos históricos hasta la actualidad. La información disponible no era lo suficientemente confiable para realizar proyecciones y estrategias (S.Farfán, comunicación personal, 23 de abril del 2020).

En ese sentido, Cristina decidió tomar al 2019 como un año de aprendizaje y de recopilación de información confiable. A partir de la información recabada, en el mes de enero, la gerencia de Rumi Wasi definió tres objetivos estratégicos para el año 2020:

- Aumentar la rentabilidad anual, mediante el incremento de tarifa rack en 7%.  
Tarifa rack es la tarifa más alta por pernoctación, sin descuentos o promociones aplicadas. Este deberá considerar el valor por noche, por tipo de habitación y por temporada, incluido impuestos. Salazar, J. (2020, 9 enero).
- Fijación de promociones basadas en la elasticidad de la demanda para crear promociones diferenciales por temporada.
- Incrementar la ocupabilidad anual en 10%.

Los objetivos estratégicos quedaron sin efecto tras la pandemia de COVID-19, dado que a partir del primero de abril la empresa suspendió sus actividades.

#### 1.4 Modelo de Negocio

Business Model Canvas, creado por Osterwalder, A., & Pigneur, Y. en 2010, es un instrumento para la creación de modelos de negocio que facilita la comprensión del mismo a través de un panorama integrado de la empresa como un todo. El modelo está compuesto por nueve áreas claves en una empresa: 1) propuesta de valor, que es el conjunto de productos que ofrece la empresa con el objetivo de satisfacer o cubrir la necesidad del cliente, Rumi Wasi ofrece servicios de hotelería de alta calidad con una ubicación privilegiada; 2) segmentos de clientes, se detalla el segmento o segmentos que la empresa atiende, Rumi Wasi atiende principalmente al turista extranjero estadounidense y canadiense; 3) canales de distribución, son los medios por donde la empresa da a conocer sus productos y la propuesta de valor de éstos, los principales canales de distribución de Rumi Wasi son las *OTAs* y el *B2B HotelBeds*; 4) relación con los clientes, permite especificar la captación del cliente y la

retención del mismo, Rumi Wasi gestiona su relación con el cliente principalmente mediante correo electrónico, atención telefónica y chat – *WhatsApp*; 5) alianzas claves, son aliados que permiten optimizar el modelo de negocios y así lograr los objetivos para el éxito de la empresa, Rumi Wasi concertó alianzas clave con *OTAs*, *B2B*, *PMS* y proveedores locales; 6) actividades clave, son todas aquellas acciones que deben realizar con prioridad para el correcto desarrollo de la empresa y fundamentales para el éxito de la misma, estas actividades pueden ser de gestión u operacionales, las actividades clave de Rumi Wasi se centran en la administración y ejecución de las operaciones hoteleras; 7) recursos clave, está conformado por todos los recursos necesarios que le permita a la empresa elaborar y ofrecer la propuesta de valor al cliente, en ese sentido, el recurso más importante de Rumi Wasi es el capital humano, seguido del buen ambiente laboral, las instalaciones y la ubicación estratégica, acompañado de la buena reputación de la empresa; 8) flujo de ingresos, son las diferentes fuentes de ingreso que dispondrá la empresa, el flujo de ingresos de Rumi Wasi se genera únicamente por la venta de noches hoteleras a través de *OTAs*; 9) estructura de costos, son los costos en que incurre la empresa para su ejecución de sus operaciones, Rumi Wasi, para el año 2019, ha identificado sus costos fijos, variables y su punto de equilibrio. (ver figura 2)

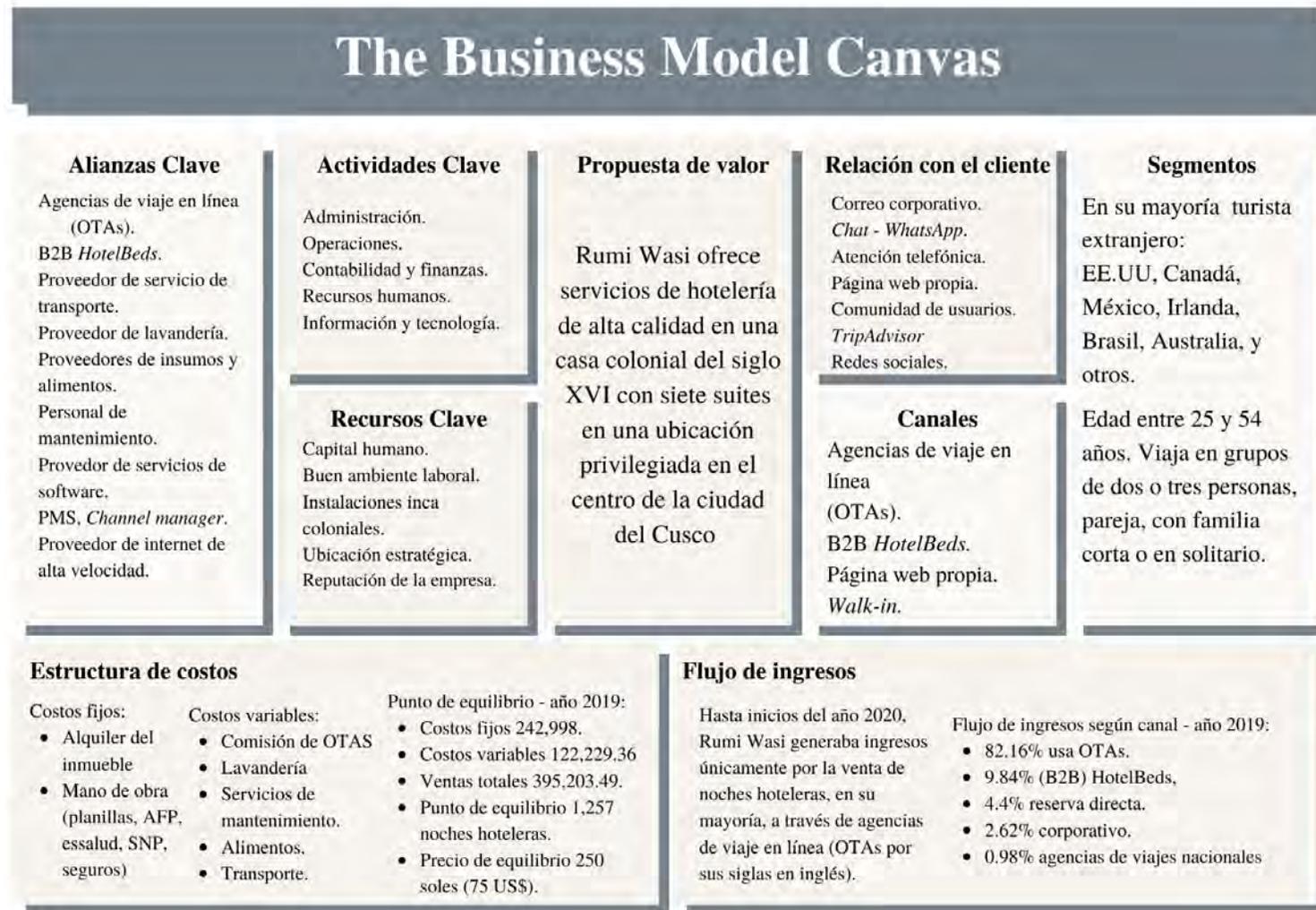


Figura 2. Modelo de Negocio CANVA para Rumi Wasi

## 1.5 Conclusiones

Rumi Wasi es una casa inca – colonial del siglo XVI restaurada en su totalidad en cuatro años. La casona quedó lista para atender huéspedes el año 2011. Se ubica de forma estratégica en el corazón del centro histórico, muy cerca de la plaza de armas. Ésta ubicación es ideal para el rubro hotelero. Vende sus instalaciones como establecimiento de hospedaje desde el 2012 con siete *suites*.

Rumi Wasi ha recibido reconocimientos internacionales por la calidad de sus prestaciones y servicio. Su misión, visión y código de ética están enfocados en la calidad de sus productos y satisfacción de sus clientes internos y externos. Los objetivos estratégicos que se formularon a fines del año 2019 quedaron sin efecto tras la pandemia de la COVID-19.

## Capítulo II: Análisis del Contexto

### 2.1 Análisis PESTE

El análisis PESTE determina los factores del entorno general que tienen efectos directos para la compañía. Este análisis toma en cuenta a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos (Ayala Ruiz, L. E., & Arias Amaya, R., 2020). Este análisis muestra información recabada hasta octubre del 2020.

#### 2.1.1 Fuerzas políticas y gubernamentales.

Se analizarán los aspectos políticos – legales del Perú, enfocándose en el marco legal, institucional y administrativo del sector hotelero a fin de comprender la situación actual del sector.

La pandemia de la COVID-19 llegó al Perú el 06 de marzo del 2020. Desde entonces, el gobierno del Perú ha tomado muchas medidas en búsqueda de reducir el contagio. El 16 de marzo el Gobierno peruano, mediante el decreto supremo N° 044-2020-PCM (MMur Abogados & PromPeru, 2020), cerró sus fronteras y suspendió el transporte terrestre, marítimo, aéreo y fluvial internacional e interprovincial. Esta medida afectó directamente a las empresas del sector turístico, viéndose obligadas a cancelar o reprogramar todos los paquetes turísticos vendidos. Las aerolíneas internacionales cancelaron todos los vuelos con destino al Perú desde el 17 de marzo indefinidamente. En consecuencia, las actividades turísticas en el territorio nacional se han visto paralizadas al 100%.

Por otro lado, el gobierno peruano a través del Decreto Legislativo N° 1471 estableció que los contribuyentes puedan reducir o anular los pagos de impuestos de tercera categoría de abril a julio con el fin de reducir el impacto económico que sufría la población. El 21 de abril, mediante el decreto de urgencia N° 038-2020 (MMur Abogados & PromPeru, 2020), el

estado da la posibilidad a las empresas de entrar en suspensión perfecta, mediante el cual la relación, empleador–empleado queda suspendida. Es decir, la función del trabajador de ofrecer sus servicios y la de la empresa de remunerar.

También, el gobierno mediante el Decreto de urgencia 033-2020 (MMur Abogados & PromPeru, 2020), dio un subsidio a las empresas peruanas de hasta un 35% de la suma de los salarios totales de los trabajadores que ganen hasta S/ 1,500.00. La intención del gobierno con esta medida era promover la continuidad laboral para trabajadores del sector privado. Mediante los Decretos Legislativos 1455 y 1457, se creó el programa Reactiva Perú, que tiene como objetivo brindar créditos con condiciones convenientes y garantizadas por el Estado a las pequeñas, medianas y grandes empresas. Así, ayudarlas a responder con sus obligaciones de corto plazo, para con sus clientes internos y externos.

Las políticas restrictivas para viajar que se aplicaron a nivel mundial como respuesta ante la COVID-19, se ven cada vez más reducidas. Esta situación permite que la actividad turística esté re iniciándose en muchos destinos del mundo. Según el último estudio de la Organización Mundial del Turismo (2020), 23% de destinos están mitigando las restricciones previas, con Europa como abanderado. Sin embargo, aun el 64% de los destinos restantes mantienen sus fronteras cerradas al mundo, un 76% de los destinos turísticos americanos mantienen cerradas sus fronteras.

En este sentido, el gobierno peruano (PROMPERU, 2020) inició la reactivación del sector turístico a través del lanzamiento de la campaña “Volver”, que busca reactivar el sector turístico de forma responsable y segura. Es así que el MINCETUR ha establecido protocolos y acciones para que los destinos turísticos tengan el sello *Safe Travels* del Consejo Mundial de Viajes y Turismo. Adicionalmente, el Perú se encuentra en la fase cuatro de reactivación económica desde el 1ro de octubre del 2020, con ello el Perú reabrió sus fronteras para vuelos comerciales a siete países de la región y duplicó la cantidad de vuelos nacionales.

Por otro lado, es importante mencionar la interminable crisis política que viene atravesando el Perú, que después de la destitución de su último presidente electo Pedro Pablo Kuczynski por incapacidad moral, asumió el cargo de la presidencia de la república el Sr. Martín Vizcarra quien, tras disolver el congreso, fue vacado por el nuevo congreso este último 09 de noviembre del 2020. Llegando a asumir el cargo de la presidencia el Sr. Manuel Merino, quien después de cinco días de mandato, presentó su renuncia al cargo. Enseguida, en el poder y como jefe de estado quedó el Ing. Francisco Sagasti, quien asumió quedar a cargo del gobierno de transición para llevar al Perú a sus próximas elecciones en abril del 2020.

### **2.1.2 Factores económicos.**

La COVID-19 ha generado una de las recesiones mundiales más grandes de la historia. A la fecha no se tiene claro el final, ya que los pronósticos del virus, la enfermedad y la economía son inciertos. Lo cierto es que los mercados ascendentes o en desarrollo se reducirán, afectados perdurablemente en la productividad y en lo laboral. Las políticas internacionales de mercado buscan prioritariamente reducir los costos de mano de obra y así la merma económica de corto plazo. Se espera que cuando esta crisis pase, las políticas internacionales se junten en un compromiso de cooperación y colaboración en pro de encontrar reformas que garanticen un buen puerto macroeconómico a largo plazo.

La velocidad de los brotes en el país es la misma de la caída de su economía, esto como efecto del impacto económico generado por el bloqueo de los comercios, negocios, emprendimientos y las políticas de encierro a nivel nacional. La dramática desaceleración de economías gigantes como son la estadounidense y la china, han devastado las operaciones de la cadena de abastecimiento de México y Brasil, y a la par, han derrumbado las exportaciones de países como Chile y Perú. La desaceleración de China generará la caída de compra de

*commodities* y con ella la disminución de exportación peruana. La severa caída de la economía de Estados Unidos y la Unión Europea, principalmente, ha causado un dramático descenso de la actividad turística en Perú.

Muchos gobiernos, entre ellos el peruano, han decidido optar por el asistencialismo económico a través de bonos sociales, apoyo crediticio mediante el programa “Reactiva Perú”, estipulado en el Decreto Legislativo N° 1455, a pequeñas y medianas empresas, suspensión de pagos de impuestos, servicios públicos, entre otras medidas. Los riesgos que se tienen son muy preocupantes. Un rebrote arrasaría con el sistema de salud peruano, ya que la capacidad de atención es muy limitada. Los progresos que se tuvieron en el país, en relación a la pobreza y desigualdad se pondrían nuevamente en riesgo, regenerando una ola de ansiedad social. El alto nivel de deuda del estado creará presión en los grupos financieros, y así un incremento en las tasas de interés hasta que la economía se estabilice.

En este sentido, el Perú tuvo que tomar medidas para una reactivación económica progresiva acorde con las posibilidades sanitarias, con el objetivo de mitigar los daños del confinamiento y la paralización de actividades a raíz de la COVID-19. Es así que, el Perú inicia un plan de reactivación de actividades, el cual estaba dividido en cuatro fases.

Llegando a ejecutarse la primera fase en el mes de mayo, con alrededor de 27 actividades dentro de las que comprenden minería, industria, construcción, transportes y comunicaciones. La segunda fase se inició en el mes de junio, reactivándose las actividades de manufactura, agricultura, comercio y servicios. La tercera fase se dio inicio en el mes de julio con la reactivación de los albergues, hospedajes, producción digital, otros servicios y restaurantes con algunas condiciones. La cuarta fase se inició en octubre, comprendiendo actividades como vuelos internacionales, agencias de viajes y operadores turísticos, servicios relacionados al arte, entretenimiento y esparcimiento. Se espera que para finales de diciembre el Perú tenga una reactivación del 100% de sus actividades.

Según indicadores de la economía peruana, el crecimiento económico viene recuperándose. Tal es así, que los ingresos tributarios del Gobierno Central ascendieron a S/ 8,060 millones según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2020), siendo el monto más alto desde que inició la pandemia causada por la COVID-19 (ver Figura 3).

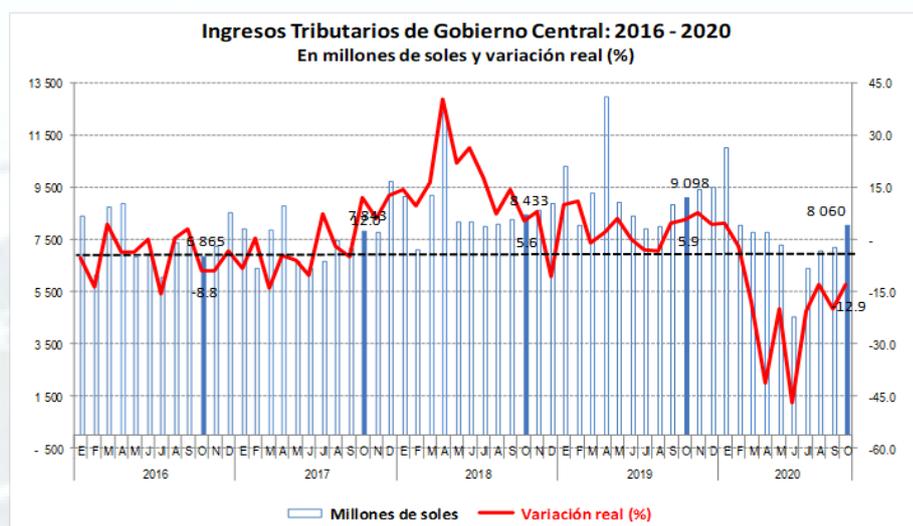


Figura 3. Ingresos tributarios del gobierno central: 2016- 2020.

Tomado de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2020.

La recaudación por concepto del Impuesto General a las Ventas alcanzó los S/ 5,201 millones, monto que representa S/ 136 millones menos con respecto a octubre del 2019, es decir una contracción del 4,2% (SUNAT. 2020). Este es resultado, no solo de la disminución de la actividad económica frente a otros años, sino también medidas de alivio financiero y otorgamiento de liquidez a los contribuyentes, implementadas por el poder ejecutivo y la SUNAT.

Por otro lado, el sol peruano se ha mantenido como una de las monedas más estables durante esta crisis mundial por la COVID-19. Es así que, según el BCRP (citado en La República, 2020), la moneda peruana ha sido la más estable frente al dólar dentro del grupo de países que integran la Alianza del Pacífico (Ver figura 4). Por lo cual, el sol peruano se

mantiene como una moneda confiable y de preferencia para los inversionistas. Se espera que pueda mantenerse así frente a las próximas elecciones presidenciales del 2021.

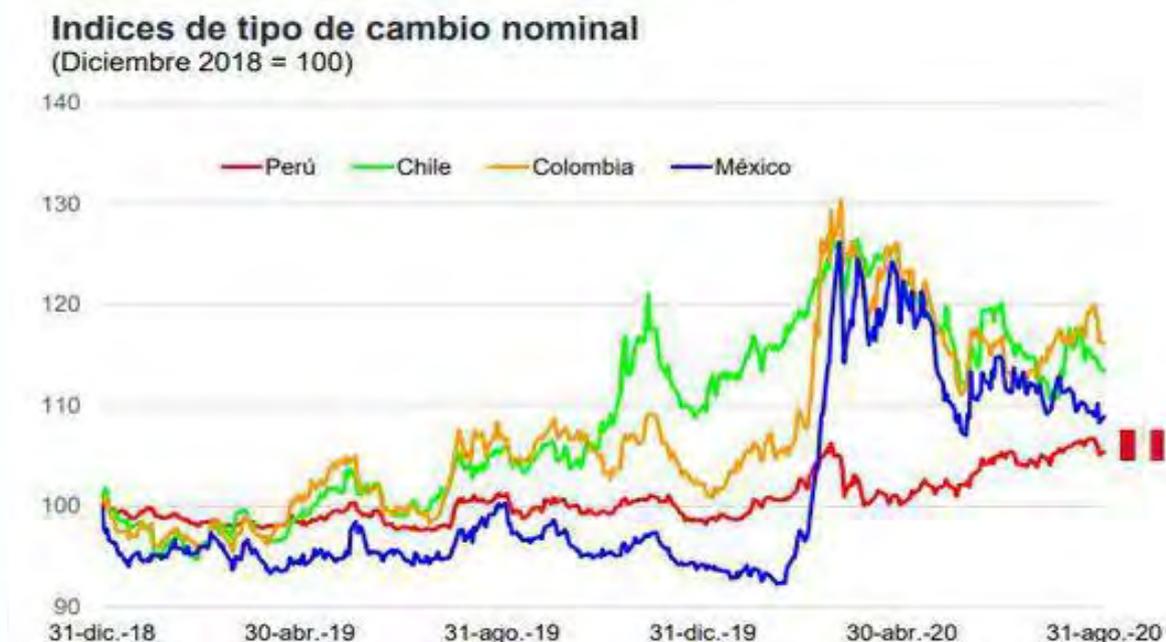


Figura 4. Índices de tipo de cambio nominal.

Tomado de BCRP, citado en La República 2020.

Por su parte el sector turístico, que para el 2019 tenía una contribución en la generación de riqueza del país (PBI) del 3.66% (INEI, 2020). Fue uno de los sectores más golpeados por la crisis mundial causada por la pandemia de la COVID-19. Según el índice de la producción de alojamiento y restaurantes, en setiembre del 2020 se registró una disminución de 50.15% en comparación a setiembre del 2019 (ver Figura 5). Sin embargo, se observa una ligera recuperación con respecto al inicio de la pandemia que están en relación con la reactivación de los distintos sectores económicos del Perú.

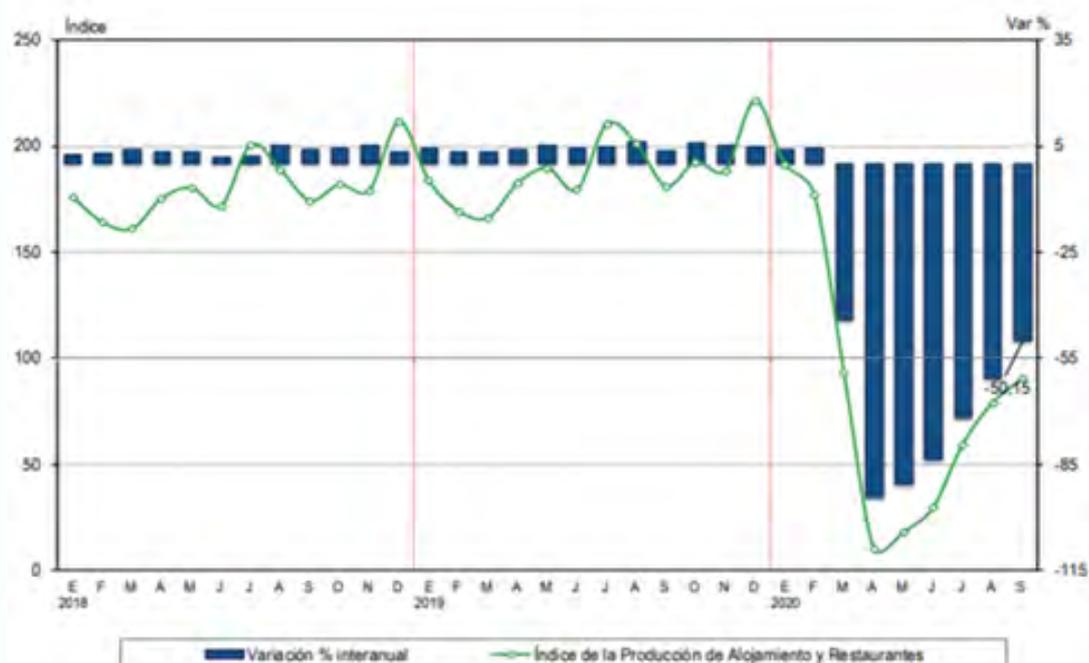


Figura 5. Índice de la producción de alojamiento y restaurantes- Setiembre 2020.

Nota. Índice y variaciones interanuales. Enero 2018- Setiembre 2020. Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020.

Se observan señales de recuperación del sector turístico, dentro de las cuales el sector de alojamientos y restaurantes son subsectores que tienen buenas expectativas mientras se mantengan las medidas de bioseguridad y el virus se mantenga controlado. Para ello es muy importante las medidas que tome el gobierno respecto al pronto acceso a las vacunas contra la COVID-19, que según la ministra de Salud Pilar Mazzetti (citado en Gestión, 2020) serán aplicadas a la población peruana antes de las próximas elecciones generales, el próximo 11 de abril del 2021. También, Mazzetti señaló que hasta el momento se han asegurado 23.1 millones de dosis de posibles vacunas para el 2021 a través de negociaciones ya cerradas con el laboratorio Pfizer y el conglomerado Covax-Facility. Por ello, se espera que la reactivación económica no se paralice ni mucho menos se contraiga en todos los sectores económicos del Perú.

El artículo “*Tourism Back to 1990 Levels As Pandemic Halts Travel*” (Richter, F., 2021a) retrata la contracción del sector turismo a nivel mundial que retrocede a los niveles de 1990 a causa de las órdenes de inmovilización y severas limitaciones de viaje. La Figura 6, muestra el impacto de la pandemia sobre el sector turismo, el cual venía experimentando un crecimiento sostenido en las últimas décadas. Asimismo, retrata la pandemia por el SARS del 2003 y la crisis financiera del 2009 como hitos menores en comparación con la pandemia originada por la COVID-19.

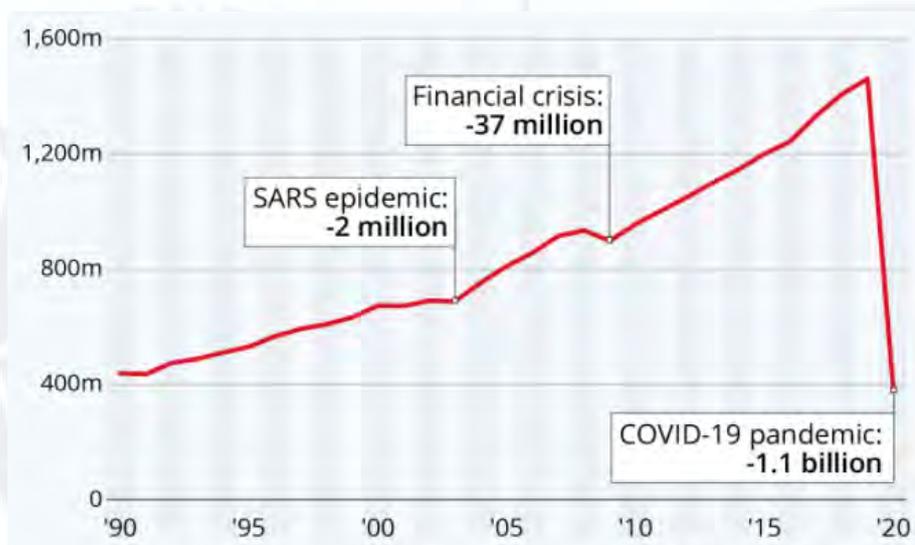
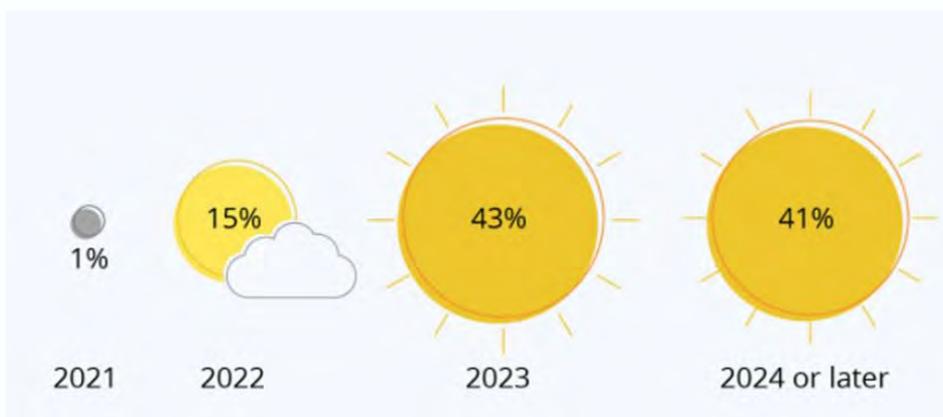


Figura 6. *Tourism Back to 1990 Levels As Pandemic Halts Travel*.

Recuperado de la Organización Mundial de Turismo.

En cuanto a las expectativas de recuperación del sector, el artículo “*Tourism Experts Fear Long Road to Recovery*” (Richter, F., 2021b) estima un regreso lento a los niveles previos a la pandemia para el 2023 (ver Figura 7). “Si bien se ha hecho mucho para hacer posible los viajes internacionales seguros, somos conscientes de que la crisis está lejos de terminar”, dijo el Secretario General de la OMT (UNWTO, 2021)



*Figura 7. Tourism Experts Fear Long Road to Recovery.*

Nota. Percentage of tourism experts expecting international tourism to return to pre-pandemic (2019) levels by this time. Recuperado de la Organización Mundial de Turismo.

### 2.1.3 Factores sociales.

Según el informe de “Desempeño Turístico Global y Regional” (Organización Mundial de Turismo, 2020), la OMT indicó que la llegada de turistas internacionales al continente América el 2019, fue de 220 millones, teniendo un crecimiento de cuatro millones (2%) respecto al año 2018. Asimismo, indicó que el crecimiento promedio anual de este mercado es del 4.6%. Los 220 millones de turistas se distribuyen en 66% para Norteamérica, 16% Sudamérica, 12% Caribe y 5% Centro América. Con un crecimiento porcentual respecto al año pasado de 3% para Norteamérica, -3% Sudamérica, 5% Caribe y 2% Centro América.

Por otro lado, en el informe “Perfil del País - Turismo Receptivo” (Organización Mundial de Turismo, 2020), la OMT indicó que, en el año 2018, Perú recibió 4.4 millones de turistas registrando un incremento del 10% en comparación con el año 2017. La cifra de turismo receptivo en el Perú crece 8% anualmente en promedio en los últimos 10 años. Esta cifra de turistas generó 3.9 miles de millones de dólares (890 dólares americanos en promedio por persona sin incluir los costos de transporte de ingreso y salida del país). Del total de

arribos, el 80% proviene del mismo continente americano, 15% de Europa, y 5% de Asia y Oceanía. El gasto promedio en el país es de 890 dólares americanos, sin embargo, en la región es de 1,570 dólares americanos.

Según el “Compendio de Cifras de Turismo” (Mincetur, 2020) la llegada de turistas internacionales según país de residencia, para el año 2018, proviene de América del Sur en 59.45%, América del Norte en 18.82%, Europa en 14.78%, Asia en 3.95%, América Central en 1.79%, Oceanía en 1.07%, África en 0.11% y resto del mundo 0.03%.

Según el informe “Turismo en el mundo - primer trimestre 2019” (Mincetur, 2020) publicado por PROMPERÚ, el 50% de turistas internacionales provienen de Chile, Ecuador, Bolivia y Brasil con un incremento del 8% con respecto al año anterior.

Las cifras de arribos de turistas internacionales al Perú no se alinean a los intereses de esta tesis, por los siguientes fenómenos: ciudadanos chilenos que ingresan a Tacna por temas de salud y comerciales; ciudadanos venezolanos que emigran ante la crisis general de su país; ciudadanos bolivianos y ecuatorianos que viajan al Perú con intereses comerciales. En ese sentido, el grupo considera más prudente tomar en consideración el número de llegadas de visitantes a la ciudad Inca de Machu Picchu. Así según el “Sistema de Información Estadística de Turismo” (Mincetur, 2020) un total de 1,505,434 personas visitaron Machu Picchu en el 2019, de los cuales 1,137,226 fueron extranjeros y 368,208 fueron nacionales.

Según el Compendio de Cifras de Turismo Diciembre 2020 publicado en noviembre 2020, elaborado por MINCETUR, Perú recibió un total de 896,523 turistas internacionales entre enero y diciembre del año 2020. Sufrió una caída de cerca del 80% respecto al 2019. Se observa, en la Tabla 1, un comportamiento normal en enero y febrero. En marzo, por los efectos de la COVID-19, comenzó el descenso. Desde abril hasta setiembre se tuvieron ingreso de turistas internacionales. En octubre y noviembre, se volvió a recibir turistas internacionales en cantidades ínfimas en comparación al año previo.

Tabla 1

*Llegada de Turistas a Perú 2018 - 2020*

s	Me	20	20	20
	18	19	20	P/
En	36	37	3	
ero	6 507	6 263	70 618	
Feb	34	35	3	
ero	7 444	1 541	60 517	
Ma	36	37	1	
rzo	6 473	4 804	14 437	
Ab	34	36	0	
ril	4 011	0 891		
Ma	35	36	0	
yo	6 655	0 037		
Jun	35	35	0	
io	5 591	3 606		
Juli	40	41	0	
o	8 784	2 415		
Ag	39	38	0	
osto	3 062	1 571		
Set	35	34	0	
iembre	9 743	9 095		
Oct	37	34	4	
ubre	7 384	5 436	729	
No	35	34	1	
viembre	5 410	5 565	1 620	
Dic	38	36	3	
iembre	8 366	0 563	4 602	
TO	4	4	8	
TAL	419 430	371 787	96 523	

Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones

Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA

Nota. P/ Cifra preliminar

La llegada de turistas a Machu Picchu guarda relación al descenso de ingresos de turistas internacionales al Perú. Este número cayó 83% en comparación al año 2019 (ver Tabla 2).



Tabla 2

*Llegada de Turistas a Machu Picchu 2018 - 2020*

s	Me	20	20	20
		18	19	020
enero	En	116 735	118 578	112 238
febrero	Feb	91 122	82 681	87 181
marzo	Ma	112 371	106 836	40 879
abril	Ab	118 934	138 078	0
mayo	Ma	141 006	141 962	0
junio	Jun	128 906	132 578	0
julio	Juli	164 944	168 055	0
agosto	Ag	182 261	173 191	0
septiembre	Set	149 802	148 845	0
octubre	Oct	146 881	149 787	0
noviembre	No	124 010	127 030	11 876
diciembre	Dic	97 104	97 641	17 402
<b>TAL</b>	<b>TO</b>	<b>1 574 076</b>	<b>1 585 262</b>	<b>269 576</b>

Fuente: Ministerio de Cultura - Dirección Desconcentrada de Cultura - Cusco  
Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA

Estados Unidos y Canadá, los principales emisores de turistas para Rumi Wasi y para el destino turístico Cusco, han sufrido una caída de su PBI para finales del 2020 (-4.3%, -7.1

respectivamente). Sin embargo, las proyecciones para el 2021 son muy alentadoras. Se espera una recuperación de 3.1% para Estados Unidos y 5.2% para Canadá. Coincidentemente estos dos países aseguraron vacunas realizando pedidos que superan largamente a sus poblaciones. Según el análisis que hizo The New York Times acerca de los contratos de vacunas que obtuvieron la Universidad de Duke, UNICEF y Airfinity, mientras que muchos países aun luchan por conseguir contratos para vacunar a sus poblaciones al 20% en 2021, Canadá garantizó dosis para inmunizar a su población seis veces y Estados Unidos cuatro. Estados Unidos apoyó la investigación, el desarrollo y la fabricación de cinco de las vacunas más importantes para combatir la COVID-19 con miles de millones de dólares, con la condición de recibir este trato prioritario. Estados Unidos ya aseguró cien millones de dosis de Pfizer, con opción de agregar 500 millones más, 200 millones de Moderna, con opción de 300 millones más. y 810 millones de dosis con AstraZeneca, Johnson & Johnson, Novavax y Sanofi. (The New York Times, 2020, 17 diciembre).

