

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting – Pariwana Hostel Cusco

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

PRESENTADA POR

Cristian Johel Baca Ortega, DNI: 45304942
Sue Marilia Huaman Peña, DNI: 43699192
Stefanie Ponce Orellana, DNI: 46268721
Gianfranco Rivera Roque, DNI: 46586549

ASESOR

Jesús Manuel Chu Rubio, DNI: 08214453
ORCID 0000-0001-8797-0293

JURADO

Presidente: Percy Samoel Marquina Feldman
Jurado: Jorge Benny Benzaquen de las Casas

Surco, julio 2021

Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento a Fernando Razzeto, gerente general de Pariwana Hostels, quien a pesar de las difíciles circunstancias por la crisis del COVID-19 nos abrió las puertas de la empresa, brindándonos su tiempo y apoyo para lograr un trabajo que impulse su gestión. A nuestro asesor Jesús Manuel Chu Rubio, por su dirección en la realización de esta tesis y a todos nuestros profesores, quienes nos brindaron las bases de conocimientos y gestión aplicados en este trabajo y en nuestra vida profesional.

Dedicatorias

A mi papá, que desde el cielo me sigue inspirando a vivir con pasión y dedicación, a mi mamá, por ser mi motivo de superación y a mi hermano, por su apoyo incondicional.

Stefanie Ponce Orellana.

A mis padres, Guillermo y María Beatriz, a mi hermano Diego y a toda mi familia, quienes son la base de mis principios y el motivo de todo lo que soy y seré, que gracias a ellos aprendí que con esfuerzo y dedicación todo es posible.

Cristian Johel Baca Ortega.

A Dios y mi padre, que desde el cielo me protegen y guían todos los días, a mi madre, que siempre es fuente de fortaleza y mi familia entera, que ha sido símbolo de unión y apoyo constante en los momentos más difíciles que me ha tocado vivir.

Sue Marilia Huamán Peña.

Por aquellos que han partido temprano y por aquellos que nunca me abandonaron. Kathy, Julio, Edú y Mirza, gracias por el temple y el ejemplo de vida que son, sigamos adelante.

Gianfranco Rivera Roque.

Resumen Ejecutivo

Pariwana Hostels Cusco es una empresa dentro del rubro hotelero dirigida a brindar alojamiento económico de forma privada o compartida con actividades que promueven el intercambio cultural y las experiencias comunitarias, la cual inició operaciones en el año 2009 y hoy en día cuenta con otras dos sucursales en Lima y Santiago de Chile. La consultoría tuvo como objetivo la determinación del problema clave y la propuesta de la mejor alternativa de solución. A través de un análisis de la situación actual de la empresa se determinó que el problema principal que presenta Pariwana Hostel Cusco es el descenso del flujo de ventas en los canales offline y online, presentando una disminución de ventas del 84% para el año 2020. El objetivo de la empresa es superar la crisis provocada por el virus COVID-19, logrando como mínimo un ingreso anual de 3.8 millones de soles por los próximos cinco años, y posicionarse como la mejor cadena de hostels en Latinoamérica el 2026. En base al análisis situacional y reuniones con el gerente se determinó que uno de los principales motivos de su poca capacidad de venta es la baja difusión de la empresa en canales digitales y la poca adaptabilidad a los cambios de su mercado objetivo. Es así que a través de los hallazgos derivados del análisis del sector, de la revisión de literatura especializada y de los modelos internacionales exitosos, se han propuesto diferentes alternativas, resaltando dentro de ellas, la implementación del Marketing Digital como la mejor opción para alcanzar los objetivos establecidos, proponiendo un plan de implementación con un presupuesto fijo e indicadores de rendimiento que permitan proyectar y medir los resultados, así como para determinar la viabilidad y éxito del proyecto.

Abstract

Pariwana Hostel Cusco is a company within the hotel industry aimed at providing affordable accommodation in private or shared dorms with activities that promote cultural exchange and social experiences, which began operations in 2009 and today has two other branches in Lima and Santiago de Chile. The purpose of the consultancy was to determine the key problem and propose the best alternative solution. Through an analysis of the company's current situation, it was determined that the main problem facing Pariwana Hostel Cusco is the decrease in the flow of sales in offline and online channels, with a decrease in sales of 84% by 2020. The company's goal is to overcome the crisis situation caused by the COVID-19 virus, achieve at least an annual income of 3.8 million soles for the next five years and to position itself as the best hostel chain in Latin America in 2026. Based on the situational analysis and meetings with the manager, it was determined that one of the main reasons for its low sales capacity is the low diffusion of the company in digital channels and the low adaptability in the changes of its target market. Through the findings derived from the analysis of the sector, the review of specialized literature, and successful international models, different alternatives have been proposed, highlighting among them, the implementation of a Digital Marketing strategy as the best option to achieve the established objectives, proposing an implementation of a plan with a fixed budget and performance indicators to project and measure the results, as well as to determine the viability and success of the project.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I: Situación General.....	1
1.1 Presentación de la Compañía	1
1.1.1 Historia.....	1
1.1.2. Marca	3
1.2 Modelo de Negocio.....	4
1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía	6
1.3.1 Visión.....	6
1.3.2 Misión	6
1.3.3 Valores y Cultura	6
1.3.4 Objetivo de la empresa.....	7
1.4 Conclusiones	7
Capítulo II: Análisis del Contexto	9
2.1 Análisis Externo.....	9
2.1.1 PESTE.....	10
2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter	19
2.1.3 Oportunidades y amenazas.....	26
2.2 Análisis Interno de Pariwana Hostel Cusco.....	29
2.2.1 Administración.....	29
2.2.2 Marketing y ventas.....	33

2.2.3 Operación.....	35
2.2.4. Financiero	37
2.2.5 Recursos Humanos.....	40
2.2.6 Sistemas de información y tecnología.....	42
2.2.7 Fortalezas y debilidades	42
2.3 Conclusiones.	45
2.4. Matriz FODA	46
Capítulo III: Problema Clave	48
3.1 Metodología de Trabajo.....	48
3.1.1 Factores clave para la determinación de los problemas principales.....	51
3.2 Lista de Problemas.....	52
3.2.1 Falta de planes de fortalecimiento organizacional ante crisis y emergencias.	52
3.2.2 Poca adaptabilidad a los constantes cambios en las regulaciones de aforo, y nuevas tendencias de viaje.	53
3.2.3 Descenso consecutivo del flujo de ventas en los canales offline y online.	54
3.2.4 Contar con limitadas alianzas estratégicas importantes con otras empresas del sector turístico que generen representatividad y sostenibilidad frente a alguna crisis.	56
3.2.5 Restrictivos y costosos procesos para la renovación de instalaciones e infraestructura física y tecnológica.	56
3.2.6 Dificultad en hallar nuevos socios y obtención de contrato de arrendamiento de monto variable.....	58
3.2.7 Poca presencia en las redes sociales de tendencia actual.	59
3.3 Matriz de Priorización.....	60

3.4 Problema Central	62
3.4.1 Sustancia	62
3.4.2 Locación.....	63
3.4.3 Propiedad	63
3.4.4 Magnitud.....	64
3.4.5 Tiempo	64
3.5 Conclusiones.....	65
Capítulo IV: Revisión de Literatura	67
4.1 Mapa de Literatura.....	67
4.2 Revisión de Literatura.....	70
4.2.1 Modelo de negocio Actual	70
4.2.2 Crisis en la industria turística.....	73
4.2.3 Turismo actual	76
4.2.4 Establecimientos de hospedaje.....	78
4.2.5 Segmento de mercado	81
4.2.6 Modelo de negocio futuro	83
4.2.7 Tendencias de Viaje	87
4.2.8 Generaciones sociales	88
4.2.9 Alianzas Estratégicas	89
4.2.10 Marketing digital.....	90
4.2.11 Metodología GROW	92
4.2.12 Metodología GUT	93

4.2.13 Conclusiones	93
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz.....	96
5.1 Personas	96
5.1.1 Reducción de personal debido al confinamiento y estancamiento de operaciones producto de las restricciones a raíz de la COVID-19	96
5.1.2 Falta de personal para la implementación de nuevas propuestas y estrategias para reactivar la marca.....	97
5.2 Operaciones.....	97
5.2.1 Poco y limitado aprovechamiento de infraestructura moderna y tecnológica (Digital)	97
5.2.2 Reducido alcance comercial mediante <i>cross-selling</i> y <i>up-selling</i>	98
5.3 Marketing y Ventas.....	99
5.3.1 Baja difusión e interacción en las redes sociales	99
5.3.2 Re-introducción de la marca al mercado.....	100
5.3.3 Cambio en la segmentación de clientes debido al inestable mercado actual	101
5.4 Administración.....	102
5.4.1 Carencia de alianzas estratégicas	102
5.4.2 Poca capacidad de adaptación del actual modelo de negocio	103
5.5 Entorno.....	104
5.5.1 Crisis sanitaria y económica debido a la pandemia por el COVID-19	104
5.5.2 Constantes cambios e incremento en las regulaciones y restricciones de movilización nacional e internacional	105
5.5.3 Inestabilidad social que perjudica el futuro de la reactivación turística.....	106
5.6 Finanzas	107

5.6.1 Limitados socios capitalistas que quieran invertir en la empresa	107
5.6.2 Financiamiento limitado	107
5.7 Conclusiones	108
Capítulo VI: Alternativas de Solución	110
6.1 Alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales.....	110
6.1.1 Alianzas con agencias de viaje nacionales e internacionales.....	110
6.1.2 Alianzas con hostels en el extranjero	112
6.1.3 Apoyo en el desarrollo de políticas nacionales y/o locales inclusivos de reactivación turística.....	112
6.2 Expansión a través de financiamientos y búsqueda de nuevos socios	114
6.2.1. Financiamiento a través de programas de reactivación económica nacional.....	114
6.2.2. Búsqueda de socios minoristas	114
6.3 Marketing Digital impulsado en base a las nuevas tendencias	115
6.3.1 Publicidad a través de contenidos digitales.....	115
6.3.2. Relanzamiento de la Marca.....	116
6.3.3. Publicidad a través de <i>Influencers</i>	117
6.3.4 Programa de fidelización.	117
6.4 Innovación y planeamiento organizacional.....	118
6.4.1 Enfocar la tecnología hacia la necesidad del cliente y gestión de la organización, mediante experiencias sin contacto.	118
6.4.2. Contar con un programa “ <i>healthy house</i> ” que contempla la participación de un especialista en salud (in-house) para garantizar la higiene y el cuidado de empleados y huéspedes	119
6.4.3 Aprovechamiento de la nueva locación	120

6.4.4 Trabajar bajo un modelo sostenible	120
6.5 Evaluación de alternativas y elección de solución.....	121
6.6 Conclusiones	123
Capítulo VII: Plan de Implementación.....	125
7.1 Fase 1: Actividades Claves	125
7.1.1 Visión, Misión y Objetivo a largo plazo.....	125
7.1.2 Consolidación de la propuesta de valor	127
7.1.3. Determinación del nuevo mercado objetivo	128
7.1.4. Determinación e impulso de los nuevos canales de marketing y ventas.....	130
7.1.5. Definición de presupuesto.....	133
7.1.6 Control	134
7.2 Fase 2: Balanced Scorecard	134
7.2.1 Financiero	135
7.2.2 Clientes	136
7.2.3 Procesos internos.....	136
7.3 Fase 3: Cronograma (Gantt).....	137
7.4 Fase 4: Costo de la implementación	140
7.5 Factores Claves de Éxito.....	146
7.5.1 Habilitadores	146
7.5.2 Riesgos.....	147
7.6 Conclusiones	148
Capítulo VIII: Resultados Esperados	150

8.1 Ventas totales	150
8.2 Clientes y Marca	153
8.3 Canales de Venta.....	154
8.4 Flujo de Caja	155
8.5 Conclusiones	157
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	160
9.1. Conclusiones	160
9.2 Recomendaciones	163
Referencias.....	166
Apéndice A: Estado de Resultados	182
Apéndice B: Encuesta	183
Apéndice C: Resultados Encuesta	185

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Categorías y precios por camas o habitaciones privadas de Pariwana Hostel</i>	3
Tabla 2. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i>	47
Tabla 3. <i>Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE)</i>	50
Tabla 4. <i>Matriz de evaluación de factores Internos (MEFI)</i>	51
Tabla 5. <i>Matriz de Factores determinantes de los problemas principales</i>	52
Tabla 6. <i>Factores para la asignación de valor en la matriz GUT</i>	61
Tabla 7. <i>Matriz de priorización GUT de Pariwana Hostels</i>	61
Tabla 8. <i>Mapa de Literatura</i>	68
Tabla 9. <i>Definición de criterios para la selección de alternativas</i>	122
Tabla 10. <i>Mapa de evaluación de alternativas</i>	123
Tabla 11. <i>Balanced Scorecard</i>	135
Tabla 12. <i>Costo de la implementación del proyecto de Marketing</i>	143
Tabla 13. <i>Factores Claves de Éxito de las Iniciativas</i>	146
Tabla 14. <i>Proyección de incremento de turistas en el Perú y Ventas</i>	152
Tabla 15. <i>Proyección de Ventas en Pariwana Hostels con el uso de Marketing Digital</i>	152
Tabla 16. <i>Proyección de crecimiento de la Marca y posicionamiento</i>	154
Tabla 17. <i>Cambios en el uso de canales de venta</i>	155
Tabla 18. <i>Incremento de alcance e interacción de publicaciones</i>	155
Tabla 19. <i>Proyección Flujo de Caja Pariwana Hostel Cusco</i>	156

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Modelo de Negocios Pariwana Hostel Cusco.....	5
<i>Figura 2.</i>	Llegada de turistas Internacionales a Perú en Millones.	20
<i>Figura 3.</i>	Llegadas de turistas internacionales	21
<i>Figura 4.</i>	Las cinco fuerzas de Porter.	22
<i>Figura 5.</i>	Organigrama Corporativo de Pariwana Hostels.	31
<i>Figura 6.</i>	Organigrama Operativo de Pariwana Hostel Cusco.	32
<i>Figura 7.</i>	Ventas anuales en millones y proyección al año 2021 y 2022.....	38
<i>Figura 8.</i>	EBITDA Pariwana Hostel Cusco.....	39
<i>Figura 9.</i>	Ratios de rentabilidad de Pariwana Hostel Cusco.....	40
<i>Figura 10.</i>	Diagrama de Ishikawa.....	96
<i>Figura 11.</i>	Diagrama Gantt del plan de implementación.....	139
<i>Figura 12.</i>	Proyección de costos de implementación en un año.....	145
<i>Figura 13.</i>	Proyección de Recuperación del Turismo Receptivo en el Perú	151

Capítulo I: Situación General

1.1 Presentación de la Compañía

1.1.1 Historia

Pariwana Hostels es una empresa que brinda alojamiento en habitaciones compartidas y privadas dirigido a un mercado de turistas jóvenes, conocidos como mochileros o *backpackers* en inglés, cuyo objetivo es crear experiencias interculturales a través de actividades y ambientes comunes; el término *hostel* traducido al español hace referencia a un albergue u hostel, sin embargo, las inclusiones son diferentes.

La empresa fue constituida en el año 2008 en Lima, a raíz de la experiencia personal de viaje de tres jóvenes peruanos quienes se asociaron para desarrollar una idea de negocio que cubriera la demanda de aquellos jóvenes viajeros como ellos, ya sean turistas nacionales e internacionales que buscaban el ahorro, sin dejar de lado la calidad y la experiencia de un servicio de hospedaje.

El proyecto de la empresa surgió a partir de la observación de datos estadísticos en el que identificaron el potencial crecimiento de este nuevo nicho. Pues a manera de ilustración y de acuerdo a la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), para el año 2017 se registró un flujo de 45 mil arribos de turistas jóvenes que representaron el 4% del total de visitantes de aquel año, generando un total de US\$25 millones de dólares de ingresos en Perú, datos que corroboran la relevancia de este segmento de mercado (PROMPERÚ, 2017c).

En este sentido, Pariwana Hostels comenzó sus operaciones en julio del 2009 en la ciudad de Lima, inaugurando su primer local en el distrito de Miraflores con alrededor de 80 camas. En octubre del mismo año abrió su segundo hostel en la ciudad del Cusco con 100 camas aproximadamente. Y para el 2019 internacionalizaron la marca, abriendo el tercer

hostel en Santiago de Chile, convirtiéndose en la primera empresa peruana del rubro que opera en el extranjero y que hoy cuenta con más de 500 camas.

Pariwana Hostel Cusco se ubicaba en la calle Mesón de la Estrella 136, a dos cuadras de la plaza de Armas en una casona colonial del siglo XVI. Poseía un patio interno rodeado de arcos de piedra, y 40 habitaciones distribuidas en cuatro pisos, dichas habitaciones podían ser dormitorios compartidos o privados, por lo que en la Tabla 1 se aprecian las diferentes categorías y precios.

Los dormitorios compartidos presentaban camarotes con disponibilidad para cuatro hasta 14 personas y las habitaciones privadas para tres, dos o una persona, donde existía la opción de elegir habitaciones con baño privado o compartido y opción para que las mujeres puedan elegir un dormitorio compartido solo con personas del mismo sexo.

El hostel poseía ambientes comunes que permitían la interacción entre huéspedes para realizar variadas actividades sociales, entre ellas: clases de salsa, clases de español, karaoke, etc., así mismo contaba con una sala común dotada de siete computadoras y una sala de entretenimiento. Las habitaciones y dormitorios compartidos incluían: servicio de *Wi-fi* incluido y casilleros personales.

Por otro lado, el hostel ofrece servicios adicionales de pago, como: transporte desde y hacia el aeropuerto, servicio tercerizado de lavandería y venta de productos como polos, toallas, candados, sandalias, etc.

No obstante, a junio del 2021, el hostel posee una nueva locación ubicado en la calle Q'era No. 270, del centro histórico de la ciudad del Cusco, por lo que, al día de su reapertura, cuenta con 14 habitaciones y 56 camas, además con una proyección a 190 camas, cocina/bar, dos patios, área de cómputo y cocina común para fines de año del 2021.

Tabla 1.

Categorías y precios por camas o habitaciones privadas de Pariwana Hostel Cusco.

Categoría	Número de camas	Precio
Backpacker	14 camas en camarotes	USD 13.38
X-Large	12 camas en camarotes	USD 14.69
Large	10 camas en camarotes	USD 15.67
Medium	8 camas en camarotes	USD 16.65
Small	6 camas en camarotes	USD 17.63
X-Small	4 camas en camarotes	USD 18.93
Medium Ensuite (baño privado)	8 camas en camarotes	USD 19.91
Small Ensuite (baño privado)	6 camas en camarotes	USD 21.22
X-Small Ensuite (baño privado)	4 camas en camarotes	USD 22.85
Girls Only	8 camas en camarotes	USD 19.91
Twin	2 camas simples	USD 57.13 por hab.
Twin Ensuite (baño privado)	2 camas simples	USD 57.13 por hab.
Matrimonial	1 cama tamaño Queen	USD 68.23 por hab.
Triple Ensuite (baño privado)	3 camas simples	USD 79.98 por hab.
Suite (baño privado)	1 cama tamaño Queen y baño con tina	USD 81.61 por hab.