En cuanto a Brasil, después de sufrir una contracción en su economía de -5.8% producto de la COVID-19 en el 2020 tiene una perspectiva de recuperación de 2.8% para el 2021. Siendo el tercer país con mayores casos a nivel mundial con más de 6,6 millones y el segundo país que registra mayor número de fallecidos con 177,000 decesos, el gobierno de Brasil asegura iniciar el plan de vacunación gratuita para enero de 2021 (La República, 2020, 8 diciembre)

Mientras que México, después de sufrir una contracción en su economía de -9% producto de la COVID-19 en el 2020 tiene una perspectiva de recuperación de 3.5% para el 2021. Situándose como el décimo país con más decesos 110,874, y 1,193,255 de casos confirmados, el gobierno de México asegura iniciar el proceso de vacunación una vez que lleguen estas a su país, teniendo como fecha prevista los penúltimos o los últimos días de la tercera semana de diciembre (Le France, 2020, 9 diciembre).

#### 2.1.4 Factores tecnológicos.

Las nuevas generaciones de viajeros, *millennials* y generación Z, han nacido, crecido y desarrollado con la tecnología, y la utilizan para la planificación, ejecución y satisfacción en sus viajes. De esta manera, el sector empresarial tecnológico mundial ha puesto la vista en este rubro creando aplicaciones para *smartphones*, mediante los cuales el viajero puede reservar vuelos, hoteles, guías, excursiones, rentar automóviles, comprar *tickets* de ingresos para atractivos turísticos, shows, entre otros. El uso constante de internet, hace que las personas provean información sobre sus intereses, búsquedas, compras, y otras costumbres, alimentando a la *big data*, que a la par es utilizada por proveedores de servicios turísticos para proponerle una oferta más ajustada a sus intereses, por el mismo medio. Las redes sociales y la opinión de blogueros de viaje, se han vuelto la herramientas principales al momento de organizar un viaje. Los videos *bloggers*, por ejemplo, narran sus propias vivencias y aconsejan a los potenciales viajeros, con un video como guía, con información muy precisa y pegada a sus necesidades de un perfil determinado de turista.

El 2017, Google (*ThinkwithGoogle*, 2018) emitió un informe sobre el comportamiento de viajeros que utilizaron su plataforma. De los *millennials* viajeros, individuos entre 22 y 34 años, 75% utilizaron buscadores, como Google, para recabar información sobre destinos. El 73% compró sus servicios turísticos utilizando solamente medios *online*, 13% medios *online* y *offline*, y solamente 14% utilizó medios *offline* para todas sus compras. Por último, el 86% decidió su alojamiento *online*. En este sentido, Rumi Wasi cuenta con *Cloudbeds*, que es un software de gestión hotelera también conocido como PMS por sus siglas en inglés “*Property Management System*”. Este software de gestión integrado en línea sincroniza las reservas de las distintas OTAs (agencia de viaje en línea) en un mismo calendario, permite actualizar las

tarifas, conocer la disponibilidad, hacer seguimiento de la ocupabilidad y administrar los pagos y la caja chica en tiempo real.

El confinamiento fue catalizador de la migración del comercio tradicional al comercio electrónico. El reporte de PayU sobre el “Impacto del COVID en el eCommerce” (2020) destaca el crecimiento de las ventas en canales electrónicos en 225% en una comparación de junio del 2020 versus el mismo periodo en 2019 para Perú anotando el mayor crecimiento de la región.

### **2.1.5 Factores ecológicos y ambientales**

El ISO 14001 es una certificación recomendada para todos los establecimientos de hospedaje. Esta norma según Carrillo (2019) direcciona los negocios a reducir o evitar fuertes impactos ambientales. Está enfocada al manejo responsable y óptimo de agua, emisiones, vertidos, contaminación lumínica, ahorro y eficiencia energética, control de los consumos y minimización de la gestión de los residuos. Este se centra en el perfeccionamiento de los métodos y procesos. Si bien la norma ISO 14001 es un certificado voluntario, la normativa legal que se estipula y el cumplimiento que demanda, no es algo opcional. Los viajeros, naturalmente, valoran a los hoteles que cumplan estas prácticas frente a los que no.

Mincetur (2017) mediante el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas Ambientales en el sector turismo, del Plan Nacional de Calidad Turística del Perú CALTUR (2017-2025), capacita, asesora, impulsa y reconoce el desarrollo sostenible del turismo, específicamente en los destinos turísticos. Esto, fiscalizando las buenas prácticas ambientales de los prestadores o empresas de servicios turísticos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2010) como los hoteles, agencias, restaurantes, entre otros. Donde el principal objetivo es proteger el ambiente de ejercicio y minimizar los impactos ambientales que generan sus actividades.

También se tiene otro factor que influye en la ciudad del Cusco de acuerdo a su ubicación, ya que se encuentra situado en una zona con índices extremos de lluvias. La última gran catástrofe generada por esta condición sucedió en el 2010 (INDECI, 2012), en la que se tuvieron eventos hidro climáticos extremos en la provincia de Urubamba, pero principalmente en el Valle Sagrado y Machu Picchu, generando miles de afectados y damnificados, 382 heridos y 26 muertos. Estas intensas lluvias generaron cientos de deslizamientos llegando a destruir la vía férrea que comunica a Cusco con Machu Picchu, el parque arqueológico más importante del país. Esta situación paralizó el transporte y así la actividad turística entera durante dos meses, ya que no se pudo conectar a la ciudad del Cusco con Aguas Calientes.

Un estudio del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú SENAMHI (2010), acerca de las tendencias en los extremos de lluvias cerca de la ciudad del Cusco y su relación con las inundaciones de enero del 2010, indicó que se presentan tendencias crecientes para los índices de intensidad fluvial que no son nuevas. Así también, el índice de frecuencia de lluvias muestra valores superiores a sus históricos en la estación Urubamba, específicamente Machu Picchu. Esto podría ser una consecuencia más del cambio climático global, lo que pone en constante riesgo a la región y a la actividad turística del Cusco.

El viceministro de salud Luis Suarez (2020, 2 octubre) sostuvo que la evolución de la pandemia en Perú podría generar una segunda ola como se ha visto en los países de Europa donde la pandemia se presentó de manera agresiva durante ocho semanas para luego tener un comportamiento de descenso paulatino en los niveles de contagio, después de tres a cuatro meses del primer pico se observó un incremento sostenido de los casos de contagio llevando a estos países a una segunda ola. En el mismo sentido manifestó que la apertura a vuelos internacionales estará en constate evaluación según el comportamiento de la COVID-19 que se desarrolla en un entorno de máxima incertidumbre.

## 2.1.6 Oportunidades y amenazas.

### *Oportunidades*

- Opciones de financiamiento, para pequeñas y medianas empresas, avaladas por el Estado bajo el programa “Reactiva Perú” con tasas que oscilan entre 1.5 y 5%.
- La crisis internacional mundial y nacional viene causando una ligera depreciación del Sol Peruano frente al Dólar Americano. La actividad hotelera, al calificar como exportador de servicios, se ve favorecida ante este fenómeno que fortalece la capacidad adquisitiva del viajero extranjero.
- El cierre de negociaciones que garantizan que el Perú tenga las vacunas para su población antes del próximo 11 de abril del 2021. Brindando calma y seguridad a las empresas de una continuidad en la reactivación de sus actividades.
- La recuperación del sector turístico en el Perú tras la pandemia, siendo las proyecciones mejor de las esperadas para fines del 2020.
- Después de la pandemia, la sociedad se ha visto más expuesta al cambio en el método de realizar sus compras, optando por hacerlo de manera virtual. Por ello, las compras y reservas por internet son el canal más barato y flexible para el sector hotelero.
- Siendo Estados Unidos el principal país emisor de turistas, se espera que el suministro de vacunas para este país sea estable para verano del 2021 (Thomas, K., 2021). El gobierno de los Estados Unidos ha firmado acuerdos con Pfizer y Moderna por un total de 400 millones de dosis para finales del verano 2021 (Thomas, K., 2021).

### *Amenazas*

- Crisis financiera mundial y desaceleración económica a causa de la COVID-19. En palabras del economista Waldo Mendoza (2020) “Vamos a tener después de muchos años de crecimiento económico, una caída del PBI [en el Perú] que estará en el orden de 15% a 20%”
- La grave crisis política que atraviesa el Perú deja una reactivación económica lenta y genera un impacto negativo en la marca Perú.
- Fenómenos naturales que afecten el ingreso de los turistas a zonas arqueológicas, como las torrenciales lluvias del año 2010 que hicieron crecer el nivel de los ríos, tres veces a comparación de su crecimiento histórico, lo que ocasionó desbordes, inundaciones, deslizamientos y daños a todos los ingresos hacia Machu Picchu (vía férrea, puentes y caminos).
- Estrategias de marketing agresivas en el rubro hotelero, especialmente por grandes cadenas hoteleras que, por economías de escala, pueden ofrecer el mismo o un mejor producto a bajo precio.
- Posible segunda ola en Perú que se advierte para febrero o marzo del 2021.

### **2.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

El análisis de la matriz MEFE, que se muestra en la Tabla 3 fue realizado con información del contexto externo a octubre del 2020, en este se desprende que el ambiente externo en el que se desarrolla la empresa es desfavorable, pues los valores del peso ponderado de las oportunidades (1.15) son menores que los valores de las amenazas (1.84); obteniendo un total ponderado de la matriz EFE de 2.99; en este sentido, la empresa la empresa debe elaborar estrategias para minimizar el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Tabla 3

*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>				
<b>Nº</b>	<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Opciones de financiamiento para pequeñas y medianas empresas. Reactiva Perú	0.05	2	0.1
O2	Depreciación del Sol Peruano frente al Dólar Americano	0.05	1	0.05
O3	Negociaciones que garantizan que el Perú tenga las vacunas para su población	0.10	4	0.4
O4	Recuperación del sector turístico en el Perú tras la pandemia	0.05	2	0.1
O5	Tendencia de compras virtuales por lo consumidores	0.05	2	0.1
O6	Se espera que el suministro de vacunas para Estados Unidos sea estable para verano del 2021.	0.10	4	0.4
	<b>SubTotal</b>	<b>0.40</b>		<b>1.15</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	Crisis financiera mundial y desaceleración económica a causa de la COVID-19	0.18	3	0.54
2	La grave crisis política que atraviesa el Perú deja una reactivación económica lenta y genera un impacto negativo en la marca Perú.	0.09	3	0.27
3	Fenómenos naturales que afecten el ingreso de los turistas a zonas arqueológicas	0.03	1	0.03
4	Estrategias de marketing agresivas en el rubro hotelero	0.10	2	0.20
5	Posible segunda ola en Perú	0.20	4	0.80
	<b>SubTotal</b>	<b>0.60</b>		<b>1.84</b>
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.99</b>

*Nota.* La clasificación 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. 121), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

## 2.2 Análisis de la Industria

Michael E. Porter (1980) en su libro “*Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*” describe cinco fuerzas que resuelven los efectos de la rentabilidad a largo plazo de un mercado. Él manifiesta que la compañía debe considerar sus objetivos y recursos basándose en cinco fuerzas que miden la competencia de la industria.

### 2.2.1 Poder de negociación de los clientes

En la ciudad de Cusco existe gran oferta de establecimientos de hospedaje, llegando a ser una cantidad de 2,174 (MINCETUR, 2019). De los cuales, los competidores de Rumi Wasi son 60 hoteles *boutique* y hoteles con categorías de tres, cuatro y cinco estrellas. Éstos comparten características similares en tarifas, servicios ofrecidos, calidad servicio, ubicación, tipo de alojamiento y calificación de viajeros. Según Datos Turismo (2019) del Mincetur, la oferta hotelera en plazas-cama en la región de Cusco para el año 2019 es de 53,715 camas. Cusco recibió 1’505,434 turistas. En promedio se tuvo 4,125 turistas por día. Estos datos demuestran una amplia superioridad de la oferta sobre la demanda. Sin embargo, es importante mencionar que el destino turístico Cusco tiene estacionalidad de demanda.

Hasta marzo del 2020, previo a la pandemia de la COVID-19, el poder de negociación de los clientes era medio, ya que Rumi Wasi cuenta con una buena reputación ganada en el tiempo, y el poder de negociación varía en función de la temporada. Sin embargo, la dura realidad del rubro que comienza una reactivación lenta, muestra un alto nivel de negociación de los clientes, dado que se espera que la demanda de turismo receptivo caiga en un 80% para finales del 2020 (MINCETUR, 2020).

En resumen, el grupo de *Business Consulting* ha identificado en la Tabla 4 y graficado en la Figura 8 que el poder de negociación de los clientes puede ser de medio a alto al obtener un puntaje promedio de 2.8. Dado que los servicios ofrecidos son poco diferenciados y los

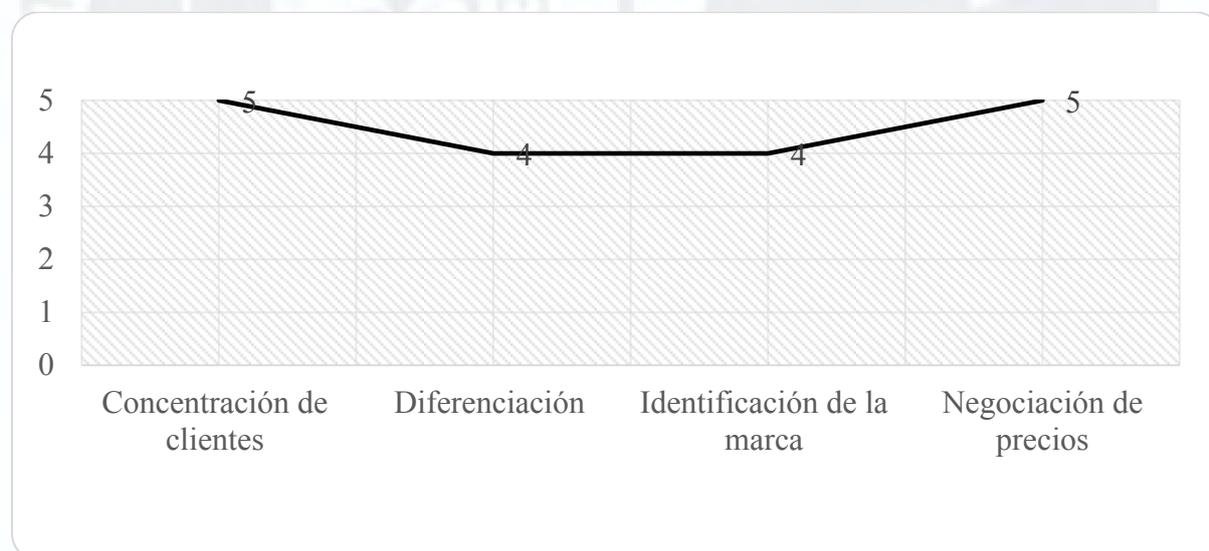
clientes están seguros de poder encontrar otros proveedores, que incluso ofrezcan precios más bajos. Así también, el cliente dispone de información sobre la demanda y los precios reales en el mercado. Sin embargo, existen cualidades de los servicios de la empresa Rumi Wasi como calidad, seguridad y confianza que evitan que el cliente tenga todo el poder.

Tabla 4

*Puntaje del Poder de Negociación de los Clientes.*

Poder de negociación de los clientes	Puntaje	P romedio
Concentración de clientes	5	
Diferenciación	4	4
Identificación de la marca	4	.5
Negociación de precios	5	

*Nota.* Adaptado de diferentes fuentes.



*Figura 8.* Tendencia de Poder de Negociación de los Clientes.

### 2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.

Los principales proveedores de Rumi Wasi son los que ofrecen *amenities*, lencería, servicio de lavandería, insumos de limpieza, insumos de cocina, jardinería, servicios informáticos, servicios de agua, luz y comunicaciones. Se considera que tienen un poder de negociación bajo, dado que sus productos/servicios son de fácil acceso y de rápida sustitución.

Por otro lado, los dos proveedores de servicios de transporte tienen un poder de negociación medio. El Gerente Residente de Rumi Wasi indicó que el nivel de calidad y formalidad de los proveedores de transporte es bajo. Afirma que ha sido difícil encontrar proveedores que cumplan con los valores de la empresa. En ese sentido, considera que el poder de negociación con los dos proveedores actuales de transporte es medio (S. Farfán, comunicación personal, 23 de abril del 2020).

En resumen, el grupo de *Business Consulting* ha identificado en la Tabla 5 y graficado en la Figura 9 que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Dado que los proveedores no pueden integrarse hacia adelante dadas las barreras de entrada del rubro y la alta inversión que demanda. Además, se considera que el costo de cambiar de proveedor es bajo.

Tabla 5

#### *Puntaje del Poder de Negociación de los Proveedores.*

Poder de negociación de los proveedores	Puntaje	Promedio
Concentración de proveedores	2	
Integración hacia delante	1	1.75
Costos de cambio	2	
Impacto de los productos	2	

*Nota.* Adaptado de diferentes fuentes.

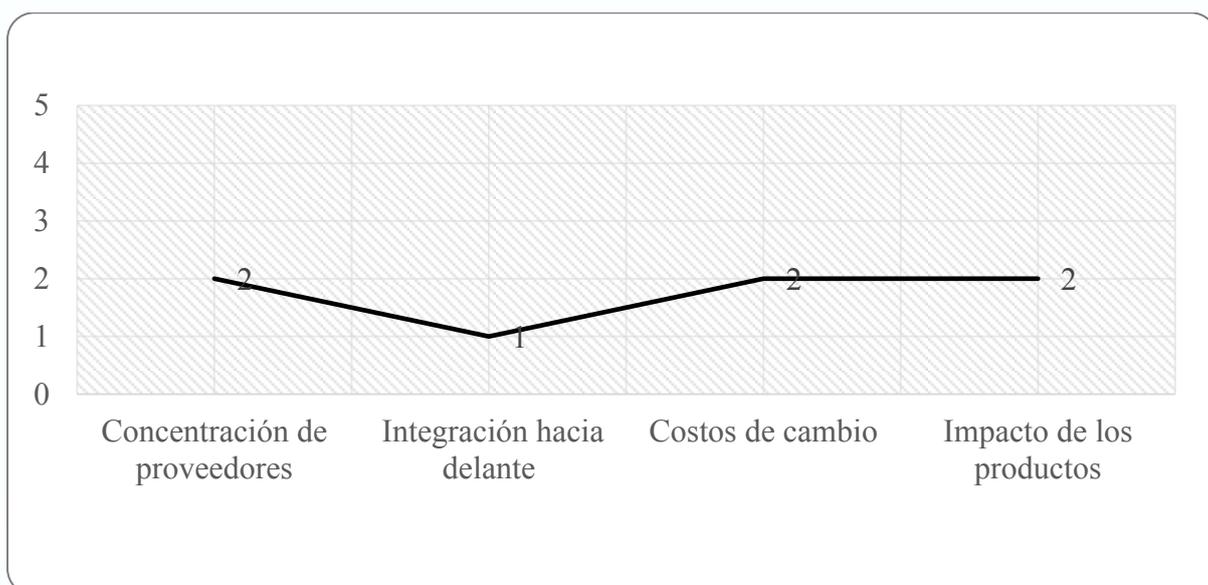


Figura 9. Tendencia de Poder de Negociación de los Proveedores.

### 2.2.3 Amenaza de los servicios sustitutos.

El grupo de *Business Consulting* ha identificado en la Tabla 6 y graficado en la Figura 10 que la amenaza de servicios sustitutos es alta en razón a la creciente oferta de servicios de alojamientos alternativos como Airbnb, esta plataforma ofrece alojamientos similares en servicios y facilidades, incluso a menor precio. Sin embargo, la diferenciación entre los servicios sustitutos, y el servicio que ofrece Rumi Wasi y sus competidores, radica en el servicio personalizado, asistencia 24/7, desayunos a la carta, *room service*, lavandería, guardianía de equipaje, servicio de conserjería, servicio de mayordomo personal y servicio de transporte a disposición.

Tabla 6

*Puntaje de la Amenaza de Productos Sustitutos*

Amenaza de productos sustitutos	Puntaje	Promedio
Disponibilidad de sustitutos	5	
Precio relativo entre servicio ofrecido y el sustituto	5	4.5
Rendimiento y calidad	3	
Costos de cambio para el cliente	5	

*Nota.* Adaptado de diferentes fuentes.

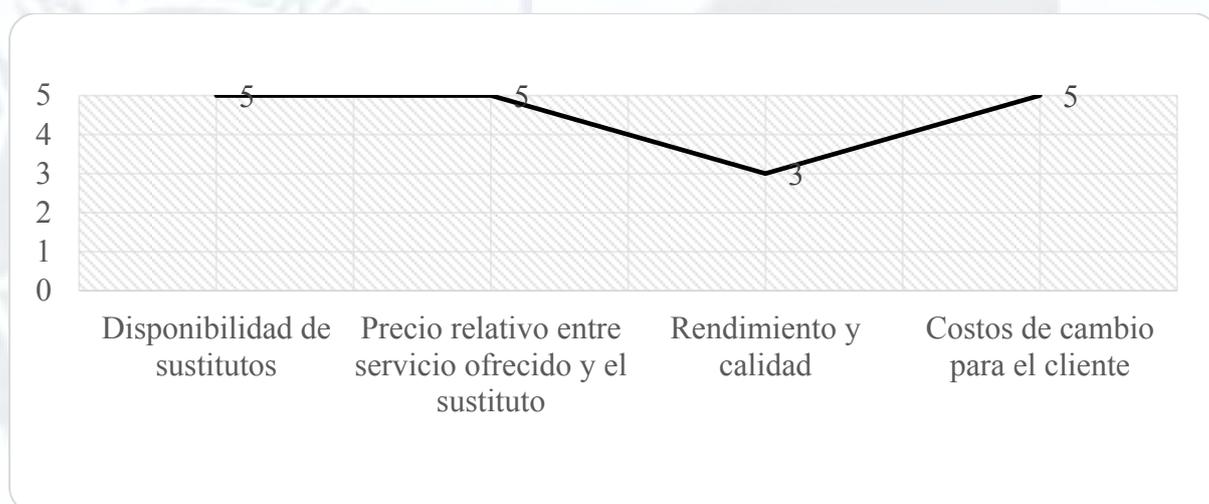


Figura 10. Tendencia de la Amenaza de Productos Sustitutos

#### 2.2.4 Amenaza de nuevos ingresos

Según el *Doing Business* en el Perú (Banco Mundial, 2020a) la apertura de una nueva empresa en la ciudad del Cusco tiene un puntaje de 73.10, con clasificación de ocho.

También, tiene un puntaje de facilidad para hacer negocios de 67.49, con una clasificación agregada de siete. Por lo cual se considera que el Cusco es una buena ciudad en el Perú para iniciar un negocio. Sin embargo, existen algunas barreras al menos en el sector de hotelería como el costo de formalización de una empresa en el Cusco, que es de 343.36 soles donde la Municipalidad Provincial del Cusco emite una Licencia de funcionamiento al

establecimiento. Para ello, la empresa debe estar previamente formalizada y activa ante SUNAT, SUNARP y DIRCETUR.

Los precios del alquiler o venta de los inmuebles en el centro histórico requieren de gran inversión, así como la restauración, implementación, puesta en marcha, cumplimiento de las regulaciones, cumplimiento de políticas internacionales que protegen el patrimonio son muy elevados. Por lo mencionado y considerando la recesión económica mundial tras la COVID-19, el grupo de *Business Consulting* ha identificado en la Tabla 7 y graficado en la Figura 11 que la amenaza de nuevos ingresos es baja.

Tabla 7 Puntaje de la Amenaza de Nuevos Ingresos.  
Puntaje de la Amenaza de Nuevos Ingresos.

Amenaza de nuevos ingresos	Puntaje	Promedio
Canales de distribución	4	2.25
Curva de experiencia	2	
Necesidades de capital	1	
Economías de escala	2	

Nota. Adaptado de diferentes fuentes.

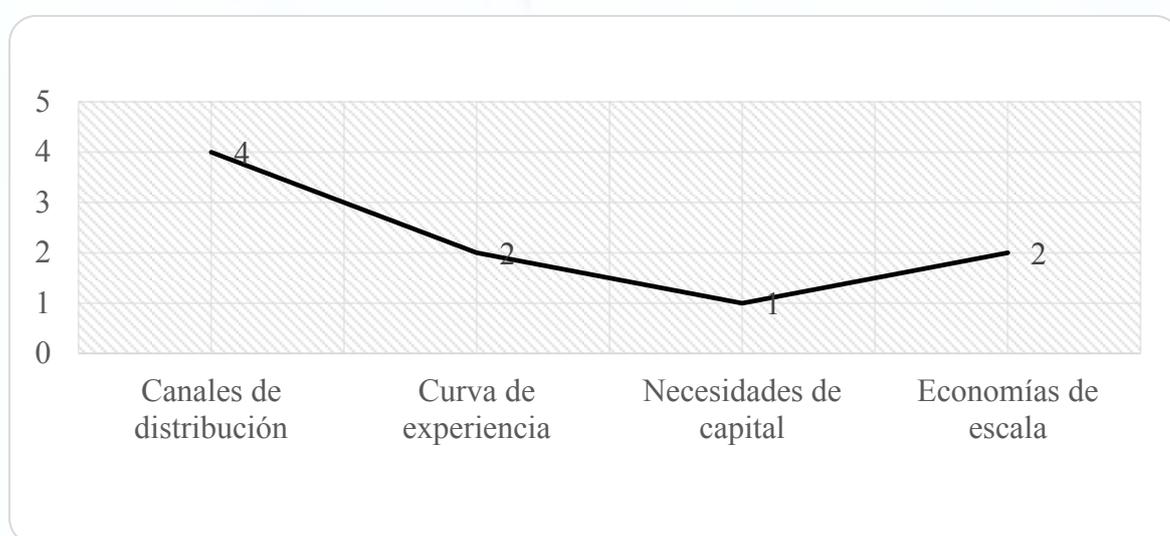


Figura 11. Tendencia de la Amenaza de Nuevos Ingresos.

### 2.2.5 Rivalidad entre competidores.

Según el Boletín Estadístico de Turismo (DIRCETUR, 2017), la infraestructura hotelera de cinco, cuatro y tres estrellas representa el 7.9% de la capacidad instalada. Mientras que, hoteles de categorías de dos y una estrella representan el 11.65% y albergues 0.86%, el resto de establecimientos denominados “sin categoría” representan el 79.59% de la infraestructura hotelera. El Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (DIRCETUR, 2017), solo clasifica a los hoteles en cinco categorías: hotel, *apart-hotel*, hostel, albergue y sin categoría. De esta manera, los establecimientos de hospedaje tipo: camping, casa de huéspedes, viviendas de uso turístico, *hostels*, alojamientos rurales, moteles, *bed and breakfasts*, *lodges*, *capsule hotels*, *boutique hotels*, entre otros caen en la denominación “sin categoría” representando una gran mayoría de 79.59%.

La actividad ha sido atropellada por los efectos de la pandemia de la COVID-19. El rubro del turismo y hotelería ha sido muy afectado. En tal sentido, la demanda ha caído y con ella los precios. Actualmente se está generando una guerra de precios en los servicios turísticos y hoteleros. Por ello, el grupo de *Business Consulting* ha identificado en la Tabla 8 y graficado en la Figura 12 que la rivalidad entre competidores es alta, ya que a pesar de existir una un servicio diferenciado principalmente por la locación e instalaciones, los precios siguen siendo un factor determinante para la decisión de compra del cliente.

Tabla 8

#### *Puntaje de la Rivalidad entre Competidores*

Rivalidad entre competidores actuales	Puntaje	Promedio
Concentración de competidores	5	
Costos de cambio	5	
Crecimiento de la demanda	4	4.5
Barreras de salida	4	

*Nota.* Adaptado de diferentes fuentes.

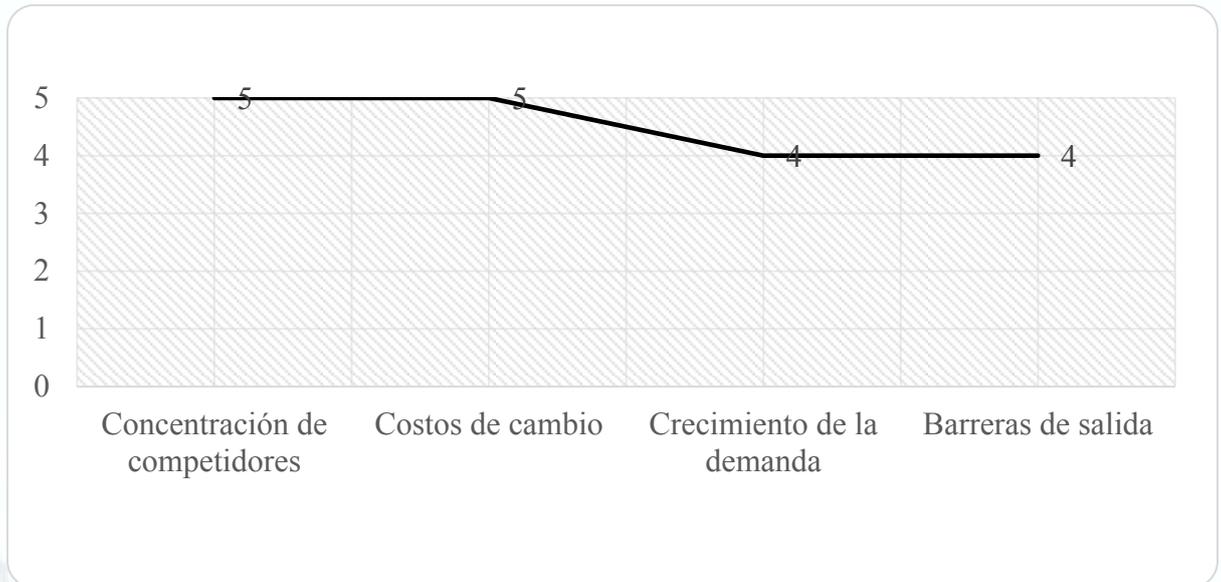


Figura 12. Tendencia de la Rivalidad entre Competidores.

### 2.2.6 Resultados del análisis de la industria

Según el análisis de la industria realizado en el punto 2.1; se puede determinar como una fuerza competitiva poderosa el poder de negociación de los clientes, así como la rivalidad y amenaza de sustitutos que esta originando una guerra de precios. Por otra parte, se determina las fuerzas débiles en el poder de negociación con los proveedores debido a que su poder de negociación es baja pudiéndose considerar una oportunidad para la empresa debido a que puede incrementar su rentabilidad, en el mismo sentido la amenaza de nuevos entrantes es baja (ver Figura 13).

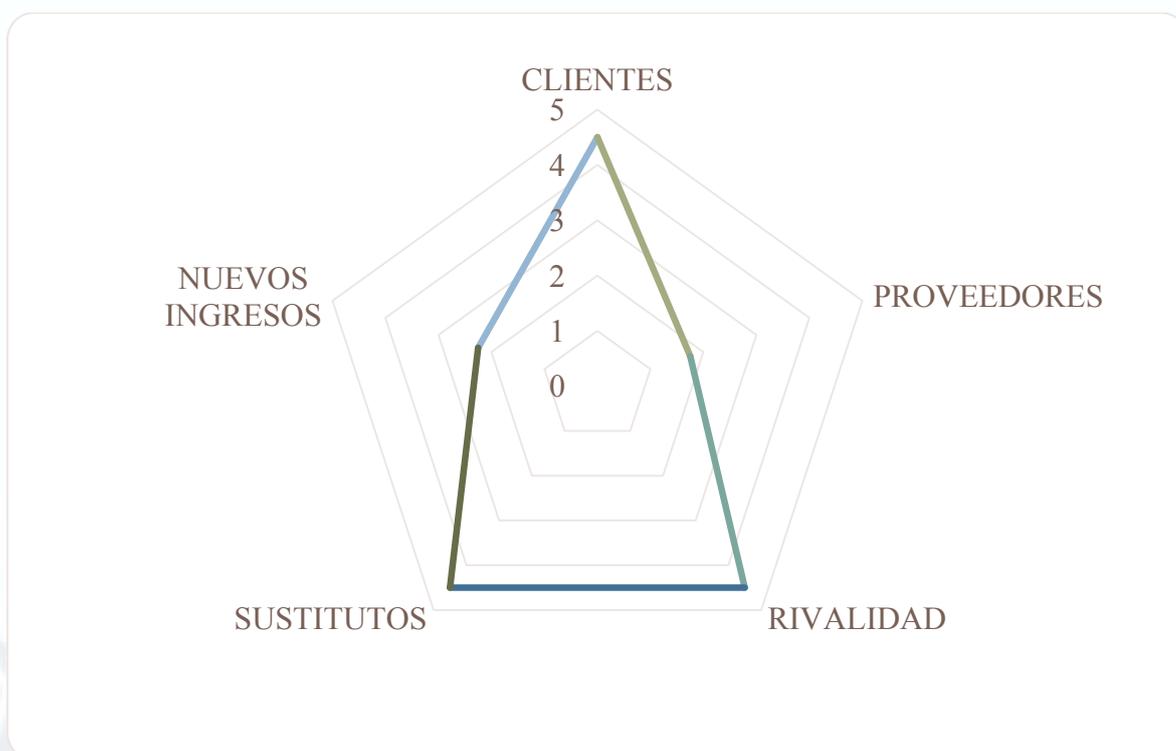


Figura 13. Resultados del Análisis de la Industria.

Nota. Adaptado de diferentes fuentes.

### 2.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Al ser esta información muy imprecisa, el grupo de *Business Consulting* tomó información de *Expedia INC* (2020) y *Booking Holdings INC* (2020), se filtró la información por tarifas, servicios ofrecidos, calidad servicio, ubicación, tipo de alojamiento, y calificación de viajeros; resultando que 60 establecimientos son del mismo tipo, de los cuales, la gerencia identificó cinco competidores directos en base a la experiencia del ejercicio de nueve años. (S. Farfán, comunicación personal, 23 de abril del 2020). En la matriz de perfil competitivo (MPC) en la Tabla 9 y Figura 14 se ha evaluado a este set competitivo en base a seis factores claves de éxito, de la evaluación se identificó a los hoteles Tocuyeron BH y Aranwa BH que sobresalen dentro del set competitivo quienes tienen algunas ventajas competitivas en relación a Rumi Wasi.

Tabla 9

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Rumi Wasi		Tocuyeros BH		Casa San Blas BH		Atiq Hotel		Tambo del Arriero		Aranwa BH	
		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
Calificación del mercado (TripAdvisor, Expedia INC, Booking Holdings INC).	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Precios (para octubre 2020 con fecha de viaje diciembre 2020)	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Ubicación	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80	2	0.40	4	0.80
Capacidad (n° de habitaciones)	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60
Estrategias frente a la COVID-19	0.15	1	0.15	4	0.60	2	0.30	1	0.15	1	0.15	3	0.45
Infraestructura frente al nuevo entorno de la COVID-19	0.20	4	0.80	4	0.80	1	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.05</b>		<b>3.60</b>		<b>2.70</b>		<b>2.35</b>		<b>2.65</b>		<b>3.45</b>

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

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," de F.D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación

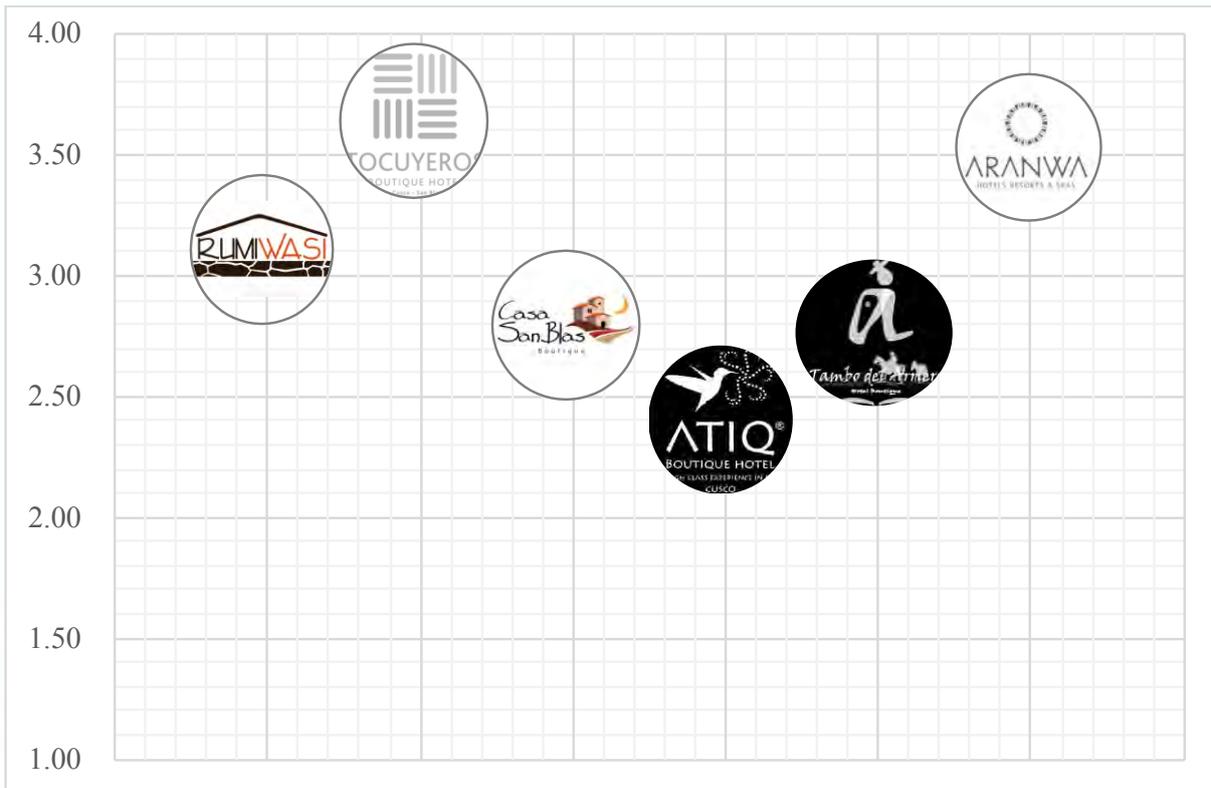


Figura 14. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

## 2.4 Análisis Interno

Según D'Alesio (2018) el análisis AMOFITH es una herramienta de diagnóstico interno que permite identificar las competencias distintivas de la organización, identificar las fortalezas y debilidades, determinar el orden de importancia de dichos factores de éxito a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

### 2.4.1 Administración

Rumi Wasi es una pequeña empresa familiar fundada por el matrimonio San Román - Vucetich. Inició sus operaciones el 2012 como un establecimiento de hospedaje con Edwin San Román bajo la Gerencia General y Manuel Amaut Morales bajo el cargo de Gerente Residente. Desde entonces, Rumi Wasi se ha posicionado como un hotel *boutique* de gran calidad y servicio en la ciudad de Cusco. El año 2018, la Gerencia General pasó a manos de Cristina San Román quien trajo consigo la misión de modernizar las operaciones de Rumi Wasi en base al uso de nuevos sistemas de planificación de recursos empresariales, mejoras y automatización de procesos.

Cristina San Román radica en Lima y es la encargada de definir la estrategia, auditar las cuentas, supervisar el cumplimiento de funciones del Gerente Residente, planificar las estrategias de ventas, definir las tarifas, asignar los recursos y administrar los costos y gastos (pagos de planilla, servicios y proveedores).

El Gerente Residente, Manuel Amaut, es el representante de Rumi Wasi en Cusco. Sus funciones radican en planificar, programar y controlar la asignación de recursos, auditar las cuentas locales, realizar la búsqueda, contratación y entrenamiento del personal, realizar compras, supervisar la operación, recibir huéspedes, hacer seguimiento a la satisfacción del cliente, y supervisar las operaciones de conserjería.

El Gerente Propietario, Edwin San Román, quien vive en Lima, visita estacionalmente las instalaciones, audita el desempeño de las operaciones y sugiere mejoras.

#### **2.4.2 Marketing y ventas.**

Rumi Wasi al ser una pequeña empresa no cuenta con un departamento formal de *Marketing* y Ventas, las funciones de esta área recaen sobre la Gerencia General. Rumi Wasi genera ingresos a través de la venta de noches hoteleras mediante “Agencias de Viajes en Línea” conocidas como OTAs (por sus siglas en inglés *Online Travel Agencies*) como son Expedia o Booking.com.

Rumi Wasi también ofrece sus servicios con tarifas confidenciales a otras empresas (hoteles, agencias de viajes, aerolíneas) utilizando un intermediario negocio a negocio conocido como B2B (por sus siglas en inglés *Business to Business*) llamado *HotelBeds*.

El hotel cuenta con una página web [www.rumiwasi.pe](http://www.rumiwasi.pe). Informativa en la cual los clientes pueden enterarse de la historia que conserva esta casa colonial y conocer más de cerca las facilidades.

Rumi Wasi descuenta de sus ingresos una comisión por los servicios de *marketing* y ventas que realiza cada OTA que están en el orden de 14% - 20%. Mientras que *HotelBeds*, que es una plataforma de distribución hotelera, mayorista en alojamiento B2B, recibe tarifas netas de Rumi Wasi y comisiona la diferencia al precio de venta. En la Figura 15 se observa el porcentaje de participación de los canales de venta en el ejercicio del 2019, por su parte, en la Figura 16 se muestra los ingresos mensuales del año 2019 en dólares americanos.

El flujo de ingresos de Rumi Wasi depende, en su gran mayoría, de la venta de noches hoteleras a través de las OTAs y el mayorista B2B.

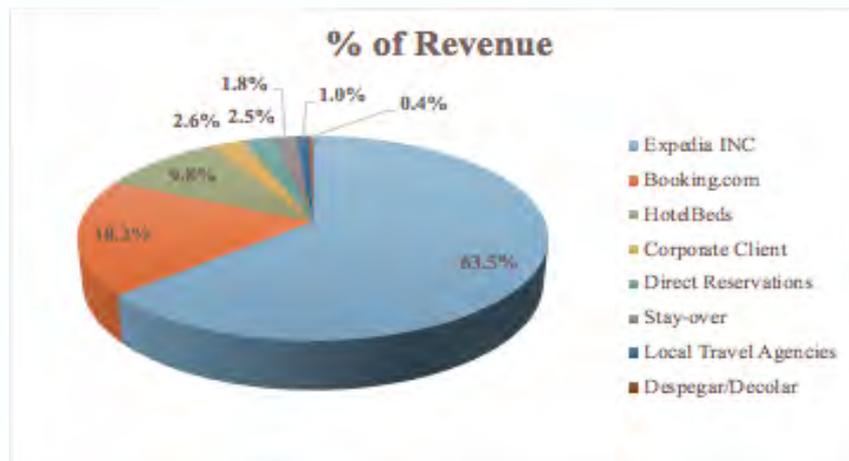


Figura 15. Porcentaje de ventas de los principales canales del año 2019.

Recuperado del Sistema de gestión hotelera Rumi Wasi.

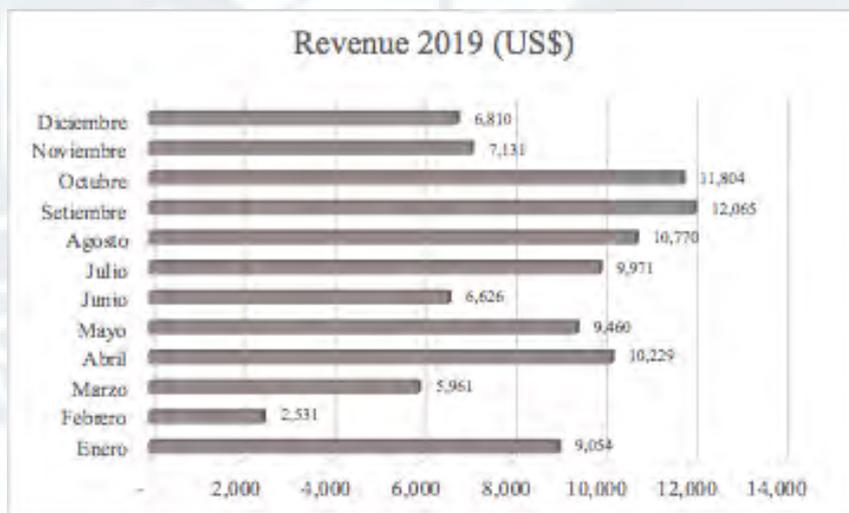


Figura 16. Ingresos mensuales del año 2019 en dólares americanos.

Recuperado Sistema de gestión hotelera Rumi Wasi.

### 2.4.3 Operaciones

De inicio se tienen que identificar todas las actividades que ocurren en la prestación del servicio, desde que el huésped hace el primer contacto solicitando información y reserva, hasta que se termina de dar el servicio en el momento de *check out*. Cuando ya se tienen identificadas, estas actividades deben juntarse en conjuntos interrelacionados, de manera que, formen un proceso con inicio, procesamiento y final, fácilmente identificables. Estos

conjuntos deben cumplir una específica misión y tener un nombre acorde. Para la identificación de operaciones de una empresa prestadora de servicios, se ordenarán los procesos en tres tipos que a continuación se detallan.

***Procesos esenciales.*** Son los procesos más importantes, los que ocurren directamente en contacto con el huésped. Estos procesos se caracterizan por entregar valor directamente al cliente. En muchos casos estos, cubren aspectos que superan los límites de la empresa. Los procesos esenciales tienen una visión completa de la cadena de valor.

***Procesos de soporte o apoyo.*** Son procesos formalmente establecidos que, como dice su nombre, apoyan o sirven de soporte a los procesos esenciales. Se caracterizan por no tener contacto ni entregar valor directamente al huésped.

***Procesos estratégicos.*** Son los procesos en los que interviene la administración. Se encargan de coordinar, medir, monitorear y controlar las actividades y estrategias para el desempeño eficiente de los procesos esenciales y de soporte. Al igual que los procesos de soporte, no tienen contacto ni entregan valor directamente al huésped.

Los procesos esenciales, de soporte y estratégicos de Rumi Wasi se han identificado y se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10

*Procesos Operativos de Rumi Wasi*

<b>Procesos Esenciales</b>	<b>Procesos de Soporte</b>	<b>Procesos Estratégicos</b>
Reservas	Entrega y recepción de lavandería (lencería hotelera)	Elaboración y revisión de políticas y objetivos
Recepción	Limpieza de menaje y áreas públicas	Gestión de los recursos humanos (contratación, inducción, capacitación, retroalimentación)
<i>Check in:</i> transporte, <i>briefing</i> , registro de entrada, entrega de llaves.	Relevos: reporte de caja chica, entrega de Kardex, entrega de pendientes, entrega de cuaderno de ocurrencias.	Búsqueda de proveedores
Atención de desayunos Lavandería de ropa de huésped	Jardinería	Control de procesos
Coberturas (abrir la cama, prender la luz)	Mantenimiento de instalaciones	Planificación de promociones, tarifas.
<i>Check out:</i> revisión de la habitación, cobranza y entrega de factura, recepción de llaves y despedida.	Gestión del inventario y compras	Reuniones de gerencia
Conserjería Alojamiento	Facturación	

El mapa de procesos es una expresión gráfica de la interacción entre los procesos estratégicos, esenciales y de soporte como se observa en la Figura 17.

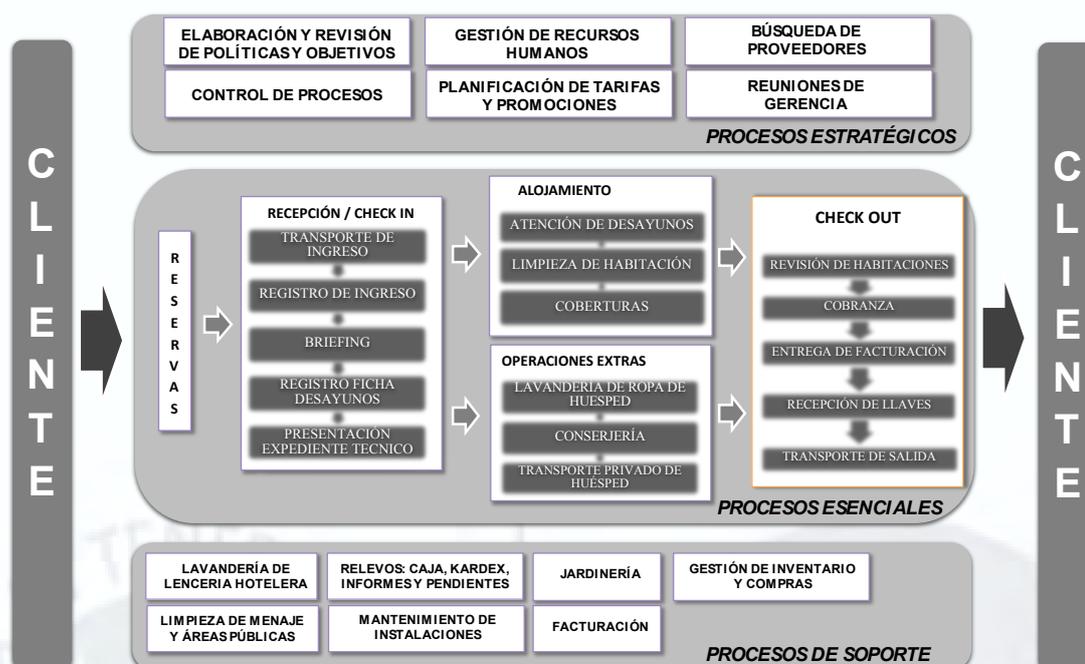


Figura 17. Mapa de Procesos de Rumi Wasi

#### 2.4.4 Contabilidad y finanzas.

La Gerente General y el Gerente Residente, en conjunto, son los encargados de desarrollar la estrategia de ventas, diseñar la campaña de promociones anuales y proveer recursos necesarios para la operación. La empresa no hace uso de financiamiento externo, inversionistas o bancos, utiliza capital propio para cubrir sus gastos y costos. La contabilidad es tercerizada por un estudio contable ubicado en la ciudad de Lima, mensualmente la Gerente General envía información sobre los costos y gastos de la empresa. Cabe destacar que la empresa está sujeta al régimen tributario MYPE, tiene la obligación de pagar una tasa impositiva del 1.5% sobre las ventas; la administración de la contabilidad lleva un registro de compras, un registro de ventas y un libro diario de formato simplificado, Rumi Wasi no elabora estados financieros.

#### 2.4.5 Recursos humanos.

Rumi Wasi es una pequeña empresa que cuenta con ocho trabajadores a tiempo completo y tres colaboradores que trabajan a tiempo parcial. Cuando un nuevo colaborador se

integra al equipo de trabajo, recibe una inducción en la que se le presenta las normas de la empresa y las funciones generales de su puesto, sin embargo, Rumi Wasi no ha definido manuales de funciones, ni estandarizado sus procesos, por ende, no mide ni tiene indicadores del performance del personal.

Los colaboradores que trabajan en Rumi Wasi *in situ* cuentan con formación técnica o profesional en hotelería y turismo. Si bien todos manejan el idioma es cierto que el 33% del personal tiene conocimiento del idioma inglés a nivel avanzado. Con respecto a los roles de Gerencia, estos poseen mayores conocimientos y experiencia en gestión, administración de la organización y dominio del idioma (S. Farfán, comunicación personal, 23 de abril del 2020).

Por un lado, en los años 2018 y 2019, la empresa ha presentado un problema de alta rotación de personal operativo en el área de housekeeping. Este fenómeno se ha reflejado en pérdidas económicas, considerando que se tiene que reinvertir en selección de personal, entrenamiento, capacitación y fidelización. En el ejercicio 2018 y 2019, se ha visto una rotación de personal de aproximadamente 18 personas del área en mención (S. Farfán, comunicación personal, 23 de abril del 2020).

La Gerencia General consiente de las limitaciones en cuanto al dominio del idioma inglés en el área de housekeeping, tiene un programa de capacitación interna de 4.5 horas académicas semanales.

En cuanto a clima laboral, como menciona Manuel Amaut (S. Farfán, comunicación personal, 23 de abril del 2020) se tiene un ambiente agradable donde se fomenta la empatía, el bienestar, el respeto y la solidaridad en un espacio limpio y tranquilo. Los colaboradores se sienten identificados con la organización. La gerencia es consciente de la importancia del clima laboral en el que se desempeñan los housekeepers, al considerar que este determina la calidad del servicio que se brinda al huésped.

El año 2015, Expedia reconoció a Rumi Wasi con el “Expedia Insiders Select” como uno de los seis mejores hoteles del Perú según el ranking de las mejores opciones de hoteles del mundo en base al nivel de satisfacción de los clientes realizado por Expedia INC.

#### **2.4.6 Información y tecnología.**

Rumi Wasi no cuenta con un departamento de I&D que se encargue de crear nuevas experiencias para los huéspedes. Su operación en cuanto a información y tecnología se centra en tener presencia en agencias de viaje en línea y en plataformas de distribución hotelera B2B, contratar los servicios de un software de gestión hotelera, y gestionar su página web.

Las OTAs son agencias de viaje en línea como Expedia, Orbitz, Booking, Hotels.com, Despegar, Otis, siendo éstas las principales y con mayor relevancia en el mercado entre muchas otras. Las OTAs sirven como una vitrina en línea para los negocios de alojamiento a nivel mundial, si bien no tienen cargos fijos, exigen manejos de inventarios de habitaciones, tarifas diferenciales y comisiones que oscilan entre el 14-20% del precio de la reserva.

Por su parte, *Hotelbeds* es una plataforma de distribución hotelera mayorista de negocio a negocio (B2B), que exige a sus proveedores (hoteles) tarifas diferenciadas para ofrecerles a otros negocios (operadores turísticos, agentes de viajes, aerolíneas y programas de fidelización). Los proveedores de servicios no pagan comisiones.

Rumi Wasi contrata los servicios de un software de gestión hotelera denominado *Cloudbeds*, llegando a pagar por este servicio un monto anual de 2,997.58 soles. También se tiene una página web de Rumi Wasi bajo el dominio <http://rumiwasi.pe/>, que es un recurso informativo en línea que expone a fondo el proceso de restauración de la casa, da a conocer las instalaciones y ofrece el catálogo virtual de sus servicios. El dominio de la página web ofrece también el uso de un correo corporativo *ad-hoc* a las necesidades de la operación, lo

cual tiene un costo de 320 soles anuales. Finalmente, Rumi Wasi cuenta con una página en *Facebook* y *YouTube* sin interacción.

#### **2.4.7 Fortalezas y debilidades.**

##### ***Fortalezas.***

- Agradable clima laboral e identidad.
- Buena reputación que ha cosechado a través del tiempo mediante reconocimientos y premiaciones.
- Las instalaciones de Rumi Wasi por su estructura y arquitectura le confiere una atmósfera de energía positiva, enriquecida por su belleza colonial, vista privilegiada, historia y tranquilidad.
- Ubicación estratégica en el centro de la ciudad de Cusco.

##### ***Debilidades***

- Rotación activa de personal en el área de *housekeeping*.
- Poca diversificación de sus servicios, centrados únicamente en el alojamiento.
- Gran dependencia en las OTAs (agencia de viaje en línea) para generar ventas e ingresos.
- Bajo engagement con huéspedes pasados.
- Carencia de estandarización de procesos. (RRHH).
- Ausencia de gestión de marca y débil presencia en redes sociales.

#### **2.4.8 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

A partir de las fortalezas y debilidades internas se ha elaborado la matriz MEFI, que se muestra en la Tabla 11, con información del contexto interno a octubre del 2020. Las fortalezas obtuvieron un calificativo de 1.80 siendo superiores que las debilidades que

obtuvieron un calificativo de 0.85, se puede decir que Rumi Wasi se encuentra en una buena situación con un indicador de 2.65, la empresa es fuerte en base a sus factores internos en conjunto.

Tabla 11

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Nº	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Agradable clima laboral.	0.15	4	0.60
F2	Buena reputación de la empresa.	0.07	3	0.20
F3	Instalaciones.	0.15	4	0.60
F4	Ubicación estratégica en el centro de la ciudad de Cusco.	0.10	4	0.40
	<b>Sub Total</b>	<b>0.47</b>	<b>15</b>	<b>1.80</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Rotación activa de personal en el área de housekeeping.	0.05	2	0.1
D2	Poca diversificación de sus servicios.	0.07	1	0.07
D3	Gran dependencia en las OTAs para generar ventas e ingresos	0.15	1	0.15
D4	Bajo engagement con huéspedes pasados	0.05	2	0.1
D5	Carencia de estandarización de procesos	0.07	2	0.13
D6	Ausencia de gestión de marca y débil presencia en redes sociales	0.15	2	0.30
	<b>Sub Total</b>	<b>0.53</b>	<b>10</b>	<b>0.85</b>
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

*Nota.* El valor es el siguiente: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

## 2.5 Conclusiones

En el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se identificó que la empresa Rumi Wasi cuenta con bajo poder de negociación con sus compradores debido, en su mayoría, a las

consecuencias ocasionadas por la pandemia de la COVID -19 cuyos efectos hicieron que la demanda de turismo receptivo descienda en un 80%; el poder de negociación con los proveedores de servicios complementarios es alto por considerarse de fácil acceso a excepción del servicio de transporte que se considera con poder de negociación medio por no encontrar en el mercado servidores de transporte formales; por otro lado, en el análisis de la competencia y sustitutos, la amenaza es alta debido a las tarifas reducidas que ofrece la competencia y sustitutos. Con respecto a los entrantes, no hay mayor amenaza, ya que la aparición de un nuevo competidor por los efectos de la pandemia de la COVID-19 ha caído.

De acuerdo al análisis del PESTE se sostiene que el contexto externo en la empresa Rumi Wasi desarrolla las actividades propias de su rubro son desfavorables, debido a las restricciones de viajes ocasionadas por pandemia de la COVID-19, donde las amenazas son notoriamente mayores que las oportunidades. Asimismo, con respecto al análisis interno de la empresa, cuenta con un agradable clima laboral, buena reputación, instalaciones y ubicación estratégica como fortalezas, mientras que las debilidades se concentran en la falta de desarrollo de canales de venta, diversificación, desarrollo de productos y la poca presencia en las redes sociales.

### Capítulo III: Problema Clave

El grupo de *Business Consulting* en coordinación con el Gerente Residente, identificó tres problemas de la empresa Rumi Wasi: gran dependencia en las OTAs (agencia de viaje en línea); caída de ventas; y una falta de definición, estandarización y medición de procesos.

#### 3.1 Descripción

Para identificar los problemas principales de Rumi Wasi, se utilizó las herramientas de entrevista y observación de la fase de empatía, la herramienta de saturar y agrupar de la fase de definición de la metodología *Desing Thinking*, la cual es recomendada como metodología ágil para la identificación y resolución de problemas en equipos multidisciplinarios, reduciendo riesgos e incrementando la posibilidad de éxito a través de soluciones innovadoras. Comienza centrándose en las necesidades del cliente, recolectando información a través de diferentes herramientas para luego definir las y crear prototipos (Ortega & Ceballos, 2019). Asimismo, se hizo análisis de las matrices MEFE, MEFI, AMOFHIT y MPC. La entrevista se realizó en una sesión al Gerente Residente, esta sesión se realizó el 23 de abril de 2020; posterior a la reunión, el grupo de *Business Consulting*, usó la herramienta de saturación y agrupación de la fase de definición (ver Figura 18 y Figura 19), herramienta recomendada para ordenar y presentar de manera visual toda la información recopilada en la investigación para luego analizarla y así poder definir el problema. *Design Thinking* Comunidad online (abril 2020).



Figura 18. Diagrama de Saturación de la Información Obtenida de Rumi Wasi.

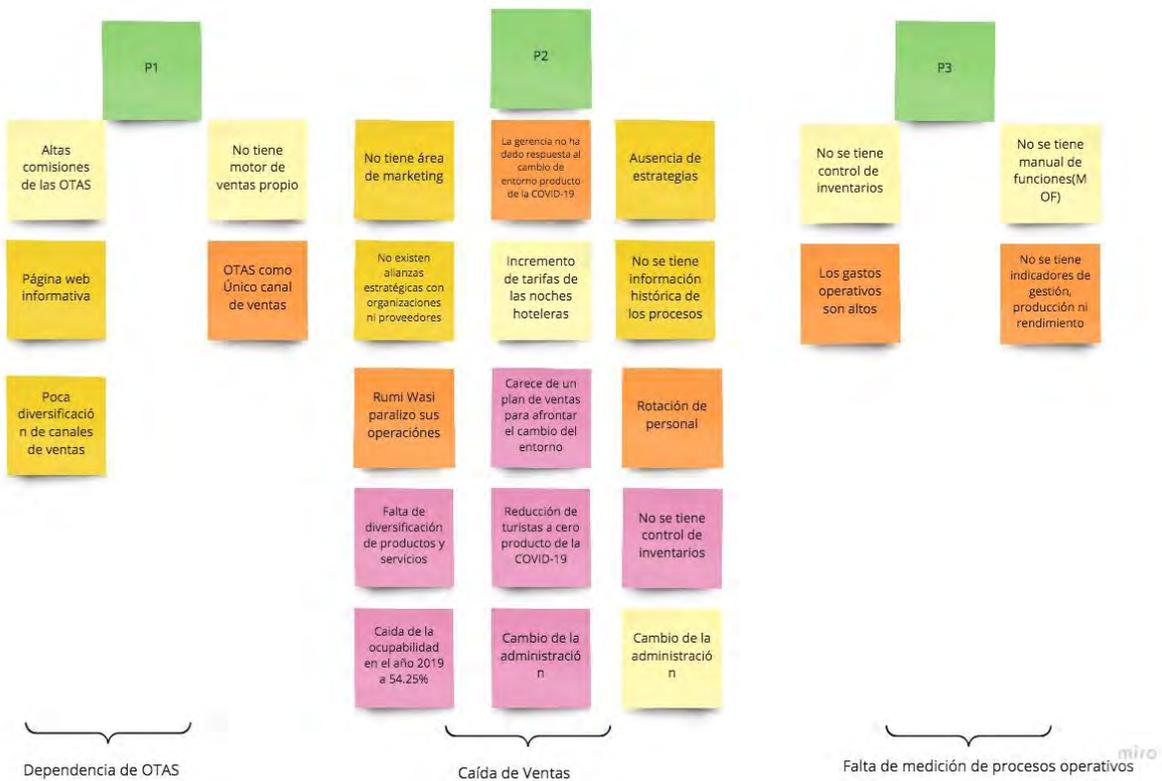


Figura 19. Diagrama de Agrupación de la Información Obtenida de Rumi Wasi.

### 3.1.1 Gran dependencia en las OTAs (agencia de viaje en línea).

Rumi Wasi no tiene un área específica de *marketing*. Esto, por el tamaño de la organización y la oferta reducida de siete suites. Principalmente, porque sus gestores de reservas, OTAs (agencia de viaje en línea) y mayoristas B2B, invierten en campañas de

*marketing* vía internet, ferias de turismo, revistas especializadas, redes sociales, entre otras. De manera que se considera una alta inversión para un trabajo que ya se está realizando mediante los mencionados terceros. La suscripción, para trabajar con agencias de viajes en línea, es sencilla. Mediante un simple registro, carga de fotos y entrenamiento para usar su sistema, en dos semanas cualquier establecimiento de hospedaje ya puede generar ventas mediante todos los portales y gozar de todos los beneficios en *marketing* que las agencias de viajes en línea ofrecen.

Rumi Wasi trabaja con dos plataformas de distribución hotelera y un mayorista B2B. Sin embargo, cada uno de estos tiene una cantidad indefinida de portales web diferenciados por regiones e idiomas para la venta de noches hoteleras. Por ejemplo, Expedia INC es propietario de hotels.com, Despegar.com, Trivago.com, Orbitz.com, Homeaway.com, Cheaptickets.com, Travelocity.com, Hotwire.com, entre muchos más. La tasa de cancelación de OTAs (agencia de viaje en línea) en promedio es de 39.6%. Booking.com colabora con la tasa más alta, 50%; mientras que Expedia con la más baja, 26.1%. (D-EDGE by ACCOR, 2019). La Figura 20 detalla las comisiones de las principales agencias de viaje en línea.

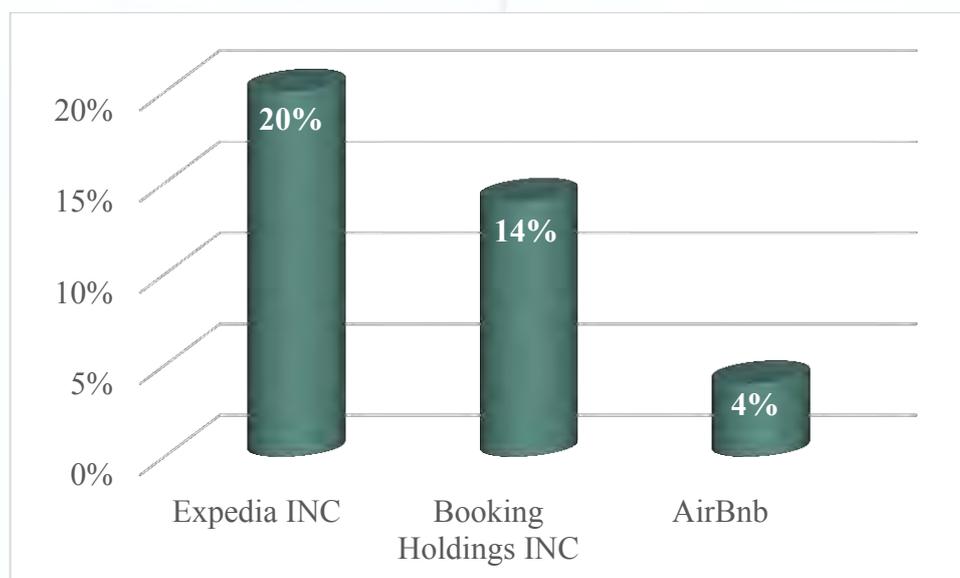


Figura 20. Comisión de las Principales Agencias de Viaje en Línea.

Recuperado del *Property Management System* de Rumi Wasi.

Rumi Wasi, tiene una página web meramente informativa, cuando se diseñó no existía en el mercado motores de ventas ad hoc. La venta por la página web se realizaba mediante un botón ofrecido por Booking.com, que de forma gratuita permite usar su base de datos para realizar la venta. Este servicio gratuito se venció en agosto de 2020.

La dependencia de Rumi Wasi a las OTAs (agencia de viaje en línea) también nace en la poca diversificación de ingresos, dado que el flujo de ingresos se genera exclusivamente por la venta de noches hoteleras. No se han desarrollado otros servicios como alimentos y bebidas, transporte, alquiler de instalaciones, experiencias *in-house*, entre otros.

### **3.1.2 Caída de ventas.**

La ocupabilidad es un indicador que mide el porcentaje de inventario ocupado o vendido sobre el total de inventario de noches hoteleras disponibles, puede ser analizado de manera mensual o anual (Viceministerio de Turismo, 2017). Si bien este indicador no toma en cuenta las tarifas y por ende los ingresos, mide la proporción vendida del total de la oferta del establecimiento en un determinado tiempo. Es así que este indicador es utilizado para tener una clara visión de las ventas de noches hoteleras de un establecimiento de hospedaje.

Según Mincetur (2020), en los meses de abril, mayo, junio y julio del 2020, la llegada de turistas internacionales se redujo a cero por el cierre de fronteras, medida del gobierno frente a la pandemia COVID-19. En tal sentido, las estadísticas muestran que, en la primera mitad del año, el arribo de visitantes cayó en 61,2%, frente al mismo periodo del año 2019. Esto representa una diferencia negativa de un millón trescientos mil turistas. Rumi Wasi no ha sido ajeno a esta realidad, teniendo que cerrar sus instalaciones desde el 31 de marzo hasta la fecha de hoy (15 de noviembre 2020), siendo la ocupabilidad anual esperada para el 2020 de 8.69%. No se observa ningún plan ni estrategia de supervivencia para superar la caída de ventas, mostrando una falta de capacidad de respuesta frente al nuevo entorno. La figura 21

muestra una comparación entre la ocupabilidad del año 2019 versus la ocupabilidad del año 2020.

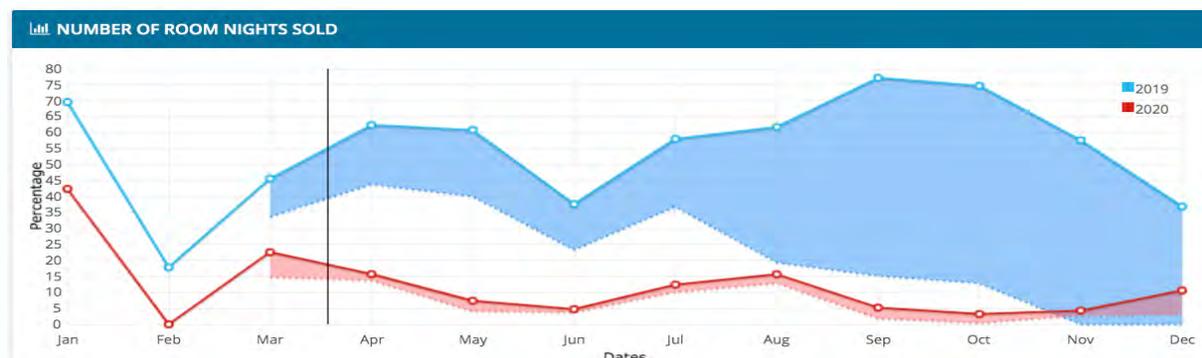


Figura 21. Number of Nights Sold.