Nota. Pariwana Hostel Cusco. Tomado de <https://www.pariwana-hostel.com/es/rooms/cusco-rooms/>

1.1.2. Marca

La marca de Pariwana Hostels fue creada en el año 2008, el nombre fue propuesto en honor al flamenco peruano que sirvió como inspiración para la bandera del Perú, el objetivo

fue demostrar la nacionalidad de la empresa con un distintivo cultural que sirva de conexión con los huéspedes. En el año 2010 se lanzó una campaña de presentación como parte de su plan de Marketing con el logo oficial que se mantiene hasta el día de hoy, el cual incluye la caricaturización de esta ave, los colores oficiales: rojo, naranja y negro y una tipografía de uso exclusivo de la marca. Dicho logo fue añadido en sus nuevos formatos de registro, *housekeeping*, página web y servicio al cliente como mapas, lapiceros y polos e incluso sirve como mascota durante los diferentes eventos y reuniones sociales. Desde ese año la marca fue ganando reconocimiento, es así que el año 2019, los socios decidieron franquiciar, por lo que realizaron una valoración de la marca a través de un estudio de mercado y análisis contable y lo convierten como activo intangible de la empresa.

1.2 Modelo de Negocio

La principal actividad de Pariwana Hostel, como establecimiento de hospedaje, es brindar alojamiento cómodo y seguro, ya sea en dormitorios compartidos o privados, con diferentes servicios complementados por las diferentes áreas del mismo, como son: recepción, alimentos y bebidas, *housekeeping*, seguridad y mantenimiento.

El modelo de negocio de Pariwana Hostels está dirigido al segmento de viajeros que los motivó iniciar el negocio: la generación *millennial* y la generación *centennial*. Siendo los *millennials* aquellos conocidos por ser flexibles durante sus viajes, quienes disfrutan socializar e intercambiar experiencias y están influenciados por las conductas grupales, manteniendo siempre un espacio para la diversión (Astudillo & Mendoza, 2016).

Sin embargo, el plus del modelo de negocio de Pariwana Hostel radica, además, en satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles experiencias locales excepcionales y actividades en común con otros viajeros promoviendo un intercambio cultural enriquecedor.

A fin de ilustrar el modelo de negocio de Pariwana Hostels, se presenta la Figura 1, en la cual se puede observar que el primer contacto se realiza a través del área de reservas, la cual se encarga de presentar al hostel con todos sus servicios y una vez concretada la reserva, el(los) servicio(s) se brinda(n) in situ. A continuación, los clientes son bienvenidos por el área de seguridad quienes los acompañan a recepción, lugar donde se realiza el proceso de registro para luego ser acompañados a sus respectivos dormitorios. Una vez instalados, los huéspedes poseen diversas opciones de actividades dentro o fuera del hostel, pues dependiendo de sus preferencias podrán elegir la opción que mejor se adecue a ellos.

En este entender, las áreas de recepción, alimentación y actividades son las que tienen mayor contacto directo con el huésped, por ello, tienen la responsabilidad de ofrecer alternativas variadas para satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que las áreas de housekeeping, mantenimiento y seguridad son complementarias, pero están dirigidas a garantizar la comodidad del cliente a pesar de tener menor contacto con ellos.



Figura 1. Modelo de Negocios Pariwana Hostel Cusco.

1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía

1.3.1 Visión

La visión inicial de Pariwana Hostels es: "Ser la mejor experiencia intercultural para los viajeros modernos en Latinoamérica compartiendo la riqueza del sabor local." (Pariwana Hostels, 2017, p.7).

1.3.2 Misión

La misión inicial de la empresa es la siguiente: "Somos una cadena de hostels que brinda una experiencia de calidad, buscando superar las expectativas del viajero moderno a través de nuestro espíritu anfitrión, desarrollo de talento y mejora constante" (Pariwana Hostels, 2017, p.6).

1.3.3 Valores y Cultura

De acuerdo a Cameron y Quinn (2011) existe una mezcla de condiciones que permite el éxito de toda empresa, sin embargo, existe un ingrediente clave, la ventaja competitiva que les permite crear una identidad colectiva con compromiso y sobresalir, aquella que abarca creencias, costumbres, valores y es la cultura organizacional.

Pariwana Hostels establece una cultura general de compañerismo e innovación (Pariwana Hostels, 2017), caracterizada por: (a) trabajo en equipo, ya que enfatiza la preocupación por su personal y sensibilidad hacia sus clientes, recompensan el trabajo en equipo y participación en conjunto; y (b) una cultura innovadora, ya que el trabajo se maneja en un medio creativo y dinámico que promueve el cambio.

Pariwana Hostels es claro en la determinación de sus valores, los cuales recalcan la importancia del personal en su labor y capacidad de reinventarse. Sus valores iniciales son (Pariwana Hostels, 2017, p.8):

- Somos anfitriones. Los viajeros son bienvenidos en nuestra casa. Sus buenos comentarios nos motivan.

- Nos comprometemos y hacemos. Cumplimos nuestros objetivos. Éstos son ambiciosos, realizables, flexibles, ágiles, y medibles.
- Somos un gran equipo. Nuestra familia unida logra más. Una buena comunicación nos conecta.
- Crecemos juntos. Promovemos y apoyamos el desarrollo personal y profesional. El feedback nos ayuda a crecer.
- Vivimos en valores. Respeto, amistad, lealtad, perseverancia y tolerancia. Son los principales valores que promovemos. Somos íntegros en todo lo que hacemos.
- Brindamos calidad. Excelencia, constancia y atención al detalle son los pilares de nuestro éxito.
- Nos innovamos. Estamos en movimiento y mejora continua. La tecnología nos impulsa.

1.3.4 Objetivo de la empresa

El objetivo de Pariwana Hostel Cusco es superar los S/5 millones de soles en ventas en el año 2020, así como obtener un promedio de calificación de 9.3 de las agencias en línea, conocidas como OTA 's por sus siglas en inglés *Online Travel Agencies*.

Además, se plantearon realizar remodelaciones en algunas áreas públicas como la sala de computadoras, cocina de huéspedes, bar, cambio de acabados en los pisos de los pasadizos, entre otros. Sin embargo, debido al nivel de incertidumbre ante los efectos causados por la pandemia del COVID - 19, como: el contagio masivo de personas, la reducción en la captación de turistas, pérdidas de empleo, etc, dicho objetivo se ha visto comprometido en cuanto a términos de costos, tiempo y alcance.

1.4 Conclusiones

Pariwana Hostels es una empresa creada para brindar el servicio de alojamiento compartido, cuyo modelo de negocio está dirigido a la generación millennial y generación

centennial, donde se pone en valor el concepto de comunidad al trabajar con proveedores y colaboradores locales y desarrollando empleabilidad.

Su misión y visión inicial, es decir antes del COVID - 19, apunta al reconocimiento y preferencia como hostel en Latinoamérica. Para tal efecto, a raíz de la pandemia, la empresa busca reactivar el modelo de negocio con el que venía laborando, reinventando los servicios brindados en sus establecimientos y así poder adaptarlos a los nuevos protocolos de salubridad y seguridad, guardando siempre los gustos generacionales, fortaleciendo y satisfaciendo las expectativas de los nuevos viajeros.



Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1 Análisis Externo

Los sectores económicos se rigen a nivel mundial por las industrias que delimitan su importante rol en cada país a lo largo de todo el mundo. Cada industria construye para sí misma un eje de dinamización económica que permite a sus gestores, poder generar beneficios de un bien fabricado o de un servicio prestado. Es quizás más certero decir que cada empresa existente en nuestros alrededores es partícipe de cada una de las diferentes industrias mundiales, por este motivo es que toda organización no debe dejar de perder la vista en el análisis de su entorno, ya que la incertidumbre y los agentes de cambio pueden afectar positiva o negativamente a dicha organización.

Particularmente desde el año 2020, la mayoría de los sectores económicos han sufrido las consecuencias del COVID - 19, una crisis de índole sanitaria y social que ha vulnerado a todo el mundo, pretendiendo *desglobalizar* en su totalidad las relaciones sectoriales y mundiales que generan intercambios de cultura, comercio, y sobre todo, economía.

Es por ello que, la industria hotelera y el turismo en general, uno de los mayores motores de generación de ingresos en nuestro país y en la ciudad del Cusco, viene atravesando una crisis sin precedentes, la misma que hoy ha ganado importante relevancia en la nueva forma de trabajar en esta industria, adecuándose y reinventándose a un servicio mucho más estandarizado del que ya se conocía.

En este entonces, los rubros que influyen en el desempeño de la empresa y que se deben considerar para poder tener un correcto análisis serán detallados en el ítem a continuación a fin de ampliar el panorama en el que se encuentra la industria hotelera y poder así, definir las oportunidades y amenazas existentes para la generación de estrategias acorde a la actual coyuntura de carácter mundial.

2.1.1 PESTE

El siguiente análisis nos permite evaluar el entorno de la industria, lo que permitirá precisar las oportunidades y amenazas que se pueden atribuir para el sector. Por ello se determinarán los siguientes aspectos:

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).

Nuestro país ha atravesado diversas encrucijadas políticas durante sus últimos años, las cuales rigen para el proceder de la industria hotelera. En este entender, en un artículo publicado por la *World Economic Forum* (Schwab,2019), si se visualizan los resultados de la evolución del índice de Competitividad Global de nuestro país, se puede evidenciar que, para el 2019, el Perú ocupó el puesto 65 de 141 países considerados por el *World Economic Forum* - WEF, habiendo tenido una baja de dos posiciones en cuanto al año 2018.

Sin embargo, dado lo indicado párrafos anteriores, la industria hotelera se ha visto afectada y más aún en una ciudad de la cual el turismo forma parte considerable en la dinamización de la economía local y nacional.

Es en este sentido que, la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR) viene gestionando alternativas de solución ante los efectos negativos del COVID - 19, como son aquellos referidos a la disminución de Impuesto a la Renta 2020 y del Impuesto General a las Ventas (IGV), a fin de mantener una base estable al momento de la reactivación económica del sector. Para ello, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) ha realizado diversas coordinaciones en nombre de esta industria con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) a fin de reflotar las actividades del sector hotelero y así evitar mayores perjuicios en las empresas pertenecientes al sector.

En cuanto a fuerzas legales externas, es indispensable mencionar que, en el último trimestre del 2019, el brote de la enfermedad ocasionada por el nuevo coronavirus, denominado desde entonces como COVID - 19, fue catalogada como una pandemia por la

Organización Mundial de la Salud (OMS). Seguidamente, en la declaración sobre la segunda reunión del Comité de Emergencias del Reglamento Sanitario Internacional acerca del brote del nuevo coronavirus (2019-nCov), el 30 de enero del 2020, fue la misma OMS quien declaró que esta enfermedad fuera considerada como; una emergencia de salud pública de preocupación internacional (OMS, 2020).

En adelante, el incremento de los contagios a nivel mundial ocasionó el cierre de fronteras, el aislamiento social y la implementación de protocolos y decretos legales en cada nación. Bajo este entender y mediante el Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM, el estado peruano declaró el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de los peruanos a consecuencia del brote del COVID-19.

Así mismo, de acuerdo a la décimo sexta edición del Informe del Instituto Peruano de Economía (IPE) sobre el Impacto del COVID-19 en la economía peruana, se menciona que el MINCETUR, aprobó la tercera fase de reactivación económica y, dentro de esta, el trece de julio se aprobó el protocolo sanitario sectorial ante el COVID-19 para hoteles categorizados y establecimientos de hospedaje no clasificados ni categorizados, entendiéndose aquellos que: (a) se encuentren formalizados y que cumplan los requisitos del Reglamento de Establecimientos de Hospedaje vigente, y (b) aquellos que pertenezcan al Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos del MINCETUR. Ello establece que, solo aquellos hoteles que prestarán sus servicios serán aquellos que cuenten con el Registro Único de Contribuyentes (RUC), Licencia Municipal de Funcionamiento y Certificado de Clasificación y Categorización vigentes con un personal no menor a seis trabajadores. Finalmente, dicha normativa permitirá la reactivación de 1,400 establecimientos a nivel nacional.

Factores Económicos (E)

La coyuntura actual a consecuencia de la pandemia viene atravesando momentos críticos en cuanto a ingresos se refiere, puesto que, según reporte elaborado por el Plan

Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), el sector turismo dotaba de trabajo en nuestro país a 1.3 millones de personas, los cuales ocupaban negocios como hostelería, alojamientos, agencias de viaje, restaurantes, transporte, entre otros. Es por ello que, durante el 2020, han disminuido los ingresos e inclusive han incrementado algunos costos, generando un desbalance en la economía de las empresas peruanas, las cuales aún continúan pagando rentas, alquileres y planillas de personal, por lo que, según cifras del MINCETUR, la pandemia habría dejado de percibir 5.9 millones de dólares producto del arribo de 5 millones de turistas que dejarían de llegar (Grupo Propuesta Ciudadana, 2020).

En efecto, de acuerdo a la quinta edición del Informe: *Impacto del COVID-19 en la economía peruana*, el IPE mencionó que entre el 50% y el 55% del Producto Bruto Interno (PBI) aún se encontraba paralizado durante todo el tiempo de cuarentena. Las mencionadas cifras son cercanas a la proyección realizada por la Universidad ESAN en su boletín informativo virtual: *Impacto del COVID-19 en el empleo en el Perú*, en cuanto se refiere a la reducción de empleo del 60% en el sector turismo a nivel nacional, dentro de las cuales se encuentran las industrias de gastronomía y hotelería respectivamente.

De igual manera, en una entrevista que forma parte del boletín informativo virtual: *Los efectos de la COVID-19 en la economía peruana* realizada por la Universidad de Lima al economista Pedro Grados Smith, director de la Carrera de Economía de dicha universidad, mencionó que él proyecta que nuestro país solamente vendrá trabajando al 44% de su capacidad económica al 2020, adicionando que podría tardar entre ese año y hasta dos años más recuperar el PBI ya logrado antes de la pandemia.

No obstante, citando la octava edición del Informe: *Impacto del COVID-19 en la economía peruana del IPE*, se indica que la CANATUR manifestó que en cuanto se retomen las actividades económicas se lanzará la campaña *Turismo para todos*, estrategia idónea para

recuperar el turismo nacional, introduciendo precios atractivos reducidos al 50% de lo normal a lo largo de los atractivos nacionales, con lo cual se recaudará al menos US\$ 2,500 millones.

Factores Sociales (S)

La población mundial se ha visto vulnerada por la propagación de la pandemia, haciendo que la seguridad y sobre todo la salubridad recuperen su esencia básica y primordial en el cotidiano vivir. Es por ello que a lo largo de la historia la humanidad sobrevivió a dos grandes asesinos: los virus y las bacterias, como por ejemplo la bacteria que produjo la peste negra en la edad media y muchas otras enfermedades que trajeron los colonizadores europeos a América.

Así también, de acuerdo a un artículo reciente (Svampa, 2020) entre la gripe, el sarampión y el tifus murieron de 30 a 90 millones de personas. Del mismo modo, la gripe española de 1918, una de las crisis más graves de salud pública de la historia, mató entre 50 y 100 millones de personas, lo que aproximadamente representaba el 6% de la población mundial en aquel entonces; además el VIH que desde 1980 hasta finales del 2016 tenía cerca de 36,7 millones de personas infectadas según la Organización Mundial de la Salud (2016-2017); y finalmente las apariciones de la gripe Porcina AH1N1 en 2009, el SARS en 2002, el ébola en 2014 y el COVID-19 en 2019.

Sin Embargo, nunca se pensó que el mundo viviría un estado de cuarentena global puesto que el 11 de marzo del 2020, la OMS a través de su director general Tedros Adhanom Ghebreyesus, declaró la existencia de una pandemia global causada por el Coronavirus COVID-19, pues se trataba de un virus de la familia de los coronavirus (CoV) que causan enfermedades leves como el resfrío común y enfermedades graves como el SRAS (síndrome respiratorio agudo severo) o el síndrome respiratorio del oriente medio (MERS-CoV). Dicha enfermedad se transmite de persona a persona a través de pequeñas gotas que expulsa una persona enferma al hablar, toser, o estornudar.

A consecuencia de ello, el 15 de marzo del 2020 se promulgó en el Perú el Decreto de Urgencia N.º 026-2020 en el cual se tomaron medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus. Así también se promulgó el Decreto Supremo N.º 044-2020 que declaró el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de los peruanos a consecuencia de dicha enfermedad.

Por otro lado, en un informe publicado recientemente (United Nations International Children's Emergency Fund [UNICEF], 2020) se indicó que el COVID-19 estaría presente, prácticamente, en todo el mundo a finales del primer trimestre del año 2020 y que existiría severas complicaciones en la salud pública, con un impacto económico y social sin precedentes, el mismo que tendría consecuencias mucho mayores en los países con altos índices de pobreza y desigualdad.

En estas circunstancias, según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el año 2019, el 20,2% de la población del país se encontraba en situación de pobreza, con un gasto inferior al costo de la canasta básica, de acuerdo al área de residencia, por lo que la pobreza afectó al 40,8% de la población rural y en un 14,6% a la población urbana, pues en comparación con el año 2018, se menciona que la pobreza del país había disminuido en el sector rural y aumentado en el sector urbano donde no existía diferencia significativa porcentual alguna (“Evolución de la Pobreza Monetaria,” 2020).

Particularmente, nuestro país es considerado como uno de los destinos turísticos con una cultura lo suficientemente atractiva para millones de turistas a nivel mundial. Es por ende que, dentro de este sector, se ha evidenciado el alto crecimiento de atractivos históricos, culturales y naturales. No obstante, todos ellos yacen sobre la lejana posibilidad de hacer efectiva su reactivación al menos durante el año 2021, ya que actualmente la legislación nacional no permite la aglomeración de personas en todo lugar público.

Es así que, es notable el hecho de que la respuesta social ante dichos eventos sanitarios globales genere molestia y preocupación, por lo cual, en mérito a una mejor prestación de servicios, el sector hotelero tendrá que verse obligado a mejorar sus servicios a fin de preservar la salud pública y la salud de sus clientes.

A raíz de ello, en el año 2019, PROMPERÚ, de acuerdo a su informe anual, presentó el Perfil del Turista Extranjero 2019. Dicho informe establece que la ciudad del Cusco figura como segundo con un 51% al ser el departamento más visitado después de la capital Lima y que el 46% aproximadamente del total de turistas son millennials entre los 25 y 40 años de edad, lo que resalta que este grupo de viajeros vienen aumentando consecutivamente.

Por lo tanto, se deberá tener especial énfasis y cuidado en el proceso post-pandemia, ya que los nuevos estilos de vida abocados al turismo mundial están revolucionando los modelos de negocio, por lo que se debe implementar todas las medidas necesarias para que el nuevo turista post-pandemia tenga la confianza y la seguridad de poder visitar el Perú.

Factores Tecnológicos (T)

De acuerdo a un informe publicado por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) (2020), se menciona que la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU) ha destacado que, las tecnologías digitales se están convirtiendo en un centro de interés y captación mundial, debido a que el trabajo, los estudios y el entretenimiento se trasladan progresivamente al hogar, lo cual se evidencia en el importante incremento que ha registrado la demanda de estos servicios en medio de un aislamiento social por la propagación del COVID-19.

Igualmente, el uso de plataformas digitales como las redes sociales y el *e-commerce* han diversificado los canales de atención a nivel mundial. Pues a nivel nacional, según registros del OSIPTEL (2020), las aplicaciones en redes sociales más utilizadas son *WhatsApp*, *Facebook* y *TikTok*, puesto que solamente entre el 20 y 26 de abril del año 2020

los usuarios de internet incrementaron en un 184.4% la demanda de WhatsApp, y en un 177% el empleo de Facebook, mientras que TikTok tuvo una demanda 136.4% superior a la que tenía una semana previa antes de declararse el estado de cuarentena.

Del mismo modo, el uso de dichas aplicaciones digitales y el manejo de las redes sociales sirven de palanca a la adquisición de productos y servicios mediante plataformas de *delivery*, debido a las medidas decretadas por el estado peruano mediante la Resolución Ministerial N° 142-2020-PRODUCE, donde se establece el protocolo sanitario de restaurantes y afines autorizados para entregas a domicilio, todo lo mencionado como parte de la Fase 1 de la reactivación de actividades económicas y como medidas de seguridad durante la cuarentena que ha impulsado a la población a realizar compras y transacciones mediante plataformas online.