Recuperado del *Property Management System* de Rumi Wasi.

Es importante mencionar que los resultados de Rumi Wasi el 2019 fueron también bajos, se tuvo 54.25% de ocupabilidad anual, superando por muy poco el punto de equilibrio de 49.21% (ver Apéndice K). Esto se debe posiblemente a distintos factores exógenos como el incremento de competidores directos y la aparición de productos sustitutos. Como se observa en la Figura 22, el incremento de establecimientos de hospedaje creció en 7.8% respecto al 2018 que representa un crecimiento mayor al promedio de los últimos cinco años (5%).

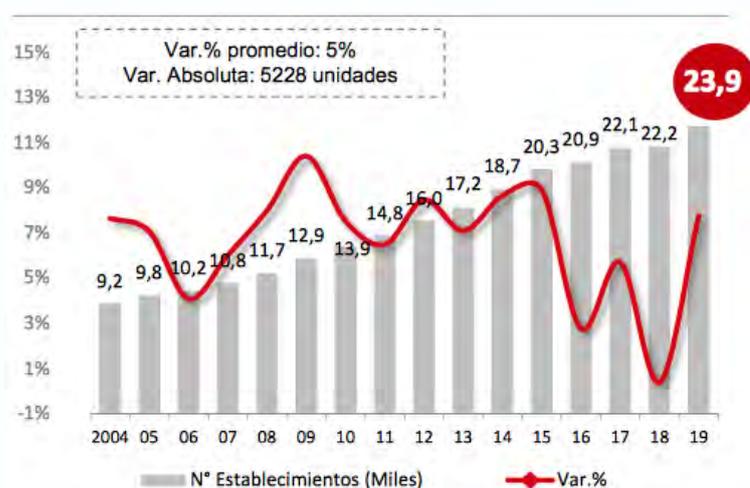


Figura 22. Perú Evolución de Establecimientos de Hospedaje.

Tomado de Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje 2019 -  
MINCETUR/VMT/DGIETA-DIAITA

También, existe una serie de factores endógenos como el incremento de tarifas, la falta de una estrategia de diferenciación, ausencia de plan de ventas y poca diversificación de canales de venta. En el mismo sentido, el grupo de *Business Consulting* ha identificado una falta de desarrollo de productos, al depender únicamente de la venta de noches hoteleras; una falta de diversificación, al no vender productos relacionados con los actuales; ausencia de penetración de mercado, al no atender a nuevos segmentos de mercado como agencias de viajes peruanas, instituciones públicas, corporaciones y otros negocios relacionados; finalmente, una falta de alianzas estratégicas, en especial con los proveedores de transporte.

### **3.1.3 Falta de definición, estandarización y medición de procesos.**

Los procesos de Rumi Wasi son conocidos por los colaboradores y se tienen responsables de operación. Esto, por la inducción de personal y el constante ejercicio de las funciones. Sin embargo, no se ha elaborado un Manual de Operaciones y Funciones (MOF), vale decir, no se tienen identificados a detalle los procesos, no hay un protocolo de operación y supervisión establecido. Por consecuencia, los procesos no se miden.

Actualmente, no existe un sistema de control de inventario, de manera que se desconoce la durabilidad y la rotación de los productos utilizados en la operación, el costo de almacenamiento, los costos extras de transporte de compras, los incrementos de precio de los materiales, tiempo de entrega de proveedores, el punto de re-orden, posibles sustracciones o mermas, estacionalidad de materiales, artículos de movimiento lento y rápido, rotación de almacén, ingresos, consumos, salidas para alimentos, artículos de limpieza, *amenities* de habitaciones, entre otros.

Al no tener procesos medidos, no se tiene conocimiento de las horas efectivas de trabajo/producción de los colaboradores del área de *housekeeping*. Esto genera que su trabajo y tiempo no sea optimizado, teniendo un ambiente desorganizado, y así un desenfoque con los objetivos de la empresa. Al no tener el monitoreo y control del tiempo de los empleados, no se puede exigir una mejora sustancial del desempeño, compromiso con la organización, ni competitividad laboral. Por ende, no se puede ofrecer el pago justo por una inversión extra de tiempo.

El equipo de *Business Consulting* analizó los costos y gastos de la operación de Rumi Wasi del año 2019 e identificó el precio de equilibrio del periodo: 250 soles (75 US\$) y el punto de equilibrio: 1,257 noches hoteleras. En un análisis más exhaustivo sobre el desglose de los gastos y su correspondiente contribución unitaria se encontraron gastos tales como lavandería, mantenimiento, desayunos y transporte especialmente altos. El servicio de lavandería se subcontrata. Los resultados del análisis de costos y gastos del ejercicio 2019 indican que el servicio de lavandería representa el 6% de los costos, siendo el tercer costo más alto después del alquiler de las instalaciones y del pago de planillas.

### **3.2 Matriz de Priorización de Problemas**

Para elegir el problema principal en el cual se centrará la presente tesis, se empleó la matriz de priorización de problemas recomendada por la Asociación Española para la Calidad (AEC, 2019) que evalúa la gravedad de los distintos problemas puntuándolos respecto a diferentes criterios de interés. Para el caso de Rumi Wasi se determinó los criterios de (a) gravedad, para evaluar la dificultad o importancia que representa cada problema; (b) factibilidad, para determinar si es posible cambiar la situación del problema a través de alguna solución y (c) beneficio, que representa el impacto de la mejora de la solución en la empresa. El planteamiento y valoración del cuadro se discutió de acuerdo a cada criterio, así

como al criterio de los autores de la presente tesis, considerando los factores de gravedad deben hacer un total de 1, y los de factibilidad y beneficio pueden tomar cualquier valor del uno al tres de acuerdo al grado de impacto en el resultado, siendo uno el más bajo y tres el más alto (ver Tabla 12).

Tabla 12

*Matriz de Priorización de Problemas*

<b>Problema</b>	<b>Gravedad</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Total</b>
Gran dependencia en las OTAs (agencia de viaje en línea)	0.3	3	3	2.7
Caída de ventas	0.5	2	3	3.0
Falta de definición, estandarización y medición de procesos	0.2	2	2	0.8

*Nota.* Valor: 3 = Alto, 2 = Medio, 1 = Bajo.

### **3.3 Elección del Problema Principal**

En base a la matriz de priorización de problemas se determinó que el problema con más relevancia es la caída de ventas con un puntaje de 3, ya que la gravedad de este problema tiene una mayor significancia para la empresa Rumi Wasi debido a que representa la fuente principal de los ingresos. En el punto 3.1. estos problemas fueron identificados y desarrollados ampliamente.

#### **3.3.1 Existencia.**

El principal problema de Rumi Wasi es la caída de ventas que se origina por la ausencia de un plan de ventas y de *marketing* digital, ya que la empresa no ha planificado ni aplicado ningún plan y se dedica a vender de la misma forma tradicional desde hace años, sin

una adaptación al entorno en cuanto estrategias de competencia. De este modo, Rumi Wasi se ha conformado con las ventas a través de OTAs (agencia de viaje en línea), sin buscar llegar a otros mercados, así como ofrecer mejores productos, con el objetivo de incrementar las ventas en el largo plazo.

### **3.3.2 Alcance**

Dado que Rumi Wasi es una pequeña empresa, el alcance del problema recae sobre la dirección, específicamente en el Gerente General y el Gerente Residente, ambos involucrados en el planeamiento y diseño de estrategias de ventas.

### **3.3.3 Propiedad.**

La responsabilidad recae sobre la Gerente General, dado que las decisiones que se deben tomar requieren de una inversión. Adicionalmente, el Gerente General se encuentra como dueño del proceso de ventas, ya que es quien autoriza el plan de ventas y las estrategias a ejecutarse.

### **3.3.4 Magnitud.**

La magnitud del problema implica a toda la organización, ya que se trata del *core business* del negocio y del único producto de Rumi Wasi que genera el 100% de la rentabilidad de la empresa.

### **3.3.5 Tiempo.**

El problema se logra identificar desde inicios del año 2019 por la gerencia de Rumi Wasi, quienes plantearon una serie de soluciones rápidas que no llegaron a tener mayor impacto. El problema se intensificó con la pandemia a causa de la COVID-19. Es hasta el inicio de la presente tesis que se realizaron entrevistas con la gerencia de Rumi Wasi, así como también una revisión al *Property Management System* (ocupabilidad, reservas, pagos,

*channel manager*), logrando analizar e identificar el problema real y las alternativas de solución.

### 3.4 Conclusiones

Mediante la aplicación de la metodología *Design Thinking* se logró identificar los problemas Rumi Wasi, siendo el problema principal la caída de ventas. Si bien la caída de ventas se manifestó desde el año 2019, la pandemia ocasionada por la COVID-19 acentuó el fenómeno grandemente. El rubro de turismo en la ciudad del Cusco paralizó sus actividades, Rumi Wasi cerró sus puertas al público el 31 de marzo.

## Capítulo IV: Revisión de la Literatura

En el presente capítulo se analizarán los estudios encontrados en la revisión de la literatura que permitirán establecer las alternativas de solución al problema principal identificado que es la caída de ventas en Rumi Wasi, debido principalmente a la falta de capacidad de respuesta del área comercial frente al nuevo entorno producto de la COVID-19, ausencia de estrategias que permitan generar otras fuentes de ingresos.

### 4.1 Mapa de Literatura

El mapa de literatura muestra de forma resumida las fuentes estudiadas que contribuyeron con la recopilación de la información relevante que ayudará con el planteamiento de la propuesta de solución que reactive la actividad hotelera en Rumi Wasi. En la Figura 23 se presenta el mapa de literatura.



Figura 23. Mapa de revisión de la literatura

## **4.2 Revisión de la Literatura**

### **4.2.1 Ventas.**

Sanagustín (2016) indicó que en el caso de las compañías que tienen largo tiempo en el mercado, las ventas no dejan de ser un objetivo, y estas se consiguen a través de la fidelización de los clientes y de la captación de los clientes de la competencia. Asimismo, Santomà Vicens, R., & Costa, G. (2007) a través del estudio titulado la Calidad de servicio en la industria hotelera en el año 2007 manifestó la importancia de la gestión de la administración en las ventas en la industria hotelera a través de la calidad de servicio y la innovación.

Sanagustín (2016) manifestó que el estrategia debe ser flexible para modificar el plan según el entorno por el cual atraviesa la empresa innovando en la comercialización de los productos. Soriano Llobera, et al (2015) mencionó la estrategia de crecimiento como un objetivo principal más no únicos de la empresa, y este se materializa en el incremento de las ventas. En el mismo sentido. Se debe entender que el cambio es parte del crecimiento y estos pueden ser voluntarios o inevitables, y debe seguir a la evolución de la sociedad en la transformación digital.

### **4.2.2 Actividad comercial.**

Toro y Villanueva (2017) manifestó que, en un mundo tan dinámico, los directivos de las empresas deben ser flexibles y estar dispuestos a adaptarse con efectividad al nuevo entorno que los cambios ocasionan. Asimismo, Gazzera & Lombardo (2020) indico que la adaptabilidad permitirá a la empresa desarrollar ventaja competitiva. También, Toro y Villanueva (2017) afirmó que la dificultad de la venta es un aspecto que los directivos

tendrán que tomar en cuenta producto del cambio del entorno, vender un producto o un servicio es un arte, no es una tarea fácil.

Además, mencionó que la predisposición de los clientes para realizar la compra, está sujeta a la capacidad que tienen ellos de minimizar, si no se puede anular, las dudas que tienen sobre si la compra es la correcta para ellos, o si cubrirán las necesidades que tienen. Por ello, es indispensable descubrir distintas formas de convencer a los clientes para alcanzar los resultados deseados.

Las ventas son actividades complicadas, por ello las empresas destinan recursos tanto económicos como humanos para afrontar los nuevos retos. Inicialmente, las compañías se enfocan netamente en la labor de ventas. Sin embargo, vieron la importancia de analizar el comportamiento del consumidor, cubrir las nuevas necesidades que tienen, ejecutar promociones, publicidad, descuentos atractivos en los precios regulares, mejorar las presentaciones del producto con el objetivo de vender cada vez más. Esta información, permitirá a los directivos de la empresa Rumi Wasi, tener un panorama amplio sobre la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno y así poder ejecutar acciones comerciales para el incremento de las ventas.

#### **4.2.3 Herramientas para vender más.**

Ruiz de la Parte, R. (2016) consideró a la comunicación, también conocida como promoción de *marketing*, como la pieza clave en las ventas, esta debe ser flexible para adecuarse a los cambio estacionales o nuevas ventajas diferenciales con los competidores. Asimismo, Publishing, M. (2007) mencionó cinco instrumentos de la promoción de *marketing* y estos son: (a) publicidad, (b) promoción de ventas, (c) relaciones públicas, (d) venta personal, (e) *marketing* directo. En suma, F. Erickson, B. (2010) sugirió que la promoción de ventas es el instrumento más eficaz para el incremento de ventas a corto plazo.

En función al análisis de esta información, Rumi Wasi podrá optar por una herramienta de promoción que permita el incremento de las ventas a corto plazo.

#### 4.2.4 Plan de ventas y marketing digital.

Torres Morales, V. (2015) indicó que un plan de ventas debe ser elaborado con debida anticipación y evitar caer en la improvisación. Mientras que Martínez Sánchez, J. M. (2010) definió al *marketing* como las acciones que toma empresa a través de sus diferentes áreas para influir en el mercado. En el mismo sentido, Cibrián Barredo, I. (2018) definió al *marketing* digital como un departamento transversal; que abarca desde el estudio de las necesidades y prioridades del consumidor hasta con la colocación al mercado de nuevos productos y/o servicios o las mejoras de éstos, a precios competitivos. Por otro lado, Lopera Mora, E. D. (2018) sugirió el uso de las plataformas virtuales para la optimización y crecimiento de los canales de venta. En suma, Sanagustín (2016) presentó un plan de ventas con ocho elementos que incluye aspectos de *marketing* digital, comunicación y ventas, los cuales son:

**Analizar el entorno.** 50 Minutos (2016) mencionó que el análisis del entorno es crucial para la empresa pues permitirá conocer cuál es su posición frente a la competencia. Mientras tanto, Sanagustín, E. (2016) sugirió realizar el análisis del entorno *aplicando el marketing mix* (producto, precio, plaza, promoción), desarrollando el mapa de posicionamiento, para situarnos respecto a la competencia.

**Fijar objetivos.** Sanagustín, E. (2016) sugirió establecer objetivo *SMART* (por sus siglas en inglés *Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented y Time -limited*) de tal manera que sean: específicos, medibles, alcanzables, realistas, temporales.

**Conocer a los usuarios.** Sanagustín (2016) recomendó como herramienta, para determinar nuestro público más relevante y establecer sus prioridades, un mapa de

públicos donde se identifican y agrupan los factores relevantes para cada público el mismo que se pondera según la relevancia que le dan éstos. El mapa de públicos usa el coeficiente de comunicación necesaria (CCn o Cn) y este se halla sumando el total acumulado de cada público, el que posea mayor puntaje se considerará como nuestro público más importante.

***Elegir las estrategias.*** Sanagustín (2016) presentó las siguientes estrategias:

Estrategias de contenidos (objetivo: tráfico, ventas y fidelizar), *marketing* de buscadores (objetivo: generar tráfico y ventas), *marketing* en medios sociales (objetivo: fidelizar), *marketing* por correo electrónico (objetivo: ventas y fidelizar), *inbound marketing* (objetivo: tráfico, ventas y fidelizar), publicidad *online* (objetivo: tráfico y vender).

***Determinar las tácticas.*** Sanagustín (2016) definió a las tácticas como las acciones que conllevan al cumplimiento del desarrollo de las estrategias.

***Calendarizar el plan.*** Calder, A. (2017) mencionó al diagrama de Gantt como herramienta para establecer los plazos de ejecución, hitos de referencia y los objetivos.

***Fijar presupuesto.*** Mills, H. A. (2016) manifestó que conocer los recursos disponibles permitirá ajustar el valor de la propuesta.

***Medir los resultados.*** Sanagustín (2016) presentó los indicadores de rendimiento (*Key Performance Indicator* o KPI), métricas que permitirán la evaluación del cumplimiento de los objetivos.

#### **4.2.5 Estrategia de crecimiento**

Cortés, E. C., Guerrero, R. A., Ramón, D. Q. (2004) manifestaron que la industria hotelera en los últimos años ha ido implementando exitosamente la estrategia de crecimiento.

Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012) presentaron la *matriz de crecimiento de Ansoff* que da respuesta al binomio producto-mercado de acuerdo a la situación actual y según la novedad. Estas estrategias pueden ser:

***Desarrollo de productos.*** La empresa recurre a mercados actuales con productos nuevos (Publishing, M., 2007). Asimismo, Monsalve Castro, C., & Hernández Rueda, S. I. (2015) mencionó que la industria de hotelería debe generar un desarrollo sostenible a la actividad turística a través del desarrollo de productos que satisfagan las necesidades de los usuarios.

***Penetración de mercado.*** Se aplica en mercados actuales con productos actuales, la ventaja principal es mejorar la experiencia de consumo de nuestro producto en el mercado que actualmente se mueve (Publishing, M., 2007). En el mismo sentido, Peña Ladd, E. (2018) consideró a la penetración como una estrategia clave y de menor riesgo para el crecimiento de las empresas.

***Desarrollo de mercados.*** Se aplica a nuevos mercados con productos actuales (Publishing, M., 2007). Asimismo, Ramón Rodríguez, A. N. A. (2002) mencionó que la industria hotelera debería adoptar fórmulas flexibles para el crecimiento a través de la adquisición, fusión y alianzas estratégicas.

***Diversificación.*** Lanzar nuevos productos en mercados que la empresa aún no ocupa, y esta se puede dar de manera horizontal ofreciendo nuevos productos a clientes actuales, o se puede dar de manera vertical para atrás ejerciendo poder en los proveedores (Publishing, M., 2007). Asimismo, Claver Cortés, E., Andreu Guerrero, R., & Quer Ramón, D. (2007) en un estudio realizado a las empresas hoteleras de España manifestaron que la industria hotelera es altamente dinámica por ello se observa grandes cantidades de decisiones estratégicas enfocadas a la diversificación.

***Diversificación de canales de venta.*** Novás, N. C. (2010) indicó que el internet ha dinamizado los canales de venta en la industria turística. En el mismo sentido, Abanto Ahon, A. G. en el estudio Aplicación del *marketing* en la gestión de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles de categoría tres estrellas, del centro histórico de Trujillo, 2018, mencionó que gran porcentaje de las compras se realizan a través del *e-commerce* mediante el uso de plataformas virtuales. Mientras que, Lopera Mora, E. D. (2018) sugirió el uso de las plataformas virtuales para la optimización y crecimiento de los canales de venta.

***B2B: Business to business, empresa a empresa.*** Navarro Huerga, M. y Fernández Otero, M. (2014) indicó que la forma de realizar el comercio electrónico es rápida y barata debido a que existe una menor cantidad de visitas comerciales y un mayor índice de negociación eficaz.

***B2C: Business to Consumer, empresa a consumidor.*** Navarro Huerga, M. y Fernández Otero, M. (2014) manifestaron que se enfoca directamente al cliente o consumidor. Los beneficios son tanto para el cliente y la empresa debido que el sistema de compra es rápido, implica un ahorro de costes para la empresa.

***Beneficios de las plataformas virtuales.*** Pesantes Patin, C. K. (2020) mencionó que las plataformas virtuales permiten a la empresa comunicar la propuesta de valor a los usuarios de manera rápida y masiva. Igualmente, G. C., Moraleda, L. F., & Curiel, J. D. E. (2017) indicaron que el uso de las plataformas virtuales en la industria hotelera contribuye al incremento de las ventas dado que es usada como canales de ventas, asimismo manifiesta que otro beneficio es la mejora del posicionamiento y fidelización de los clientes.

### 4.3 Conclusiones

En el análisis de la literatura permitió identificar alternativas de solución al principal problema de la empresa Rumi Wasi que es la caída de ventas. Se consideró necesario revisar la literatura respecto a las ventas y las acciones comerciales para identificar la importancia de las ventas en la gestión de la empresa, así como la importancia de la adaptabilidad del estrategia comercial, la innovación del producto, el cambio de plan del área comercial en entornos de cambio para satisfacer las nuevas preferencias y prioridades de los consumidores.

Asimismo, se han revisado herramientas que permiten incrementar las ventas de la empresa centrando la atención en la promoción de ventas al considerarse como una herramienta que permite incrementar las ventas en un tiempo corto. Se ha visto necesario revisar en la literatura un plan de ventas con marketing digital que permita la implementación del plan de ventas enfocado a influir en la decisión de compra del consumidor a través del estudio de las necesidades y prioridades de éstos. Se analizaron los ocho pasos sugeridos que buscan estudiar el entorno de la competencia a través del marketing mix con el objetivo de tener una mejor perspectiva respecto a las acciones que ejecuta la empresa frente a los competidores, para luego establecer los objetivos smart, conocer al usuario para establecer la prioridad del público y así poder dirigir el mensaje al público relevante mediante las diferentes estrategias. Finalmente se estudió las estrategias que conllevan a una empresa a incrementar las ventas afrontando la evolución de la sociedad, el cambio de entorno y la transformación digital centrándose el estudio en la estrategia de crecimiento como un objetivo principal mas no único de la empresa, dado que su éxito se materializa en el incremento de ventas a través de la penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados y la diversificación.

## Capítulo V: Análisis de la Causa Raíz del Problema Clave

Como se ha descrito en el Capítulo III, el problema clave que Rumi Wasi viene enfrentado es la caída de ventas reflejadas en la caída del índice de ocupabilidad. Si bien la ocupabilidad del año 2019 fue baja, superando por algunos puntos porcentuales el punto de equilibrio, el problema se agravó por las políticas de emergencia de confinamiento social y cierre de fronteras impuesta por el Estado, como medida de prevención frente a la expansión de la COVID-19. Asimismo, la recesión económica mundial, las nuevas regulaciones para el tránsito de personas, la gran incertidumbre sobre las perspectivas de reactivación del rubro, y los alarmantes números de casos nuevos del Perú, pronostican que la recuperación del turismo será lenta por ser uno de los últimos sectores en reactivarse.

El análisis cualitativo de las causas a partir del Diagrama de Ishikawa o diagrama causa-efecto permite identificar, visibilizar y explicar cabalmente las causas de la caída de ventas a partir de cinco conjuntos probables de causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente (W. Stachú, S., 2009). Una vez realizado el análisis de las causas, se identificó cuatro factores relevantes directamente relacionados con el problema, como se observa en la Figura 24.

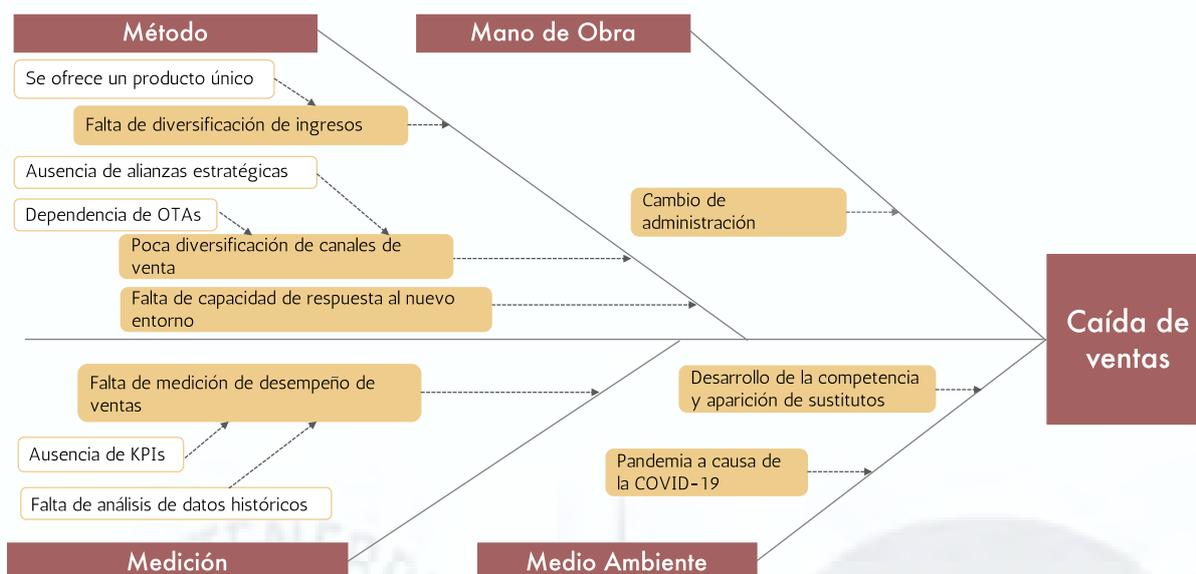


Figura 24. Diagrama de Ishikawa para el problema clave

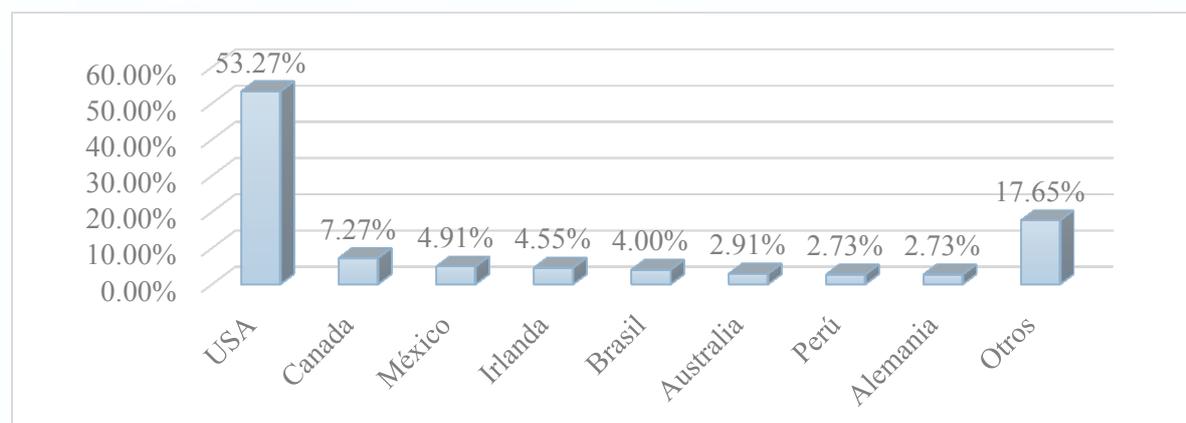
## 5.1 Causas Identificadas

### 5.1.1 Falta de respuesta frente al nuevo entorno producto de la COVID-19.

El estado de emergencia y el cierre de fronteras que estableció el gobierno peruano desde el 16 de marzo significó un punto de quiebre para las operaciones de Rumi Wasi dado que su público para el 2019 fue, en su mayoría, el turista extranjero (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Turistas de Rumi Wasi según País de Origen para el 2019*



Las operaciones de Rumi Wasi fueron interrumpidas formalmente desde el 31 de marzo del 2020 hasta el día de hoy (15 de noviembre del 2020) dejando de recibir nuevas reservas y atendiendo cancelaciones o modificaciones en las reservas existentes. La caída de ventas se puede ver reflejada en la dramática caída de la ocupabilidad del 2020 (10.54%). El nuevo entorno producto de la COVID-19 dejó en evidencia la falta de respuesta de la gerencia de Rumi Wasi frente al nuevo entorno.

Además, Rumi Wasi carece de un plan de Ventas y *Marketing*, por ende, no tiene establecido estrategias ni objetivos. La gerencia trabaja en coordinación con OTAs (agencia de viaje en línea), que reciben entre 14% y 25% de comisión por ventas, y un mayorista B2B que recibe tarifas negociadas inferiores para revenderlas. A cambio, éstas invierten en campañas de *marketing* en internet, ferias de turismo, revistas especializadas, redes sociales, entre otras. Tienen una cantidad indefinida de portales web diferenciados por regiones e idiomas para la venta de noches hoteleras. Sumado a los buenos resultados obtenidos en la ocupabilidad del 2018 y años anteriores, la gerencia de Rumi Wasi se sintió conforme y creó dependencia de sus ventas en las OTAs (agencia de viaje en línea) y el mayorista B2B mencionados, y no se vió en la necesidad de desarrollar un plan de ventas y *marketing* propio. Rumi Wasi tiene una página web solamente informativa, sin motor de reservas (ventas) integrado.

### **5.1.2 Falta de diversificación de ingresos.**

Desde que Rumi Wasi abrió sus puertas al público el año 2012, su única fuente de ingresos ha sido la venta de noches hoteleras. A diferencia de la competencia que adicionalmente ofrece servicios relacionados como alimentos y bebidas, venta de paquetes turísticos, transporte, alquiler de instalaciones, entre otros. Asimismo, Rumi Wasi no ha desarrollado alianzas estratégicas con sus proveedores ni agentes de viajes, por el contrario,

actúa como intermediario que únicamente conecta a clientes con proveedores (transporte, servicio turístico), sin obtener un beneficio económico.

### **5.1.3 Poca diversificación de canales de venta.**

Como se menciona en el punto 5.1.1. Rumi Wasi trabaja exclusivamente de la mano de las OTAs (agencia de viaje en línea) y un mayorista B2B, siendo éstos sus principales canales de venta. Con la llegada de la pandemia y las cancelaciones de reservas, Rumi Wasi no recurrió a otros canales de ventas para amortiguar la caída de reservas al no haber incursionado en mercados de turismo corporativo, viajes de funcionarios públicos y privados.

### **5.1.4 Cambio de administración.**

El 2019, fue un año de cambios en la administración de Rumi Wasi, la señorita Cristina San Román asumió la Gerencia General. Dentro de los principales cambios que implementó la nueva gestión se resaltan a) cambio de tarifas, b) implementación de PMS y c) modificación de funciones de personal.

La nueva gerencia, con el fin de generar mayor rentabilidad, aumentó las Tarifas Rack (es la tarifa más alta por pernoctación, sin descuentos o promociones aplicadas) en 20%. De igual manera, se disminuyeron los descuentos y promociones de temporada. Cabe mencionar que la anterior administración identificó tres temporadas al año. Temporada Alta, que incluía las fechas de navidad, año nuevo, semana santa y fiestas de Cusco. Temporada Baja que cubría el mes de enero, febrero, marzo hasta el inicio de la semana santa. Finalmente, la temporada media, que era el resto de los días del año. La nueva administración instaló diez temporadas diferentes durante el año, las cuales están basadas en las fechas preferidas de viajes del turista estadounidense. Esto generó que se tengan diez tarifas diferentes durante el año. En consecuencia, el precio promedio de la noche hotelera en Rumi Wasi el año 2019 sufrió un incremento repentino sin ofrecer mayor valor a su producto. En una reunión del

Gerente Residente de Rumi Wasi con la *Expedia Market Manager* de la región, la representante expresó que la variación de los precios a lo largo del año causa confusión y desconfianza de parte de los potenciales huéspedes. Por otro lado, el set competitivo no subió sus tarifas. A finales de junio, se analizó la caída de ventas y ocupabilidad de la primera mitad del año, ocasionado por este cambio de tarifas y se observó que la mayoría de reservas atendidas hasta la fecha habían sido realizadas antes del cambio tarifario, es decir, antes de diciembre de 2018. Es así que se decidió dar marcha atrás reduciendo las tarifas Rack en 15%.

#### **5.1.5 Falta de análisis de datos históricos y KPIs.**

La información histórica no se analiza. A inicios del 2019, se contrató un PMS que permite centralizar la información, antes se guardaba la información *in-house* en archivos Word y Excel que era información inexacta, incompleta. En los años de operación de la empresa, en tres ocasiones se dañaron los discos duros donde se almacenaba la información, por ende, existió tres pérdidas. Desde el año 2018, progresivamente se ha almacenado la información en la nube.

También, existe una falta de KPIs, así como se detalla en el punto 3.1.3, uno de los problemas identificados es la falta de definición, estandarización y medición de procesos, ya que la gerencia no ha definido indicadores de rendimiento, solo se mide ocupabilidad. Lo cual es una gran desventaja para Rumi Wasi debido a que no puede evaluar si hay una mejora, ni mucho menos se pueden tomar buenas decisiones por la falta de información.

#### **5.1.6 Desarrollo de competencia y aparición de sustitutos.**

Según los datos de Mincetur (2019) la oferta hotelera en Cusco ha aumentado sostenidamente en los últimos cinco años. El 2019 se tenía 2,179 establecimientos de hospedaje, que tuvo un crecimiento de 9% respecto al 2018. De estos, 227 son hoteles, la

mayoría de dos y tres estrellas. Gran parte de este crecimiento incluye a nuevos pequeños hoteles ubicados en el centro histórico de la ciudad. Existe una gran tendencia en el sector hotelero cusqueño de adquirir casonas, casas, y otras construcciones, restaurarlas, ponerlas en valor y convertirlas en establecimientos de hospedaje de tipo hotel y *boutique* hotel. Esto representa sin duda competencia nueva y directa para Rumi Wasi.

Por otro lado, según el Observatorio Turístico de la USMP (citado en El Comercio, 2020) la demanda de hoteles de tres y cuatro estrellas se contrajo en un 30% en el Perú, como efecto de plataformas colaborativas, entre la más destacada Airbnb. En este sentido, los precios de los hoteles han decaído entre 10% y 20% frente a las tarifas regulares. De este modo, estas plataformas se han convertido en uno de los potenciales productos sustitutos para Rumi Wasi.

## **5.2 Principales Causas del Problema**

Una vez descritas las causas del problema, el grupo de *Business Consulting* en coordinación con el Gerente Residente (S.Farfán, comunicación personal, 2 de noviembre del 2020). ha realizado un análisis cuantitativo utilizando una matriz de priorización para identificar las causas principales bajo tres criterios: (a) importancia, frente a la reactivación de la actividad hotelera; (b) factibilidad, para determinar si hay disponibilidad de los recursos necesarios y (c) beneficio, haciendo énfasis en el corto plazo. Como se puede observar en la Tabla 14, las causas con mayor puntaje son aquellas de mayor impacto en el problema clave.

Tabla 14

*Matriz de Priorización de la Causa Principal*

<b>6 M's</b>	<b>Causa</b>	<b>Importancia</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Total</b>
Método	Falta de capacidad de respuesta frente al nuevo entorno producto de la COVID-19	0,26	3	3	2,31
Método	Falta de diversificación de ingresos	0,23	3	3	2,08
Método	Poca diversificación de canales de venta	0,21	2	2	0,82
Medio Ambiente	Aparición de sustitutos y desarrollo de competencia.	0,18	1	1	0,18
Medición	Falta de medición del desempeño de ventas	0,05	1	2	0,10
Mano de Obra	Cambio de administración	0,08	1	1	0,08

*Nota.* Valor: 3 = Alto, 2 = Medio, 1 = Bajo. Importancia: grado de efecto que tiene la causa sobre el problema, factibilidad: evalúa el nivel de posibilidad de poder ejecutar la solución, beneficio: señala el nivel de rendimiento que tendrá la solución de esta causa para resolver el problema, total: factibilidad\*beneficio\*importancia.