Así mismo, el ejecutivo promulgó el Decreto Legislativo N.º 1497 que determina, entre otras disposiciones, la obligatoriedad para las entidades públicas de convertir sus procedimientos administrativos a plataformas o servicios digitales. A lo anterior se suma que recientemente el Perú se ubica en la posición 16 en el indicador de servicios públicos digitales en el Ranking Mundial de Innovación y en la posición 46 de participación ciudadana digital de la Organización de la Naciones Unidas (ONU), (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] Nota de prensa, 2020). Bajo este contexto, tanto el gobierno peruano como la ciudadanía, tiende al mayor uso de medios digitales con el fin de evitar la propagación del coronavirus.

Así también se hace referencia a las recomendaciones presentadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT) que, establece un conjunto de directrices para ayudar a reactivar el sector turístico lo que propiciaría realizar viajes más seguros y sostenibles, dichas directrices hacen énfasis en la necesidad de restablecer la confianza que, mediante la

colaboración intensificada de Google, se pueda aprovechar la innovación y la transformación digital del turismo mundial (OMT, 2020).

En este entender, la pandemia ha vulnerado la prestación de servicios que involucren la atención directa, lo que repercute aún más en los establecimientos de hospedaje como Pariwana Hostel Cusco, haciendo que la mayoría de negocios de dicho rubro queden totalmente inoperativos a causa de la cuarentena sanitaria, motivo por el cual los canales tradicionales de atención de este tipo de establecimientos, promuevan y desarrollen protocolos enfocados a la sostenibilidad y la innovación digital.

Es por ello que, establecimientos *backpacker* como Pariwana Hostel Cusco, tienen que adaptarse a la nueva transición digital turística y global, ofreciendo diversidad cultural y diversión con medidas de seguridad y salud viables, empezando por protocolos sanitarios claros y distanciamiento social regulado, enfocados en el comportamiento y la demanda del turista, el mismo que no volverá a ser el mismo de antes.

En una publicación de *SmartTravel News* (2020), el co-fundador y CEO de *Hoomvip* y *Hotelvip*, Sergio Gil, explicó que, la tecnología y los nuevos protocolos de contacto cero obligarán, en muchos casos, a la digitalización de los establecimientos turísticos donde se requerirá de cambios en el sistema de trabajo interno, adaptaciones operativas, como reducciones de aforo, *check-in* o *check-out online*, métodos de activación no táctiles y delimitados servicios que garanticen el distanciamiento social.

En suma, lo mencionado anteriormente se presenta como una oportunidad para Pariwana Hostel Cusco, ya que puede aprovechar esta coyuntura y adoptar las nuevas tendencias en relación a los cambios tecnológicos y digitales para reinventar su servicio turístico, mejorando la eficiencia y calidad de sus procesos tradicionales, así como gestionar sus costos a través de la automatización, inteligencia artificial y el internet de las cosas.

Factores Ecológicos (E).

A raíz de la actual pandemia provocada por el COVID-19, muchas reuniones y negociaciones a nivel mundial quedaron pospuestas, entre ellas el Congreso Mundial de la Naturaleza que se tenía programado del 11 al 19 de junio del 2020 por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), pero dadas las circunstancias mencionadas, era vital garantizar la seguridad y salud de los participantes y visitantes, por lo que fue reprogramada del 7 al 15 de enero del 2021 en Marsella.

El Congreso Mundial de la Naturaleza se realiza cada cuatro años y reúne a muchos líderes con el objetivo de conservar el medio ambiente, promover, influenciar, alentar y ayudar a las sociedades de todo el mundo a mantener la integridad y diversidad de la naturaleza asegurando que todos los recursos naturales sean ecológicamente sostenibles para desarrollar un mundo justo que valora y conserva la naturaleza.

Por otro lado, en una nota generada por Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), se menciona que la comunidad científica estimó a más de 100,000 el número de muertos por la contaminación del aire en un año en Estados Unidos, y por su parte, la OMS estimó en 7 millones de muertos a nivel mundial. Por lo que, especialistas como el profesor Peter Daszak, de Ecohealth Alliance, resaltó que las enfermedades emergentes son provocadas “por lo que hacemos en el mundo, en el medio ambiente y cerca de la vida silvestre” (Noticias PUCP, 2020).

Sin embargo, en un estudio actual el Ministerio del Ambiente informó que, gracias a los esfuerzos para controlar el avance del COVID-19 en el Perú, se ha conseguido una mejora en la calidad del aire, y se dejaron de emitir más de 1.6 millones de toneladas de CO₂ en generación eléctrica y transporte (MINAM, 2020). Motivo por el cual se ha visto cómo los animales silvestres se asomaron a las ciudades frente al aislamiento obligatorio que generó la

pandemia y que también ciudades como Lima, caracterizadas por su alta contaminación atmosférica en Latinoamérica, registraron cielos y mares abarrotados de flora y fauna.

En consecuencia, UNESCO Perú está iniciando la campaña ecológica denominada *Siembro en Casa*, con el objetivo de promover biohuertos en el hogar, para generar un medio ambiente amigable (UNESCO, 2020). Por consiguiente, estas situaciones deben llevar a la reflexión de cómo se debe cuidar y mejorar el medioambiente y de qué manera se puede ayudar en su conservación.

Por otro lado, frente a la masiva utilización de elementos personales de protección sanitaria como: mascarillas, guantes, entre otros, mediante Resolución Ministerial N° 099-2020-MINAM, el estado peruano ha implementado el protocolo para el manejo de residuos sólidos durante la emergencia sanitaria por el COVID-19 y el estado de emergencia nacional, el cual tiene por objetivo establecer recomendaciones para el adecuado manejo de dichos residuos generados por la población a fin de contribuir con la reducción de la propagación del coronavirus, minimizando los riesgos que afecten la salud pública y sobre todo medioambiental.

Si bien las iniciativas gubernamentales y mundiales son de gran valor para la protección del medio ambiente, estas deben ser plasmadas e interiorizadas por empresas como Pariwana Hostel Cusco, que tiene el reto de fomentar estas prácticas ecológicas dentro y fuera del establecimiento, durante y luego de una post-pandemia, pues esto generaría mayor valor percibido por parte de los turistas que lleguen al hostel y ayudaría a mejorar las prácticas medioambientales en la ciudad del Cusco.

2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo a un reporte realizado por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2019) y basado en la Organización Mundial de

Turismo, se menciona que el incremento de llegadas de turistas internacionales a Perú entre el año 2015 al 2017 fue del 8%, alcanzando un aproximado de cuatro millones de turistas.

Así mismo, como se puede observar en la Figura 2, el MINCETUR (2019) determinó que, para el primer trimestre del año 2019, el turismo incrementó en un 2,7% a diferencia del año 2018, pues en su mayoría llegaron turistas de Norteamérica, Europa y países vecinos como Bolivia, Ecuador, Chile y Colombia (PROMPERÚ, 2019).

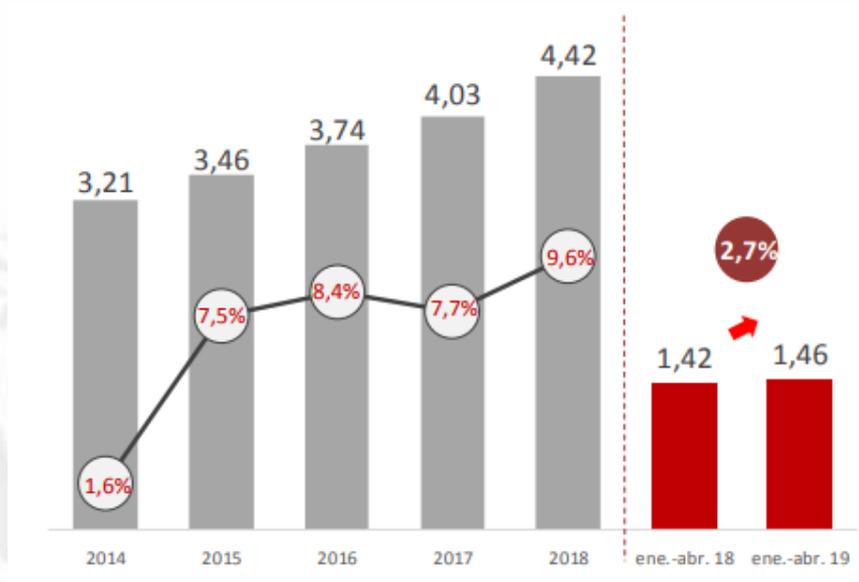


Figura 2. Llegada de turistas internacionales a Perú en millones. Tomado de “Reporte Mensual de Turismo abril 2019” por MINCETUR/VMT/DGIETA, 2019.

Sin embargo, en la actualidad se observa que la pandemia ha disminuido bruscamente la operación turística, comenzando por el cierre de fronteras y luego por la paralización de los principales medios de transporte. Entonces se puede observar en la Figura 3, que, de acuerdo a la OMT, al 20 de abril del 2020, el 100% de destinos mundiales había presentado restricciones de viaje en respuesta a la pandemia y el 45% de ellos cerró sus fronteras tan solo en el primer trimestre del 2020, lo cual representaba la pérdida de 67 millones de llegadas mundialmente, particularmente en América fue de 15 millones de llegadas.

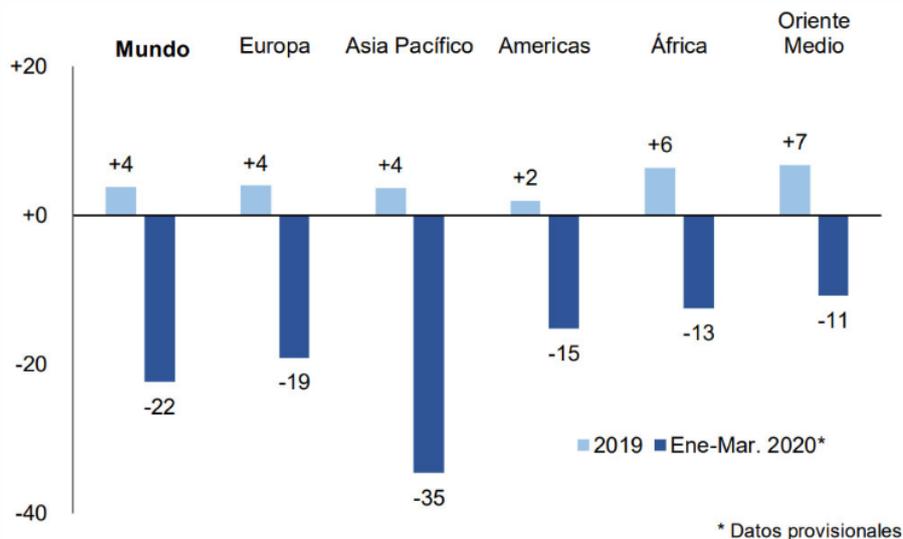


Figura 3. Llegadas de turistas internacionales representada en millones, el año 2019 y primer trimestre de 2020. Tomado de “Comunicado de Prensa 7 mayo 2020” por la Organización Mundial de Turismo (OMT), 2020. (<https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/200507%20-%20Barometer%20ES.pdf>)

Y es que, mientras aún no se logre la vacunación del total de habitantes de cada país, los planes de reactivación económica se ven inciertos en el tiempo y conllevan a incertidumbre, es por ello que, empresas como la aerolínea LATAM, deben ofrecer flexibilidad en la prestación de sus servicios ante la incertidumbre de la apertura de vuelos nacionales e internacionales ya que las necesidades de los clientes han cambiado radicalmente debido a esta crisis mundial y por consecuencia la oferta dentro de la industria de hospedaje.

Por lo tanto es vital la comprensión y análisis de las fuerzas competitivas presentes en el entorno de una organización, como se observa en la Figura 4, ya que brinda una perspectiva de como poder anticiparse a las necesidades de los clientes y superar sus expectativas creando fidelización hacia la marca; así también definir los contratos con los proveedores, negociar con ellos, entablar relaciones de confianza y lograr mejores lazos a fin de crear calidad en el servicio o producto; por el lado de los nuevos competidores, aprender de ellos y establecer estrategias que permitan superarlos; con los sustitutos establecer estrategias que permitan diferenciarse de ellos, y finalmente analizar la rivalidad y

competitividad en el mercado para consecuentemente generar un valor agregado como marca (Porter, 2008).

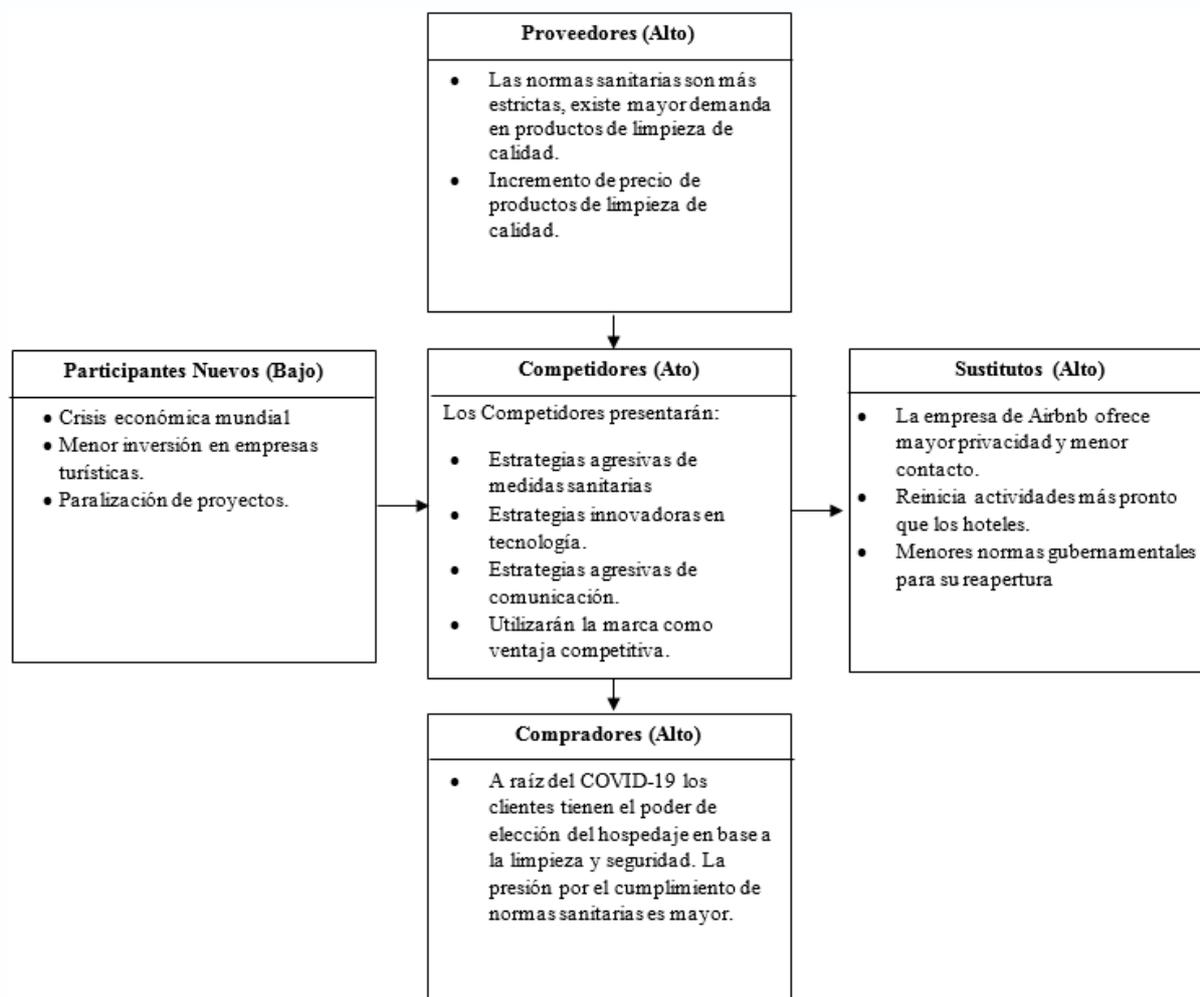


Figura 4. Las cinco fuerzas de Porter. Adaptado de *Ser competitivo* (9a ed., pp. 10-20), por M. Porter, 2017, Madrid, España: Deusto.

El poder de negociación de los compradores (Alto).

El 40% de los huéspedes de Pariwana Hostels viajan solos, por lo tanto, están en la búsqueda de un ambiente que les permita interactuar con otros huéspedes sin dejar de lado la calidad del servicio y el precio. Por ello, a febrero del 2020, el poder de negociación del comprador era alto, la percepción de calidad era altamente sensible y basada en la limpieza, seguridad, comodidad y actividades ofrecidas, siendo esta última la que vendría a ser la ventaja competitiva que lo diferenciaba de sus competidores.

Sin embargo, a raíz del COVID- 19, estas necesidades y expectativas han cambiado radicalmente puesto que, los nuevos turistas estarán sujetos a mayores restricciones, por lo tanto, están particularmente interesados en la calidad de salubridad y seguridad como puntos principales para la elección del establecimiento de hospedaje, otorgando así al cliente, el poder absoluto de negociación, por lo tanto, las normas sanitarias son más estrictas y existe mayor presión por parte del cliente en garantizar y demostrar el cumplimiento de estas.

Poder de negociación con los proveedores (Alto).

Al igual que los clientes internos, se debe prestar atención a los clientes aliados, es decir a los proveedores, en este entonces, Pariwana Hostel Cusco mantiene desde el 2009, fecha en que iniciaron sus actividades, una variada y relevante relación con Backus, lavandería América, y Ecolab como sus principales proveedores aliados, los mismos que ofrecen sus productos y servicios tanto a establecimientos dedicados al mismo rubro como también a hospedajes de mayor categoría.

Así mismo, de acuerdo a su área de abastecimiento y compras, los pedidos se realizan mensualmente dependiendo de la temporada, ya que ello influía en mayor proporción entre los meses de enero a abril (temporada baja de turismo) y de mayo a agosto (temporada alta).

Entre tanto, ahora las necesidades del hostel van a cambiar por lo que se tendrá que sumar a la lista a proveedores especializados en limpieza y sanidad, que provean de amonio cuaternario, alcohol rectificado de 96° o 70°, alcohol en gel, guantes de nitrilo, mascarillas, y artículos que ayuden a la desinfección constante del establecimiento, por tal motivo esto le dará al nuevo proveedor un poder de negociación más alto, debido a que se dará mayor prioridad a la salud de todas las personas dentro del hostel, sean huéspedes o colaboradores.

Amenaza de los productos sustitutos (Alto)

Sin duda la gran mayoría de huéspedes y viajeros está optando por la fiabilidad, comodidad y localización accesible de un alojamiento sin perder mucho tiempo, en otras

palabras se menciona a la *startup* revolucionaria de alojamiento, más conocido como *Airbnb*, un modelo de negocio que rompe los estereotipos hoteleros brindando diversas opciones de acuerdo a las necesidades que el huésped necesite, lo cual genera tendencias de viajes colaborativas y libertad social a diferencia de las presiones de los alojamientos comunes o estandarizados.

Es así que Airbnb apareció en el año 2008 con el fin de ofrecer una plataforma digital que facilita el alquiler de casas, departamentos o habitaciones y cuya fuente de ingreso viene por una comisión cobrada al anfitrión y al huésped. Hasta inicios del año 2020, Airbnb era considerada la mayor amenaza para la industria hotelera, principalmente para los establecimientos de baja gama, debido a factores como precio, disponibilidad y privacidad.

En un estudio llevado a cabo en Estados Unidos el año 2017, hallaron que los turistas que prefieren hoteles de alta gama o viajan por negocios, tienen menor probabilidad de sustituir un hotel con Airbnb, a diferencia de los viajeros que prefieren hospedajes de bajo presupuesto, los cuales, si están más dispuestos a sustituirlos, con la meta de disminuir su presupuesto de viaje (Zervas, Proserpio, & Byers, 2017).

No obstante, en otro estudio, resaltan dos puntos importantes como factores clave para elegir un Airbnb, los cuales, de acuerdo a la opinión de sus usuarios, aún no habían sido estandarizados en su totalidad, ellos son, por un lado, el nivel de seguridad ofrecido por los propietarios y por otro lado la capacidad de respuesta ante un problema que a diferencia de un hotel u hostel, el huésped demora en ser atendido (Guttentag & Smith, 2017).

Posteriormente, al igual que el resto de empresas turísticas, Airbnb sufrió las consecuencias que trajo el COVID-19, pues tuvo que despedir a más de un cuarto de su personal y actualmente se encuentra a la espera de la reactivación del turismo, sin embargo, en países como Estados Unidos y España hubo ciertos anfitriones que han continuado

rentando sus propiedades puesto que no existe mayor control gubernamental para dichos negocios.

En la actualidad, la opinión es segregada en cuanto a la elección de optar por un hotel o un Airbnb una vez se reactive el turismo, pues en primer lugar existe la preferencia por contratar un espacio privado donde existe menor contacto, no obstante la limpieza, seguridad y respuesta ante problemas siguen siendo materia de discusión; a diferencia de un hotel en cual el contacto con otras personas es mayor, sin embargo existe mayores regulaciones sanitarias, algunas incluso gubernamentales para la apertura de los mismos.

Amenaza de nuevos entrantes (Bajo).

La coyuntura actual que fue ocasionada por la propagación del COVID-19, modificó por completo las barreras de entrada, ofreciendo mayores oportunidades a nuevas empresas, por lo que la constitución de nuevos establecimientos demandará mayor inversión, asimismo, la proyección de turismo mundial y las tendencias de mercado, desalientan a la inversión de nuevos proyectos de alojamiento a corto y mediano plazo, o al menos hasta disminuir la incertidumbre. Inclusive aquellos proyectos que ya estaban en desarrollo han sido paralizados pues, la apertura de nuevos hoteles se ha visto en riesgo debido a la pandemia.

Rivalidad entre competidores (Alto)

Los principales competidores de Pariwana Hostel Cusco son: Loki, Ecopackers, Kokopelli, Wild Rover, The Point y Milhouse, pues son los que se destacan entre los muchos otros que existen en la ciudad. Actualmente todos ellos no están ofreciendo servicios de alojamiento para turistas extranjeros, lo que quizás cambie cuando las actividades turísticas reinicien y es ahí cuando se podrá observar cuáles de ellos continuarán en actividad puesto que los gastos en alquiler, mantenimiento de infraestructura y personal han sido exorbitantes.

Si bien la rivalidad y competencia estaba determinada por el posicionamiento en buscadores, rankings y comentarios de los clientes en plataformas como *Hostelworld*,

Booking o *TripAdvisor*, ahora todo será muy diferente, puesto que la competencia será más agresiva a través de la implementación de nuevas estrategias de operatividad como, por ejemplo: verificar el nivel de la implementación de medidas sanitarias. las mismas que al estar reguladas, permitirán incrementar las ventas, ocupabilidad y preferencia para aquellos alojamientos que las implementen adecuadamente.

También se sumará la innovación tecnológica, puesto que se fomentará la competencia electrónica a través de servicios novedosos y diferenciados, trabajando con plataformas interactivas de check-in y check out no presencial y permitiendo dar accesibilidad a dichos servicios a través de aparatos electrónicos móviles.

2.1.3 Oportunidades y amenazas

Oportunidades

Las oportunidades identificadas son las siguientes:

- *Incremento del uso de las tecnologías.* De acuerdo a un artículo reciente publicado sobre el rol y uso de nuevas tecnologías (USMP, 2020) señalan que a raíz de la propagación del COVID-19 los principales afectados fueron los empresarios, emprendedores y la sociedad globalizada, los cuales para sobrevivir ante estos fuertes impactos, muchas de ellos tuvieron que recurrir al uso intensivo de las herramientas tecnológicas para poder implementar el teletrabajo, realizar compras y ventas online, así como gestionar procesos de producción de forma remota, así mismo el uso de las tecnologías digital de empresas en el Perú, tuvo un reducido avance del 27%, un 63% en proceso de transformación digital, y solo el 10% alcanzó niveles de madurez digital significativo, los sectores con mejores resultados en este proceso fueron las redes y telecomunicaciones con un 68.3%, banca y seguros al 63.2%, y servicios con un 62.7%.

- *Nuevos hábitos y tendencias de viaje.* Es de destacar que toda iniciativa es bienvenida a fin de contribuir con el lento crecimiento de los viajes internacionales. En este sentido, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo explica que la oportunidad se encuentra precisamente en la capacidad del emprendimiento local y rural como experiencia innovadora de doble solución, la de adaptar la nueva oferta hacia las nuevas preferencias de viaje y la de fortalecer los procedimientos sanitarios a la vez (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020).
- *Promoción turística del Perú.* Las mismas que gestionadas a través de la adecuada explotación del potencial turístico local, del cual nuestro país posee ventaja, pues hace valedera la opción de que los nuevos paquetes turísticos han de diversificar la oferta ya conocida, ofreciendo así, una amplia gama de paquetes de bajo costo impulsados por negocios emergentes a lo largo del interior del país.
- *Fomento del turismo nacional.* De acuerdo a una entrevista con el Ministro de Comercio Exterior y Turismo en enero del 2020, él señaló que la proyección era el incremento del 10% en comparación con el año 2019, es decir la llegada de 4,9 millones de turistas (Pérez, 2020). Motivo por el cual, el MINCETUR ha lanzado el programa denominado “Turismo Emprende”, que viene a ser un concurso, el cual promueve el emprendimiento para microempresarios y modelos de negocios innovadores apalancados en la actividad turística local que potencia y diversifica los atractivos turísticos a lo largo del país.

Amenazas

A continuación, las amenazas detectadas, cabe resaltar que se han establecido nuevas amenazas raíz de la coyuntura actual, las cuales son importantes a considerar:

- *La crisis económica mundial.* Generada por el COVID-19, traerá consigo para el

2020, según el FMI, la peor recesión económica que se ha vivido en 90 años, incluso superando la crisis financiera del 2008. A pesar de las alternativas planteadas por las organizaciones mundiales y el gobierno peruano, uno de los sectores más afectados es el turismo y los servicios que esta actividad implica.

- *La informalidad del sector de servicios turísticos.* Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX), posiciona a Cusco con una tasa de informalidad del 82,5% hasta el 2019, siendo el noveno departamento del país con mayor informalidad a nivel nacional. Si bien el turismo es una de las actividades principales, está no está siendo debidamente potenciada, lo que demuestra lo débil que puede ser frente a ciertas situaciones sociales que puedan presentarse en la región.
- *Catástrofe mundial (pandemia, guerras, desastres naturales).* A raíz del COVID-19, el cual fue dado a conocer por primera vez en la provincia de Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019, la OMS, en colaboración directa con expertos mundiales, gobiernos y demás asociados científicos, está aplicando los conocimientos sobre este nuevo virus, asesorando a los países y las personas, para proteger la salud mundial, prevenir una mayor propagación y facilitar una cura (Organización Mundial de la Salud, 2020).
- *Poca claridad Gubernamental.* Por parte de las autoridades competentes para determinar normativas en materia de alojamientos no categorizados como Pariwana Hostel Cusco y similares.
- *Inestabilidad social (huelgas y paros).* Como paros y huelgas que no son ajenos a la realidad de la región Cusco y que acontecen ante necesidades poblacionales no satisfechas.
- *El incremento de preferencia por los establecimientos de alojamiento no*

compartidos. Debido al distanciamiento social obligatorio que establece el gobierno para evitar la propagación del coronavirus.

- *Los constantes cambios en las regulaciones de aforos y viajes nacionales e internacionales*. Para cada tipo de establecimiento de hospedaje que albergue los aforos permitidos de huéspedes, dependiendo del servicio en particular que se ofrece.
- *Restringida capacidad para realizar remodelaciones y adaptaciones estructurales*. El antiguo local se ubicaba en el centro histórico de Cusco, lo que imposibilitaba realizar cualquier modificación significativa a la propiedad, por tratarse de una estructura republicana protegida por el Ministerio de Cultura.

2.2 Análisis Interno de Pariwana Hostel Cusco

La reunión realizada con el CEO de Pariwana Hostels sobre las principales funciones que se desempeñan dentro de las instalaciones, así como la consulta del número de colaboradores que participan en las diferentes áreas, permitieron conocer a fondo a la empresa y, de esta manera, poder identificar sus principales fortalezas y debilidades. Es por ello que el análisis interno se basa en los siguientes puntos:

2.2.1 Administración

La gestión de Pariwana Hostels se divide en dos niveles, en primera instancia la administración corporativa dirigida por el CEO, encargado de verificar directamente los cinco departamentos corporativos, que son: (a) operaciones, el mismo que recibe los reportes de la administración de cada sucursal; (b) marketing, que es el encargado de manejar las estrategias comerciales, programadores web y gestión de reservas; (c) recursos humanos, que a través de los reportes de cada sucursal, se encarga de realizar los planes de desarrollo como su política denominada *Oportunidades en Casa*; (d) finanzas, encargado de los reportes financieros y la parte contable quien trabaja con cada área logística en cada hostel; (e) y proyectos TI, área

fundamental para la empresa puesto que ha creado su propio software informático de organización hotelera llamado RUMI, que cuenta con programadores contratados para el desarrollo de la misma.

A continuación, se encuentra la administración local dirigida por un Gerente Residente (GR), quien se encarga de la operación directa de cada área funcional en cada hostel. El GR reporta a la jefa de operaciones y tiene bajo su cargo a los jefes de los departamentos de las áreas de: recepción, bar y actividades, housekeeping, cocina, mantenimiento y seguridad.

Cabe mencionar que algunas actividades son tercerizadas, tales como la asesoría legal; programadores y servicios de *social media* en el área de marketing; asesoría legal laboral y servicios de psicología organizacional en el área de recursos humanos y finalmente la contabilidad en el área de Finanzas. La decisión de tercerizar dichas actividades se debe principalmente a la reducción de costos en planillas, pues son actividades fundamentales que se llevan a cabo mensualmente, por lo tanto, no hay necesidad de contratos a tiempo completo.

Pariwana Hostels está encabezado por la junta directiva conformado por José Bresani de la Torre, actualmente gerente de turno de *citizenM Paris - La Défense Hotel*; Alonso Franco Martínez del Solar, CEO de la empresa *Arrivedo*; y Fernando Razzeto Granda, siendo el actual CEO de Pariwana Hostels.

Además, es preciso indicar que las reuniones del directorio se llevan a cabo cada tres meses, en el cual se evalúan los reportes generales y estados financieros a partir de los cuales establecen nuevas estrategias para toda la compañía, ya sea para el área de marketing, con nuevas ideas de comunicación o para el área de finanzas, a través de nuevas inversiones y nuevas oportunidades de negocio, tal como sucedió en el año 2019 con la apertura de la sucursal en Chile.

De igual modo, las reuniones de la jefa de operaciones con los GR son semanales e incluso en ocasiones dos veces por semana, momentos en los que se presentan los reportes de ventas, ocupabilidad, gestión de quejas y cumplimiento de metas. Las reuniones de la jefa de operaciones, el GR y el CEO son mensuales, y son principalmente para analizar temas particulares de cada hostel para poder alinear la visión de todos ellos y establecer soluciones o mejoras en conjunto.

En consecuencia, para ilustrar de mejor manera la organización de la empresa, se presenta la Figura 5 y Figura 6, correspondientes al Organigrama Corporativo y Operativo respectivamente.

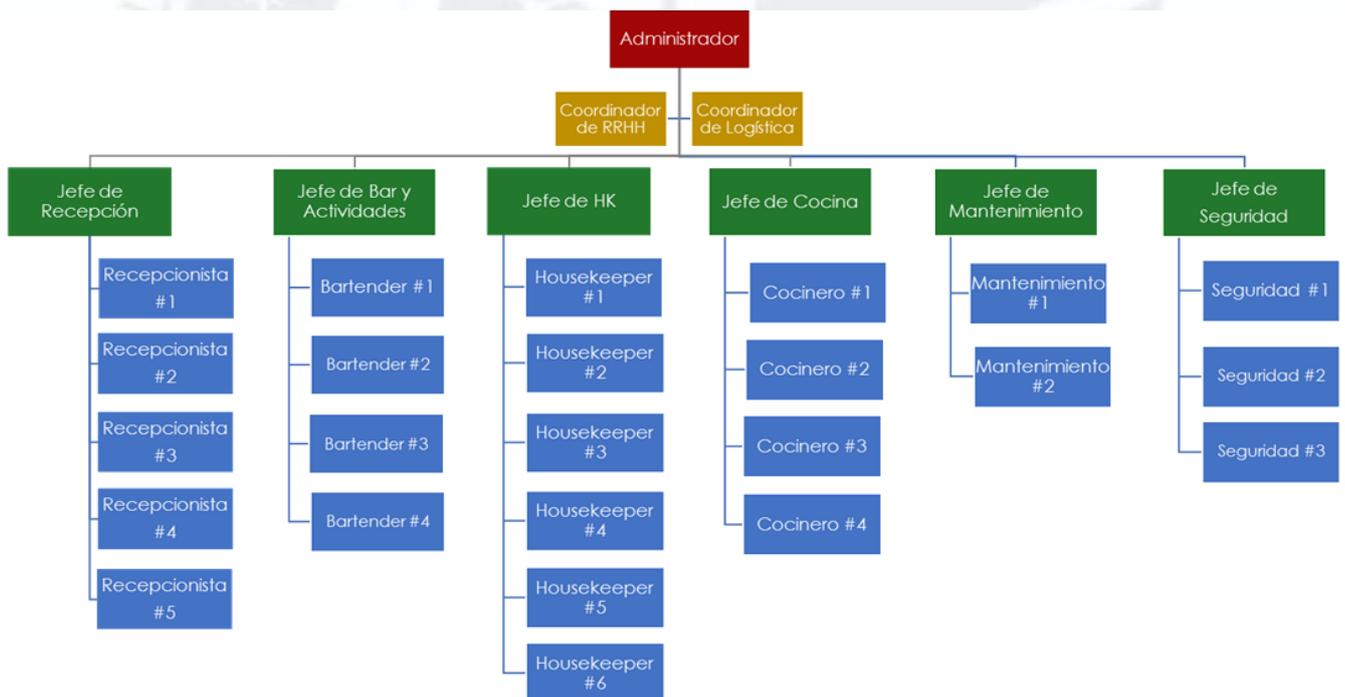


Figura 5. Organigrama Corporativo de Pariwana Hostels. Tomado de Organigrama (p. 1), por Pariwana Hostels, 2017b, Lima, Perú.

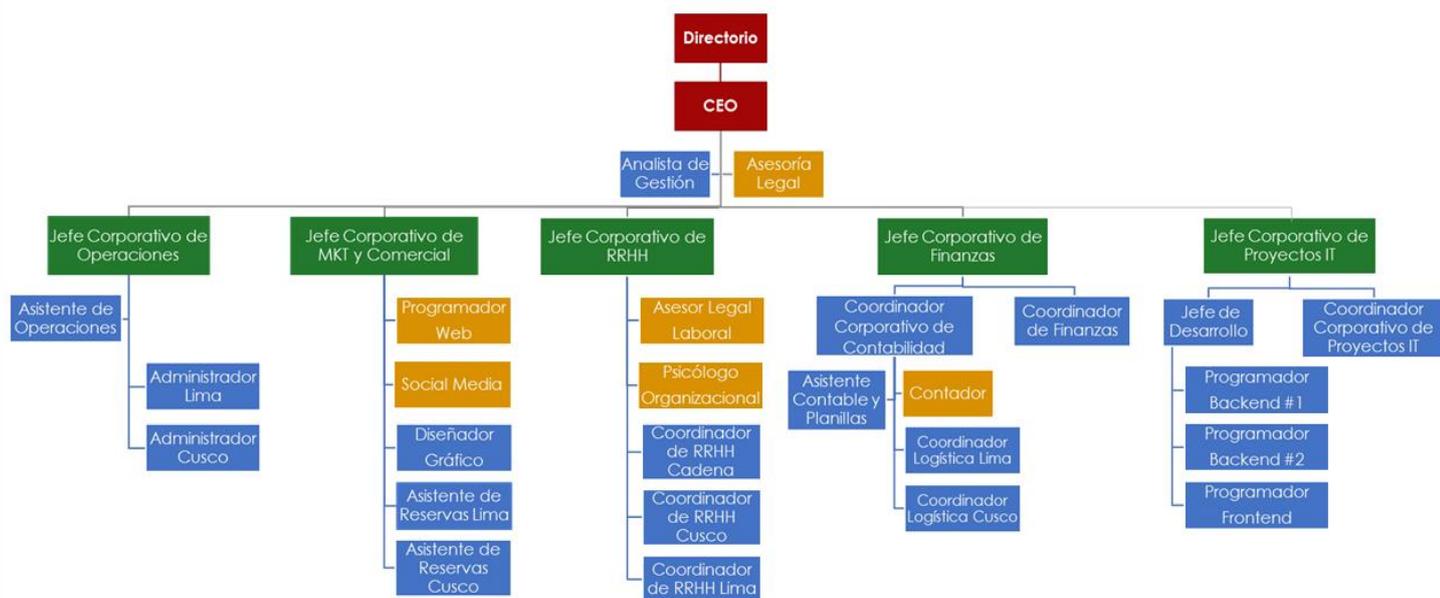


Figura 6. Organigrama Corporativo de Pariwana Hostel Cusco. Tomado de Organigrama (p. 2), por Pariwana Hostels, 2017b, Lima, Perú.

En este entender, la experiencia y contactos internacionales de los tres socios permiten la constante innovación y desarrollo empresarial, sin embargo, se observa el poco número de alianzas estratégicas con otras empresas en el rubro del turismo que permitan alcanzar mayores ventajas competitivas, pues sólo poseen una alianza con una agencia de viajes que trabaja dentro del hostel, la cual opera en todo Cusco y el sur de Perú.

Es por ello que, de acuerdo al CEO, Pariwana Hostels intentó realizar alianzas internacionales en años pasados por las que no tuvo éxito, siendo la distancia física uno de los factores que influyó, lo que hacía complejo el control de resultados implicando el mayor uso de tiempo y recursos; asimismo, desde el punto de vista del gerente, las empresas cambiaban de gerentes con frecuencia debido a la complejidad de la industria turística, lo que desestabilizaba el nivel de calidad de sus servicios y comprometía la reputación de Pariwana Hostels, tras ello, decidieron dejar de manejar alianzas extranjeras.

Es importante resaltar que la organización no cuenta con locales propios, ya que la antigua propiedad en Cusco fue arrendada a la familia Abuhabda, bajo un contrato con

importe fijo. Dicha decisión fue tomada en base a costos, sin embargo, al trabajar con montos fijos ante la fluctuación de ingresos debido a la temporalidad del turismo en Cusco, implicaba tener menor utilidad neta en ciertos meses. Es por ello que, en el mes de diciembre del 2020, tras la crisis ocurrida debido a la pandemia, se tomó la decisión de resolver el contrato de arrendamiento debido al alto monto y reducidos ingresos, de esta manera se optó por cerrar el hostel temporalmente hasta encontrar una nueva locación.