### 5.3 Conclusiones

Las principales causas identificadas del problema principal de la empresa son la falta de respuesta frente a nuevo entorno producto de la COVID-19; falta de diversificación de ingresos; poca diversificación de canales de venta; cambio de administración; falta de análisis de datos históricos y KPIs; desarrollo de competencia y aparición de sustitutos. Una vez realizada la priorización de las mismas, se identificó a las tres primeras como las causas principales del problema de caída de ventas.

## Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

### 6.1 Alternativas de Solución Identificadas

Las alternativas de solución propuestas en el capítulo seis, son resultado de reuniones del grupo de *Business Consulting* con el Gerente Residente, se ha definido que el objetivo estratégico más notable para Rumi Wasi, dada la coyuntura, es reactivar la actividad hotelera para el 2021. En base a investigación realizada y revisión bibliográfica, el grupo propone las siguientes estrategias: (a) diversificación, desarrollando una promoción de ventas digital; (b) penetración de mercado, atendiendo a nuevos segmentos objetivos; (c) desarrollo de productos, implementando servicios complementarios, y (d) desarrollando alianzas estratégicas con proveedores.

#### 6.1.1 Diversificación: desarrollar una promoción de ventas digital.

Para Rumi Wasi es importante reactivar sus operaciones a corto plazo. Para este fin, se propone implementar una promoción de ventas digital de paquetes turísticos todo incluido. Se han de desarrollar dos opciones, una de seis días y cinco noches, y otra de cuatro días y tres noches. Esta promoción de ventas digital tiene una duración de tres meses, las fechas de reserva se extienden a seis meses, y finalmente las fechas de viaje concluyen el 31 de diciembre del 2021. Se ha de utilizar la estrategia de contenidos enfocados al diseño y desarrollo de un *brochure* y un video descriptivo del producto. Se han de utilizar las herramientas del *Search Engine Marketing* (SEM) o *Marketing* de Buscadores patrocinado y las herramientas de *Marketing* de Redes Sociales, específicamente *Facebook* e *Instagram*, mediante publicidad patrocinada. Los dos canales de promoción deben estar dirigidos a los cinco mercados país identificados: Estados Unidos, Canadá, México, Irlanda y Brasil; deben ser desarrollados en sus idiomas oficiales, español, inglés y portugués. Los mencionados

canales de promoción llevarán al cliente a la página web. Ésta debe tener la información descriptiva a detalle de los productos ofrecidos, contactos y los medios de pago para cerrar la venta.

### **6.1.2 Desarrollo de productos: implementar servicios complementarios.**

Históricamente, Rumi Wasi ha centrado sus esfuerzos en la venta de un producto único: noches hoteleras. En tal sentido y por natural consecuencia, el grupo de *Business Consulting*, luego de analizar la realidad del entorno y las oportunidades de Rumi Wasi, propone el desarrollo e implementación de tres nuevos productos.

**Área de alimentos y bebidas (A&B).** Se propone desarrollar el área de alimentos y bebidas basados en productos con potencial de venta para el público cusqueño y turista. Rumi Wasi no necesita de mayor inversión para la implementación de este área, ya que sus instalaciones tienen características idóneas para este fin, una construcción colonial de piedra con áreas fácilmente acondicionables. Se tienen tres mesas en un balcón con vista al centro histórico y plaza de armas del Cusco, como también la vista a la calle Suecia. Se dispone de una mesa con vista al jardín y patio del hotel. También un comedor para seis personas y una pequeña sala con capacidad de cinco personas.

Entre los productos ya identificados, se puede resaltar la venta de tés naturales de alta calidad, ya que Rumi Wasi tiene una alianza estratégica con Machu Picchu Tea Company, empresa productora de té cusqueño de alta calidad, propiedad de la familia San Román-Vucetich. De igual manera, se propone la venta de postres andinos y peruanos, cócteles, vinos, cervezas artesanales locales, snacks, entre otros.

Se debe desarrollar una promoción digital de este nuevo producto. Esta ha de tener una duración de tres meses. Se propone utilizar principalmente la estrategia de

Contenidos enfocados al diseño y desarrollo de un *brochure*, y un video descriptivo del producto.

Se debe utilizar las herramientas de *Marketing* de Redes Sociales, específicamente *Facebook* e *Instagram*, mediante publicidad patrocinada. Este canal de promoción debe estar dirigido al mercado local y turistas que se encuentren en Cusco.

***Alquiler de instalaciones.*** Se propone identificar las zonas públicas de Rumi Wasi con potencial de alquiler para eventos pequeños diurnos, sesiones fotográficas y sala de reuniones. Se debe implementar una estación de *Coffee break*, un proyector multimedia y pizarra acrílica. Se debe desarrollar una promoción digital de este nuevo producto. Se propone utilizar la estrategia de contenidos enfocados al diseño y desarrollo de un *brochure* descriptivo del producto en la página web y las herramientas de *marketing* de redes sociales no patrocinado, específicamente *Facebook* e *Instagram*. Esta promoción debe estar dirigida al mercado local.

***Experiencias in-house.*** Se propone la implementación para realizar experiencias *in-house* como: a) servicio de masajes en *suite*, b) narración de cuentos andinos, c) servicio de pagos a la tierra. d) servicio de *cooking class*. e) Guardería *in-house*.

Se debe desarrollar una promoción digital de este nuevo producto. Se propone utilizar principalmente la estrategia de contenidos enfocados al diseño y desarrollo de un *brochure* descriptivo del producto en la página web y las herramientas de *Marketing* de Redes Sociales no patrocinado, específicamente *Facebook* e *Instagram*.

### 6.1.3 Penetración de mercado.

***Atendiendo a nuevos segmentos objetivos: corporaciones privadas e instituciones públicas.*** Según el informe de Turismo In (2019), publicado por Promperú, existe un 7% del total de turistas que recibe Cusco, que tiene como principal motivo de viaje: negocios, trabajo, misiones, seminarios, conferencias, congresos y razones académicas; como parte de sus funciones para con corporaciones privadas e instituciones del estado. El grupo de *Business Consulting* propone penetrar este mercado utilizando las herramientas del *marketing* por correo electrónico Sanagustín (2016). Se debe diseñar un *brochure* descriptivo, incluyendo la ficha técnica y las tarifas corporativas diferenciadas, para luego ser enviadas mediante un correo electrónico a los contactos de corporaciones e instituciones públicas identificadas como mercado potencial. Es importante hacer seguimiento de la recepción del documento enviado, mediante una llamada telefónica para recibir acuse de recibo de manera verbal.

***Atendiendo a nuevos segmentos objetivos: agencias de viajes nacionales.*** Según el informe “Perfil de turista extranjero 2019” de Turismo In (2019), publicado por Promperú, existe un 48% del total de turistas que recibe el Perú, quienes han comprado su paquete turístico en agencias de viajes físicas. Según Acerenza, M. (2010) las agencias de viaje de acuerdo con la forma como operan el negocio, se categorizan en agencias de viaje físicas y virtuales (OTAs), las agencias de viaje físicas pueden ser también propias o franquiciadas. El grupo de *Business Consulting* propone utilizar las herramientas del *Marketing* por correo electrónico, Sanagustín (2016). Se debe diseñar un *brochure* descriptivo, incluyendo la ficha técnica y las tarifas confidenciales diferenciadas, para luego ser enviadas mediante un correo

electrónico a los contactos identificados como mercado potencial. Es importante hacer seguimiento de la recepción del documento enviado, mediante una llamada telefónica para recibir acuse de recibo de manera verbal.

#### **6.1.4 Alianzas Estratégicas.**

##### ***Desarrollando alianzas estratégicas con los proveedores de servicio de transporte.***

Rumi Wasi no ha determinado un monto fijo o un porcentaje de comisión por concepto de intermediación entre el proveedor del transporte y el cliente. Se propone desarrollar nuevas políticas de precios y pagos, estableciendo una comisión de intermediación justa, ya sea un monto fijo o un porcentaje del precio. Este debe ser propuesto por la gerencia y negociado con los dos proveedores de servicio de transporte actuales.

#### **6.2 Evaluación de las Alternativas de Solución**

Las soluciones planteadas se sometieron a una evaluación, tomando en cuenta los siguientes criterios (a) importancia, como un porcentaje relativo de su contribución a la solución del problema, (b) factibilidad, en cuanto a la disposición de recursos necesarios para la puesta en marcha de la solución; (c) inversión, entorno a la inversión económica necesaria para la implementación de la alternativa, (d) riesgo, (e) sostenibilidad, considerando el comportamiento de la alternativa en el tiempo. La Tabla 15 resume los factores descritos y permite identificar las principales soluciones.

Tabla 15

*Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución*

Principales Causas	Solución	I	F	In	R	S	Total
Falta de capacidad de respuesta frente al nuevo entorno producto de la COVID-19	Diversificación: desarrollar una promoción de ventas digital.	0,33	3	3	2	1	6,0
Falta de diversificación de ingresos	Desarrollo de productos: implementar servicios complementarios	0,27	3	2	1	3	4,8
	Alianzas estratégicas con proveedores	0,20	3	1	1	3	1,8
Poca diversificación de canales de venta	Penetración de mercado: atender a nuevos segmentos	0,20	3	2	1	2	2,4

*Nota.* Valor: 3 = Alto, 2 = Medio, 1 = Bajo.

### 6.3 Solución Propuesta

Con la finalidad de reactivar la actividad hotelera de Rumi Wasi para el 2021, se propone hacer énfasis en la implementación de las primeras dos alternativas: (a)

Diversificación: desarrollar una promoción de ventas digital; (b) Desarrollo de productos: implementar servicios complementarios; sin desestimar las dos últimas alternativas.

#### 6.3.1 Desarrollar una promoción de ventas digital.

La promoción de ventas digital consta de dos paquetes (a) *Majestic Cusco* - 6D5N, (b) *Rushing Cusco* - 4D3N diseñados tanto para niños desde los 12 años, como para adultos mayores. Incluyen actividades atractivas que abarcan diferentes tipologías de turismo, tales como cultural, natural y aventura, que se describen con mayor detalle a continuación.

**Paquete: *Majestic Cusco* (all inclusive).** El paquete promocional "*Majestic Cusco*" tendrá una duración de seis días – cinco noches, incluye la visita guiada de la

ciudad del Cusco, la montaña de Siete Colores, Maras y Moray, Valle Sagrado y Machu Picchu. El transporte, noches hoteleras, entradas, guía, desayunos y almuerzos están incluidos. El precio de venta será de 699 dólares americanos por persona. Las reservas podrán ser modificadas hasta 45 días previos a la fecha de viaje, sin penalidades. Válido para cambio de fechas y titularidad. Para conocer más detalles sobre el paquete “*Majestic Cusco*” consultar el Apéndice D, para conocer el itinerario del paquete consultar el Apéndice M.

**Paquete: *Rushing Cusco (all inclusive)*.** El paquete promocional “*Rushing Cusco*” tendrá una duración de cuatro días – tres noches, incluye la visita guiada de la ciudad del Cusco, Valle Sagrado y Machu Picchu. El transporte, noches hoteleras, entradas, guía, desayunos y almuerzos están incluidos. El precio de venta será de 499 dólares americanos por persona. Las reservas podrán ser modificadas hasta 45 días previos a la fecha de viaje, sin penalidades. Válido para cambio de fechas y titularidad. Para conocer más detalles sobre el paquete “*Rushing Cusco*” consultar el Apéndice E, para conocer el itinerario del paquete consultar el Apéndice N.

Los medios de pago aceptados serán transferencias, giros internacionales y pasarela de pagos con las principales tarjetas de crédito. Los términos y condiciones se detallan en el Apéndice F.

### **6.3.2 Desarrollar servicios complementarios**

**Área de Alimentos & Bebidas.** Se ha identificado las instalaciones de Rumi Wasi donde se desarrollará y operará el área de Alimentos & Bebidas. Rumi Wasi cuenta con una cocina bien implementada para la preparación de productos, un balcón con tres mesas con vista al centro histórico de la ciudad y la calle Suecia. Además, cuenta con una terraza al aire libre con vista privilegiada a la plaza de armas, centro histórico

y las montañas que las rodean. Así también, se tiene una mesa en el patio con vistas al jardín, un comedor con capacidad para seis personas y una sala cerrada con chimenea metálica, con capacidad de atender a cinco personas. Rumi Wasi tiene toda la menajería necesaria para la atención de hasta 25 personas simultáneamente, por lo cual no se precisa la compra de nuevo inventario. Todas las áreas descritas para la atención, cuentan con calefacción, de tipo eléctrica o con gas.

Se precisa realizar una previa investigación para desarrollar una carta piloto de alimentos y bebidas. El personal de Rumi Wasi, es profesional universitario o técnico en turismo, es decir, está calificado para desempeñarse óptimamente en hotelería como en restauración. En ese sentido, la capacitación se reduce a una actualización y revisión de las nuevas operaciones en el área de alimentos y bebidas.

**Alquiler de instalaciones.** La gerencia debe identificar las zonas públicas de Rumi Wasi, que se consideren con potencial de alquiler para eventos pequeños diurnos y sesiones fotográficas. La sala tiene la capacidad de atender hasta seis personas. Es necesario, la instalación de una estación de *Coffee break* que no requiere de inversión adicional ya que Rumi Wasi tiene todo lo necesario para su montaje. Posteriormente, se precisa la compra e instalación de un proyector multimedia y una pizarra acrílica.

**Experiencias in-house.** Para la implementación de las experiencias *in-house*, la inversión se limita a la compra de una camilla plegable para masajes en *suite*, y recursos didácticos para el servicio de guardería. En lo posterior se requiere identificar a los proveedores y negociar el costo por hora para los servicios de masajes, narración de cuentos andinos, pagos a la tierra, *cooking class*, guardería *in-house*. Tras esta negociación, se debe establecer un plan tarifario por cada experiencia.

### 6.3.3 Implementación del plan para vender más con *marketing* digital por Eva Sanagustín.

Para lograr la implementación de las dos alternativas de solución propuestas, se ha recurrido a la revisión bibliográfica del libro “Vender más con *marketing* digital” de Eva Sanagustín (2016). El libro incluye elementos de *marketing*, comunicación y ventas organizados en ocho puntos para implementar un plan de ventas con *marketing* digital exitoso: (i) analizar el entorno, (ii) fijar los objetivos, (iii) conocer a los usuarios, (iv) elegir las estrategias, (v) determinar las tácticas, (vi) calendarizar el plan, (vii) fijar un presupuesto, (viii) medir los resultados. Los últimos cuatro puntos se desarrollarán en los próximos capítulos.

***Analizar el Entorno.*** Actualmente (noviembre, 2020), Rumi Wasi al igual que la mayoría de establecimientos de hospedaje de Cusco, se encuentra al inicio de la reactivación del rubro. Si bien las fronteras se han abierto para el transporte internacional el 05 de octubre de 2020, es aún limitado en cantidad de pasajeros y países emisores. De igual manera, los principales atractivos turísticos se están abriendo paulatinamente, así es el caso de Machu Picchu que recibe turistas desde el 01 de noviembre al 30% de su capacidad de aforo normal. En tal sentido, la actividad hotelera es aún limitada para Rumi Wasi y para toda la oferta hotelera con la que compete.

Sanagustín recomienda estudiar a la competencia para identificar y aprender de sus desatinos y aciertos, destaca la observación como principal técnica. En la Tabla 16 se realiza un *benchmarking* de las acciones del set competitivo de Rumi Wasi en Cusco, enfocado en la reactivación de sus operaciones frente a la evidente caída de

ventas originada por la COVID-19. De igual manera, la Tabla 17 analiza las mismas acciones de los principales hoteles *boutique* en Lima.

Tabla 16

*Benchmarking del Set Competitivo en Cusco*

Hotel	Precio Noche Hotelera (para 15/12/20)	Promoción (publicidad y marketing directo)	Promociones frente a la reactivación del rubro	Precio de promoción
Casa San Blas (primer <i>boutique</i> hotel de Perú).	US\$77	Buscadores internet, OTAs, guías de viaje impresas.	No ha desarrollado promociones	
Tocuyeros <i>Boutique</i> Hotel	US\$143	Redes sociales, buscadores internet, OTAs, guías de viaje impresas	*Cusco especial para dos: cena para 2, cócteles para 2 * Cusco <i>luxury relax</i> para dos: cena para 2, cócteles para 2, masajes para 2, pisco sour master class. *Cusco <i>family escape</i> : cena para 4, bebidas para 4, actividades o talleres *Long business stay.	* S/1,000.00 *S/ 1,495.00 *\$ 3,000.00
Atiq Hotel BH	US\$109	Buscadores internet, OTAs, guías de viaje impresas	No ha desarrollado promociones	
Tambo del Arriero BH	US\$99	Buscadores internet, OTAs, guías de viaje impresas	No ha desarrollado promociones	
Aranwa BH	US\$120	Buscadores internet, OTAs	Escápate en pareja a cusco: 2 desayunos 1 ronda de bocaditos 2 pisco sour Visita guiada del hotel museo.	S/58 6.00

Tabla 17

*Benchmarking del Set Competitivo en Lima*

<b>Hotel</b>	<b>Promociones frente a la reactivación del rubro.</b>	<b>Precio de promoción</b>
Casa Republica barranco	No tiene promociones post COVID-19	
Hotel B	No tiene promociones post COVID-19	
Atemporal	No tiene promociones post COVID-19	
Villa Barranco	No tiene promociones post COVID-19	
Second Home Peru	No tiene promociones post COVID-19	
	*Paquete fin de semana: 2 noches de alojamiento, 2 pisco sour, desayuno en la habitación.	
	* Alojamiento para trabajadores que deben cumplir cuarentena o estén de paso por la ciudad	
	* Viajeros siempre: Reserva ahora y puede hospedarse en cualquier fecha hasta el 2022	*S/499.00
Casa Falleri	*Promoción por días:	*S/150.00
	7 días 2 pax (\$250.00)	*\$65.00
	20 días 2 pax (\$600.00)	*S/240.00
	30 días 2 pax (\$700.00)	
	*Paquete noche de bodas	
	<i>Premiere suite</i>	
	botella de vino	

**Fijar Objetivos.** El propósito de la implementación de una promoción de ventas digital es reactivar la actividad hotelera de Rumi Wasi para el 2021. Para identificar los objetivos coherentemente, Sanagustín (2016) recomienda responder las siguientes preguntas desarrolladas en la Tabla 18:

- ¿Qué queremos conseguir?
- ¿Cómo lo vamos a conseguir?
- ¿Qué tácticas concretas hay que hacer?

Tabla 18

*Desglose del Propósito de la Implementación de una Promoción de Ventas Digital*

<b>¿Qué queremos conseguir?</b>	<b>¿Cómo lo vamos a conseguir?</b>	<b>¿Qué tareas concretas hay que hacer?</b>
Reactivar la actividad hotelera de Rumi Wasi para el 2021	Diversificación	T1. Desarrollar una promoción de ventas digital de paquetes todo incluido dirigidos a cinco mercados país.
	Penetración de Mercado	T2. Nuevo segmento objetivo: corporaciones privadas e instituciones públicas. T3. Nuevo segmento objetivo: agencias de viajes físicas.
	Desarrollo de Productos	T4. Área de Alimentos y Bebidas (A&B) T5. Alquiler de instalaciones. T6. Experiencias "in-house".
	Alianzas Estratégicas	T7. Desarrollar una alianza estratégica con los proveedores de servicio de transporte.

A partir del análisis descrito líneas arriba, el grupo del *Business Consulting* en coordinación con el Gerente Residente de Rumi Wasi fijaron los siguientes objetivos bajo la metodología SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas, Temporales) como se observa en la Tabla 19.

Tabla 19

## Definición de Objetivos Según 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?
T1. Obtener como mínimo una tasa de interacción del 3% sobre el alcance total y una tasa de conversión de 1.4% de una campaña publicitaria patrocinada en redes sociales ( <i>Facebook &amp; Instagram</i> ) en planes semanales intercalados durante tres meses en cinco mercados país, para el 31 de marzo del 2021.	Obtener una tasa de interacción del 3% sobre el alcance total y una tasa de conversión de 1.4%.	Tasa de interacción 3% Tasa de conversión 1.4%	Sí, según Bond, C. (2020, 23 julio) la tasa de conversión promedio en <i>Facebook</i> asciende a 9.21%; sin embargo, destaca que para la industria de viajes y hospitalidad la tasa recae a 2.82%. El grupo de <i>Business Consulting</i> ha decidido optar por una tasa pesimista de 1.4%.	La inversión involucrada asciende a 1,024.80 soles dividido en tres pagos mensuales. La gerencia en coordinación con el grupo de <i>Business Consulting</i> ha identificado que es un monto de inversión factible.	Para el 31 de marzo del 2021

Objetivo	Específicos	Medibles	Alcanzables	Realistas	Temporales
T1. Obtener como mínimo 23 conversiones de una inversión inicial de 1,095 soles en clics, en una campaña publicitaria patrocinada en Google Ads en tres planes mensuales para el 31 de marzo del 2021, dirigido al mercado estadounidense.	Obtener como mínimo 23 conversiones de una inversión inicial de 1095 soles.	23 conversiones (ventas)	Sí, según Bond, C. (2020, 23 julio) la tasa de conversión promedio en Google Ads asciende a 4.40%; sin embargo, destaca que para la industria de viajes y hospitalidad la tasa recae a 3.95%.	La inversión involucrada asciende a 1,095 soles dividido en tres pagos mensuales. La gerencia en coordinación con el grupo de <i>Business Consulting</i> ha identificado que es un monto de inversión factible.	Para el 31 de marzo del 2021
T2. Incrementar en 7.38% las ventas de noches hoteleras del inventario anual, a corporaciones y/o instituciones públicas al 31 de diciembre del 2021. (Ventas corporativas 2019: 2.62%)	Vender noches hoteleras a corporaciones y/o instituciones públicas.	Vender 252 noches hoteleras a corporaciones y/o instituciones públicas.	Sí, tomando como referencia la información histórica del año 2019, las ventas corporativas ascendieron a 2.62%.	El Gerente General en coordinación con el Gerente Residente deben consolidar un <i>brochure</i> descriptivo, ficha técnica y tarifas corporativas. Asimismo, deben identificar a las instituciones públicas con operaciones en Cusco.	Para el 31 de diciembre del 2021
T3. Incrementar en 9.02% las ventas de noches hoteleras del inventario anual, a agencias de viajes físicas al 31 de diciembre del 2021. (Ventas agencia de viaje 2019: 0.98%)	Vender noches hoteleras a agencias de viajes físicas.	Vender 252 noches hoteleras a agencias de viajes físicas.	Sí, tomando como referencia la información histórica del año 2019, las ventas agencia de viaje ascendieron a 0.98%	El Gerente General en coordinación con el Gerente Residente deben consolidar un <i>brochure</i> descriptivo, ficha técnica y tarifas confidenciales. Asimismo, deben identificar a las agencias de viaje físicas.	Para el 31 de diciembre del 2021

<b>Objetivo</b>	<b>Específicos</b>	<b>Medibles</b>	<b>Alcanzables</b>	<b>Realistas</b>	<b>Temporales</b>
T4. Posicionamiento del producto A&B obteniendo una tasa de interacción del 3% en seis meses después de publicidad patrocinada en redes sociales en seis planes mensuales de siete días cada uno.	Posicionarse en la mente del consumidor.	Tasa de interacción 3%	Sí, en base a un presupuesto involucrado y el desarrollo del área.	La inversión involucrada para la campaña publicitaria asciende a 151 soles dividido en tres pagos mensuales. Además, no se requiere inversión en infraestructura ni equipamiento.	Para el 31 de julio del 2021
T4. Generar ingresos de A&B equivalentes al 8% de la facturación total del año 2021.	Generar ingresos por A&B.	8% de la facturación total del año 2021	Sí, en base a un presupuesto involucrado y el desarrollo del área.	No se requiere inversión en infraestructura ni equipamiento.	Para el 31 de diciembre del 2021
T5. Generar ingresos por el alquiler de espacios equivalentes al 1.5% de la facturación total del año 2021.	Generar ingresos por el alquiler de espacios.	1.5% de la facturación total del año 2021	Sí, en base a un presupuesto involucrado y el desarrollo del área.	Se requiere inversión en equipamiento de 1,518 soles. No se requiere inversión en infraestructura.	Para el 31 de diciembre del 2021
T6. Generar ingresos por experiencias "in-house" equivalentes al 1.5% de la facturación total del año 2021.	Generar ingresos por experiencias "in-house".	Equivalentes al 1.5% de la facturación total del año 2021.	Sí, las instalaciones de Rumi Wasi fácilmente se pueden acondicionar para brindar las experiencias "in-house"	Se requiere inversión en equipamiento de 450 soles. No se requiere inversión en infraestructura.	Para el 31 de diciembre del 2021
T7. Generar ingresos por servicios de transporte equivalentes al 1% de la facturación total del año 2021.	Generar ingresos por servicios de transporte.	Equivalentes al 1% de la facturación total del año 2021.	Si, en base a la naturaleza del rubro de transportes en turismo.	Si, no demanda nueva inversión.	Para el 31 de diciembre del 2021

**Conocer a los usuarios.** Sanagustín (2016) recomienda identificar al *target* de ventas como respuesta a la pregunta de a quién se dirige el servicio que se quiere lanzar al mercado. Si no se identifica cabalmente al público objetivo, el área de ventas no podrá cumplir con su objetivo. Dadas las nuevas condiciones sanitarias a causa de la pandemia por la COVID-19, el grupo de *Business Consulting* ha analizado a los usuarios (huéspedes) desde tres perspectivas diferentes: cliente pre COVID-19, nuevo cliente post COVID-19 a partir de estudios de nuevas tendencias y el nuevo cliente post COVID-19 a partir de la encuesta.

*Cliente antes de la COVID-19.* Hasta el 16 de marzo del 2020, fecha de inicio de la cuarentena en Perú, el perfil del turista que Rumi Wasi atendía es en su mayoría extranjero proveniente de EE.UU. (53.27%), Canadá (7.27%), México (4.91%), Irlanda (4.55%), Brasil (4%), Australia (2.91), entre otros (23.09%). El cliente realiza su reserva en un 82.16% mediante *Online Travel Agencies* (OTAs), 9.84% mediante la plataforma de distribución hotelera mayorista de negocio a negocio (B2B) HotelBeds, directamente con Rumi Wasi en 4.4%, 2.62% mediante corporaciones y 0.98% mediante agencias de viajes físicas. Los viajeros tienen un rango de edad entre 25 y 54 años. Viajan en grupos de dos o tres personas, en pareja, con familia corta o en solitario. De clase trabajadora, clase social media-baja y media-alta, con ingresos entre \$20,000 y \$199,999 dólares anuales. Tiene preferencia por los atractivos de tipo aventura, naturaleza y cultural.

*Nuevo Cliente Post COVID-19.* Para Estados Unidos y Canadá. La página web de Promperú publica la encuesta realizada por *Travel Leaders Group* en septiembre del 2020 a alrededor de 3,000 viajeros frecuentes entre estadounidenses y canadienses, esta encuesta fue realizada con el apoyo del Consejo Mundial de Viajes

y Turismo (WTTC) como el representante del sector privado mundial. En la encuesta, una gran mayoría de los viajeros manifestaron estar preocupados por el riesgo de infectarse con la COVID-19 cuando viajan en un avión o crucero. Otro temor latente es quedarse varados fuera en el lugar de destino de sus vacaciones o ser puestos en cuarentena por medidas de seguridad. Un menor porcentaje manifestó el temor a que, ellos o un familiar, resulte contagiado con el virus durante el viaje. Otra preocupación de este pequeño grupo es el reembolso si, como consecuencia de lo antes mencionado, se cancelara el viaje. La mayoría de los encuestados manifestó que la decisión de viajar en un futuro próximo está marcada por las iniciativas y políticas de salud y seguridad en los aeropuertos, a bordo de aviones y en los centros turísticos. En cuanto a los complejos turísticos, los encuestados manifestaron que los servicios sin contacto, la atención y la limpieza de habitaciones personalizada, serán su prioridad. Alrededor del 60 % de los encuestados manifestó que el requisito de una prueba de PCR (reacción en cadena polimerasa o molecular) negativa antes de llegar a un destino, no haría ninguna diferencia o se consideraría un requisito adecuado, mientras que alrededor del 40 % manifestó que tal requisito sería un impedimento. En cuanto a los modos de viajes y destinos, de los encuestados que manifestaron la intención de planear unas vacaciones próximamente, un 47% indicó que se transportarán a su destino por avión, mientras que el 21% lo realizaría por auto, el 17% indicó que planea tomar un crucero por el océano, y el 5 % optará por un crucero por el río. En cuanto al destino, un 38% señaló a Europa como su destino favorito, el 34% optaría por el Caribe y el 15% México, siendo estos los destinos internacionales de interés mejor clasificados, seguidos de Canadá (para viajeros estadounidenses), América Central y del Sur, Australia, África y Asia. La mayoría de encuestados coincidieron en que prefieren lugares menos concurridos debido a que les brinda una mayor

experiencia de seguridad. Promperú a través de su página oficial muestra el estudio realizado por la organización *Sabre Corporation* en el mes de septiembre de 2020 a los turistas de América Latina y el Caribe (LAC por sus siglas en inglés) tales como: México, Brasil, Perú, Argentina y Uruguay. La encuesta obtuvo un total de 1,760 respuestas que fueron recolectadas a través de las redes sociales. Los resultados presentan cinco hallazgos que se detallan a continuación: Un 20% manifestó que no pretende planear un viaje hasta el desarrollo de la vacuna y que ésta, esté disponible. Un 11% manifestó que no tiene planes de viajar pronto, mientras que un 50% de los encuestados planean viajar en los próximos seis meses considerando que se levanten las restricciones para movilizarse. Dentro del 50% de encuestados que desean viajar, un 14% indicó que viajaría inmediatamente se corten las restricciones de movilizarse, y un 21% manifestaron que viajaría en un plazo de uno a tres meses; por otro lado, se visualiza que aquellos que oscilan entre los 18 y 39 años de edad son los que tienen mayores deseos de realizar un viaje pronto; México se posiciona como el país con más deseos de viajar en cuanto se levanten las restricciones de movilización, representando el 52% de los encuestados con mayores deseos de viajar, mientras que Perú se muestra más precavido con un 42% de encuestados que manifestaron que no realizarán los viajes sin tener una vacuna contra la COVID-19 disponible. En cuanto al transporte, un 36% considera que viajar en bus es más riesgoso. Un 27% considera a los vuelos aéreos con alto riesgo de contagio, seguido de un 25% que considera a los cruceros. En el caso de los encuestados de Brasil, un 35% considera que viajar en avión es más riesgoso, mientras que un 32% considera a los cruceros como medios de transporte riesgosos en cuanto a contagio, seguido de un 23% que consideran el bus como riesgoso en cuanto a contagio. En cuanto al factor más importante, los encuestados de Brasil consideraron al precio como el factor más relevante para su

próximo viaje (50%), seguido por los encuestados de México (38%). Los encuestados de Perú y Argentina consideraron como factor importante las medidas sanitarias 52% y 38% respectivamente. Otro factor importante es el distanciamiento social tanto en los vuelos y el hotelería, el 61% de los encuestados priorizaron el distanciamiento social y la limpieza como factores importantes. En cuanto a la distancia, un 56% de los encuestados manifestaron que al realizar su reserva prefieren vuelos nacionales o de distancia corta (menos de ocho horas de vuelo), dentro de este grupo se encuentran encuestados de México (72%) y Perú (71%), mientras que un 22% de los encuestados optarían por un vuelo de larga duración (más de ocho horas de vuelo) dentro de este grupo se encuentran encuestados de Argentina (37%) y Uruguay (38%).

*Nuevo Cliente Post COVID-19 a partir de la Encuesta.* Se ha diseñado (ver Apéndice P) y realizado una encuesta (ver Apéndice C) con intención de conocer al público interesado en adquirir los paquetes promocionales diseñados para reactivar las operaciones de Rumi Wasi. Esta se ha dirigido a personas de nacionalidad estadounidense, de edad entre 25 y 54 años, de género indistinto, con ingresos entre 20,000 y 199,999 dólares. El grupo de *Business Consulting* decidió enfocarlo a este mercado, tomando en cuenta su prevalente presencia en el historial de clientes de Rumi Wasi, y del “Perfil de Turista Extranjero que visita Cusco - 2019” publicado por Promperú, donde se muestra a Estados Unidos como el principal país emisor de turistas para la región Cusco, ascendiendo al 25%. Se encuestaron a 165 personas, de las cuales 134 calificaron como muestra válida para el estudio con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%. De las 165 personas encuestadas, el 54.48% indicó que tiene deseos de viajar al extranjero en el próximo año, el 32.84% está ya planeando sus vacaciones para los próximos dos años fuera del país, mientras que el 12.69% ya tiene planeado un viaje al extranjero en el próximo año, y

finalmente, el 23.13% no tiene planes de dejar su territorio nacional en el próximo año. Este último grupo queda descartado para las siguientes preguntas y análisis correspondientes. De las 134 personas restantes, el 10.45% tienen menos de 25 años, 34.33% tienen entre 25 y 34 años, 36.57% tienen entre 35 y 44 años, 12.69% tienen entre 45 y 54 años, 5.97% son mayores de 55 años. 25.37 % son del estado de California, 22.39% de Florida, 16.42% de Nueva York, 35.82% de otros estados no listados. Las prioridades para los viajeros al momento de elegir su destino turístico son completamente nuevas tras los episodios propios de la pandemia de la COVID-19. El 92.54% de los turistas requieren prioritariamente que el destino cumpla estrictamente los protocolos sanitarios en sus operaciones ante la COVID-19. Un 92.54% requiere que el destino cumpla con estrictos protocolos sanitarios en sus operaciones. 73.88% de los encuestados prefieren destinos con atractivos naturales al aire libre. 69.40% confía en destinos con tendencia a la baja de casos confirmados diarios por la COVID-19, es decir con un prometedor descenso en su curva de contagios. Finalmente, 20.90% prefiere destinos menos concurridos. Después de presentar a detalle las características de los paquetes promocionales para visitar Cusco y sus varios atractivos, así como los protocolos sanitarios frente a la COVID-19, políticas de modificaciones y cancelaciones, condiciones, y los precios, se obtuvo los resultados: 2.99% de los encuestados encontró a la oferta nada atractiva, el 14.18% la encontró poco atractiva, el 28.36% regularmente atractiva, el 47.01% de los encuestados consideró que la oferta si es atractiva, finalmente, 7.46% restante indicó que es una oferta extremadamente atractiva. La pregunta inmediata se dirige a la intención que tiene este público de comprar los paquetes promocionales: el 8.96% de los encuestados indicó que definitivamente no lo compraría, el 25.37% consideró que es improbable que compre, el 26.87% se mostró indeciso. 38.81% indicó que

definitivamente lo compraría. Seguido, se consultó qué paquete promocional le resulta más interesante, el 61.51% optó por “*Majestic Cusco 6D5N*”, el 30.49% optó por “*Rushing Cusco 4D3N*”. En lo referente a la época del año en la que el encuestado tomaría este paquete turístico, el 10% lo haría entre enero y marzo del 2021, el 20% haría el viaje entre abril y junio del 2021, el 45% entre julio y setiembre del 2021, finalmente el 26% tomaría el paquete en el último trimestre del año 2021. Asimismo, se identificaron los aspectos más apreciados de la propuesta: un 61.54% de los encuestados destacó la flexibilidad de la política de cancelaciones y/o modificaciones. Un 56.15% aprecia mucho las características de las instalaciones de Rumi Wasi, que ofrecen habitaciones, patios, jardines y demás áreas públicas, abiertas al aire libre. Un 53.08% aprecia la relación costo / beneficio que ofrecen los precios de los paquetes turísticos. Por último, un 51.54% aprecia los estrictos protocolos de seguridad sanitaria en las operaciones de la oferta. La aplicación de la encuesta ha permitido identificar información relevante sobre el público objetivo y su intención de compra. Resalta que el 87.31% de los encuestados están planeando hacer un viaje al extranjero en los próximos dos años. Asimismo, el 38.81% estaría dispuesto o muy dispuesto a comprar este paquete promocional. La intención de compra se ha calculado en base a estos dos porcentajes, de modo que después de penalizar el total de encuestados con dichos factores, se obtiene un resultado de 45 personas que es equivalente al 33.88% del total de encuestados. Este resultado se puede interpretar que, de cada 100 personas con planes de realizar un viaje al extranjero en los próximos dos años, 34 estarían interesadas en adquirir el paquete promocional ofertado. De acuerdo a los resultados de los estudios antes analizados, se determinaron cuatro factores principales los cuales se detallarán en el mapa de público en la Tabla 20, donde se asignó un valor de uno a

cinco siendo uno el que posee menor relevancia y cinco el que posee mayor relevancia.