2.2.2 Marketing y ventas

Pariwana Hostel Cusco ofrece una propuesta de valor que va más allá de un alojamiento de calidad cómodo y seguro, pues ofrece la oportunidad de una experiencia intercultural diferente. Puesto que el 60% de sus huéspedes viajan solos, la propuesta social de actividades en común es de particular importancia a la hora de difundir sus servicios.

Es así que, el área de marketing y comercial está dirigida por un jefe corporativo, Maritza Conde, que maneja las tres propiedades, asimismo el programador web y el encargado de las redes sociales son contratados externamente, sin embargo, la comunicación de la jefa de marketing con cada uno de ellos es constante.

Adicionalmente, el hostel cuenta una página web dinámica disponible en tres idiomas, la cual enfatiza la descripción de la infraestructura, los servicios e inclusiones, actividades y recomendaciones de viaje a través de un colorido panel fotográfico, lo que le genera mayor atracción visual. También posee la opción para reservas directas con pago a través de tarjeta de crédito, cumpliendo con los estándares de seguridad de datos para la industria de tarjeta de pago (PCI). Por otro lado, cuenta con un blog con información útil para cualquier viajero que esté interesado en conocer el Perú, donde comparten datos del hostel, consejos para el viaje y recomendaciones de actividades dentro y fuera del establecimiento.

En cuanto al mercado objetivo, el segmento al que se dirige la empresa está bien establecido, son turistas en su mayoría jóvenes que viajan solos o en grupo con un

presupuesto limitado, por lo tanto, su presencia en las redes sociales más usadas alrededor del mundo es fundamental. Por ende cuenta con una fuerte actividad en las plataformas de Facebook e *Instagram*, con más de 24 mil y 5,800 seguidores respectivamente, realiza aproximadamente 12 publicaciones mensuales, obtiene un promedio de alcance de sus publicaciones de aproximadamente 5,000 personas, un promedio de 1,200 interacciones con sus publicaciones mensualmente y un promedio de 88 nuevos seguidores mensualmente; mientras que en la cuenta de *Twitter* se encuentra en inactividad y solo cuentan con 772 seguidores.

No obstante, la aplicación de TikTok es la plataforma con mayor uso en la actualidad dirigida principalmente a personas de 15 y 40 años de todo el mundo, convirtiéndose en un canal potencial para incrementar el reconocimiento internacional de la marca.

En cuanto a las ventas, los canales principales de ventas son: la página web con el 15%, agencias en línea con el 65%, correo 1%, directos o *walk-ins* con el 15%, redes sociales con el 2% y otros un 2%. A pesar de la fuerte presencia que tienen en las *Online Travel Agency* (OTA 's) o agencias en línea, la empresa se enfoca en priorizar y difundir el canal de venta directa a través de su página web y correo electrónico para evitar el pago de comisiones en dichas OTA 's.

No obstante, reconocen que es de vital importancia su presencia en las agencias en línea debido al reconocimiento y posicionamiento que alcanzan a través de los comentarios de viajeros que ya se hospedaron con ellos. Es por ello que durante estos años han ganado premios en diferentes páginas como *tripadvisor.com*, *hostelworld.com* y *hostelbookers.com* al estar rankeados entre los mejores hostels en base a la cantidad de reservas y calificación promedio por comentarios.

En efecto, en los años 2010, 2011 y 2014 fueron considerados como el mejor hostel en Perú por *Hostelworld*, el año 2013 como el mejor hostel en Latinoamérica por

Hostelbookers, el mismo año consiguió el certificado de excelencia de TripAdvisor y el año 2019 alcanzó el puesto número siete de los mejores hostels grandes del mundo (aquellas que poseen de 151 a 350 camas) de la premiación *HOSCARS* de la página Hostelworld (Hostelworld, 2020).

2.2.3 Operación

Pariwana Hostel Cusco cuenta 215 camas distribuidas en 40 habitaciones, entre ellas habitaciones privadas y dormitorios compartidos. Así mismo, las áreas de operación se dividen en seis.

En primer lugar, el área de recepción, el cual está encargado de la operación central de comunicación entre las diferentes áreas y los huéspedes, se encargan de gestionar la llegada de cada reserva a través de la asignación de camas, el registro eficiente, brindar información y finalmente realizar los cobros respectivos y manejo de caja chica. Cuenta con cuatro turnos, los cuales permiten el funcionamiento del hostel las 24 horas del día.

En segundo lugar, el área de bar y actividades, donde el bar estaba ubicado en el segundo piso del primer patio, contaba con una barra de atención, mesas, televisor, proyector de pantalla gigante y baño compartido. Aquí se servía el desayuno por la mañana, y por noche se realizan actividades en común, igualmente ofrecían una variada carta de comida y bebidas con opciones de platos principalmente peruanos para el almuerzo y cena.

En tercer lugar, el área de housekeeping, que es el equipo encargado de la limpieza de dormitorios, limpieza de baños y áreas públicas. La limpieza de los dormitorios se realiza de manera diaria y consiste en el cambio de sábanas, fundas de almohadas y duvets. Mantienen una comunicación directa con el área de recepción para la disposición de camas limpias.

En cuarto lugar, el área de cocina. La cocina principal funciona en el bar, se encarga de la producción de los platos de la carta, está equipado con una cocina industrial, parrillas, freidoras, armario de congelación, lavadero y lavaplatos. Por otro lado, como parte de la

experiencia de viaje, el hostel cuenta con otra cocina para el uso exclusivo de los huéspedes, totalmente equipada y con espacio para el almacén de los productos que cada huésped lleve. El concepto de la cocina es brindar facilidades para aquellos huéspedes que prefieren ahorrar preparando su propia comida o, por otro lado, poder intercambiar recetas entre diferentes culturas.

En quinto lugar, cuenta con el área de mantenimiento conformado por tres colaboradores distribuidos en los horarios de mañana, tarde y noche, encargados de mantener en óptimas condiciones todos los equipos del hostel; y finalmente el área de seguridad: área fundamental encargada de la protección e integridad tanto del hostel, como del personal y los huéspedes. El ingreso al hostel está restringido solo para huéspedes, ellos están encargados de manejar el registro de visitantes y seguimiento de actividades a través de cámaras. Están en constante comunicación con otras áreas como recepción y housekeeping.

Cabe mencionar que el área de reservas se maneja de manera corporativa, existe un ejecutivo que reporta directamente al jefe de marketing, dicho ejecutivo está encargado de mantener una comunicación fluida con los huéspedes potenciales, gestiona sus solicitudes para ofrecer los servicios y concreta las reservas para así incrementar los ingresos. Son los principales encargados de llevar un control del mayor canal de venta; las Online Travel Agencies (OTA 's), son aquellas entidades de venta en línea de servicios turísticos, en las cuales es primordial actualizar constantemente la disponibilidad, precios y promociones en concordancia con el sistema interno del hostels (RUMI).

Entre tanto, la empresa busca la personalización del servicio en todas las áreas de operación, la cual funciona como ventaja competitiva ante sus competidores; la meta es ser serviciales sin perder el profesionalismo en cada interacción, ofreciendo actividades sociales compartidas y personalización a través del uso de nombres.

2.2.4. Financiero

El área de finanzas es manejada por Jair Castillo. Desde los inicios de Pariwana Hostels, la empresa ha presentado un crecimiento positivo en las ventas. Para efectos de esta investigación se ha considerado los estados de resultados desde el año 2016 hasta el año 2020 como se muestra en el Apéndice A.

Se consideran las ventas netas, menos los puntos y comisiones brindadas, y en base al ingreso neto, costos operacionales y no operacionales se deduce el *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*, de sus siglas en inglés EBITDA anual. Los puntos hoteleros y comisiones son aquellos montos variables que se abonan mensualmente a todos los colaboradores en base a un porcentaje del monto total de ventas que usualmente viene a ser el 10%, este es un incentivo muy conocido y utilizado en la industria hotelera que permite al empleador determinar una remuneración justa de acuerdo a la temporalidad del turismo en la ciudad y el país, por ejemplo en la ciudad de Cusco los meses de junio a octubre son aquellos en los que se cuenta con una mayor tasa de ocupabilidad, asimismo la segunda quincena de diciembre y la primera quincena de enero, mientras que febrero y marzo son los meses en los que se tiene menor afluencia de turistas debido a la presencia de lluvias.

Durante los años 2016 al 2019, Pariwana Hostels ha presentado un incremento de ventas constante como se observa en la Figura 7. Al 2018 el incremento representó un menor porcentaje, sin embargo, al 2019 mejoró al 4%. Las ventas durante el año 2019 alcanzaron los 4.9 millones de soles y para el año 2020 se proyectó cerrar el año con 5 millones de soles, sin embargo, la crisis sanitaria cambió el panorama llevando a la empresa a una caída del 84% de sus ventas, llegando solo a los 884 mil soles en el 2020. Para el año 2021 se aspira a por lo menos subir un 88% para recuperar las ventas perdidas en el 2020 y los siguientes cuatro años, incluyendo el 2021, se aspira llegar como mínimo a los 3.8 millones de soles por año. Cabe mencionar que dentro de esta estructura de ventas: aproximadamente el 60%

corresponde al ingreso por alojamiento, 35% por alimentos y bebidas y el 5% por ventas de productos y servicios adicionales.

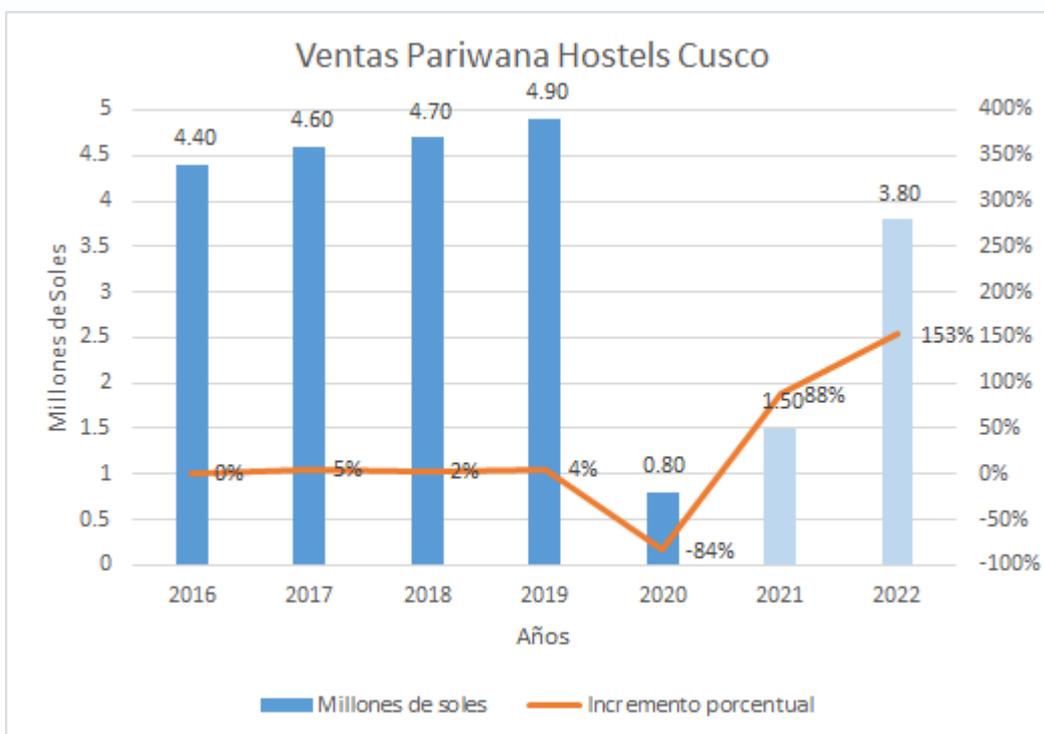


Figura 7. Ventas anuales en millones, proyección al año 2021 y 2022 e incremento porcentual de ventas de Pariwana Hostel Cusco.

En cuanto al EBITDA, en el año 2017 se ve una caída en un 7% debido al incremento de costos y gastos directos, sin embargo, para el año 2018 y 2019 incrementa en un 5% y 13% respectivamente. Este indicador demuestra que Pariwana Hostels presenta una buena capacidad de generación de beneficios a partir de su actividad productiva. A raíz de la pandemia por el COVID-19 y a pesar de haber continuado con la actividad, las pocas ventas realizadas principalmente en los meses de enero a marzo fueron mucho menores en comparación a los gastos y costos, presentando un EBITDA negativo de -358 mil soles.

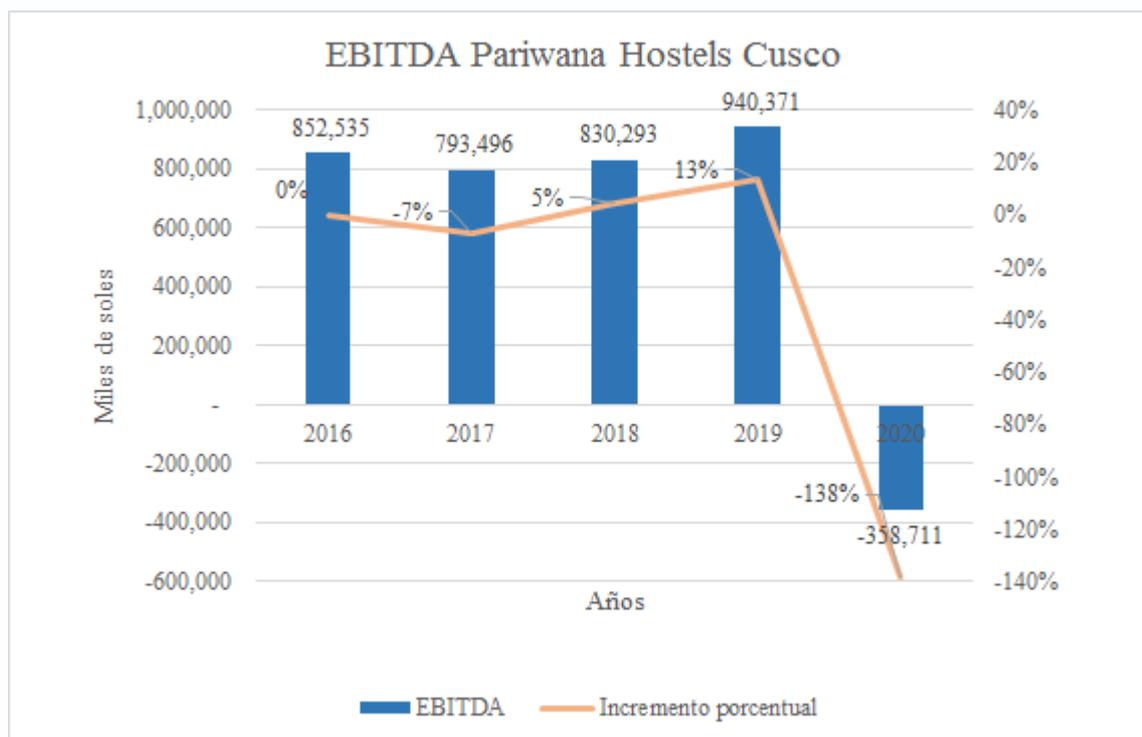


Figura 8. EBITDA Pariwana Hostel Cusco.

En la Figura 9 se observan las principales ratios de rentabilidad de los años 2017, 2018 y 2019 que, por temas de confidencialidad solicitada por la empresa, solamente figuran los porcentajes. Así también se observa una disminución tanto en el *Return on Assets* (ROA) como en el *Return on Equity* (ROE), principalmente en el año 2019.

Para el año 2018 presentaron un incremento de activos y patrimonio debido a operaciones internas entre hostels. El año 2019, los socios toman la decisión de franquiciar la marca, la valorización la realizó en base a los ingresos proyectados a cierta cantidad de años, es por ello que se presentó un incremento bastante considerable en los activos intangibles por la marca y con ellos el patrimonio.

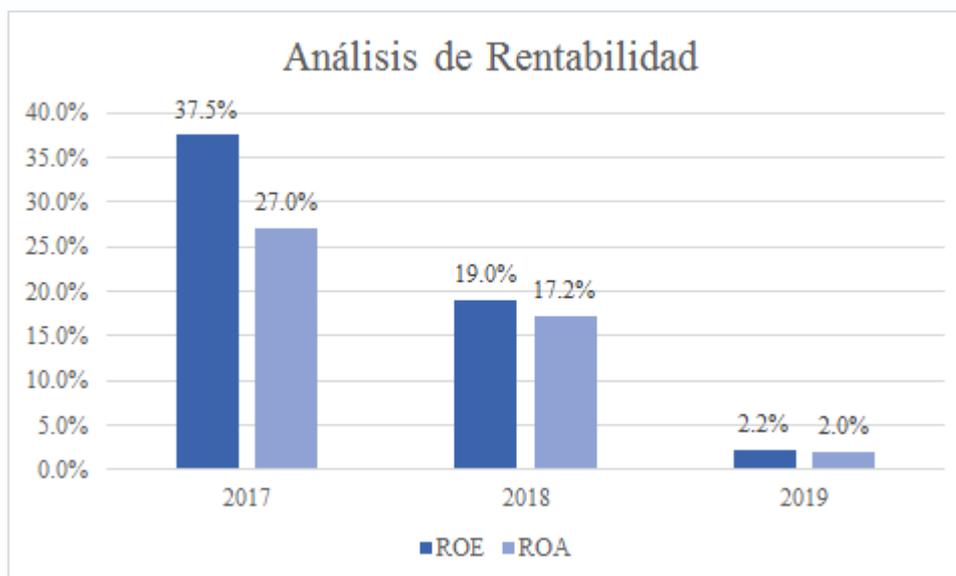


Figura 9. Ratios de rentabilidad años, 2017, 2018 y 2019 de Pariwana Hostel Cusco.

Tomando en cuenta los datos de ventas, se observa que los márgenes de ventas son altos, en el año 2016 con 45%, 2017 con 42%, 2018 con 43% y el 2019 con 46%, demostrando el potencial de la empresa para generar ganancias tomando en cuenta su actividad operacional y modelo de negocio.

Respecto al financiamiento para nuevos proyectos, las inversiones representan un monto considerable que incluso ascienden a más de un millón de dólares. Para financiamientos de este tipo, los bancos locales requieren garantías, en su mayoría hipotecarias por lo que Pariwana Hostels, al no poseer propiedades, no cuentan con garantías suficientes para solicitar montos de esa magnitud.

Por otro lado, de acuerdo a la opinión del CEO, menciona que ellos dificultan encontrar nuevos inversionistas particulares, puesto que, en su mayoría, ellos buscan un rendimiento a corto plazo, contrario a como se desarrolla la industria hotelera que establece objetivos a largo plazo.

2.2.5 Recursos Humanos

Pariwana hostels cuenta con un área de Recursos Humanos corporativa encargada de las tres propiedades, el hostel en Cusco contaba con 38 colaboradores. Así mismo, incentiva

el crecimiento de los jóvenes, contratando no solo a personal profesional, sino también a estudiantes de universidad o institutos que estén cursando los últimos semestres, apoyándolos con flexibilidad de horarios, inducción al ingresar a laborar y constantes capacitaciones que permiten el desarrollo profesional de su carrera. Sin embargo, ello hace que exista una constante rotación de personal, especialmente en las áreas de bar y recepción.

El sueldo depende del puesto, responsabilidad y desempeño; además consideran un sistema de puntos bastante usado en la hotelería el cual consiste en un porcentaje de pago adicional en base a la ocupabilidad, responsabilidad y jerarquía; asimismo, poseen un plan de incentivos de acuerdo al cumplimiento de metas mensuales.

Por otro lado, en concordancia con su cultura, se esfuerza por el desarrollo de sus colaboradores, un claro ejemplo es su política “Oportunidades en casa” que permite el crecimiento profesional de sus empleados en base a una carrera interna, así como participación en las capacitaciones anuales de clima laboral, actualización, prevención, seguridad y salud, entre otros. Asimismo, ofrecen descuentos entre el 10% y 50% en consumos de alimentos y bebidas a la carta; también tarifas especiales en tours y viajes en la agencia con la que trabajan y finalmente noches de estadía de cortesía sin costo en la propiedad que laboran o diversos descuentos de estadía en la cadena.

Su sólida cultura organizacional también se ha visto reflejada ante la difícil situación actual. La presente coyuntura y las consecuencias de la pandemia llevaron al cierre del hostel en el mes de mayo del 2020 y por ende a no precisar el servicio de su personal. En este sentido, el gobierno peruano emitió en abril del 2020 el Decreto de Urgencia N.º 038-2020 el cual hace referencia a la suspensión perfecta, para “adoptar medidas económico-financieras complementarias que, a través de mecanismos de índole compensatoria, minimicen la afectación que viene produciendo la necesaria medida de aislamiento decretada” (Decreto de urgencia 038-2020, 2020. p.1).

Al igual que muchas otras empresas en Cusco, Pariwana Hostel Cusco aplicó la suspensión perfecta o licencia sin goce, sin embargo, de acuerdo al CEO, el nivel de confianza con sus colaboradores y la comunicación asertiva con ellos logró aminorar el malestar ocasionado, permitiendo mantener un vínculo fuerte. Asimismo, repartieron bonos adicionales a todos sus trabajadores como apoyo durante la situación de emergencia manteniendo firme su cultura de familia.

2.2.6 Sistemas de información y tecnología

La empresa desarrolló su propio software informático de organización hotelera o PMS por sus siglas en inglés (*Property Management System*) llamado RUMI, un sistema computarizado hotelero que les permite el manejo, control y automatización de datos de las áreas de reservas, recepción, alimentos, bebidas y housekeeping. El desarrollo del sistema significó una gran inversión la cual continua para su constante desarrollo y control a través de la contratación de programadores externos, sin embargo, a diferencia de comprar la licencia de un sistema ya existente, poseer su propio sistema les permite ser flexibles ante los cambios y poder adecuarse a las necesidades específicas de cada hostel sin tener que pagar mensualidades por las actualizaciones.

Asimismo, el sistema RUMI les permite obtener data más precisa e instantánea para un mejor análisis estratégico y con ello efectivizar la toma de decisiones primordialmente por el área directiva. Por otro lado, esta plataforma es segura en cuanto a la protección de datos.

2.2.7 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

Las siguientes son fortalezas encontradas en la empresa, estas fortalezas se han mantenido a pesar de la aparición y presencia del COVID-19.

- *Posicionamiento de Marca.* Pariwana Hostel Cusco ganó reconocimientos desde su apertura, a través de la obtención de premios en páginas web importantes de

viajes como TripAdvisor, Hotelbeds y Hostelworld, en esta última obtuvo el séptimo puesto de los mejores hostels del mundo, en la categoría de hostels grandes.

- *Estrategia de Calidad.* Esta es su mayor fortaleza, la empresa busca la excelencia a través de los detalles como la ubicación e historia de sus locales, es por ello que en palabras del CEO: “no puede haber un Pariwana Hostel mal ubicado”. Asimismo, trabaja con proveedores que certifican productos de calidad, tales como Ecolab y Backus. Y para el servicio, poseen sus propios estándares de calidad los cuales son constantemente calificados por los jefes.
- *Desarrollo de tecnología propia (sistema operativo RUMI).* La inversión para crear su propio sistema ha permitido la adaptación a los cambios o demandas en el hostel de acuerdo a necesidades de sus clientes y la propia empresa. Igualmente, el conocimiento y experiencia en tecnologías de la información les permitirá adecuarse con facilidad a las nuevas tendencias del mercado que surgirán a raíz de la pandemia.
- *Cultura organizacional sólida.* La cultura de la empresa es principalmente de familia, pues se preocupan por el bienestar y desarrollo de su principal recurso, el humano, permitiéndoles formar un vínculo de confianza, facilitando la comunicación y con ello el alcance de metas. Se ha demostrado la solidez de su cultura durante esta cuarentena, que les ha permitido negociar con sus trabajadores, manteniendo los lazos laborales en la mayoría de casos y ayudando a su personal con bonos económicos.

Debilidades

La siguiente es una lista de las debilidades detectadas en la empresa, algunas son indicadores propios que afectan a la gestión de la operación en Pariwana Hostels y otras

fueron detectadas a consecuencia de la pandemia generalizada por el coronavirus.

- *Limitado acceso al financiamiento* para el crecimiento y desarrollo empresarial. Pariwana Hostel Cusco presenta dificultad a la hora de obtener financiamiento debido a las garantías en activos e inmuebles que solicitan la mayoría de las entidades financieras.
- *Pocas alianzas con otras empresas turísticas o gremios nacionales e internacionales* que puedan representar los intereses propios y los especiales criterios de servicio de alojamiento en el rubro de establecimientos de tipo hostels backpackers, esto habría sido de gran apoyo para soportar la crisis económica que está ocasionando el aislamiento generado por el COVID-19.
- *Dificultad para abrir más de un local por destino*, el modelo de negocio de la empresa dificulta la apertura de sucursales en la misma ciudad sin incrementar el nivel de canibalismo entre ellas.
- *Poco aprovechamiento de las redes sociales*. Si bien la empresa tiene presencia en las redes sociales más importantes como Facebook e Instagram, ha dejado de lado algunas como Twitter y *YouTube*, así como la nueva plataforma TikTok y las nuevas tendencias de realidad aumentada o virtual para el marketing digital.
- *Dificultad para encontrar nuevos inversionistas*. La búsqueda de resultados a corto plazo por parte de los inversionistas peruanos, dificulta la posibilidad de que estos se vean involucrados a largo plazo.
- *Contrato de arrendamiento de monto fijo*. La cadena no cuenta con locales propios, el contrato actual de arrendamiento en Cusco está bajo una modalidad de monto fijo.
- *Limitado mercado objetivo*; a raíz de esta pandemia se observó que Pariwana Hostel Cusco está enfocado en un tipo de cliente, el cual en su mayoría es público

extranjero y en un mínimo porcentaje el público nacional, los cuales buscan intercambios sociales, culturales, esparcimiento y diversión.

- *Reducido presupuesto para la implementación de nuevas tecnologías digitales y propuestas comerciales actuales.* A consecuencia de la pandemia, se observa la necesidad de adaptar y desarrollar nuevas tendencias tecnológicas lo que significa necesidad de asignar un mayor presupuesto el cual no ha sido aún contemplado.
- *Plan de Marketing desactualizado.* La rentabilidad y ocupabilidad de Pariwana Hostel Cusco depende casi totalmente del turismo externo, ya sea por promoción internacional del gobierno como marca Perú o los atractivos turísticos con los que cuenta el Cusco, la participación en publicidad y marketing de Pariwana Hostel como empresa en sí, es mínima.
- *Falta de planes de fortalecimiento organizacional y emergencias* (guerras, epidemias, etc.) que puedan garantizar la sobrevivencia de Pariwana Hostel y evitar una posible quiebra o cierre de operaciones totales.

2.3 Conclusiones.

Tras el análisis externo realizado, se ha determinado que todos los aspectos tanto políticos, sociales, económicos, tecnológicos y ecológicos han sido afectados por el COVID-19, obligando a contar con una nueva perspectiva para la determinación de nuevas estrategias que ayuden a lidiar con las nuevas amenazas, como los cambios de tendencias de viaje y uso de la tecnología, nuevas regulaciones de turismo, dificultad del financiamiento, entre otros; y permitan tomar ventaja de las nuevas oportunidades como la priorización de las estrategias sostenibles, diversificación de la oferta, mejor alcance a los clientes a través de la tecnología con el comercio electrónico y contenidos digitales, así como lograr mayor formalidad en el sector.

El análisis interno permite tener un panorama más concreto sobre el modelo de negocio de Pariwana Hostel Cusco y su importancia mediante una estrategia de calidad que se traduce en una cultura organizacional sólida. Sin embargo, esto también ha permitido determinar los factores que retrasan un futuro crecimiento y desarrollo con una propuesta de valor que sea más atractiva para los potenciales nuevos clientes que traerá consigo el post-COVID 19. Se ha identificado que la gerencia necesita mejorar y crear propuestas que se adapten a la nueva realidad, que les permita aprovechar sus fortalezas y mejorar sus debilidades como la reestructuración de su plan de Marketing, la gestión de alianzas estratégicas, la gestión de los recursos financieros frente a una posible inversión de proyectos o captación de inversionistas independientes, entre otros.

2.4. Matriz FODA

En la Tabla 2 que se muestra a continuación, que proviene de los factores externos explicados en el capítulo dos, se puede visualizar el análisis concienzudo realizado entre las fortalezas y debilidades, que son variables internas donde la empresa ejerce control. Por otro lado, están las amenazas y oportunidades que son variables externas, donde Pariwana Hostels no puede ejercer control, siendo esta, una de las matrices más importantes por las cualidades intuitivas que presenta.

Tabla 2.

*Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Pariwana Hostel Cusco**(FODA).*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento del uso de las tecnologías. ● Nuevos hábitos y tendencias de viaje. ● Fomento del turismo nacional. ● Promoción turística del Perú. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crisis económica mundial ● Informalidad del sector de servicios turísticos. ● Catástrofe mundial (Pandemia, guerras, fenómenos naturales) ● Poca claridad Gubernamental. ● Inestabilidad social (huelgas y paros). ● Incremento de la preferencia de establecimientos de hospedajes no compartidos. ● Constantes cambios en las regulaciones de aforo y viajes nacionales e internacionales. ● Restringida capacidad para realizar remodelaciones y adaptaciones estructurales.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Posicionamiento de Marca ● Estrategia de Calidad (productos y servicios) ● Desarrollo de tecnología propia (sistema operativo RUMI) ● Cultura Organizacional Sólida 	<ul style="list-style-type: none"> ● Limitado acceso al financiamiento para crecimiento. ● Pocas alianzas con otras empresas turísticas o gremios nacionales e internacionales. ● Dificultad para abrir más de un local por destino. ● Poco aprovechamiento de las redes sociales. ● Dificultad para encontrar nuevos inversionistas. ● Contrato de arrendamiento de monto fijo. ● Limitado mercado objetivo. ● Reducido presupuesto para la implementación de nuevas tecnologías digitales y propuestas comerciales actuales. ● Plan de Marketing desactualizado. ● Falta de planes de fortalecimiento organizacional y emergencias.

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. Rev., pp. 270-272), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo III: Problema Clave

El capítulo anterior ha permitido realizar el análisis de la coyuntura actual en un contexto global, así como analizar la situación interna por la que atraviesa Pariwana Hostel Cusco. El diagnóstico realizado permitió determinar los puntos más relevantes a considerar, los mismos que están comprendidos en sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

En el presente capítulo se realizará un análisis de los datos obtenidos, además se orientará a la explicación de la metodología de trabajo para la identificación de problemas, su priorización y finalmente la determinación del problema central a tratar.

3.1 Metodología de Trabajo

Con el objetivo de determinar los problemas principales se procedió a la selección de metodologías que permitan la gestión de la información de manera ordenada. En primer lugar, se consideró la metodología *Análisis del Campo de Fuerzas*, la cual permite el diagnóstico de situaciones existentes en una organización a través del uso de fuerzas competitivas que difieren entre sí, por un lado, se tienen las fuerzas impulsoras que permiten el cambio en la misma y por otro lado, se tienen las fuerzas restringentes, las que impiden que se realice dicho cambio. Dicha metodología no fue considerada por el grupo debido a que ésta no proporcionaba los escenarios futuros ante la toma de decisiones.

Seguidamente se evaluó la metodología de *Mejora Continua* la cual considera en su esquema, la identificación de problemas, análisis de las causas, búsqueda de soluciones, aplicación de las soluciones, verificación y estandarización. Sin embargo, esta metodología fue desestimada debido a que la presente investigación no consideraría la aplicación de las dos últimas etapas debido al alcance temporal que tiene la misma, así como tampoco posibilitará la estandarización ante posibles escenarios de cambio.

De esta manera, el grupo tomó como elección emplear *la metodología GROW*, que utiliza un modelo dinámico y estructurado, el cual permite considerar a lo largo del desarrollo: el objetivo principal, la realidad actual de la empresa, los posibles escenarios y finalmente la determinación de los problemas en base a la priorización de acciones a tomar.

Es por ello que debido al estado de emergencia y decreto de cuarentena, la dinámica se realizó a través de constantes reuniones en línea con el CEO, por ello el desarrollo de la misma se dividió en cuatro partes: (a) evaluación y determinación del objetivo principal de la empresa con el CEO bajo el método SMART (específico, medible, alcanzable, realista y en tiempo definido), (b) presentación de la realidad actual de la empresa mediante el análisis de la matriz FODA y la ponderación de la misma, (c) presentación de los problemas hallados bajo los diferentes escenarios actuales y conversación con el CEO para excluir aquellos que estén fuera de sus objetivos o que ya formaran parte de un plan de acción y (d) priorización de los problemas y determinación del problema central.

De esta manera, a través de la aplicación de la metodología GROW y de la ponderación del peso y valor de cada hallazgo expuesto en la matriz FODA en concordancia con el CEO, se pudo determinar los problemas más importantes a tratar dentro de las mayores amenazas y debilidades. Es así que, en primer lugar se tomó en cuenta la ponderación de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) como se observa en la Tabla 3, cuyo resultado, en base al valor de cada factor, determina que los problemas más relevantes a tratar son: (a) la respuesta hacia la poca claridad y manejo gubernamental, que se traduce en inestabilidad social, informalidad y crisis económica a raíz de la pandemia y crisis sanitaria mundial, y (b) los constantes cambios en la regulaciones de aforo en los diferentes establecimientos, así como las restricciones de viajes nacionales e internacionales.

Tabla 3.

Matriz de evaluación de factores externos Pariwana Hostel Cusco

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Nuevas tendencias de viaje	0.10	4	0.40
2 Promoción turística del Perú	0.10	4	0.40
3 Incremento del uso de la tecnología	0.05	2	0.10
4 Fomento de turismo nacional	0.05	3	0.15
Subtotal	0.30		1.05
Amenazas			
1 Crisis económica mundial	0.10	1	0.10
2 Informalidad del sector de servicios turísticos	0.05	4	0.20
3 Catástrofe Mundial (Pandemia, Guerras, Fenómenos Naturales)	0.15	1	0.15
4 Poca claridad Gubernamental.	0.10	2	0.20
5 Inestabilidad social (huelgas y paros).	0.10	2	0.20
6 Incremento de la preferencia de alojamiento no compartido	0.05	2	0.10
7 Constantes cambios en las regulaciones de aforo y viajes nacionales e internacionales	0.10	2	0.20
8 Restringida capacidad para realizar remodelaciones y adaptaciones estructurales	0.05	3	0.15
Subtotal	0.70		1.30
Total	1.00		2.35

En segundo lugar, en cuanto al análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que se aprecia en la Tabla 4, de acuerdo al peso, valor y ponderación obtenida, se determinó como problemas más relevantes: (a) la poca respuesta ante el limitado mercado objetivo, (b) pocas alianzas con otras empresas turísticas o gremios nacionales e internacionales, (c) dificultad para encontrar nuevos inversionistas, (d) el reducido presupuesto para implementar nuevas tecnologías digitales y propuestas comerciales actuales, y (e) el poco aprovechamiento de las redes sociales como nuevas tendencias; las cuales en mutuo consenso con el gerente, son consideradas como las principales a ser evaluadas y, en términos de implicación, son aquellas que influyen en mayor nivel en el desempeño de la empresa.

Tabla 4.

Matriz de evaluación de factores internos de Pariwana Hostel Cusco.

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Posicionamiento de Marca	0.10	4	0.40
2 Estrategia de Calidad (productos y servicios)	0.10	3	0.30
3 Desarrollo de tecnología propia (sistema operativo RUMI)	0.05	4	0.20
4 Cultura Organizacional sólida	0.10	4	0.40
Subtotal	0.35		1.30
Debilidades			
1 Limitado acceso a financiamiento para crecimiento	0.05	2	0.10
2 Pocas alianzas con otras empresas turísticas o gremios nacionales e internacionales	0.10	1	0.10
3 Dificultad para abrir más de un local por destino	0.05	2	0.10
4 Poco aprovechamiento de redes sociales	0.05	1	0.05
5 Dificultad para encontrar nuevos inversionistas.	0.10	1	0.10
6 Contrato de arrendamiento de monto fijo.	0.05	1	0.05
7 Limitado mercado objetivo	0.10	1	0.10
8 Reducido presupuesto para la implementación de nuevas tecnologías digitales y propuestas comerciales actuales	0.05	1	0.05
9 Plan de Marketing desactualizado.	0.05	1	0.05
10 Falta de planes de fortalecimiento organizacional y emergencias	0.05	2	0.10
Subtotal	0.65		0.80
Total	1.00		2.10

3.1.1 Factores clave para la determinación de los problemas principales

De acuerdo a la ponderación del peso y valor de cada hallazgo a través de las matrices MEFÉ y MEFI, se eligió aquellas amenazas y debilidades con mayor ponderación, pues son aquellas con mayor peso a repercutir en su actividad. Luego, se realizó un análisis en conjunto con el Gerente General, determinando aquellas debilidades y amenazas que responden a un mismo factor y, de esa forma, establecer los principales problemas como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5.

Matriz de Factores determinantes de los problemas principales

Amenazas		Problemas Determinados	
1	Crisis económica mundial	C	
3	Catástrofe mundial (Pandemia, guerras, fenómenos naturales)	C	
4	Poca claridad gubernamental.	A	
5	Inestabilidad social (huelgas y paros).	C	
6	Incremento de la preferencia de alojamiento no compartido	C	
7	Constantes cambios en las regulaciones de aforo y viajes nacionales e internacionales	B	
Debilidades			
1	Pocas alianzas con otras empresas turísticas o gremios nacionales e internacionales	D	
2	Poco aprovechamiento de redes sociales	G	
3	Dificultad para encontrar nuevos inversionistas.	F	
4	Contrato de arrendamiento de monto fijo.	F	
5	Limitado mercado objetivo	C	
6	Reducido presupuesto para la implementación de nuevas tecnologías digitales y propuestas comerciales actuales	E	
7	Plan de Marketing desactualizado.	G	
8	Falta de planes de fortalecimiento organizacional y emergencias	A	
			A Falta de planes de fortalecimiento organizacional ante crisis y emergencias
			B Poca adaptabilidad a los constantes cambios en la regulaciones de aforo, y nuevas tendencias de viaje
			C Descenso consecutivo del flujo de ventas en los canales offline y online
			D Limitadas alianzas estratégicas importantes con otras empresas del sector turístico que generen representatividad y sostenibilidad frente a alguna crisis
			E Restrictivos y costosos procesos para la renovación de instalaciones e infraestructura física y tecnológica
			F Dificultad para hallar nuevos socios inversionistas y obtención de contrato de arrendamiento de monto variable.
			G Poca presencia en las redes sociales de tendencia actual.