Tabla 20

*Mapa de Público*

<b>Factor/Público</b>	<b>EE.UU.</b>	<b>Canadá</b>	<b>México</b>	<b>Brasil</b>	<b>Perú</b>
Estrictas medidas sanitarias: distanciamiento social, uso obligatorio de mascarillas, limpieza/sanitización.	5	5	3	3	5
Buena oferta: precio, flexibilidad, reembolsos.	2	2	5	5	4
Atractivos: al aire libre, distanciamiento social, lugares menos concurridos.	4	4	2	2	2
Alojamiento: instalaciones al aire libre, servicios sin contacto, limpieza de habitaciones personalizada.	4	4	4	4	2
<b>CCn</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>0,70</b>	<b>0,70</b>	<b>0,65</b>

Los públicos con mayor coeficiente de comunicación necesaria (CCn o Cn) son EEUU y Canadá obteniendo un puntaje de 0,75. Por ello, el mensaje de comunicación tendrá que cubrir las necesidades y prioridades de estos públicos más importantes sin descuidar las necesidades y requerimiento de los otros públicos.

**Elegir las Estrategias.** El grupo de *Business Consulting* después de realizar el análisis de los objetivos del plan de ventas sugiere optar por las siguientes estrategias: (a) estrategias de contenidos, (b) *marketing* de buscadores, (c) *marketing* en medios sociales; debido a que los objetivos de estas tres estrategias van alineados al objetivo estratégico de reactivar la actividad hotelera de Rumi Wasi para el 2021.

*Estrategia de Contenidos.* “Contenido es un post, una nota de prensa, una página web, un video, un *brochure*, un banner, un tuit, una infografía, etc.” (Sanagustín, 2016) que son piezas usadas en la estrategia para un propósito definido. Sanagustín (2016) indicó que los contenidos deben ser elaborados por un *content strategist*, también indicó que esta función puede recaer en una persona dentro de la organización o fuera de ella. La gerencia de Rumi Wasi, encargará la función de *content strategist* en la persona de Cristina San Román que ocupa también el cargo de Gerente General de la empresa. El *content strategist* estará encargado de la administración del contenido. Sus funciones específicas son identificar a los encargados de la redacción, el diseño, la revisión, la traducción y su publicación final. El contenido debe reflejar la personalidad de la empresa y la propuesta única de valor (PUV) que se le ofrece al usuario cubriendo sus necesidades.

**Propuesta Única de Valor:** Siete suites coloniales al aire libre.  
**Apoyo a la propuesta de valor:** Mejores beneficios y flexibilidad en el ombligo del mundo.

Según la Tabla 20 del mapa de públicos, el mensaje del contenido debe ir orientado a cubrir las expectativas y necesidades del público. Por ello, el video del contenido debe evidenciar los siguientes puntos: (a) Estrictas medidas sanitarias: distanciamiento social, uso obligatorio de mascarillas, limpieza/sanitización, (b) Alojamiento: instalaciones al aire libre, servicios sin contacto, limpieza de habitaciones personalizada, (c) Atractivos: al aire libre, distanciamiento social, lugares menos concurridos, (d) Buena oferta: precio, flexibilidad, reembolsos. Para desarrollar una promoción de ventas digital de paquetes todo incluido dirigidos a cinco mercados país se ha de utilizar esta estrategia de la siguiente manera.

- Diseñar dos paquetes turísticos todo incluido (6D/5N & 4D/3N) a tarifas competitivas.
- Comprar fotografías y videos de los atractivos turísticos incluidos en los paquetes turísticos diseñados.
- Diseñar y editar un video descriptivo de los paquetes turísticos en español, inglés y portugués.
- Diseñar un *brochure* descriptivo de los paquetes turísticos en español, inglés y portugués.
- Publicar contenido de la promoción de ventas digital en la página web de Rumi Wasi.

Para desarrollar una promoción de ventas digital de nuevos productos, se ha de utilizar esta estrategia de la siguiente manera.

- Realizar una sesión filmica y fotográfica en las instalaciones de Rumi Wasi para la producción del spot publicitario.
- Diseñar un *brochure* descriptivo de la nueva oferta del Área de Alimentos y Bebidas.
- Diseñar y editar el video spot publicitario sobre los nuevos productos del área de Alimentos & Bebidas.
- Publicar contenido de la promoción de ventas digital en la página web de Rumi Wasi.
- Realizar una sesión fotográfica en las instalaciones de Rumi Wasi para la producción del *brochure* publicitario.
- Diseñar y editar un *brochure* descriptivo promocional para ofrecer el alquiler de instalaciones identificadas.

- Diseñar y editar un *brochure* descriptivo promocional para ofrecer los servicios de experiencias *In-house*.

*Marketing de buscadores.* Sanagustín (2016) refiere que las empresas luchan constantemente por ser la respuesta que los buscadores buscan o ser considerados la mejor opción, a su vez manifiesta que los usuarios optan por las empresas que se ubican en las primeras páginas de búsquedas, pocos o nadie revisa la tercera página. En los negocios el tráfico es determinante para vender más o nada. Según el Dr. Gonzalo Navarro (2013), el *marketing* de buscadores (*Search Engine Marketing o SEM*) es el encargado de que la empresa figure al inicio de los buscadores, pagando por cada clic obtenido. Por otro lado, la optimización de buscadores (*Search Engine Optimization*) es el trabajo que consigue un posicionamiento natural de una página web, sin pago alguno. Otro punto a tomar en cuenta fuera de la palabra clave es la indexabilidad del contenido que refiere al propio diseño y contenido de la página web, para que el robot de Google indexa correctamente. Para desarrollar una promoción de ventas digital de paquetes todo incluido dirigido al mercado estadounidense, se ha de utilizar esta estrategia de la siguiente manera.

- Introducir una promoción de ventas digital dirigida a los estados de Florida, New York y California de los Estados Unidos de América, mediante una campaña de publicidad patrocinada en Google Ads. Se debe manejar una inversión inicial de 1095 soles en clics, en tres planes mensuales.
- Analizar el desempeño de Google Ads para reconsiderar esfuerzos del canal a futuro.

*Marketing de medios sociales.* Sanagustín (2016) indicó que en una empresa pequeña la labor de la social media manager puede recaer en la única persona que se

encarga del *marketing*, en el caso de la empresa Rumi Wasi el encargado será el Gerente General. La tarea de gestionar las redes sociales tales como *Facebook*, *YouTube*, no resulta fácil, en ocasiones se toma una jornada completa hacerlo. El *engagement* es la interacción que existe entre la publicación y los usuarios y frecuentemente el *social media manager* deberá lograr no solo estar presente en las redes sociales sino también motivar a los seguidores a la interacción. El *engagement* tiene una posible traducción que es la de compromiso, debido a que involucra al usuario y a la empresa. En *Facebook* la interacción se mide como con la cantidad de me gusta o las veces que ha sido compartido, también se puede tomar en cuenta los comentarios o respuestas. Actualmente, la repercusión del contenido se conoce a través del alcance en las redes sociales. Para conocer cuántos que han visto el contenido han interactuado Sanagustín (2016) propone la fórmula de dividir el total de interacciones entre el alcance total.

$$\% \text{ de conversión} = \text{Total de conversiones} / \text{Total de interacciones} * 100$$

$$\% \text{ de interacción} = \text{Total de interacciones} / \text{Alcance total} * 100$$

Sanagustín (2016) sugiere una política de cómo deben comportarse los trabajadores de la empresa en las redes sociales, asimismo sugiere una normativa que contemple cual es el comportamiento esperado del usuario, así como el derecho de reserva a eliminar comentarios u otro tipo de aportaciones.

Como política de redes sociales la empresa Rumi Wasi, establece:

- Los trabajadores no responden a ningún comentario que sea polémico.
- Los trabajadores deben interactuar de manera cordial en las redes sociales.
- Los trabajadores no hacen uso de lenguaje ofensivo e inadecuado.

En cuanto a la normativa:

- Se espera un comportamiento cordial de los usuarios.
- Los usuarios compartirán los contenidos con sus amigos y en su perfil personal.

Para desarrollar una promoción de ventas digital de paquetes todo incluido dirigidos a cinco mercados país se ha de utilizar esta estrategia de la siguiente manera.

- Introducir una promoción de ventas digital dirigida a cinco mercados país mediante una campaña de publicidad patrocinada en Facebook e Instagram. Se maneja una inversión de 1024.80 soles en planes semanales intercalados durante tres meses en cinco mercados país, específicamente: California, Florida, Nueva York (Estados Unidos). Toronto, Ottawa, Montreal (Canadá). México D.F. (México). Dublín (Irlanda). São Paulo (Brasil).
- Introducir una promoción de ventas digital del Área de Alimentos y Bebidas, dirigida al público local y turista, mediante una campaña de publicidad patrocinada en Facebook e Instagram. Se maneja una inversión de 151.20 soles en planes semanales intercalados durante tres meses en el mercado Cusco.
- Analizar el desempeño de Facebook Ads para reconsiderar esfuerzos en el canal a futuro.
- Publicar *brochure* y contenido promocional no patrocinado del alquiler de instalaciones y experiencias *In-house*, por *Facebook e Instagram*.

#### 6.4 Nuevo Modelo de Negocio

En el punto 1.4 del Capítulo I, se detalló el actual modelo de negocio de Rumi Wasi, con el desarrollo de las soluciones propuestas el nuevo modelo de negocio de Rumi Wasi se presenta en la Figura 25. 1) Propuesta de valor, Rumi Wasi ofrece servicios de hotelería de alta calidad con una ubicación privilegiada, además alimentos y bebidas, alquiler de

instalaciones, experiencias in-house, venta de paquetes turísticos y transporte; 2) segmentos de clientes, Rumi Wasi atiende al turista extranjero, al turista nacional, al turista corporativo y al ciudadano cusqueño; 3) canales de distribución, los canales de distribución de Rumi Wasi son las OTAs, el B2B HotelBeds, las agencias físicas y redes sociales; 4) relación con los clientes, Rumi Wasi gestiona su relación con el cliente principalmente mediante correo electrónico, atención telefónica y chat - WhatsApp y redes sociales; 5) alianzas claves, Rumi Wasi concertó alianzas clave con OTAs, B2B, PMS y proveedores locales de insumos, lavandería, mantenimiento, y servicios de transporte; 6) actividades clave, las actividades clave de Rumi Wasi se centran en la administración y ejecución de las operaciones hoteleras, alimentos y vistas, experiencias in-house y servicio de transporte; 7) recursos clave, el recurso más importante de Rumi Wasi es el capital humano, seguido del buen ambiente laboral, PMS Clowbeds, las instalaciones y la ubicación estratégica, acompañado de la buena reputación de la empresa; 8) flujo de ingresos, el flujo de ingresos de Rumi Wasi se genera por la venta de noches hoteleras a través de OTAs, agencias de viaje físicas, página web, redes sociales, así también por la venta de paquetes turísticos y alquiler de instalaciones; 9) estructura de costos, ha identificado sus costos fijos, variables y su punto de equilibrio. (ver Figura 25)

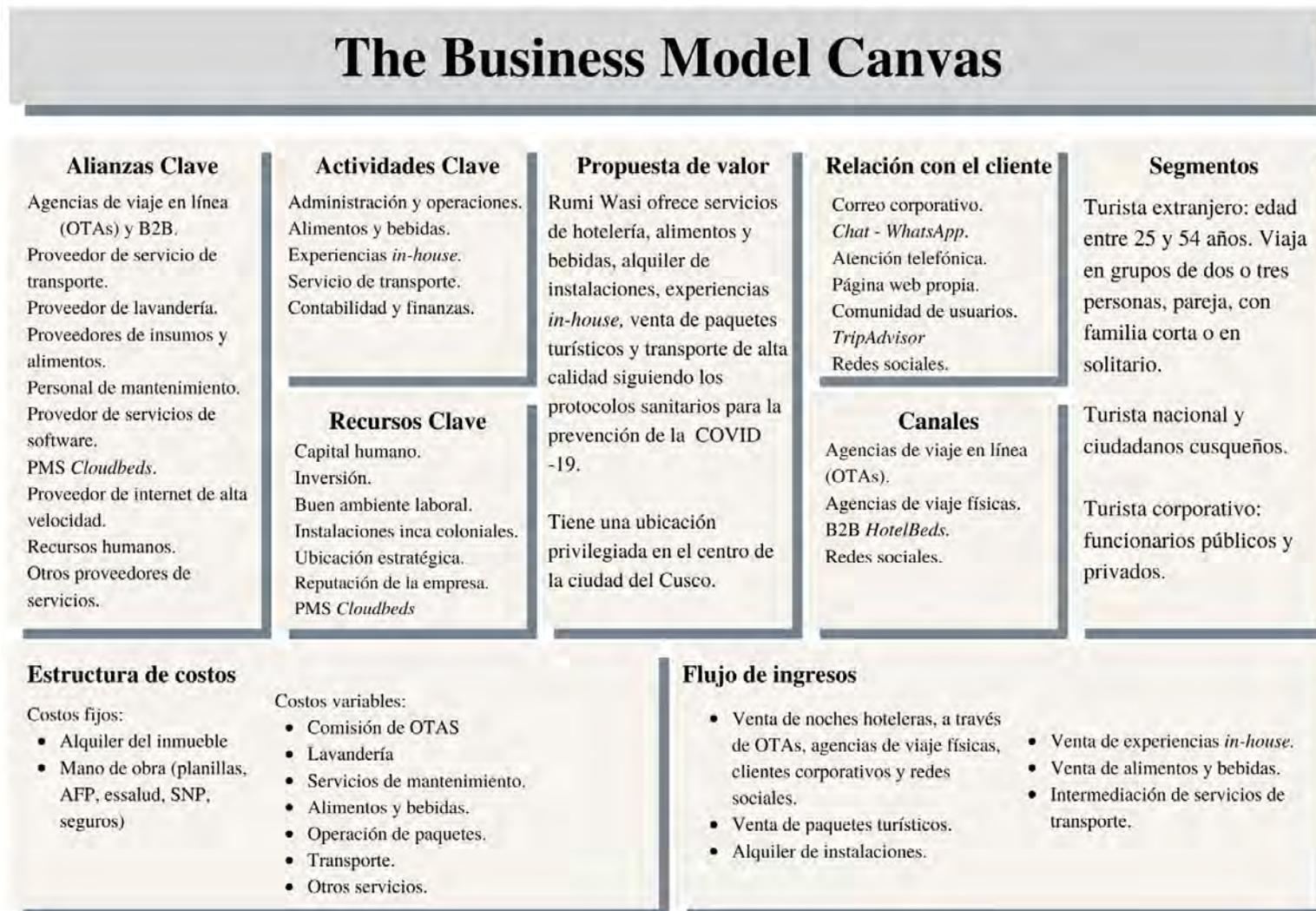


Figura 25. Nuevo Modelo de Negocio CANVA para Rumi Wasi

## 6.5 Conclusiones

Se han evaluado cuatro alternativas de solución, siendo la promoción de ventas digital la más adecuada para cumplir su principal objetivo. Las instalaciones de Rumi Wasi y la logística que maneja, permite el desarrollo de nuevos productos tales como área de alimentos y bebidas, alquiler de instalaciones y experiencias *in-house*, con una mínima inversión.

Por otro lado, el análisis destaca que Rumi Wasi presenta gran dependencia en las OTAs (agencia de viaje en línea) para la venta de noches hoteleras, no ha identificado ni desarrollado otros canales de venta.

El perfil del consumidor ha cambiado dramáticamente por los efectos de la COVID-19. La propuesta única de valor resalta el reducido número de suites de Rumi Wasi, la calidad estructural de la casa inca-colonial y la característica de tener todos sus ambientes y habitaciones al aire libre. Se apoya en la flexibilidad de sus políticas de cancelaciones.

El grupo de *Business Consulting* ha visto por conveniente implementar estrategias de contenidos para la promoción de sus productos. El contenido en forma de *posts*, publicaciones y videos promocionales serán divulgados utilizando las estrategias del *marketing* de buscadores y redes sociales.

## Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

### 7.1 Actividades

Sanagustín (2016) describe las actividades como tácticas que se desglosan en acciones puntuales. Las actividades se han dispuesto en siete grupos siguiendo las soluciones propuestas: (a) Diversificación a través de una promoción de ventas digital de paquetes todo incluido dirigidos a cinco mercados país; (b) Penetrar el mercado atendiendo a agencias de viaje físicas y corporaciones privadas e instituciones públicas; (c) Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores de servicio de transporte; (d) Desarrollo de productos a través de la implementación del área de alimento y bebidas (A&B), alquiler de instalaciones, e implementación de experiencias ‘*In-house*’. En la primera actividad se definen los pasos a realizar para la implementación efectiva de la promoción de ventas aplicando herramientas propias del *marketing* digital. En los siguientes pasos se detallan las actividades para implementar estrategias a través del desarrollo de producto, diversificación, penetración de mercado y desarrollo de alianzas estratégicas. El detalle de las actividades por cada alternativa se detalla en el diagrama de Gantt.

### 7.2 Plan de implementación (Gantt Chart) y presupuesto

#### 7.2.1 Plan de implementación

Se especifica el tiempo requerido, los recursos necesarios y los proveedores para la implementación de cada solución propuesta. Para elaborar el diagrama de Gantt se usó el software Microsoft Project (MS Project). Asensio Cuesta, S. (2014) aseguró que este software permite determinar la ruta crítica conocida como CPM (por sus siglas en inglés *Critical Path Method*).

A continuación, se detallan las actividades a implementar y el tiempo de duración: la primera actividad corresponde a la implementación de la promoción de ventas digitales de paquetes todo incluido dirigido a cinco países, se propone ocho semanas para su implementación, en la que se requiere los servicios de proveedores externos. La segunda actividad corresponde a atender al segmento de mercado: corporaciones privadas e instituciones públicas, se propone dos semanas para su implementación, en la que se requerirá contratar un proveedor externo para el diseño de los *brochures*. La siguiente actividad corresponde a atender al segmento de mercado: agencias de viajes físicas. Se propone dos semanas para la implementación, se requerirá la contratación de un proveedor externo para el diseño de los *brochures*. La cuarta actividad corresponde a desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores de servicio de transporte, se propone una semana para su implementación. Esta actividad no requiere la contratación de proveedores externos. La siguiente actividad corresponde a la implementación del área de alimentos y bebidas (A & B), se propone tres semanas para su implementación, se requerirá los servicios de proveedores externos. La sexta actividad corresponde al alquiler de instalaciones y se propone dos semanas para la implementación. La última actividad corresponde a las experiencias ‘*in-house*’ se propone dos semanas para la implementación. Se puede observar el diagrama de Gantt a detalle según las alternativas de solución en el Apéndice O. En un periodo estimado de 19 semanas.

En el análisis de la ruta crítica (CPM) se observa un único punto crítico durante la implementación y esta se encuentra en la primera actividad en el paso de contratar un proveedor externo para el diseño de los videos promocionales, dado que si este paso no cumple los plazos establecidos no se podrá desarrollar las siguientes actividades (ver Figura 26).



Figura 26. Ruta crítica

## 7.2.2 Presupuesto

El presupuesto explica la inversión necesaria para la ejecución de las alternativas de solución, la Tabla 21 muestra el desglose del presupuesto necesario para la implementación de las alternativas de solución.

Tabla 21

### Presupuesto para la Implementación

Alternativas de solución	N° Actividades	Responsable	Costo (en soles)	
Desarrollar una promoción de ventas digital de paquetes todo incluido dirigidos a cinco mercados país.	1	Diseñar dos paquetes turísticos todo incluido (6D/5N & 4D/3N) a tarifas competitivas. Con fechas de reserva del 15 de diciembre 2020 al 15 de mayo 2021 y fecha de viaje hasta 31 de diciembre del 2021.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	2	Comprar fotografías y videos de los atractivos turísticos incluidos en los paquetes turísticos diseñados.	Nicolás Farfán - Diseñador Junior	S/ 150.00
	3	Diseñar y editar un video descriptivo de los paquetes turísticos en español, inglés y portugués.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	4	Diseñar un <i>brochure</i> descriptivo de los paquetes turísticos en español, inglés y portugués.	Nicolás Farfán - Diseñador Junior	S/ 70.00
	5	Introducir una promoción de ventas digital dirigida a cinco mercados país mediante una campaña de publicidad patrocinada en <i>Facebook e Instagram</i>	Facebook INC	S/ 1,024.80
	6	Introducir una promoción de ventas digital dirigida a los estados de Florida, New York y California de los Estados Unidos de América, mediante una campaña de publicidad patrocinada en Google Ads.	Google INC	S/ 1,095.00
	7	Publicar contenido de la promoción de ventas digital en la página web de Rumi Wasi.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	8	Analizar el desempeño de <i>Facebook Ads y Google Ads</i> para enfocar esfuerzos en el canal que obtenga mejores resultados.	Rumi Wasi	S/ 0.00
Atender a un nuevo segmento objetivo: corporaciones privadas e instituciones	9	Identificar al contacto, en las corporaciones e instituciones públicas con operaciones en Cusco, que esté al mando del desplazamiento del personal.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	10	Diseñar un <i>brochure</i> descriptivo, ficha técnica y tarifas corporativas diferenciadas.	Nicolás Farfán - Diseñador Junior	S/ 70.00

Alternativas de solución	N° Actividades	Responsable	Costo (en soles)	
públicas.	11	Enviar un correo electrónico a los contactos de corporaciones e instituciones públicas identificadas, adjuntando el <i>brochure</i> descriptivo, ficha técnica y las tarifas corporativas.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	12	Hacer seguimiento de la recepción del documento enviado. Realizar llamadas telefónicas para recibir acuse de recibo de manera verbal.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	13	Identificar a las agencias de viajes que tengan operaciones en Cusco.	Rumi Wasi	S/ 0.00
Atender a un nuevo segmento objetivo: agencias de viajes nacionales.	14	Diseñar un <i>brochure</i> descriptivo, ficha técnica y tarifas confidenciales diferenciadas.	Nicolás Farfán - Diseñador Junior	S/ 70.00
	15	Enviar un correo electrónico a las agencias de viajes identificadas con operaciones en Cusco, adjuntando el <i>brochure</i> descriptivo, ficha técnica y las tarifas confidenciales.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	16	Hacer seguimiento de la recepción del documento enviado. Realizar llamadas telefónicas para recibir acuse de recibo de manera verbal.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	17	Acondicionar instalaciones del Hotel para la atención del área de Alimentos & Bebidas	Rumi Wasi	S/ 0.00
	18	Desarrollar una carta piloto de alimentos y bebidas dirigidos al público cusqueño y turista.	Rumi Wasi	S/ 0.00
Desarrollo de productos: Área de Alimentos y Bebidas (A&B)	19	Realizar una sesión filmica y fotográfica en las instalaciones de Rumi Wasi para la producción del spot publicitario (ver Apéndice L).	Rómulo Cañari - Comunicador	S/ 100.00
	20	Diseñar un <i>brochure</i> descriptivo de la nueva oferta del Área de Alimentos y Bebidas.	Nicolás Farfán - Diseñador Junior	S/ 70.00
	21	Diseñar y editar el video spot publicitario sobre los nuevos productos del área de Alimentos & Bebidas.	Rumi Wasi	S/ 00.00
	22	Capacitar al personal en la preparación y atención del área de Alimentos & Bebidas	Rumi Wasi	S/ 0.00
	23	Publicar contenido de la promoción de ventas digital en la página web de Rumi Wasi.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	24	Introducir una promoción de ventas digital dirigida al público local y turista, mediante una campaña de publicidad patrocinada en <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> .	Rumi Wasi	S/ 151.20
	25	Analizar el desempeño de <i>Facebook</i> Ads para confirmar la continuidad de la promoción de ventas digital de este canal.	Rumi Wasi	S/ 0.00

Alternativas de solución	N° Actividades	Responsable	Costo (en soles)	
Desarrollo de productos: Alquiler de instalaciones.	26	Identificar zonas públicas para eventos pequeños diurnos, costear y fijar tarifas.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	27	Identificar escenarios idóneos para sesión de fotos, costear y fijar tarifas.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	28	Implementar la estación de <i>Coffe break</i> en las instalaciones de Rumi Wasi.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	29	Implementar la sala de reunión con proyector multimedia y pizarra acrílica. Costear y fijar tarifas.	Rumi Wasi	S/ 1,518.00
	30	Realizar una sesión fotográfica en las instalaciones de Rumi Wasi para la producción del <i>brochure</i> publicitario.	Rómulo Cañari - Comunicador	S/ 0.00
	31	Diseñar y editar un <i>brochure</i> descriptivo promocional para ofrecer el alquiler de instalaciones identificadas.	Nicolás Farfán - Diseñador Junior	S/ 70.00
	32	Publicar <i>brochure</i> y contenido promocional no patrocinado del producto por la página web, <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> .	Rumi Wasi	S/ 0.00
	33	Implementar el mobiliario necesario para el servicio de masajes en Suite. Costear y fijar precios.	Rumi Wasi	S/ 350.00
	34	Identificar al proveedor de masajes y negociar el costo del servicio por hora. Costear y fijar precios.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	35	Identificar al proveedor de narración de cuentos andinos y negociar el costo del servicio por hora. Costear y fijar precios.	Rumi Wasi	S/ 0.00
Desarrollo de productos: Experiencias " <i>in-house</i> ".	36	Identificar al proveedor del servicio de pagos a la tierra, el sacerdote andino, y negociar el costo del servicio por hora. Costear y fijar precios.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	37	Implementar el mobiliario necesario para el servicio de <i>Cooking Class</i> . Costear y fijar precios.	Rumi Wasi	S/ 100.00
	38	Identificar al proveedor del servicio <i>Cooking Class</i> , chef bilingüe, y negociar el costo del servicio.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	39	Implementar el mobiliario necesario para el servicio de Guardería <i>in House</i> , recursos didácticos, entre otros.	Rumi Wasi	S/ 100.00
	40	Identificar a los proveedores del servicio de Guardería <i>in House</i> y negociar el costo del servicio por hora. Costear y fijar precios.	Rumi Wasi	S/ 0.00

<b>Alternativas de solución</b>	<b>N° Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo (en soles)</b>
	41 Diseñar y editar un <i>brochure</i> descriptivo promocional para ofrecer los servicios de experiencias <i>In House</i> .	Nicolás Farfán - Diseñador Junior	S/ 70.00
	42 Publicar <i>brochure</i> y contenido promocional no patrocinado del producto por la página web, <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> .	Rumi Wasi	S/ 0.00
Desarrollar una alianza estratégica con los proveedores de servicio de transporte.	43 Desarrollar nuevas políticas de precios, comisiones y pagos.	Rumi Wasi	S/ 0.00
	44 Presentar las nuevas políticas de precios, comisiones y pagos a los dos proveedores de servicios de transporte.	Rumi Wasi	S/ 0.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 5,009.00</b>

### 7.3 Factores clave para el éxito de la implementación

A continuación, se presentan los factores clave de éxito que Rumi Wasi está obligado a revisar y atender oportunamente, dado que la relevancia de estos es muy alta, los factores claves deben asegurar el cumplimiento de la implementación y ejecución de las propuestas de solución para el logro de los resultados esperados que están alineados con el objetivo principal de las propuestas de solución (ver Tabla 22).

Tabla 22

*Factores Claves de Éxito*

<b>Habilitadores claves</b>	<b>Acciones claves para garantizar su implementación</b>
1. Compromiso de la Gerencia General de Rumi Wasi en la implementación del plan de ventas digital	La Gerencia General deberá fomentar el compromiso con la implementación y ejecución del proyecto al personal asignado. Asimismo, deberá comunicar y comprometerse al logro de los objetivos con el fin de reactivar las actividades de Rumi Wasi para el 2021.
2. Asignación del presupuesto para la implementación	La Gerencia General deberá aprobar y otorgar el presupuesto para la implementación de las alternativas de solución.
3. Adecuada identificación del proveedor externo: diseñador gráfico	La Gerencia General deberá negociar y firmar un contrato estipulando claramente los plazos establecidos con el diseñador gráfico, al ser él un nudo crítico en la implementación de las alternativas de solución. Además, el diseñador debe seguir los lineamientos establecidos por el <i>content strategist</i> y desarrollar su propuesta de la mano del mapa de público.
4. Precios competitivos	Los precios tienen que ser competitivos y atractivos para el público objetivo.
5. Reputación corporativa	Considerando que la buena reputación crea confianza y valor en la marca.

**7.4 Conclusiones**

Debido a la crisis sanitaria producto de la pandemia, se ha visto oportuno implementar las cuatro alternativas de solución dado el bajo presupuesto que se necesita para su implementación. El uso del diagrama de Gantt ayudó a identificar la ruta crítica, siendo el proveedor de diseño y edición un nudo crítico para el desarrollo de las propuestas de solución. La inversión total asciende a S/. 5,009.00, será financiada por recursos propios de la empresa. Finalmente, se determinaron seis factores claves de éxito por la relevancia de estos para el cumplimiento de la implementación y ejecución de las soluciones propuestas, cayendo la mayor responsabilidad en la Gerencia General de Rumi Wasi al ser su compromiso un factor de éxito para la implementación.

## Capítulo VIII: Resultados Esperados

La implementación de las alternativas de solución significa desarrollar estrategias de diversificación, penetración de mercados, desarrollo de productos y alianzas estratégicas con la finalidad de solucionar el problema principal de caída de ventas. Es importante recalcar que, si bien las ventas han sufrido una dramática disminución a causa de la pandemia por la COVID-19, el año 2019 las ventas también sufrieron una contracción y superaron de cerca el punto de equilibrio.

### 8.1 Reactivación de la Actividad Hotelera de Rumi Wasi para el Año 2021

Los resultados cuantitativos de la propuesta de solución presentada por el grupo de *Business Consulting* tienen un periodo de evaluación de 13 meses y una temporalidad mensual; se evaluaron en dos escenarios: (a) escenario optimista o tendencial, se desarrolla en base a la premisa de que la vacuna contra la COVID-19 esté lista para fines del 2020 y, por lo menos, un tercio de la población peruana haya sido vacunada para abril del 2021, dicho escenario permitiría continuar con la reactivación del sector turismo previendo números alentadores a partir de junio del 2021; (b) escenario pesimista, se desarrolla en base a la premisa de una segunda ola en los meses de enero - abril 2021, un retraso en la vacunación de la población y, por ende, una reactivación lenta del sector turismo para el 2021. Los resultados esperados para el plan de implementación tomaron en cuenta las variables de la Tabla 23. Es importante mencionar que Rumi Wasi está sujeto al régimen tributario MYPE, por ende, paga una tasa impositiva del 1.5% sobre las ventas, la administración de la contabilidad lleva un registro de compras, un registro de ventas y un libro diario de formato simplificado; sin embargo, no elabora estados financieros. En este sentido, el grupo de *Business Consulting*, en base a la información proporcionada por la Gerencia de Rumi Wasi

sobre los ingresos (ver Apéndice J) y egresos (ver Apéndice I) del ejercicio del año 2019, ha elaborado el estado de resultados del año 2019 y 2020 (ver Apéndice G). Por otro lado, dado que no se cuenta con un balance general, el costo de oportunidad de capital se determinó en base al promedio de la tasa de interés efectiva anual de las principales entidades financieras del país y el riesgo país (ver Apéndice H). Los flujos de ingresos y costos para ambos escenarios se muestran en las Tabla 24, Tabla 25, Tabla 26 y Tabla 27. Asimismo, los flujos de caja libre para ambos escenarios se encuentran en las Tabla 28, Tabla 29.