3.2 Lista de Problemas**3.2.1 Falta de planes de fortalecimiento organizacional ante crisis y emergencias.**

La crisis ha demostrado a todas las empresas alrededor del mundo que es necesario contar con un plan de emergencia que contemple acciones que le permitan adaptarse a una situación de cambio intempestivo, sin embargo, la empresa cuenta con pocos modelos de éxito en el país del cual pueda guiarse e incluso el propio gobierno peruano, carece de reglamentos claros para la propia gestión de un hostel. A pesar del incremento de turistas jóvenes conocidos como mochileros o backpackers en el Perú, los cuales tienen preferencias

por los llamados hostels backpacker, este tipo de establecimientos aún no son tomados con la debida importancia en materia normativa y de servicios de alojamiento. Si bien existe un reglamento con los requisitos mínimos para la clasificación de albergues, este es insuficiente en cuanto a contenido que garantice un crecimiento ordenado y la total satisfacción y seguridad de los turistas a través de estándares mínimos requeridos en infraestructura, equipamiento y servicio, tal como sucede con la norma para los hoteles categorizados.

De igual manera, el protocolo sanitario sectorial ante el COVID-19 para albergues desarrollado y publicado por el MINCETUR (2020) hace referencia a los requisitos mínimos para su reapertura y operación, sin embargo, los requerimientos específicos para este tipo de establecimiento de hospedaje como Pariwana Hostel Cusco, tales como acondicionamiento de habitaciones y uso de baños, son bastante básicos, dando cabida a la malinterpretación y al incorrecto desempeño de estos.

3.2.2 Poca adaptabilidad a los constantes cambios en las regulaciones de aforo, y nuevas tendencias de viaje.

En un reporte regional publicado por MINCETUR al primer semestre del 2020, el Perú registró una drástica disminución del turismo internacional en un poco más del 60%, a ellos se suma que la economía cusqueña se contrajo un 18,5% debido al bloqueo económico por causa del coronavirus, y los servicios en establecimientos de hospedaje como Pariwana Hostel disminuyeron en un 64,7%, e inclusive muchos de estos llegaron a desaparecer. Tras el levantamiento moderado de las restricciones, de cuarentena y toque de queda a partir del último trimestre del 2020, la necesidad de reactivar la economía peruana y más aún impulsar el sector turismo tenía que ser el objetivo primordial.

Debido a esto y lo que supondría una nueva ola de contagios, el gobierno peruano volvió a implementar nuevas medidas mediante el artículo 1 del Decreto Supremo N° 002-2021-PCM, modificado por el artículo 2 del Decreto Supremo N° 008-2021-PCM, aprobando

el nivel de alerta por departamentos, el mismo que es de aplicación para los Decretos Supremos N° 184-2020-PCM y N° 201-2020- PCM y sus modificatorias, ello debido a que un nuevo confinamiento no traería nada bueno para la salud económica del Perú y menos para el turismo receptivo en general.

Es así que, para el 2021 y mediante Decreto Supremo N° 201-2020-PCM, por el plazo de treinta y un días calendario, a partir del viernes 1 de enero y debido a las variantes que se estaban registrando a causa del virus SARS-CoV-2 en países de Occidente, y algunos de Latinoamérica, se tuvieron que tomar algunas medidas restrictivas como: cuarentena obligatoria para peruanos y extranjeros provenientes de estos países, así como aplicación de pruebas antigénicas e incluso suspensión de vuelos provenientes o con escala en el Reino Unido, Sudáfrica y Brasil. En suma, no existía posibilidad alguna de ver alguna reactivación para el mercado peruano y menos si se tratara de turistas extranjeros, los que son el público objetivo de un establecimiento como Pariwana Hostel Cusco.

Ahora bien, todas estas restricciones mundiales están cambiando la forma de viaje de los turistas, se están generando nuevas tendencias con nuevas preferencias y hábitos ya sea de limpieza y seguridad como de sociabilización, las cuales demandan nuevas necesidades como ambientes privados, menor contacto, mayor empleo de tecnología, entre otros. Antes estos cambios, Pariwana hostels Cusco demostró una poca capacidad de respuesta llevando al descenso de cantidad de reservas.

3.2.3 Descenso consecutivo del flujo de ventas en los canales offline y online.

Para abril del 2020, las ventas se vieron totalmente paralizadas tras la crisis sanitaria mundial. Este no es un problema ajeno a todo el mundo ya que ha golpeado a todo tipo de empresas, sin embargo, aquellas dedicadas al turismo y, particularmente al turismo de masas, se han llevado la parte más complicada puesto que, dependen mucho de la reactivación

económica de los países, la economía de las personas y las nuevas tendencias de viaje que se generen tras esta crisis.

A pesar de las nuevas medidas y reapertura de las fronteras en el mes de octubre del 2020, los ingresos en Pariwana Hostels no fueron significativos, debido a que existe un reducido nicho de mercado para el que se puedan adaptar y trabajar. En un artículo publicado (Bazan & Canales, 2020) en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, PERÚ), se sostiene que a través de PROMPERÚ, se están implementando planes de reactivación económica con propuestas de viajes internos como iniciativa paliativa a los viajes internacionales, afianzando campañas turísticas para los peruanos que deseen realizar viajes al interior del país, esta oportunidad representa el desarrollo de emprendimientos para el turismo rural, como futuros destinos que presenten una oferta diferente para los nuevos turistas.

De lo anteriormente señalado, Pariwana Hostel Cusco está presentando una notoria incertidumbre frente a cuál sería su posible nuevo nicho de mercado, ya que su público objetivo estaba delimitado al turismo, en su mayoría extranjero y no tanto nacional. La crisis ocasionada por el COVID-19 llevó a la empresa a buscar nuevas oportunidades de negocio adaptando las instalaciones a la demanda que ahora se tiene, y que para esta situación en particular, brindaría servicios de alojamiento por cuarentena y pensiones por semanas para trabajadores de empresas que deseen permanecer aislados antes de regresar a sus domicilios, sin embargo no genera los ingresos suficientes y por ende, el modelo de negocio original tendría que modificarse, considerando que la ciudad del Cusco no cuenta con muchas empresas de gran envergadura como en Lima, lo que supondría una desventaja al momento de encontrar un nuevo nicho de mercado que, con el transcurrir del tiempo, se ve más escaso y limitado.

3.2.4 Contar con limitadas alianzas estratégicas importantes con otras empresas del sector turístico que generen representatividad y sostenibilidad frente a alguna crisis.

A la fecha Pariwana Hostel Cusco trabaja de manera independiente y no cuenta con ningún tipo de alianza que involucre representatividad organizacional a nombre del hostel, debido a que, según el CEO, no es algo que puedan controlar o medir en términos de beneficio y calidad de servicio. Sin embargo, menciona que trabajan en conjunto, como una forma de convenio dentro de las instalaciones, con la agencia de viajes y turismo local *Rasgos del Perú*, con quienes sí pueden tener el control del servicio que se ofrece bajo ciertos criterios de estandarización estipulados por la misma administración de Pariwana.

En un informe reciente publicado por la World Travel & Tourism Council (WTTC), se sugiere reforzar las alianzas público-privadas del sector, con una mayor coordinación global y gubernamental para asegurar una respuesta coordinada hacia los desafíos que se enfrentará durante la gestión y la recuperación del COVID-19 (WTTC, 2020); por lo tanto, ahora sería una buena oportunidad para que Pariwana Hostel Cusco deba implementar acciones de futuras alianzas que puedan darle representatividad y sostenibilidad frente a cualquier eventualidad nacional o internacional, como son una crisis o el crecimiento organizacional.

3.2.5 Restrictivos y costosos procesos para la renovación de instalaciones e infraestructura física y tecnológica.

Las instalaciones de Pariwana Hostel Cusco tienen más de 10 años en operación, durante este tiempo se han realizado pequeñas remodelaciones principalmente en áreas públicas como el área de bar, lounge común, sala de TV y algunas habitaciones, sin embargo, la empresa es consciente del cambio de necesidades del mercado objetivo, así como las nuevas tendencias de viaje y alojamiento.

Para el año 2019 Pariwana Hostel Cusco presentó un capital de trabajo positivo, el cual permitiría realizar cambios innovadores, sin embargo, dicho capital hoy por hoy ha sido destinado al pago de planillas y servicios, en otras palabras, cumplir con el único objetivo que era la subsistencia de la empresa.

Posteriormente, en el foro virtual “Reinventando el turismo en tiempos de la COVID-19” realizado en mayo del 2020 y organizado por la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), los especialistas invitados conocedores del ámbito turístico del Perú y el mundo destacaron que, debería promulgarse una iniciativa en turismo con ventajas tributarias, financieras y laborales, que incentiva los viajes internos, ayudando a mejorar la infraestructura y los servicios turísticos; si bien Pariwana Hostel Cusco debe tener instalaciones e infraestructura que están en constante mantenimiento y remodelación, existen limitantes establecidas, ya que su anterior local estaba ubicado dentro de lo que se considera el casco monumental del centro histórico de la ciudad del Cusco, lo cual, de acuerdo a la Actualización de Reglamento del Plan Maestro para el Centro Histórico del Cusco 2018-2028 emitido por el Gobierno Municipal, establece en su Artículo N° 26 sobre las condiciones de intervención, parámetros urbanísticos y edificatorios, que para tal efecto en aplicación de la ley general N.º 28296 del Patrimonio Cultural de la Nación, estipula que todas las intervenciones en inmuebles del Centro Histórico de la ciudad del Cusco, para efectos de la protección del patrimonio arqueológico, arquitectónico y urbanístico en aplicación del presente Reglamento, estarán sometidas a las condiciones derivadas de su inclusión, ya sea por zona de ubicación, catalogación del inmueble o que forme parte de ambientes urbanos dentro del centro histórico (Actualización, Plan Maestro Centro Histórico Cusco 2018-2028, Gobierno Municipal del Cusco).

Por lo tanto, debido a las prácticas burocráticas del gobierno municipal, y considerando que los nuevos prospectos de viajeros demandan mayores espacios abiertos,

alojamientos seguros y sostenibles a raíz de la pandemia, resultaría restrictivo y condicionante adaptar, remodelar o cambiar la estructura física de Pariwana Hostel Cusco con un local ubicado dentro del centro histórico, desacelerando posibles procesos de innovación en materia de infraestructura y tecnología para el hospedaje.

Por otro lado, los cambios o adaptaciones establecidos por el gobierno peruano para la prevención y lucha contra el COVID-19 han significado ya una constante inversión, principalmente en insumos de limpieza, desinfección y equipos de protección personal, sin contar que el hostel no cuenta con ingresos por ventas. Por lo tanto, realizar mayores cambios que incluso consideran la adaptación del modelo de negocio y nuevas tecnologías de implementación sin contacto, significa invertir prácticamente en la apertura de un nuevo negocio, capital con que la empresa no cuenta actualmente.

3.2.6 Dificultad en hallar nuevos socios y obtención de contrato de arrendamiento de monto variable.

Pariwana Hostels no posee instalaciones propias, las locaciones siempre son alquiladas bajo un contrato de importe fijo y debido a la ubicación estratégica, el monto tiende a ser alto. La antigua propiedad ubicada en Calle Mesón de la Estrella-Cusco, era arrendada a una familia local, con quienes han estipulado un contrato con pagos mensuales fijos que no toman en cuenta la fluctuación en los ingresos que son altamente sensibles a la estacionalidad del turismo local. Un contrato con importe variable determinaría su pago en base a un factor que varía por diversas razones al transcurrir el tiempo, este factor puede ser el porcentaje de ventas o índice de precios. Dicha modalidad de contrato podría beneficiar a ambas partes siempre y cuando este tipo de contrato variable por arrendamiento esté normado y supervisado por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), esto para evitar cualquier tipo de incumplimiento por parte del arrendatario y del que ocupa el inmueble.

La situación actual, redujo las ventas, retrasó el pago de alquileres y destapó una importante brecha presupuestaria por parte de los socios originales, que vieron la necesidad de contar con nuevos socios inversionistas para mantener el financiamiento y una posterior adquisición y expansión de nuevos locales, esto llevó a la empresa a no concretar un nuevo acuerdo y por lo tanto a la resolución de contrato por el local de la calle Mesón de la Estrella.

En estas circunstancias la empresa paralizó sus actividades en Cusco y en el mes febrero del 2021 comenzó con la búsqueda de nuevas instalaciones y nuevos socios inversionistas, a fin de reintroducir la marca y las actividades organizacionales propias del establecimiento que, de todas maneras, estarán sujetas a las políticas nacionales e internacionales vigentes hasta la progresiva recuperación del turismo de masas.

3.2.7 Poca presencia en las redes sociales de tendencia actual.

Actualmente las redes sociales se han convertido en un aliado importante para el reconocimiento de diferentes marcas, más cuando se trata de captar clientes. Hasta hace unos pocos años atrás, las personas consideraban poco importante el uso de las redes sociales para la toma de decisiones y la elección de un producto, servicio o una empresa en particular, pero hoy en día todo esto ha cambiado. Todas las personas e incluso empresas hacen uso de las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, etc., para informarse y saber un poco más de los gustos, preferencias y nuevas tendencias del mundo actual, por ello, los potenciales clientes consideran las buenas o malas recomendaciones que pueden visualizar y en general la historia y desarrollo de dicha información que desean contratar u obtener.

Es así que Pariwana Hostels también viene utilizando diversas redes sociales, como Facebook e Instagram, donde tienen una presencia digital significativa que se viene continuamente actualizando y mejorando. Sin embargo, dejó de lado algunas redes sociales como Twitter, YouTube y TikTok, debido a que el plan de marketing digital de Pariwana Hostel Cusco se encuentra desactualizado; cuando, por el contrario, frente a la pandemia y las

restricciones que vivimos, debería tener mayor participación y presencia en éstas ya que el alcance sería más eficiente con el masivo impulso digital.

Una de las tendencias más destacadas en las redes sociales es la plataforma de *Tik Tok*, cuya presencia está teniendo mucha acogida y aceptación, pues se trata de una red social asiática, cuyo concepto está basado en la generación de videos móviles cortos y realistas, cuya misión es generar la creatividad y la diversión, siendo una excelente oportunidad que podría ser usada como herramienta para hacer conocida la marca, y generar más adeptos.

3.3 Matriz de Priorización

Para la priorización de problemas se consideró utilizar el diagrama de Pareto, sin embargo, muchos de los problemas sobresalieron a raíz de la coyuntura actual, por lo tanto, a pesar del gran impacto o importancia que tienen, dejan de ser relevantes por falta de frecuencia; asimismo se utilizó el diagrama Vester, sin embargo la variedad de contenido en los problemas determinados y la baja influencia entre ellos, tiende a agruparlos en el cuadrante de indiferentes y pasivos a pesar de tener gran impacto como problemas individuales.

Por este motivo, el grupo de tesis vio conveniente utilizar la matriz de gravedad, tendencia y urgencia (G.U.T) planteado por Kepner y Tregoe (1981) en la década de los 80 's, el cual permite trabajar en base a tiempos y posibles efectos. Esta matriz permite priorizar los problemas en base a: (a) gravedad, que representa el nivel de efecto e impacto de los problemas; (b) urgencia, que representa el plazo necesario para resolver cada problema; y (c) tendencia, que representa la probabilidad de crecimiento, reducción o desaparecimiento del problema. Se asignó un valor a cada problema en una escala creciente de 1 a 5 como se observa en la Tabla 6, siendo 5 para los más graves y 1 para los menores, para luego multiplicar cada variable y obtener un puntaje para cada problema, así también, en la Tabla 7

se demuestra los puntajes obtenidos en base a lo cual se podrá determinar el problema central a tratar.

Tabla 6.

Factores para la asignación de valor en la matriz GUT.

Nota	Gravedad	Urgencia	Tendencia (si no se toma acciones)
5	Extremadamente grave	Precisa de una acción inmediata	Empeorará rápidamente
4	Muy grave	Es urgente	Empeorará en poco tiempo
3	Grave	Lo más rápido posible	Empeorará
2	Poco grave	Poco urgente	Empeorará a largo plazo
1	Sin gravedad	Puede Esperar	No cambiará

Nota. Adaptado de “Matriz GUT” por PERIARD, 2011.

Tabla 7.

Matriz de priorización GUT de Pariwana Hostels.

	Problema	Gravedad	Urgencia	Tendencia	Criticidad	Secuencia
1	Falta de planes de fortalecimiento organizacional ante crisis y emergencias	3	2	2	7	5°
2	Poca adaptabilidad a los constantes cambios en la regulaciones de aforo, y nuevas tendencias de viaje,	5	5	4	14	2°
3	Descenso consecutivo del flujo de ventas en los canales online y offline	5	5	5	15	1°
4	Contar con limitadas alianzas estratégicas importantes con otras empresas del sector turístico que generen representatividad y sostenibilidad frente a alguna crisis.	4	5	4	13	3°
5	Restrictivos y costosos procesos para la renovación de instalaciones e infraestructura física y tecnológica.	2	2	2	6	6°
6	Dificultad para hallar nuevos socios y obtención de contrato de arrendamiento de monto variable.	2	1	2	5	7°
7	Poca presencia en redes sociales de tendencia actual.	3	3	3	9	4°

3.4 Problema Central

Como resultado obtenido a través de la matriz GUT, el cual toma en cuenta el nivel de criticidad de los diferentes problemas hallados y la repercusión de cada uno en el desempeño de la empresa en términos de cumplimiento de plazos, gestión de recursos y obtención de resultados, se identificó que el problema central que presenta Pariwana Hostel Cusco está relacionado con el descenso consecutivo del flujo de ventas en los canales offline y online.

Éstos últimos, ya venían atravesando por un estancamiento y disminución desde antes de la aparición del SARS-CoV-2, los cuales para el año 2020 solamente alcanzaron el 17% de sus ventas a consecuencia del anuncio de la OMS, en marzo del mismo año, declarando al brote del COVID-19 como una pandemia, la misma que se había propagado en más de cien países del mundo de manera simultánea, y bajo estas circunstancias mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM con fecha 15 de marzo del 2020, el gobierno peruano declaró el estado de emergencia nacional, refiriéndose a las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia de la propagación del virus, es por ello que con todos estos factores en contra, era inevitable que el flujo de ventas se vea afectado en todos los canales de atención.

3.4.1 Sustancia

Luego de las diferentes reuniones concertadas con el CEO y frente a la coyuntura actual que venimos afrontando por la pandemia del COVID-19, se pudo identificar que Pariwana Hostel Cusco debe adaptarse y reestructurar su servicio hacia los clientes y las nuevas tendencias de viaje y alojamiento en el corto plazo, para así alcanzar la estabilidad financiera y organizacional buscada a largo plazo.

Como se sabe, el modelo de negocio de Pariwana Hostel Cusco está completamente diseñado para que sus clientes interactúen entre ellos realizando intercambios culturales y

experiencias sociales-culturales. Frente a ello, las actividades de la empresa deben adaptar todo su entorno a las nuevas exigencias, necesidades y normativas vigentes que viene implementando el estado peruano, sin pasar por alto las consideraciones y recomendaciones internacionales frente al distanciamiento social, protocolos sanitarios y aforo de locales.

3.4.2 Locación

Las unidades principales sobre las cuales recaen las responsabilidades de la forma en la que se debe adaptar y reestructurar el servicio para el nuevo mercado objetivo de viajeros en Pariwana Hostel Cusco, son el área de operaciones y servicios de alojamiento, juntamente con la administración y la gerencia, quienes determinarán las mejores prácticas y estrategias dentro de la locación del establecimiento, teniendo como principal responsabilidad la salud y seguridad de los clientes y trabajadores.

3.4.3 Propiedad

Ante las restricciones constantes vuelos nacionales e internacionales, y el flujo de ingreso de visitantes al país, las ventas se han visto paralizadas, el establecimiento ha perdido valor competitivo, puesto que el valor agregado proporcionado por Pariwana Hostel Cusco ha pasado de ser su principal fortaleza a ser su mayor amenaza debido a la situación actual.