Tabla 23

*Variables Utilizadas en la Proyección del Flujo de Caja Libre*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>	<b>Unidad</b>
Ingresos por ventas 2019	395,203.49	soles
Noches hoteleras vendidas 2019	1,412	noches
Costo de ventas	265,981.45	soles
Gastos de administración y ventas 2019	99,316.87	soles
Precio paquete 4D3N	998	dólares por dos personas
Precio paquete 6D5N	1,338	dólares por dos personas
Costo paquete 4D3N	919	dólares por dos personas
Costo paquete 6D5N	1227.94	dólares por dos personas
Tipo de cambio	3.6	soles por dólar
Ventas esperadas de OTAs 2020	40%	porcentaje de 2019
Tasa impositiva	1.5%	porcentaje
Promedio de tasa de interés	55.17%	porcentaje
Riesgo país	1.13%	porcentaje
COK	56.30%	porcentaje
COK mensual	3.79%	porcentaje

Tabla 24

*Flujo de Ingresos Esperados 2021 - Escenario Tendencial*

<b>Ventas</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>TOTAL</b>
OTAS	4,147	4,147	7,949	12,096	16,243	24,192	32,486	24,192	20,390	20,390	16,243	20,390	202,867
Promo (3D)	14,371	14,371	28,742	43,114	57,485	86,227	114,970	86,227	71,856	71,856	57,485	71,856	718,560
Promo (5D)	9,634	9,634	14,450	24,084	33,718	48,168	67,435	48,168	43,351	43,351	33,718	43,351	419,062
Corporativas					2,160	2,160	2,160	2,160	2,160				10,800
Agencias						2,025	2,025						4,050
<b>Sub total ventas</b>	<b>28,152</b>	<b>28,152</b>	<b>51,142</b>	<b>79,294</b>	<b>109,606</b>	<b>162,772</b>	<b>219,076</b>	<b>160,747</b>	<b>137,758</b>	<b>135,598</b>	<b>107,446</b>	<b>135,598</b>	<b>1,355,339</b>
Transporte	320	320	581	901	1,246	1,850	2,490	1,827	1,565	1,541	1,221	1,541	15,402
Alquiler de Espacios					2,802	4,162	3,734	2,740	2,348	2,311	2,472	2,311	22,882
A&B	2,559	2,559	4,649	7,209	9,964	14,797	19,916	14,613	12,523	12,327	9,768	12,327	123,213
<i>In-house</i>	480	480	872	1,352	1,868	2,775	3,734	2,740	2,348	2,311	1,831	2,311	23,102
<b>Sub total servicios adicionales</b>	<b>3,359</b>	<b>3,359</b>	<b>6,102</b>	<b>9,461</b>	<b>15,880</b>	<b>23,583</b>	<b>29,874</b>	<b>21,920</b>	<b>18,785</b>	<b>18,491</b>	<b>15,293</b>	<b>18,491</b>	<b>184,598</b>
<b>Total Ventas</b>	<b>31,511</b>	<b>31,511</b>	<b>57,244</b>	<b>88,755</b>	<b>125,486</b>	<b>186,356</b>	<b>248,950</b>	<b>182,667</b>	<b>156,543</b>	<b>154,088</b>	<b>122,738</b>	<b>154,088</b>	<b>1,539,937</b>

Tabla 25

*Flujo de Costo de Venta Esperados 2021 - Escenario Tendencial*

<b>Costos</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>TOTAL</b>
OTAS	2,260	2,260	4,333	6,593	8,853	13,186	17,707	13,186	11,114	11,114	8,853	11,114	110,573
Promo (3D)	13,234	13,234	26,467	39,701	52,934	79,402	105,869	79,402	66,168	66,168	52,934	66,168	661,680
Promo (5D)	8,841	8,841	13,262	22,103	30,944	44,206	61,888	44,206	39,785	39,785	30,944	39,785	384,591
Corporativas					1,507	1,507	1,507	1,507	1,507				7,535
Agencias						1,413	1,413						2,826
<b>Sub total costos</b>	<b>24,335</b>	<b>24,335</b>	<b>44,061</b>	<b>68,397</b>	<b>94,239</b>	<b>139,713</b>	<b>188,383</b>	<b>138,300</b>	<b>118,574</b>	<b>117,067</b>	<b>92,732</b>	<b>117,067</b>	<b>1,167,204</b>
Transporte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,471
Alquiler de Espacios	-	-	-	-	560	832	747	548	470	462	494	462	6,865
A&B	1,280	1,280	2,325	3,604	4,982	7,399	9,958	7,307	6,262	6,164	4,884	6,164	61,606
<i>In House</i>	240	240	436	676	934	1,387	1,867	1,370	1,174	1,156	916	1,156	12,706
<b>Sub total servicios adicionales</b>	<b>1,520</b>	<b>1,520</b>	<b>2,760</b>	<b>4,280</b>	<b>6,477</b>	<b>9,618</b>	<b>12,572</b>	<b>9,225</b>	<b>7,905</b>	<b>7,781</b>	<b>6,294</b>	<b>7,781</b>	<b>77,734</b>
<b>Total Costos</b>	<b>25,855</b>	<b>25,855</b>	<b>46,822</b>	<b>72,677</b>	<b>100,716</b>	<b>149,331</b>	<b>200,955</b>	<b>147,525</b>	<b>126,479</b>	<b>124,849</b>	<b>99,026</b>	<b>124,849</b>	<b>1,244,938</b>

Tabla 26

*Flujo de Ingresos Esperados 2021 - Escenario Pesimista*

<b>Ventas</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>TOTAL</b>
OTAS	4,147	4,147	2,074	2,074	7,949	20,390	32,486	24,192	20,390	20,390	16,243	20,390	174,874
Promo (3D)	14,371	14,371	7,186	7,186	28,742	71,856	114,970	86,227	71,856	71,856	57,485	71,856	617,962
Promo (5D)	9,634	9,634	4,817	4,817	14,450	43,351	67,435	48,168	43,351	43,351	33,718	43,351	366,077
Corporativas					2,160	2,160	2,160	2,160	2,160				10,800
Agencias						2,025	2,025						4,050
<b>Sub total ventas</b>	<b>28,152</b>	<b>28,152</b>	<b>14,076</b>	<b>14,076</b>	<b>53,302</b>	<b>139,783</b>	<b>219,076</b>	<b>160,747</b>	<b>137,758</b>	<b>135,598</b>	<b>107,446</b>	<b>135,598</b>	<b>1,173,762</b>
Transporte	320	320	160	160	606	1,588	2,490	1,827	1,565	1,541	1,221	1,541	13,338
Alquiler de Espacios					1,363	3,574	3,734	2,740	2,348	2,311	2,472	2,311	20,854
A&B	2,559	2,559	1,280	1,280	4,846	12,708	19,916	14,613	12,523	12,327	9,768	12,327	106,706
<i>In House</i>	480	480	240	240	909	2,383	3,734	2,740	2,348	2,311	1,831	2,311	20,007
<b>Sub total servicios adicionales</b>	<b>3,359</b>	<b>3,359</b>	<b>1,680</b>	<b>1,680</b>	<b>7,723</b>	<b>20,253</b>	<b>29,874</b>	<b>21,920</b>	<b>18,785</b>	<b>18,491</b>	<b>15,293</b>	<b>18,491</b>	<b>160,905</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>31,511</b>	<b>31,511</b>	<b>15,756</b>	<b>15,756</b>	<b>61,024</b>	<b>160,035</b>	<b>248,950</b>	<b>182,667</b>	<b>156,543</b>	<b>154,088</b>	<b>122,738</b>	<b>154,088</b>	<b>1,334,667</b>

Tabla 27

*Flujo de Costo de Venta Esperados 2021 - Escenario Pesimista*

<b>Costos</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>TOTAL</b>
OTAS	2,260	2,260	1,130	1,130	4,333	11,114	17,707	13,186	11,114	11,114	8,853	11,114	95,315
Promo (3D)	13,234	13,234	6,617	6,617	26,467	66,168	105,869	79,402	66,168	66,168	52,934	66,168	569,045
Promo (5D)	8,841	8,841	4,421	4,421	13,262	39,785	61,888	44,206	39,785	39,785	30,944	39,785	335,964
Corporativas					1,507	1,507	1,507	1,507	1,507				7,535
Agencias						1,413	1,413						2,826
<b>Sub total costos</b>	<b>24,335</b>	<b>24,335</b>	<b>12,168</b>	<b>12,168</b>	<b>45,568</b>	<b>119,987</b>	<b>188,383</b>	<b>138,300</b>	<b>118,574</b>	<b>117,067</b>	<b>92,732</b>	<b>117,067</b>	<b>1,010,685</b>
Transporte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,336
Alquiler de Espacios	-	-	-	-	273	715	747	548	470	462	494	462	6,256
A&B	1,280	1,280	640	640	2,423	6,354	9,958	7,307	6,262	6,164	4,884	6,164	53,353
<i>In House</i>	240	240	120	120	454	1,191	1,867	1,370	1,174	1,156	916	1,156	11,004
<b>Sub total servicios adicionales</b>	<b>1,520</b>	<b>1,520</b>	<b>760</b>	<b>760</b>	<b>3,150</b>	<b>8,260</b>	<b>12,572</b>	<b>9,225</b>	<b>7,905</b>	<b>7,781</b>	<b>6,294</b>	<b>7,781</b>	<b>67,527</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>25,855</b>	<b>25,855</b>	<b>12,927</b>	<b>12,927</b>	<b>48,718</b>	<b>128,247</b>	<b>200,955</b>	<b>147,525</b>	<b>126,479</b>	<b>124,849</b>	<b>99,026</b>	<b>124,849</b>	<b>1,078,212</b>

Tabla 28

*Proyección de Flujo de Caja Libre de Rumi Wasi - Escenario Tendencial*

Variable	Diciembre 1	Enero 2	Febrero 3	Marzo 4	Abril 5	Mayo 6	Junio 7	Julio 8	Agosto 9	Setiembre 10	Octubre 11	Noviembre 12	Diciembre 13
Ingresos por Ventas	6,626	31,511	31,511	57,244	88,755	125,486	186,356	248,950	182,667	156,543	154,088	122,738	154,088
Costo de Ventas	5,458	25,855	25,855	46,822	72,677	100,716	149,331	200,955	147,525	126,479	124,849	99,026	124,849
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,167</b>	<b>5,656</b>	<b>5,656</b>	<b>10,422</b>	<b>16,078</b>	<b>24,770</b>	<b>37,024</b>	<b>47,995</b>	<b>35,142</b>	<b>30,063</b>	<b>29,240</b>	<b>23,712</b>	<b>29,240</b>
Gastos Adm Y Vtas	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>7,109</b>	<b>2,620</b>	<b>2,620</b>	<b>2,145</b>	<b>7,802</b>	<b>16,494</b>	<b>28,748</b>	<b>39,718</b>	<b>26,866</b>	<b>21,787</b>	<b>20,963</b>	<b>15,436</b>	<b>20,963</b>
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	2,505	-	-	-	-	2,505
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>7,109</b>	<b>2,620</b>	<b>2,620</b>	<b>2,145</b>	<b>7,802</b>	<b>16,494</b>	<b>28,748</b>	<b>37,214</b>	<b>26,866</b>	<b>21,787</b>	<b>20,963</b>	<b>15,436</b>	<b>18,459</b>
Impuesto a la Renta (1.5%)	99	473	473	859	1,331	1,882	2,795	3,734	2,740	2,348	2,311	1,841	2,311
<b>Utilidad Neta</b>	<b>7,208</b>	<b>3,093</b>	<b>3,093</b>	<b>1,287</b>	<b>6,470</b>	<b>14,612</b>	<b>25,952</b>	<b>33,480</b>	<b>24,126</b>	<b>19,439</b>	<b>18,652</b>	<b>13,595</b>	<b>16,147</b>
<b>Inversión</b>	<b>5,009</b>												
<b>Flujo de Caja</b>	<b>5,009</b>	<b>7,208</b>	<b>3,093</b>	<b>3,093</b>	<b>1,287</b>	<b>6,470</b>	<b>14,612</b>	<b>25,952</b>	<b>33,480</b>	<b>24,126</b>	<b>19,439</b>	<b>18,652</b>	<b>16,147</b>

Tabla 29

*Proyección de Flujo de Caja Libre de Rumi Wasi - Escenario Pesimista*

Variable	Diciembre 1	Enero 2	Febrero 3	Marzo 4	Abril 5	Mayo 6	Junio 7	Julio 8	Agosto 9	Setiembre 10	Octubre 11	Noviembre 12	Diciembre 13
Ingresos por Ventas	6,626	31,511	31,511	15,756	15,756	61,024	160,035	248,950	182,667	156,543	154,088	122,738	154,088
Costo de Ventas	5,458	25,855	25,855	12,927	12,927	48,718	128,247	200,955	147,525	126,479	124,849	99,026	124,849
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,167</b>	<b>5,656</b>	<b>5,656</b>	<b>2,828</b>	<b>2,828</b>	<b>12,306</b>	<b>31,788</b>	<b>47,995</b>	<b>35,142</b>	<b>30,063</b>	<b>29,240</b>	<b>23,712</b>	<b>29,240</b>
Gastos Adm Y Vtas	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>7,109</b>	<b>2,620</b>	<b>2,620</b>	<b>5,448</b>	<b>5,448</b>	<b>4,030</b>	<b>23,512</b>	<b>39,718</b>	<b>26,866</b>	<b>21,787</b>	<b>20,963</b>	<b>15,436</b>	<b>20,963</b>
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	2,505	-	-	-	-	2,505
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>7,109</b>	<b>2,620</b>	<b>2,620</b>	<b>5,448</b>	<b>5,448</b>	<b>4,030</b>	<b>23,512</b>	<b>37,214</b>	<b>26,866</b>	<b>21,787</b>	<b>20,963</b>	<b>15,436</b>	<b>18,459</b>
Impuesto a la Renta (1.5%)	99	473	473	236	236	915	2,401	3,734	2,740	2,348	2,311	1,841	2,311
<b>Utilidad Neta</b>	<b>7,208</b>	<b>3,093</b>	<b>3,093</b>	<b>5,685</b>	<b>5,685</b>	<b>3,114</b>	<b>21,112</b>	<b>33,480</b>	<b>24,126</b>	<b>19,439</b>	<b>18,652</b>	<b>13,595</b>	<b>16,147</b>
<b>Inversión</b>	<b>5,009</b>												
<b>Flujo de Caja</b>	<b>5,009</b>	<b>7,208</b>	<b>3,093</b>	<b>3,093</b>	<b>5,685</b>	<b>5,685</b>	<b>3,114</b>	<b>21,112</b>	<b>33,480</b>	<b>24,126</b>	<b>19,439</b>	<b>18,652</b>	<b>13,595</b>

## 8.2 Resultados Esperados

Una vez analizados los flujos de caja tomando en cuenta las soluciones propuestas para el periodo 2021 con una tasa de descuento del costo de capital de 3.79% mensual, en el escenario tendencial se observa un flujo de caja con resultados de un TIR 36.65% y un VAN de S/ 107,130.21 demostrando que la inversión crea valor para la empresa. Asimismo, el escenario pesimista, que supone una ralentización de la reactivación del sector debido a una segunda ola, presenta un TIR 26.02% y un VAN de S/ 78,105.04.

Tanto el escenario tendencial - optimista como el escenario pesimista obtienen un VAN positivo y un TIR mayor al COK, a partir de este análisis se puede concluir que la aplicación de las alternativas de solución tendrá un resultado positivo para la empresa. La Figura 27 muestra la ocupabilidad de los escenarios posibles y resultados históricos en comparación con la capacidad instalada.

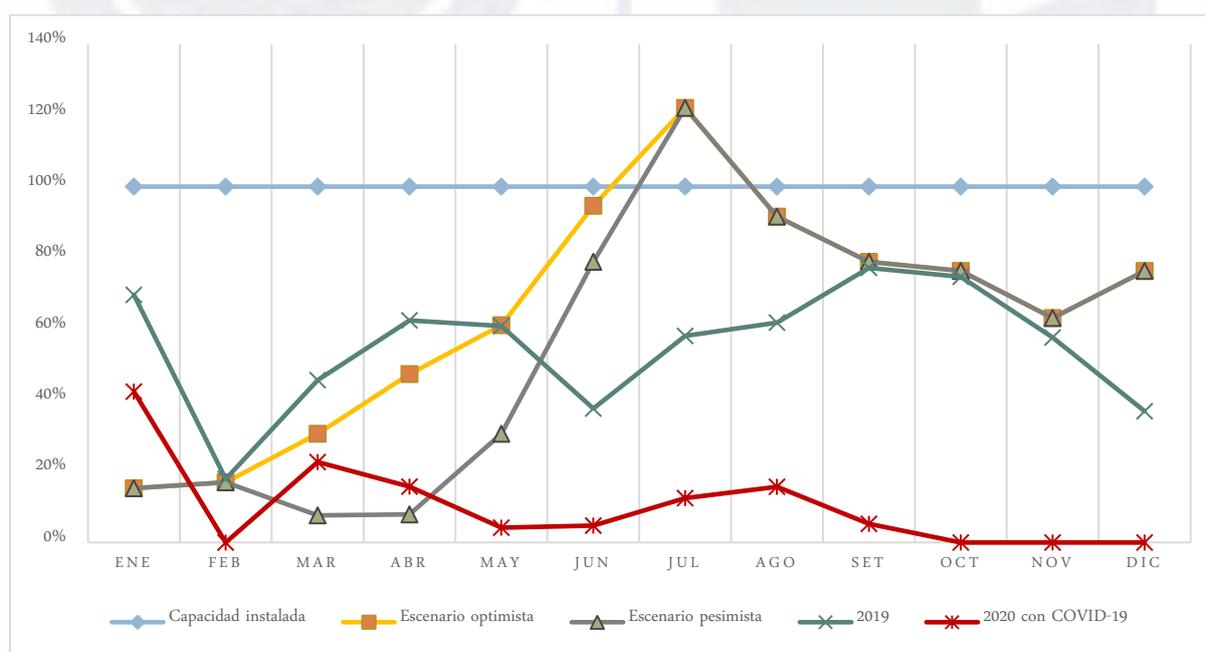


Figura 27. Escenarios posibles – ocupabilidad.

### 8.3 Conclusiones

Se puede concluir que la propuesta de solución presentada por el grupo de Business Consulting tanto en el escenario tendencial - optimista como el escenario pesimista podrán generar un impacto positivo en la búsqueda de la reactivación de la actividad hotelera de Rumi Wasi.



## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1 Conclusiones

- El principal problema de Rumi Wasi es la caída de ventas reflejada en la caída del índice de ocupabilidad al 8.69% para el 2020.
- Las principales causas son la falta de respuesta frente a nuevo entorno producto de la COVID-19, falta de diversificación de ingresos, poca diversificación de canales de venta.
- Al ser el principal objetivo estratégico para la gerencia de Rumi Wasi, reactivar la actividad hotelera para el 2021, se presentaron cuatro alternativas de solución: diversificación, desarrollo de productos, penetración de mercado y alianzas estratégicas. Logrando así mantenerse como un referente del sector.
- La ocupabilidad esperada para el 2021, con la aplicación de las alternativas de solución, en un escenario optimista, asciende a 64.81% y, en un escenario pesimista, asciende a 55.74%.
- Se incrementa el aprovechamiento de las instalaciones mediante el desarrollo de productos logrando una contribución de 11% a los ingresos esperados para el 2021.
- Se espera dinamizar el flujo de ingresos para el 2021: 13.17% OTAs, 73.87% diversificación, 0.96% penetración de mercado, 10.99% desarrollo de productos, 1% alianzas estratégicas.
- El análisis de los flujos de caja obtiene un VAN positivo y un TIR mayor al COK, se puede concluir que la aplicación de las alternativas de solución tendrá un resultado favorable para la empresa y que podrá ejecutarse en el corto plazo.

## 9.2 Recomendaciones

### *Recomendaciones para la empresa.*

- Se recomienda implementar un plan estratégico liderado por la gerencia general. El plan estratégico orientará las operaciones en una dirección definida tomando en cuenta la propuesta de valor y las ventajas competitivas, asimismo, identificar las acciones en el corto y largo plazo que la empresa deberá seguir para alcanzar los objetivos. De igual manera, permitirá tener una visión local, regional, nacional e internacional de la industria hotelera y poder dar respuesta oportuna a los cambios que puedan ocurrir en el entorno.
- Se recomienda asignar promociones y descuentos de temporada en base al análisis de la estacionalidad en los registros del año 2019 de Rumi Wasi y del destino turístico Cusco.
- La promoción de ventas digital atraerá tráfico a la página web de Rumi Wasi, se recomienda la implementación un motor de reservas propio sin comisiones que conecte al cliente con Rumi Wasi sin intermediación de las OTAs (agencia de viaje en línea).
- Rumi Wasi debe analizar las condiciones y funcionamiento de Google *Hotel Ads* y *TripAdvisor* y gestionar su participación como proveedor de noches hoteleras; ambas opciones representan una alternativa interesante ante la actual dependencia hacia OTAs (agencia de viaje en línea).
- Rumi Wasi debe estandarizar sus procesos internos, crear un manual de operaciones y funciones (MOF), identificar indicadores y medir las operaciones periódicamente.

- La gerencia de Rumi Wasi debe otorgar las funciones de *Community Manager* a alguno de sus colaboradores para ganar presencia en redes sociales (*Facebook, Instagram*) y generar interacción orgánica.
- Se recomienda la revisión permanente estudios sobre los cambios en las necesidades y prioridades del viajero POSCOVID, ya que esta información permitirá la adaptabilidad de los servicios y productos turísticos oportunamente.

***Recomendaciones para el sector.***

- Se recomienda a los hoteles boutique aplicar estrategias de la penetración de mercado, desarrollo de mercado y diversificación con el objetivo de incrementar las ventas usando herramientas tales como la promoción de ventas de productos juntándose a las nuevas necesidades y prioridades del consumidor.
- Se recomienda que DIRCETUR en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje clasifique a todas las categorías existentes en la práctica en Cusco como los establecimientos tipo camping, casa de huéspedes, viviendas de uso turístico, *hostels*, alojamientos rurales, moteles, *bed and breakfasts*, *lodges*, *capsule hotels*, *boutique hotels*. Asimismo, establezca lineamientos para las nuevas categorías de hospedaje que actualmente no cuentan con regulación alguna como es el caso de la plataforma digital que ofrece alojamientos en Cusco, Airbnb.

***Recomendaciones para futuras investigaciones.***

- Se recomienda evaluar la pertinencia de los servicios que se tercerizan y hacer un análisis de la distribución de los costos y gastos de Rumi Wasi, analizar si los mismos se controlan y se asignan eficientemente o si representan un costo innecesario que la empresa podría absolver modificando sus operaciones.

- Se recomienda realizar un diagnóstico sobre el precedente de alta rotación del personal e identificar si la causa se debe a motivos salariales o de beneficios, o bien, a la falta de oportunidades de línea de carrera en la empresa. A partir del diagnóstico, se deberá trazar el escenario futuro y el plan de acción.



## Referencias

- Abanto Ahon, A. G. *Aplicación del marketing en la gestión de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles de categoría 3 estrellas, del centro histórico de Trujillo*, 2018.
- AEC (2020). *Matriz de priorización*. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/matriz-de-priorizacion#:~:text=La%20matriz%20de%20priorizaci%C3%B3n%20o,se%20intenta%20objetivar%20la%20elecci%C3%B3n>
- Andrade, M. Bolivia: Pagina siete; 2020. *La radiación ultravioleta en tiempos de cuarentena*. Recuperado de <https://www.paginasiete.bo/opinion/2020/4/10/la-radiacion-ultravioleta-en-tiempos-de-cuarentena-252240.html>
- Arias-Reyes, C., Zubieta-DeUrioste, N., Poma-Machicao, L., Aliaga-Raudan, F., Carvajal-Rodriguez, F., Dutschmann, M., ... & Soliz, J. (2020). Does the pathogenesis of SAR-CoV-2 virus decrease at high-altitude?. *Respiratory Physiology & Neurobiology*, 103443.
- Asensio Cuesta, S. (2014). *Manual básico de ms project*.
- Ayala Ruiz, L. E., & Arias Amaya, R. (s. f.). *Gerencia de Mercadeo - El Análisis PEST*. Gerencia de Mercadeo. Recuperado 3 de diciembre de 2020, de *Booking.com: The largest selection of hotels, homes, and vacation rentals*. (s. f.). Booking.com. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de <https://www.booking.com/>
- Calder, A. (2017). *Nueve pasos para el éxito : Una visión de conjunto para la aplicación de la iso 27001:2013*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>

- Calder, A. (2017). *Nueve pasos para el éxito : Una visión de conjunto para la aplicación de la iso 27001:2013*. ProQuest Ebook Central  
<https://ebookcentral.proquest.com>
- Cibrián Barredo, I. (2018). *Marketing digital*. ESIC Editorial.  
<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/123402?page=44>
- Claver Cortés, E., Andreu Guerrero, R., & Quer Ramón, D. (2007). *La diversificación de las empresas hoteleras españolas: una explicación basada en la teoría de recursos*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE), 13(1), 57-77.
- Cortés, E. C., Guerrero, R. A., & Ramón, D. Q. (2004). *Pautas de crecimiento de las empresas hoteleras españolas durante los años 2001-2003*. Papers de Turisme, (36), 7-20.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- Departamento de Estado de Estados Unidos - Oficina de Asuntos Consulares. (2020, 31 marzo). *Global Level 4 Health Advisory – Do Not Travel*. Travel.State.Gov.  
 Recuperado de <https://travel.state.gov/content/travel/en/traveladvisories/ea/travel-advisory-alert-global-level-4-health-advisory-issue.html>
- Dirección de Investigación y Estudios para el Turismo y Artesanía Viceministerio de Turismo. (s. f.). Perú: *Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje, 2019*. Gob.pe. Recuperado 5 de octubre de 2020, de  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1466816/Per%C3%BA%3A%20Oferta%20y%20Demanda%20de%20Establecimientos%20de%20Hospedaje%202019.pdf>

Expedia INC. (s. f.). Expedia. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de

<https://www.expedia.com/>

F. Erickson, B. (2010). Ventas. FIRMAS Press.

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/36393?page=243>

F. Erickson, B. (2010). Ventas. FIRMAS Press.

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/36393?page=218>

Fondo Monetario Internacional (2020). *Perspectivas De La Economía Mundial - Octubre*

*De 2020*. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>

García, G. C., Moraleda, L. F., & Curiel, J. D. E. (2017). La interacción de los

hoteles con las redes sociales: un análisis de los hoteles de cuatro estrellas de la Comunidad de Madrid (España). *Cuadernos de Turismo*, (39), 131-148.

Gazzera, M. A., & Lombardo, L. L. (2020). El capital intelectual dinámico en el sector alojamiento de la ciudad de San Martín de Los Andes (Patagonia–Argentina). *Estudios y perspectivas en turismo*, 29(2), 501-518.

Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*.

Madrid: Thomson

I.N.E.I. (2020). *Observatorio Turístico del Perú*. Recuperado de

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/informacion-economica-nacional>

La República (2020). *BCRP: El Sol Peruano Ha Sido Una De Las Monedas Más Estables*

*Frente Al Dólar*. <https://larepublica.pe/economia/2020/09/09/bcrp-el-sol-peruano-ha-sido-una-de-las-monedas-mas-estables-frente-al-dolar/>

Lopera Mora, E. D. (2018). *Expansión de mercado por medio de las plataformas virtuales*.

Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). *Elección de estrategias*.

Ediciones Díaz de Santos.

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/62652?page=12>

Martínez Sánchez, J. M. (2010). *Marketing*. Firms Press.

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/36395?page=17>

Mills, H. A. (2016). *Negociar : El arte de ganar*. ProQuest Ebook Central

<https://ebookcentral.proquest.com>

MINCETUR. (2019). datos Turismo. Recuperado de

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

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2010). *Manual de Buenas Prácticas*

*Ambientales para el Establecimiento de Hospedaje*. Lima, Perú: Omega

Representaciones.

Monsalve Castro, C., & Hernández Rueda, S. I. (2015). Gestión de la calidad del

servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos

turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista EAN*, (78), 160-173.

Navarro Huerga, M. y Fernández Otero, M. (2014). *Sistemas de Gestión de*

*Relaciones con Clientes en las Empresas (CRM)*. Servicio de Publicaciones.

Universidad de Alcalá.

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/42931?page=193>

Navarro, G., & Agulló, D. (2013). ¿ Marketing *online*? ¿ SEO? ¿ SEM? Conceptos básicos.

*Gaceta dental: Industria y profesiones*, 253, 184-188.

Novás, N. C. (2010). *Promoción y venta de servicios turísticos*. Ideaspropias

Editorial SL.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for*

*visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

P.U. (n.d.-b). *Reporte impacto del COVID en el eCommerce*. PayU.

<https://latam.payu.com/reporte-covid>

Peña Ladd, E. (2018). *Penetración de mercado como estrategia clave de crecimiento de las pymes del sector manufacturero del Guayas* (Bachelor's thesis).

Pesantes Patin, C. K. (2020). Beneficios de la pauta en plataformas digitales por parte de emprendedores del cantón Urdaneta (Bachelor's thesis, BABAHOYO: UTB, 2020).

PROMPERU (17 de octubre de 2020). *Gobierno peruano lanza “Volver”, la campaña de sensibilización que busca reactivar el turismo de forma gradual y responsable*. Gobierno Del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/307759-gobierno-peruano-lanza-volver-la-campana-de-sensibilizacion-que-busca-reactivar-el-turismo-de-forma-gradual-y-responsable>

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Illustrated ed.). Free Press.

PromPeru. (s. f.). *Perfil Turista Extranjero 2019*. Recuperado 19 de noviembre de 2020, de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>

Publishing, M. (2007). *Estrategias de crecimiento*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/52948?page=9>

Ramón Rodríguez, A. N. A. (2002). *Estrategias de desarrollo en la industria hotelera mundial*. Revista Momento Económico, (119).

Ruiz de la Parte, R. (2016). *Vender más y mejor en menos tiempo*. Bondelia. ESIC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/119696?page=19>

Ruiz de la Parte, R. (2016). *Vender más y mejor en menos tiempo*. Bondelia. ESIC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/119696?page=19>

- Sanagustín, E. (2016). *Vender más con marketing digital*. Bogotá, Ecoe Ediciones.  
Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/128279?page=22>.
- Santomà Vicens, R., & Costa, G. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de Análisis Turístico*, 2007, nº 3, 1r semestre.
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología, SENAMHI. (2010). Extreme rainfall trends around Cusco and its relationship with the Floods in January 2010. *Revista peruana geo-atmosférica rpga* (2), (2010), 89-98. Recuperado de [https://web2.senamhi.gob.pe/rpga/pdf/2010\\_vol02/art8.pdf](https://web2.senamhi.gob.pe/rpga/pdf/2010_vol02/art8.pdf)
- Soriano Llobera, J. M. García Pellicer, M. C. y Torrents Arevalo, J. A. (2015). *Economía de la empresa*. Universitat Politècnica de Catalunya.  
<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/52179?page=15>
- SUNAT (2020). *Ingresos Tributarios del Gobierno Central: Octubre 2020*  
<http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios>
- Terrazas Pastor, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Revista Perspectivas*, (28), 7-32.
- Toro, J. M. D. y Villanueva, J. (2017). *Marketing estratégico*. Pamplona, Spain: EUNSA. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/47326?page=24>.
- Torres Morales, V. (2015). *Administración en ventas*. Grupo Editorial Patria.  
<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/39394?page=72>
- Travel Leaders Group. (s. f.). Turismo In. PromPeru. Recuperado 22 de noviembre de 2020, de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/covid-19?Tipo=24>
- Turismo In - Investiga Innova. (s. f.). *Perfil del turista extranjero que visita Cusco 2019*. PromPeru. Recuperado 26 de noviembre de 2020, de

[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Cusco&url=%7E/Uploads/perfiles\\_extranjeros/43/tips/2669/PTE%202019%20-%20Visita%20Cusco.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=212038](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Cusco&url=%7E/Uploads/perfiles_extranjeros/43/tips/2669/PTE%202019%20-%20Visita%20Cusco.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=212038)

Viceministro Luis Suarez señala que hay que trabajar pensando que habrá segunda ola para estar preparados. (2020, 2 octubre). Gobierno del Perú.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/305556-viceministro-luis-suarez-senala-que-hay-que-trabajar-pensando-que-habra-segunda-ola-para-estar-preparados>

Walter Stachú, S. (2009). Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa. El Cid Editor | apuntes. <https://elibro.net/es/lc/pucpcentrum/titulos/31400>

World Bank Group, & Group, W. B. (2020). *Global Economic Prospects, January 2020*. World Bank Publications. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1553-9>

Zubieta-Calleja, G. (2020). COVID-19 Pandemia Essential Suggestions. Recuperado de <https://altitudeclinicom/blog/2020/03/COVID-19-pandemia-essential-suggestions/>

DIRCETUR. (s. f.). Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cusco. Gobierno del Perú. <https://www.dirceturcusco.gob.pe/>

Mendoza, Waldo (2020). *Waldo Mendoza: En 3 o 4 años se alcanzaría el PBI del 2019, pero depende de cómo estén las empresas*. Diario Gestión Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mendoza-se-espera-que-en-3-a-4-anos-se-alcance-pbi-del-2019-pero-depende-de-como-estén-las-empresas-noticia/?ref=gesr>

Acerenza, M., 2010. Conceptualización y clasificación de las agencias de viajes. En *Agencias de Viajes: operación y plan de negocios* (pp.20-23.). México:Trillas

- Instituto Nacional de Defensa Civil, INDECI. (2012, febrero). *Evaluación del impacto socioeconómico de la temporada de lluvias 2010 en la región cusco* (07). Lima, Perú: DANILUK.
- DIRCETUR CUSCO (2017, diciembre). *Boletín Estadístico de Turismo 2016*. Recuperado de <https://dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2018/10/boletin-estadistico-2016.pdf>
- ThinkwithGoogle. (2018, enero). *Comportamiento de los viajeros españoles en 2017: desde la inspiración hasta el destino*. Think with Google.  
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/insights/tendencias-de-consumo/comportamiento-de-los-viajeros-espa%C3%B1oles-en-2017-desde-la-inspiraci%C3%B3n-hasta-el-destino/>
- Banco Mundial. (2020a). *Doing Business en el Perú 2020*. Recuperado de [https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational-Reports/DB2020\\_Peru\\_Full-report\\_Spanish.pdf](https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational-Reports/DB2020_Peru_Full-report_Spanish.pdf)
- MMur Abogados & PromPeru. (2020, mayo). *Medidas legales durante el estado de emergencia*. (N.º 01). <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/COVID-19>
- Sabre Corporation. (2020, julio). *Turismo In*. Promperú.  
<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/covid-19?page=2>
- INEI. (2020, septiembre). *Informe técnico producción nacional* (Nº 11-Noviembre 2020). Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-produccion-nacional-set-2020.pdf>
- Estado Peruano. (2020, September 17). *Coronavirus (COVID-19) en el Perú*. Gobierno Del Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe/coronavirus>
- Salazar, J. (2020, 9 enero). *Tarifario Rack*. Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. <https://www.quito-turismo.gob.ec/tarifario->

rack/#:%7E:text=Tarifa%20rack%20o%20mostrador%3A%20Tarifa,y%20por%20temporada%2C%20incluido%20impuestos.

UNWTO. (2021, January 28). *2020: Worst Year in Tourism History with 1 Billion Fewer International Arrivals*. World Tourism Organization.

<https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>

Thomas, K. (2021, 29 enero). *U.S. Vaccine Supply: What to Know*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2021/01/21/health/covid-vaccine-supply-biden.html>

Texas Department of State Health Services. (2021, 2 febrero). *COVID-19 Vaccine Information*. Department of State Health Services. <https://www.dshs.state.tx.us/covidvaccine/>

Richter, F. (2021a, February 5). *Tourism Back to 1990 Levels As Pandemic Halts Travel*. Statista Infographics. [https://www.statista.com/chart/21793/international-tourist-arrivals-](https://www.statista.com/chart/21793/international-tourist-arrivals-worldwide/#:%7E:text=Tourism%20Back%20to%201990%20Levels%20As%20Pandemic%20Halts%20Travel,-by%20Felix%20Richter&text=As%202020%20drew%20to%20a,compared%20to%20the%20previous%20year.)

[worldwide/#:%7E:text=Tourism%20Back%20to%201990%20Levels%20As%20Pandemic%20Halts%20Travel,-by%20Felix%20Richter&text=As%202020%20drew%20to%20a,compared%20to%20the%20previous%20year.](https://www.statista.com/chart/21793/international-tourist-arrivals-worldwide/#:%7E:text=Tourism%20Back%20to%201990%20Levels%20As%20Pandemic%20Halts%20Travel,-by%20Felix%20Richter&text=As%202020%20drew%20to%20a,compared%20to%20the%20previous%20year.)

Richter, F. (2021b, February 5). *Tourism Experts Fear Long Road to Recovery*. Statista Infographics. <https://www.statista.com/chart/24108/expected-timeline-for-recovery-of-the-tourism-sector/>

Carrillo, J. L. (2019, 20 febrero). *La norma ISO 14001 aplicada en hoteles y restaurantes*.

Recuperado 17 de junio de 2020, de <https://www.nueva-iso-14001.com/2019/02/la-norma-iso-14001-aplicada-en-hoteles-y-restaurantes/>

MINCETUR. (2021, 19 marzo). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR.

Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/mincetur>

D-EDGE by ACCOR. (2019, 24 abril). The Evolution of Online Hotel Distribution

in Europe. Group Accor. <https://group.accor.com/en/Actualites/2019/05/d-edge-evolution-online-hotel-distribution-europe-report>

Silva, J. (2018, 23 mayo). *Control horario de los trabajadores: ventajas y...* HRTRENDS.

<http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/control-de-horas-de-trabajo-ventajas-desventajas>

Apuntes. (2013, 28 mayo). *Rumi Wasi, una casona cusqueña restaurada - Edwin San*

*Román Zubizarreta y María del Carmen Vucetich Alarcón*. APUNTES - Revista Digital de Arquitectura.

<http://apuntesdearquitecturadigital.blogspot.com/2013/05/rumi-wasi-una-casona-cusquena.html>

Felsenthal, M. (2020, 8 junio). *La economía mundial se reducirá un 5,2 % este año*. World

Bank. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/COVID-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>.

Organización Mundial del Turismo. (2020, 23 junio). *Restrictions on Travel Easing as*

*Europe Leads Cautious Restart of Tourism | UNWTO*. UNWTO.

<https://www.unwto.org/news/restrictions-on-travel-easing-as-europe-leads-cautious-restart-of-tourism>

Barrio de Mendoza, R. (2020, 1 julio). COVID-19 Y TURISMO EN CUSCO Balance de

los primeros impactos en el sector. [propuestaciudadana.org.pe](http://propuestaciudadana.org.pe).

<https://propuestaciudadana.org.pe/wp-content/uploads/2020/08/NIA-32-2020-COVID-19-y-turismo-en-Cusco.-Balance-de-los-primeros-impactos-en-el-sector.pdf>

Mincetur Peru. (2020, 1 julio). *Flujo de turistas internacionales por turismo receptivo*.

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

El Comercio. (2019, 8 julio). *'Airbnb' en el Perú: ¿Cómo ha impactado al mercado de hoteles?* Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/efecto-airbnb-peru-hoteles-usmp-plataformas-colaborativas-noticia-653252-noticia/?ref=ecr>

Bond, C. (2020, 23 julio). *Conversion Rate Benchmarks: Find Out How YOUR Conversion Rate Compares*. WordStream.

<https://www.wordstream.com/blog/ws/2019/08/19/conversion-rate-benchmarks>

Afp, L. M. A. (2020, 10 agosto). *Coronavirus dans le monde : plus de 5 millions de cas recensés aux Etats-Unis*. Le Monde.fr. Recuperado de

[https://www.lemonde.fr/international/article/2020/08/09/le-coronavirus-a-fait-plus-de-100-000-morts-au-bresil\\_6048507\\_3210.html](https://www.lemonde.fr/international/article/2020/08/09/le-coronavirus-a-fait-plus-de-100-000-morts-au-bresil_6048507_3210.html)

Estado Peruano. (2020a, September 16). *Cuarentena focalizada se mantiene en Cusco, Moquegua, Puno y Tacna*. Elperuano.Pe. Recuperado de

<https://elperuano.pe/noticia-cuarentena-focalizada-se-mantiene-cusco-moquegua-puno-y-tacna-103870.aspx>

World Tourism Organization. (2020, 27 octubre). *Global and regional tourism performance | UNWTO*. Recuperado de <https://www.unwto.org/global-and-regional-tourism-performance>

Viceministerio de Turismo. (2017, 14 noviembre). *Medición de la Ocupabilidad Hotelera*.

MINCETUR. <https://docplayer.es/69857924-Medicion-de-la-ocupabilidad-hotelera.html>

MINCETUR. (2017, 20 noviembre). Plan Nacional de Calidad Turística del Perú.

Recuperado 17 de junio de 2020, de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs\\_documentos\\_Caltur/CALTUR\\_2017\\_2025.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/CALTUR_2017_2025.pdf)

Gestión, R. (2020, 25 noviembre). Sistema de vacunación contra el COVID-19 será similar a esquema de votación electoral, asegura Minsa. Recuperado de

<https://gestion.pe/peru/vacuna-covid-19-ministerio-de-salud-senalo-que-sistema-aplicacion-de-vacuna-sera-similar-a-una-votacion-electoral-nndc-noticia/?ref=gesr>

MINCETUR. (2020, 27 noviembre). *PERÚ: COMPENDIO DE CIFRAS DE TURISMO*

*Diciembre 2020*. <https://www.gob.pe/>.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1653978/Compendio%20de%20Cifras%20de%20Turismo%20Diciembre%202020.pdf>

Editorial La República S.A.S. (2020, 8 diciembre). Bolsonaro dice que Brasil ofrecerá a todos la vacuna para el covid-19 sin ningún costo. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/bolsonaro-dice-que-brasil-ofrecera-a-todos-la-vacuna-para-el-covid-19-sin-ningun-costo-3099236>

Santana, A. (2020, 9 diciembre). México sería el primer país de América Latina en vacunar a su población. France 24. <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20201209-m%C3%A9xico-plan-vacunaci%C3%B3n-contra-coronavirus>

Twohey, M., Collins, K., & Thomas, K. (2020, 17 diciembre). Los países prósperos aseguraron sus vacunas, pero 'han vaciado los estantes' para el resto. The New York Times. <https://www.nytimes.com/es/2020/12/17/espanol/vacunas-paises.html>



## Apéndices

### Apéndice A: Acta de reunión con el Gerente Residente de Rumi Wasi

Tabla A1

*Acta de Reunión con el Gerente Residente*

---

#### ASUNTO: Entrevista al Gerente Residente de Rumi Wasi

---

Fecha: 23 de abril de 2020  
 Lugar: Instalaciones de Rumi Wasi  
 Hora Inicio: 09:30hrs.  
 Hora fin: 12.30hrs.

#### Participantes:

##### Nombres y Apellidos

Manuel Hernán Amaut Morales  
 Sharon Pamela Farfán García  
 Katherine Lucero Chávez Patiño  
 Luz Angela Castañeda Villafuerte

##### Cargo

Gerente Residente de Rumi Wasi  
 Alumna Centrum  
 Alumna Centrum  
 Alumna Centrum

#### Desarrollo de la reunión:

1. El Gerente Residente brinda información de las operaciones de Rumi Wasi, de los productos, del mercado y de las problemáticas detectadas.
2. Brinda información de Rumi Wasi frente a la COVID-19.
3. Describe el organigrama y las áreas de la compañía.
4. Rumi Wasi utiliza el sistema de gestión hotelera PMS *Cloudbeds*, principalmente para la gestión de reservas, inventarios, pagos, caja chica. Este software genera reportes precisos sobre la producción, ventas, las actividades diarias, entre otras.
5. Muestra las instalaciones del hotel.
6. Describe el clima laboral de Rumi Wasi.
7. Lista su set competitivo entre *boutique* hoteles y hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas.
8. Describe sus tarifas y promociones de temporadas identificadas.
9. Detalla la lista de productos desarrollados, y los canales de venta utilizados.
10. Describe la relación con proveedores.

---

*Nota.* Adaptado por Sharon Pamela Farfán García, 2020.

## Apéndice B: Acta de reunión con el Gerente Residente de Rumi Wasi

Tabla B1

### *Acta de Reunión con el Gerente Residente*

---

ASUNTO: Entrevista al Gerente Residente de Rumi Wasi

---

Fecha: 02 de noviembre de 2020  
 Lugar: Instalaciones de Rumi Wasi  
 Hora Inicio: 09:30hrs.  
 Hora fin: 11.00hrs.

#### **Participantes:**

Nombres y Apellidos	Cargo
Manuel Hernán Amaut Morales	Gerente Residente de Rumi Wasi
Sharon Pamela Farfán García	Alumna Centrum
Katherine Lucero Chávez Patiño	Alumna Centrum
Luz Angela Castañeda Villafuerte	Alumna Centrum

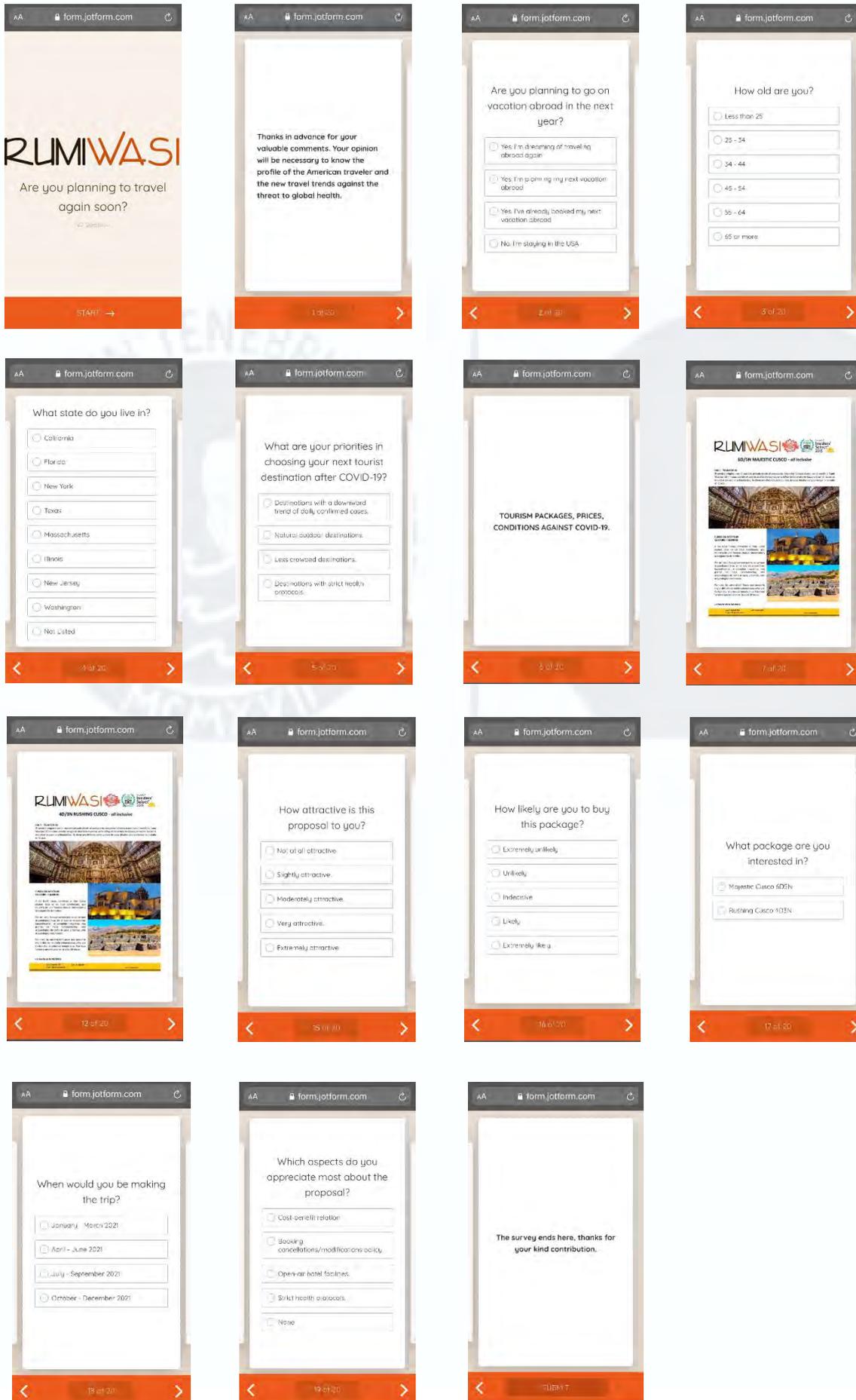
#### **Desarrollo de la reunión:**

1. El Gerente Residente describe los efectos de la pandemia por la COVID-19 que enfrenta Rumi Wasi.
2. Analiza la oportunidad y factibilidad de desarrollar nuevos productos.
3. Describe la relación histórica de la oferta de Rumi Wasi con corporaciones e instituciones del estado.
4. Describe las principales actividades turísticas y tours que realizan los huéspedes de Rumi Wasi.
5. Analiza la situación actual de Rumi Wasi.
6. Analiza la pertinencia de los objetivos Smart del grupo de *Business Consulting*.
7. Describe los protocolos que Rumi Wasi tendrá que cumplir en su eventual reactivación.

---

*Nota.* Adaptado por Sharon Pamela Farfán García, 2020.

Apéndice C: Encuesta “Are you planning to travel again soon?”



**Apéndice D: Descripción del paquete promocional “*Majestic Cusco*” (all inclusive)**

**6D5N**

Duración: Seis días / cinco noches.

**Día 1: *Transfer In / Cusco Ciudad.***

- Traslado privado desde el aeropuerto Alejandro Velasco Astete con dirección a Rumi Wasi por 15 minutos.
- Tour Cusco ciudad: Sacsayhuamán, Tambomachay, Qenqo, catedral del Cusco y el Coricancha.
- Pernocte en Rumi Wasi.

**Día 2: *Montaña de los siete colores.***

- Incluye almuerzo tradicional previo a retomar el bus de vuelta a Cusco.
- Pernocte en Rumi Wasi.

**Día 3: *Tour de Maras & Moray.***

- Almuerzo privado, tradicional, cusqueño, acompañado de un show musical en la casa de una familia en la localidad de Cachimayo.
- Pernocte en Rumi Wasi

**Día 4: *Valle Sagrado.***

- Visita Písaq y Ollantaytambo.
- Almuerzo buffet en Tunupa restaurant.
- A las 16.36 horas se tomará el tren con dirección a Aguas Calientes.
- Pernocte en hotel Hatun Inti.

**Día 5: *Machu Picchu.***

- 06.00 Recojo del hotel y traslado en bus a Machu Picchu.
- 06.30 Ingreso a Machu Picchu. (2.5 horas de visita guiada).

- 09.00 Tiempo libre en Machu Picchu.
- 11.30 Traslado en Bus desde Machu Picchu a Aguas Calientes.
- 12.00 Almuerzo buffet en Toto 's House Restaurante.
- 14.00 Check In en estación de Aguas Calientes.
- 14.30 Partida de tren hacia Ollantaytambo.
- 16.15 Llegada a la Estación de Ollantaytambo y traslado privado a Cusco.
- 18.00 Arribo a Cusco.
- Pernocte en Rumi Wasi.

**Día 6: *Transfer Out.***

- Traslado privado desde Rumi Wasi hacia el aeropuerto Alejandro Velazco Astete en función a la hora de salida del vuelo.

**PRECIO FINAL: USD 669.00 por persona.**

**Apéndice E: Descripción del paquete promocional “*Rushing Cusco*” (all inclusive)**

**4D3N**

Duración: cuatro días / tres noches.

**Día 1: Transfer In / Cusco Ciudad.**

- Traslado privado desde el aeropuerto Alejandro Velasco Astete con dirección a Rumi Wasi por 15 minutos.
- Tour Cusco ciudad: Sacsayhuamán, Tambomachay, Qenqo, catedral del Cusco y el Coricancha.
- Pernocte en Rumi Wasi.

**Día 2: Valle Sagrado.**

- Visita Písaq y Ollantaytambo.
- Almuerzo buffet en Tunupa restaurant.
- A las 16.36 horas se tomará el tren con dirección a Aguas Calientes.
- Pernocte en hotel Hatun Inti.

**Día 3: Machu Picchu.**

- 06.00 Recojo del hotel y traslado en bus a Machu Picchu.
- 06.30 Ingreso a Machu Picchu. (2.5 horas de visita guiada).
- 09.00 Tiempo libre en Machu Picchu.
- 11.30 Traslado en Bus desde Machu Picchu a Aguas Calientes.
- 12.00 Almuerzo buffet en Toto 's House Restaurante.
- 14.00 Check In en estación de Aguas Calientes.
- 14.30 Partida de tren hacia Ollantaytambo.
- 16.15 Llegada a la Estación de Ollantaytambo y traslado privado a Cusco.
- 18.00 Arribo a Cusco.
- Pernocte en Rumi Wasi.

**Día 4: Transfer Out.**

- Traslado privado desde Rumi Wasi hacia el aeropuerto Alejandro Velazco Astete en función a la hora de salida del vuelo.

**PRECIO FINAL: USD 499.00 por persona.**



## Apéndice F: Términos y condiciones de los paquetes promocionales

### Notas importantes:

- Sujeto a disponibilidad.
- El precio es final por persona en base a habitación doble o matrimonial (mínimo 2 personas).
- Promoción válida del 15 de diciembre 2020 al 15 de junio del 2021 con fecha de viaje límite: 30 de diciembre de 2021 o hasta acabar stock.
- Los tours de Cusco ciudad, montaña siete colores, Maras y Moray y Valle Sagrado se desarrollan en grupos de ocho personas, respetando los protocolos de seguridad sanitaria.
- Se tiene un servicio privado de guía en el tour de Machu Picchu y transporte de Ollantaytambo a Cusco.
- Todas las reservas pueden ser modificadas hasta 45 días previos a la fecha de viaje, sin penalidades. Valido para cambio de fechas y titularidad.
- Las cancelaciones hasta 60 días previos a la fecha de viaje tienen una penalidad de 20%, pasada esta fecha no aplica reembolsos.

### La promoción no incluye:

- *Tickets* aéreos.
- Cenas.
- Apoyo de caballos en el tour de Montaña siete colores.
- Propinas.
- Seguro de viaje.

**Apéndice G: Estado de resultados elaborado por el grupo de *Business Consulting***

Tabla G1

*Estado de Resultados - Rumi Wasi*

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ingresos por Ventas	337,780.00	73,648.15
Otros Ingresos	57,423.49	3,395.65
Costo de Ventas	265,981.45	106,411
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>129,222.04</b>	<b>-29,366.93</b>
Gastos Adm Y Vtas	99,316.87	56,532
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>29,905.17</b>	<b>- 85,899</b>
Ingresos Financieros	-	-
Gastos Financieros	31.18	-
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>29,873.99</b>	<b>85,899</b>
Impuesto a la Renta (1.5%)	5,066.70	1,104.72
<b>Utilidad Neta</b>	<b>24,807.29</b>	<b>-87,004</b>

**Apéndice H: Promedio de la tasa de interés efectiva anual de las principales entidades bancarias**

Tabla H1

*Promedio de la tasa de interés efectiva anual de las principales entidades bancarias en el Perú*

<b>Entidad</b>	<b>TCEA (*)</b>
BBVA	25.78 %
CMAC Piura	32.59 %
CMAC Cusco	32.66 %
CMAC Arequipa	32.92 %
FINANC. CREDINKA	33.07 %
FINANC. PROEMPRESA	34.09 %
CREDISCOTIA	37.57 %
EDPYME CREDIVISION	40.25 %
CMAC Sullana	43.46 %
INTERBANK	47.18 %
Banco de Crédito	53.72 %
Compartamos Financiera	70.37 %
Financiera Confianza	75.90 %
Banco Pichincha	79.32 %
CMAC Tacna	81.55 %
Mi Banco	82.26 %
CMAC Huancayo	87.28

	%
CMCP Lima	103.08%
<b>PROMEDIO</b>	<b>55.17%</b>



### Apéndice I: Detalle de egresos de Rumi Wasi para el año 2019

Tabla II

*Detalle de egresos en soles de Rumi Wasi para el año 2019*

<b>Detalle</b>	<b>Anual</b>	<b>Contribución</b>
Alquiler casa	99,700.00	27.298%
Planillas	88,455.20	24.219%
Lavandería	21,381.52	5.854%
Luz	12,979.90	3.554%
Comisión Booking	11,040.57	3.023%
ESSALUD	8,023.00	2.197%
SNP	2,058.00	0.563%
Abarrotes (Orion, La Canasta)	9,568.10	2.620%
Mantenimiento	9,121.70	2.498%
Bonos de navidad	7,000.00	1.917%
Reemplazos	6,735.00	1.844%
Gas	6,508.00	1.782%
AFP	6,289.51	1.722%
Frutas	6,126.20	1.677%
Artículos de limpieza	5,517.80	1.511%
Transporte Jaime	5,338.00	1.462%
Amenities	4,373.43	1.197%
Clases de inglés	4,304.10	1.178%
Pago de contador	4,050.00	1.109%
Quesos y mermeladas	3,888.00	1.065%
Impuesto predial anual	3,763.80	1.031%
Agua de mesa	3,724.50	1.020%
Transporte Oliver	3,512.00	0.962%
Almacén Coricalle	3,000.00	0.821%
PMS + Channel Manager	2,997.58	0.821%
Arbitrios anuales	2,695.60	0.738%
Huevo	2,625.00	0.719%
Velas	2,276.10	0.623%
Movistar Duo	2,211.60	0.606%
Comisión Expedia	2,188.35	0.599%
Seda Cusco	1,824.00	0.499%
Escencia de Muña	1,100.00	0.301%

<b>Detalle</b>	<b>Anual</b>	<b>Contribución</b>
Menajería	1,050.40	0.288%
Uniformes	1,035.00	0.283%
Pan huaro	1,001.30	0.274%
Servicio técnico	1,000.00	0.274%
Canasta navideña	915.30	0.251%
Otros	768.00	0.210%
Vinos	689.10	0.189%
Jardinero - Wilfredo	600.00	0.164%
Pavos	560.00	0.153%
Compra de balón de oxígeno	460.57	0.126%
Papelería	434.30	0.119%
Flete amenities	374.10	0.102%
Telefono movil Bitel	358.80	0.098%
Flores	354.00	0.097%
Dominio anual (página web)	320.00	0.088%
Comidas especiales	254.90	0.070%
Tortas	247.00	0.068%
Hojas de Coca	185.00	0.051%
Miel	130.00	0.036%
Recargas Oxígeno	114.00	0.031%
<b>TOTAL</b>	<b>365,228.32</b>	<b>100.000%</b>



### Apéndice K: Cálculo del punto de equilibrio para el año 2019

Tabla K1

*Cálculo del punto de equilibrio para el año 2019*

Costos Fijos	242,998.96
Costos Variables	122,229.36
Ventas Totales	395,203.49
Precio de Venta Promedio	279.89
Total Noches Hoteleras 2019	1,412.00
P. E. (en soles)	351,806.36
P. E. (en noches hoteleras)	1,256.95
P.E. (% ocupabilidad)	49.20%
Precio de Equilibrio (soles)	S/.249.15
Precio de Equilibrio (dólares)	\$74.98

**Apéndice L: Spot publicitario de la campaña promocional de ventas**

<https://youtu.be/cWtzpmpkzQ>

**MAJESTIC CUSCO**

6 DIAS / 5 NOCHES

**RUSHING CUSCO**

4 DIAS / 3 NOCHES

**RUMIWASI**

 @rumiwasicusco

 @rumiwasicusco

[www.rumiwasi.pe](http://www.rumiwasi.pe)  
[info@rumiwasi.pe](mailto:info@rumiwasi.pe)

## Apéndice M: Itinerario del paquete promocional “Majestic Cusco” (all inclusive)

– 6D5N



### 6D/5N MAJESTIC CUSCO - all inclusive

#### DIA 1 TRANSFER IN

El servicio empieza con el traslado privado desde el aeropuerto Alejandro Velasco Astete con dirección a Rumi Wasi por 15 minutos, donde un agente dará la bienvenida, un briefing del itinerario en Cusco y recomendaciones importantes para la aclimatación. Se tiene una dieta de pollo y mate de coca, ideales para comenzar la jornada en Cusco.



#### CUSCO CIUDAD TOUR 13.00HRS – 18.00HRS

A las 13.00 horas, comienza el tour Cusco ciudad. Este es un tour combinado, que muestra de una manera clara el sincretismo y la conjunción de credos.

Por un lado, Sacsayhuamán que es un parque arqueológico Inca, en el que se encuentran: Sacsayhuamán, el complejo megalítico más grande del Perú. Tambomachay, sitio arqueológico de culto al agua, y Qenqo, sitio arqueológico ceremonial.

Por otro, la catedral del Cusco que posee lo mejor del arte de estilo colonial-cusqueño, y el Coricancha, el principal templo Inca. Este tour termina aproximadamente a las 18 horas.



#### Pernocte en RUMIWASI

CALLE SUECIA 499  
E mail: info@rumiwasi.pe

Tel: 51 84224405

www.rumiwasi.pe



**DIA 2 MONTAÑA DE LOS SIETE COLORES  
VININCUNCA – RAINBOW MOUNTAIN  
05.00HRS – 17.00HRS**

El desayuno completo será servido en la habitación a las 04.00 horas. Existe la posibilidad de pedir un “Breakfast to go”. Esta excursión tiene inicio a las 05.00 horas. Toma dos horas en bus llegar al pueblo de Cusipata.

Ahí comienza la caminata por una hora y media hasta llegar a la montaña mágica de siete colores. Las coloraciones se deben a la composición mineralógica propia del terreno. El tour disfruta de una belleza paisajística de flora y fauna.

Al retorno se tiene un almuerzo tradicional previo a retomar el bus de vuelta a Cusco. La excursión termina aproximadamente a las 17 horas.

***Pernocte en RUMIWASI***





**DIA 3 TOUR DE MARAS & MORAY**  
**08.00HRS – 16.00HRS**

El desayuno completo será servido en la habitación a las 07.00 horas. Existe la posibilidad de pedir un “Breakfast to go”. Esta excursión tiene inicio a las 08.00 horas. Las Salinas de Maras en Cusco son minas de sal en forma de terrazas atravesadas por un arroyo que forma pozos de agua salada. Su explotación data de los tiempos de la Cultura Inca.

Moray es un sitio arqueológico en el altiplano de Cusco, a unos 3.500 metros sobre el nivel del mar. El sitio contiene ruinas incas atípicas, está formado por depresiones circulares en terrazas con un sistema propio de irrigación. El propósito es aún desconocido. Su diseño y orientación con respecto al viento y al sol, crea atmósferas con temperaturas que varían en hasta 15 ° C (27 ° F) entre la parte superior e inferior. Es muy plausible que haya sido utilizada para experimentar diferentes condiciones climáticas en los cultivos. Finalmente, se visita Chinchero, que es un pueblo con cultura andina viva y trabajos en textiles sui generis. Se tendrá almuerzo privado, tradicional, cusqueño, acompañado de un show musical en la casa de una familia en la localidad de Cachimayo. La excursión termina aproximadamente a las 16 horas.

***Pernocte en RUMIWASI***



CALLE SUECIA 499  
 E mail: [info@rumiwasi.pe](mailto:info@rumiwasi.pe)

Telf: 51 84224405

[www.rumiwasi.pe](http://www.rumiwasi.pe)



**DIA 4 TOUR DE VALLE SAGRADO  
08.00HRS – 18.15HRS**

El desayuno completo será servido en la habitación a las 07.00 horas. Existe la posibilidad de pedir un "Breakfast to go".

Este es un tour de día completo en el que se aprecia la cultura viva de las poblaciones rurales del Valle sagrado y el legado Arqueológico de los Incas. El pueblo de Pisac con su mercado y el conjunto arqueológico situado en lo alto de una montaña, hacienda real del inca Pachacútec, es el punto de partida para conocer el Valle Sagrado.

En seguida se visita Ollantaytambo, que es un conjunto arquitectónico que, en tiempos del Tahuantinsuyo, fue un complejo agrícola, administrativo, social, religioso y militar. El almuerzo buffet se tiene en Tunupa restaurant. El tour termina en Ollantaytambo.

- 16.00** Check In en la estación de trenes de Ollantaytambo
- 16.36** Partida de tren
- 18.15** Arribo a Aguas Calientes

***Pernocte en hotel Hatun Inti***



### **DIA 5 MACHU PICCHU**

**06.00HRS – 18.00HRS**

El desayuno completo será servido en la habitación a las 05.00 horas. Existe la posibilidad de pedir un "Breakfast to go". La jornada tendrá que seguir un estricto itinerario como sigue:

06.00	Recojo del hotel y traslado en bus a Machu Picchu.
06.30	Ingreso a Machu Picchu. (2.5 horas de visita guiada).
09.00	Tiempo libre en Machu Picchu.
11.30	Traslado en Bus desde Machu Picchu a Aguas Calientes.
12.00	Almuerzo buffet en Toto 's House Restaurante.
14.00	Check In en estación de Aguas Calientes.
14.30	Partida de tren hacia Ollantaytambo.
16.15	Llegada a la Estación de Ollantaytambo y traslado privado a Cusco.
18.00	Arribo a Cusco.

***Pernocte en RUMI WASI.***

### **DIA 6 TRANSFER OUT**

El desayuno estará disponible para ser servido en la habitación desde las 04.00 horas. Existe la posibilidad de pedir un "Breakfast to go". Se tiene el traslado privado desde Rumi Wasi hacia el aeropuerto Alejandro Velasco Astete en función a la hora de salida del vuelo.

**PRECIO FINAL: USD 669.00 por persona**



CALLE SUECIA 499  
E mail: [info@rumiwasi.pe](mailto:info@rumiwasi.pe)

Telf: 51 84224405

[www.rumiwasi.pe](http://www.rumiwasi.pe)



## Apéndice N: Itinerario del paquete promocional “Rushing Cusco” (all inclusive)

– 4D3N



### 4D/3N RUSHING CUSCO - all inclusive

#### DIA 1 TRANSFER IN

El servicio empieza con el traslado privado desde el aeropuerto Alejandro Velasco Astete con dirección a Rumi Wasi por 15 minutos, donde un agente dará la bienvenida, un briefing del itinerario en Cusco y recomendaciones importantes para la aclimatación. Se tiene una dieta de pollo y mate de coca, ideales para comenzar la jornada en Cusco.



#### CUSCO CIUDAD TOUR 13.00HRS – 18.00HRS

A las 13.00 horas, comienza el tour Cusco ciudad. Este es un tour combinado, que muestra de una manera clara el sincretismo y la conjunción de credos.

Por un lado, Sacsayhuamán que es un parque arqueológico Inca, en el que se encuentran: Sacsayhuamán, el complejo megalítico más grande del Perú. Tambomachay, sitio arqueológico de culto al agua, y Qenqo, sitio arqueológico ceremonial.

Por otro, la catedral del Cusco que posee lo mejor del arte de estilo colonial-cusqueño, y el Coricancha, el principal templo Inca. Este tour termina aproximadamente a las 18 horas.



#### Pernocte en RUMIWASI

CALLE SUECIA 499  
E mail: [info@rumiwasi.pe](mailto:info@rumiwasi.pe)

Tel: 51 84224405

[www.rumiwasi.pe](http://www.rumiwasi.pe)



**DIA 2 TOUR DE VALLE SAGRADO  
08.00HRS – 18.15HRS**

El desayuno completo será servido en la habitación a las 07.00 horas. Existe la posibilidad de pedir un "Breakfast to go".

Este es un tour de día completo en el que se aprecia la cultura viva de las poblaciones rurales del Valle sagrado y el legado Arqueológico de los Incas. El pueblo de Pisac con su mercado y el conjunto arqueológico situado en lo alto de una montaña, hacienda real del inca Pachacútec, es el punto de partida para conocer el Valle Sagrado.

En seguida se visita Ollantaytambo, que es un conjunto arquitectónico que, en tiempos del Tahuantinsuyo, fue un complejo agrícola, administrativo, social, religioso y militar. El almuerzo buffet se tiene en Tunupa restaurant. El tour termina en Ollantaytambo.

- 16.00** Check In en la estación de trenes de Ollantaytambo
- 16.36** Partida de tren
- 18.15** Arribo a Aguas Calientes

***Pernocte en hotel Hatun Inti***



### **DIA 3 MACHU PICCHU**

**06.00HRS – 18.00HRS**

El desayuno completo será servido en la habitación a las 05.00 horas. Existe la posibilidad de pedir un "Breakfast to go". La jornada tendrá que seguir un estricto itinerario como sigue:

06.00	Recojo del hotel y traslado en bus a Machu Picchu.
06.30	Ingreso a Machu Picchu. (2.5 horas de visita guiada).
09.00	Tiempo libre en Machu Picchu.
11.30	Traslado en Bus desde Machu Picchu a Aguas Calientes.
12.00	Almuerzo buffet en Toto 's House Restaurante.
14.00	Check In en estación de Aguas Calientes.
14.30	Partida de tren hacia Ollantaytambo.
16.15	Llegada a la Estación de Ollantaytambo y traslado privado a Cusco.
18.00	Arribo a Cusco.

*Pernocte en RUMI WASI.*

### **DIA 4 TRANSFER OUT**

El desayuno estará disponible para ser servido en la habitación desde las 04.00 horas. Existe la posibilidad de pedir un "Breakfast to go". Se tiene el traslado privado desde Rumi Wasi hacia el aeropuerto Alejandro Velasco Astete en función a la hora de salida del vuelo.

**PRECIO FINAL: USD 499.00 por persona**



CALLE SUECIA 499  
E mail: [info@rumiwasi.pe](mailto:info@rumiwasi.pe)

Telf: 51 84224405

[www.rumiwasi.pe](http://www.rumiwasi.pe)







## Apéndice P: Ficha técnica de la encuesta

<b>Ficha Técnica de Encuesta # 1: Encuesta “Are you planning to travel again soon?”EEUU</b>	
Tipo de Investigación	Cuantitativa
Método de recolección de datos	Encuestas a través de medios digitales. <a href="https://form.jotform.com/210617961115653">https://form.jotform.com/210617961115653</a>
Fecha técnica del trabajo de campo	Del 1 de agosto al 15 de noviembre del 2020
Producto evaluado	Los paquetes promocionales diseñados para reactivar las operaciones de Rumi Wasi.
Target	Se ha dirigido a personas de nacionalidad estadounidense, de edad entre 25 y 54 años, de género indistinto.
Método de muestreo	Probabilístico , aleatorio simple.
Tamaño de muestra	134 muestras efectivas (Nivel de confianza 90%, margen de error 10%, P = 50% y Q=50%).
Universo de análisis	Se ha dirigido a personas de nacionalidad estadounidense, de edad entre 25 y 54 años, de género indistinto.
Objetivo general:	Intención de conocer al público interesado en adquirir los paquetes promocionales diseñados para reactivar las operaciones de Rumi Wasi.
Objetivos específicos	Intención de viaje a corto plazo. Prioridades al elegir su próximo destino después de la COVID-19. Conocer si las promociones les son atractivas. Conocer cuál de las promociones elegiría. Fechas probables de viaje. Que valora más de la propuesta.