Ciertamente el limitado e incierto nicho de mercado trae consigo nuevas oportunidades de mejora, las cuales se traducen en las prácticas realizadas por Pariwana Hostels, como la oferta de alojamiento por meses y el aislamiento seguro por un mínimo de 2 semanas con todos los servicios incluidos, para trabajadores de empresas. Dichas acciones permiten a esta empresa dar un empujón al ralentizado flujo de ventas, permitiéndose así, intentar cubrir algunos costos fijos y remuneraciones. Es claro que el panorama actual no tiene ni ofrece la demanda suficiente y adecuada para cubrir otros costos, sin embargo, viene dinamizando de alguna manera los efectos causados por esta coyuntura mundial.

3.4.4 Magnitud

Esta crisis sanitaria que se viene afrontando debido al brote del COVID-19 trae consigo consecuencias inciertas en el corto y mediano plazo, esto debido a que genera una rentabilidad irrecuperable para Pariwana Hostel Cusco, en los casi 12 meses que lleva cerrado y con poca presencia de actividad turística.

Actualmente se tienen detenidos muchos sectores económicos, sobre todo el turismo que, en la ciudad del Cusco es el sector más representativo. Es así que, de acuerdo al último barómetro de la OMT, el 2020 fue el peor año registrado para el turismo mundial, con una caída del casi 80% en llegadas internacionales, dejando de recibir mil millones de arribos menos en todo el 2020, esto comparado con el descenso equivalente a una pérdida estimada de 1.3 billones de dólares en ingresos registrado es 11 veces más la pérdida registrada durante la crisis económica mundial del 2009.

Frente a esta crisis y para poder continuar con todas las actividades de comercio, industria, agronomía y turismo, Pariwana Hostel Cusco está obligado a cambiar, adaptarse y reestructurarse a las nuevas necesidades y tendencias que se vienen, mientras se espera la recuperación del sector y un plan de vacunación efectiva de todas las naciones para controlar el COVID-19.

3.4.5 Tiempo

Pariwana Hostel Cusco viene operando en Perú cerca de 11 años, durante los años 2014 al 2019 ha tenido un crecimiento importante, las ventas durante el año 2019 alcanzaron los S/4.9 millones de soles y para el año 2020 se habría proyectado cerrar el año con S/5 millones de soles. Sin embargo, la actual crisis sanitaria y económica cambió el panorama por completo, teniendo ingresos nulos mientras se espera la reactivación del sector turismo. De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo, se espera una reactivación gradual para Latinoamérica en lo que va del año 2022, alcanzado la recuperación total el año 2025.

3.5 Conclusiones.

El modelo de negocio de Pariwana Hostel Cusco está enfocado particularmente al servicio turístico de alojamiento comunitario que involucra actividades culturales y sociales, que son propias de este tipo de establecimiento; sin embargo, el mercado turístico nacional e internacional se vio afectado por la propagación del COVID-19 y como consecuencia de este, el modelo de negocio como tal, se convirtió en una desventaja para la empresa ya que el distanciamiento social, la cuarentena obligatoria, las restricciones y protocolos de seguridad nacionales e internacionales ahora forman parte de una nueva forma de interactuar. La desidia del mercado actual, del cual solo se tiene estimaciones temporales debido a la incertidumbre de la coyuntura, agravan aún más la disminución total de ventas.

Pariwana Hostel Cusco no cuenta con alianzas estratégicas nacionales o internacionales los cuales podrían ayudar a reestructurar y mejorar el ecosistema del modelo de negocio en cuanto a cambios organizacionales y de soporte se refiere, los mismos que se podrían establecer para hospedajes de tipo backpacker luego de superada esta crisis mundial.

Así también, los restrictivos y costosos planes de renovación con estructura física y/o tecnológica limitan la capacidad de adaptación del establecimiento frente a las nuevas tendencias de viajes que supondría el uso de espacio más amplios, abiertos y mediante experiencia tecnológica digital sin contacto que favorece la preferencia de los potenciales viajeros. Si bien el establecimiento no cuenta con local propio, esto hace que dependa de los costos fijos impuestos por los arrendatarios, lo que hizo aún más difícil cumplir sus obligaciones financieras en tiempos de pandemia sin ningún tipo de ingreso neto; es por esto que la búsqueda de nuevos socios inversionistas sería una opción viable para mantener económicamente la empresa y poder expandirse mediante la adquisición un nuevo local para el desarrollo de sus actividades.

Las nuevas tendencias que surgieron debido a la aparición del COVID-19, también impulsaron el uso de las redes sociales de forma exponencial, para lo que Pariwana Hostel Cusco no tuvo casi ninguna presencia, esto impide que la marca y el modelo de negocio sea conocido y visto a través de estas plataformas digitales, por dónde podría generar interacciones futuras con los potenciales viajeros, mediante creación de contenido en las redes sociales más comunes como Facebook, Instagram, YouTube o TikTok.

Por lo tanto, se puede concluir que Pariwana Hostel Cusco debe incursionar en la innovación tecnológica y digital sujeto a un plan de cumplimiento de medidas sanitarias, con el respaldo de alianzas estratégicas fuertes, mediante el uso de las redes sociales actuales y con la posibilidad de diversificar su tendencia de mercado, apostando por el público nacional e internacional en conjunto, con la finalidad de prevenir futuros cambios variables en la demanda, con lo cual minimizaría el riesgo de dependencia hacia un solo sector de cliente y con ello incrementaría las ventas a corto plazo, recuperando la rentabilidad.

Capítulo IV: Revisión de Literatura

Para el desarrollo del presente capítulo se consultó las fuentes y bases de datos primarias que provee la biblioteca DOCIS de CENTRUM Católica, así como investigaciones académicas profesionales de Google Scholar, a fin de garantizar la calidad y veracidad de la información e investigación. El estudio se enfoca en la reducción y estancamiento de las ventas, sin un nicho de mercado objetivo estable de Pariwana Hostel para que pueda adaptarse y reinventar su servicio de alojamiento de acuerdo a la nueva realidad a consecuencia del COVID-19.

Con la finalidad de tener un mejor entendimiento del problema central de Pariwana Hostels y encontrar posibles alternativas de solución, se tuvo que examinar la realidad actual y el particular modelo de negocio de alojamiento backpacker a nivel mundial, que viene siendo afectado por la propagación del COVID-19, las nuevas estrategias que se tendrán que adoptar frente a una nueva realidad, así como nuevas maneras de reinventar el servicio para mantener la sostenibilidad del negocio.

4.1 Mapa de Literatura

Se utilizó el mapa de literatura como método para la recolección de información. De la misma manera se revisaron las regulaciones y protocolos promulgados por el estado peruano frente a la fase de reactivación económica turística, para establecimientos de hospedaje y las futuras tendencias de los establecimientos backpackers y de viajes.

Por último, se revisaron modelos actuales, criterios de segmentación e instrumentos metodológicos, con la finalidad de englobar el problema central para un mejor entendimiento mediante la revisión de la literatura. Por lo cual se presenta la Tabla 8 a continuación.

Tabla 8.

Mapa de Literatura

Modelo del negocio actual	Modelo mundial El problema del modelo de negocio Impacto en el turismo backpacker	Los Hostels backpackers generan un impacto positivo, en materia económica, de diversidad e intercambio cultural y de turismo receptivo, sin embargo es vulnerable a cualquier cambio social, nacional e internacional.	Loker-Murphy & Pearce (1995); Musa & Thirumoorthi (2011); Brochado & Rita (2018); Iaquinto (2020)
Crisis en la industria turística	Crisis turística mundial por la pandemia del COVID-19 Recesión económica Restricciones y controles sanitarios	Las crisis sanitarias, económicas, sociales y las restricciones a nivel internacional, son amenazas latentes de los Hostels backpackers. Su oferta se ve comprometida y el modelo de negocio se vuelve inestable dependiendo de la gravedad de la crisis.	UNWTO (2020); Apaza-Panca et al. (2020); Baum & Hai (2020); Decreto Supremo N° 157-2020-PCM (2020)
Turismo actual	Turismo backpacker Turismo local Turismo Internacional	El turismo en general dinamiza todo sector de alojamiento en los Hostels backpacker, pero principalmente las actividades propias de estos establecimientos que comparten, cultura, emociones y experiencias.	Loker-Murphy & Pearce (1995); Paredes et al. (2020); Bulín y Tenie (2020); Pāvāļuc et al. (2020)
Descenso consecutivo del flujo de ventas en los canales offline y online	Establecimiento de Hospedaje	Establecimientos de hospedaje categorizados Hostel	Marlasca (2006); Lehmann (2018); MINCETUR (2019); Brochado, Rita, & Gameiro (2015); PROMPERÚ (2017)
	Segmento de Mercado	Nicho de mercado	Santesmases (2004); París (2013); Carballo, Fraiz, Araújo y Rivo (2016); Chen, Bao, & Huang (2014);
Modelo de Negocio futuro	Problema de fondo Nuevo mercado meta Intenciones de viaje post-pandemia de turistas internacionales Intenciones de viaje post-pandemia de turistas latinoamericanos Intenciones de viaje post-pandemia de turistas nacionales Alternativas de modelos de negocio	Las operaciones y el modelo de negocio de los Hostels backpackers tienen un talón de aquiles cuando su demanda se vuelve mayoritariamente internacional, deben ampliar su mercado meta y no centralizarlo, además de adaptarse a las nuevas necesidades de viajes y servicios turísticos.	Skyscanner (2020); Travel Leaders Group (2020); Expedia Group (2020); Sabre Corporation (2020); Perfil del nuevo turista vacacionista nacional, PROMPERÚ (2020); Dalrymple, Mann, Peters, & Seitzman (2020)
Tendencias de viajes	Tendencias de viaje	Las nuevas tendencias de viajes serán para turistas y organizaciones más responsables con la salud, el medio ambiente y el esparcimiento.	García & Ruíz (2020); MTC (2020); Vargas & Abella (2020)

Generaciones sociales	Baby Boom Generación X Generación Y/Millennials Generación Z Generación alfa	Las generaciones delimitan las tendencias y el enfoque de las organizaciones. Para los Hostels backpackers los Millennials vienen a ser su cliente principal del cual tienen que saber sus gustos y necesidades.	Dilthey (1875); Soto, et al. (2018); Ancín (2018); Cataldi & Dominighini (2015); Ruales (2019); Cadena, et al. (2020); Penzo (2018)
Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas	Son un impulso de colaboración económico, organizacional, cultural y estratégico que los Hostels deberían practicar. Los beneficios se experimentan a mediano y largo plazo que se traduce en bienestar y sostenibilidad frente a la incertidumbre.	Chen, Gallagher & Park (2002); (Marshall, Nguyen & Bryant (2005); Wang & Miao (2006); Rob-son, Katsikeas, & Bello (2008)
Marketing Digital	Marketing Digital	Uso de herramientas digitales para promover la venta de servicios o productos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes generando <i>engagement</i>	Morales (2012); Evans & Chang (2021);(Salazar, Paucar, & Borja, 2017)
Metodología GROW	Metodología GROW	La metodología que ayuda al crecimiento y fortalecimiento de los colaboradores dentro de la empresa, que refuerza la identificación, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la manera de solucionarlos.	Cuadri, Fierro y Palma (2015); Ortiz de Zárate (2010)
Metodología GUT	Metodología GUT	Herramienta metodológica para priorizar estrategias de solución, priorización de opciones y toma de decisiones urgentes.	De Moura, Menegassi, Cabral & Braga (2012); Lopez y Salazar (2020)

4.2 Revisión de Literatura

En esta sección, se desarrollan los conceptos del mapa de literatura con la finalidad de proporcionar una mejor descripción sobre el problema central, dichos conceptos se desarrollan en el siguiente orden:

4.2.1 Modelo de negocio Actual

Modelo mundial. Sobre una base de fondo que es conocida a nivel internacional, se describe el desarrollo de la actividad y/o modelo backpacker, como una forma de viaje basada en muchos conceptos de turismo, que se podría describir como una actividad socialmente polifacética (Loker-Murphy & Pearce, 1995). El éxito del alojamiento backpacker depende de la constante afluencia de “turistas mochileros” que frecuentan el establecimiento. La decisión de quedarse, regresar y recomendar a otros es en gran medida una consecuencia de la excelente calidad del servicio y de la oferta de un paquete de servicios que satisfaga las necesidades y deseos de los viajeros (Musa & Thirumoorthi, 2011).

Los hostels tienen un formato adaptado al mercado juvenil-adulto, constituyendo un producto híbrido que combina los servicios de alojamiento con un ambiente informal y acogedor. Debido al rápido crecimiento de estos alojamientos en todo el mundo, los huéspedes de este tipo de establecimientos se consideran ahora un importante segmento de mercado al cual dirigirse, puesto que además son el segmento de mercado que ayudaría a una reactivación turística de primera fase, por así decirlo, ya que en su mayoría son millennials dispuestos a viajar durante los próximos seis o 12 meses.

Además, las agrupaciones de productos turísticos especializados dirigidos a los turistas jóvenes que abarcan las redes de hostels backpackers pueden mejorar la

competitividad de los destinos tradicionales locales (Brochado & Rita, 2018). Por este motivo, cuando los viajeros piensan en hostels backpackers, es probable que piensen en dormitorios compartidos, fiestas nocturnas, extravagantes características de diseño, actividades variadas y zonas comunes con mucho ambiente. Sin embargo, algunos de estos establecimientos se están volviendo más lujosos y ofrecen servicios extras como ofertas de bares, suites, habitaciones con baños privados, instalaciones de almacenamiento seguro, áreas de restaurantes y comedores (Brochado & Rita, 2018).

Los hostels backpackers son uno de los lugares más reconocibles para los turistas mochileros, desempeñando un papel clave para ellos como una especie de infraestructura cultural que permite representar su movilidad. Mientras que estos viajeros pueden utilizar otras formas de alojamiento, el uso de hostels sigue siendo una forma importante de distinguir a los mochileros de otros turistas convencionales (Iaquinto, 2020).

Como conclusión, los hostels backpackers son establecimientos de hospedaje que combinan actividades, alojamiento e intercambio social-cultural dentro de un mismo ambiente, diseñado para todo tipo de persona que guste compartir experiencias con viajeros locales e internacionales.

El problema del modelo de negocio. El mercado de los hostels consiste en la venta de habitaciones conexas y servicios compartidos. Un hostel backpacker puede describirse como una especie de alojamiento económico que tiene áreas comunes. Estos establecimientos suelen tener camas en dormitorios compartidos, pero también hay habitaciones privadas e instalaciones de tipo hotelero disponibles hoy en día.

Los hostels prefieren concentrarse en la creación de un ambiente sociable y son mucho menos costosos que un hotel de categoría estándar (Research and Markets, 2020). Sin embargo, la realidad actual que hoy enfrenta este tipo de negocio viene

siendo afectado gracias a la crisis sanitaria mundial ocasionada por el brote del COVID-19, y es por esta razón que las empresas de casi todos los sectores de viajes y alojamiento, y más aún este sector en particular, han experimentado un descenso masivo en la demanda, por lo que se espera que este suceso continúe en los próximos meses hasta encontrar una vacuna efectiva y de alcance total en toda la población mundial.

Algo más importante que el abrupto descenso de los viajes causado en muchos casos por las restricciones gubernamentales, inmovilizaciones obligatorias, y el distanciamiento social, es que la industria de los alojamientos backpackers para jóvenes-adultos se enfrenta a considerables dificultades para adaptarse a la nueva realidad y dirigirse a un nicho de mercado limitado luego de un período posterior a la mencionada crisis sanitaria.

En una investigación reciente sobre hostels backpackers, Richards y Morrill (2020) señalaron que probablemente este tipo de alojamiento que se caracteriza por el uso de habitaciones en las que suelen dormir entre cuatro y 12 personas tendrá que adaptarse radicalmente a los nuevos requerimientos. Estos establecimientos tienen importantes áreas de socialización y cocinas comunitarias, lo que los diferencia de los hoteles tradicionales, es por ello que la implementación del distanciamiento social en estas instalaciones se convierte en un desafío, en particular porque el modelo de negocio apunta a contar con una superficie reducida y compartida para cualquier viajero.

Las consecuencias de este hecho se pudieron observar cuando, en marzo del 2020, Pariwana Hostel Cusco tuvo que ser puesto en cuarentena al tener dos turistas con COVID-19, este evento dio razón para cerrar y aislar a todo el *staff* juntamente con algunos viajeros de 16 nacionalidades que estaban en el establecimiento. Las

autoridades sanitarias de la ciudad del Cusco tuvieron que cumplir los protocolos exigidos ordenando un aislamiento obligatorio a fin de evitar posibles contagios.

Teniendo en cuenta el problema del negocio actual, sería importante que en un futuro los hostels backpackers en particular, tengan que revisar su modelo de negocio, y probablemente complementar sus servicios de alojamiento dando también prioridad a las habitaciones privadas.

Impacto en el turismo backpacker. El servicio de turismo backpacker centra principalmente su impacto y contribución en el desarrollo local, promoviendo el turismo en regiones y zonas de mediano y bajo costo. Por ello, Ribeiro Martins & Costa (2017) reconocen que el turismo backpacker contribuye al desarrollo de las redes de telecomunicaciones, servicios y transporte, incrementando la demanda por alojamientos económicos, una variedad equilibrada de restaurantes y una serie de otros servicios de apoyo a la actividad turística. Como consecuencia, promueve un conjunto de oportunidades para el desarrollo de un turismo más responsable, generando empleabilidad transversal, particularmente en las regiones con pocos ingresos que suelen estar al margen de las rutas turísticas principales y tradicionales.

Finalmente, al recorrer por una zona geográfica más amplia, incluso regiones aisladas, y consumir los bienes locales, el turismo backpacker contribuye al surgimiento de negocios que no requieren de mayores inversiones, lo que proporciona ingresos adicionales y sustanciales para muchas familias afectadas económicamente.

4.2.2 Crisis en la industria turística

La situación de inestabilidad política, económica y sobre todo sanitaria que trajo consigo el COVID-19, ha cambiado y está cambiando todo aquello que se conocía como normal, pues muchas de las industrias, y en mayor escala la turística, de naturaleza comunitaria, laboral, social, cultural y de esparcimiento, quedaron sin uso y otras buscan

reinventarse sobre un futuro incierto. De la revisión de la literatura realizada se identifica que la crisis en la industria turística proviene de tres focos principales: (a) crisis mundial por la pandemia del COVID-19, (b) recesión económica, y (c) restricciones y controles sanitarios. Este último aplicado por la mayoría de los países.

Crisis turística mundial por la pandemia del COVID-19. Si bien las crisis mundiales no pasaron desapercibidas a lo largo de la historia mundial, el brote del COVID-19 no está exento a esta, ya que originó una pandemia generalizada impactando de forma negativa a las personas, empresas, comunidades y naciones.

En un informe emitido por la World Tourism Organization (UNWTO, 2020), concluyeron que se registró una disminución del 56% en el arribo de turistas internacionales en los cinco primeros meses de 2020 con respecto al mismo período del año pasado, según los datos informados hasta ahora por los destinos de todo el mundo, las llegadas internacionales disminuyeron un 98% en el mes de mayo del 2020, lo que refleja las restricciones de viaje en casi todos los destinos del mundo, en medio de las medidas para contener la propagación de la pandemia por el COVID-19. Ello representa 300 millones de turistas internacionales menos, arribando entre enero y mayo del 2020 en comparación con el mismo período del 2019, lo que se traduce en 320,000 millones de dólares como pérdida de ingresos en el turismo internacional, tres veces más de lo que se perdió en todo el 2009 con la crisis económica mundial.

Recesión económica. La realidad como la conocíamos venía sufriendo una ralentización en materia económica, la empleabilidad a nivel mundial y nacional se percibió distinta, era cada vez más notorio que la economía se contrajera y por ende las actividades económicas vieron cómo se reducía su demanda esperando que todo mejorara.

Una de las actividades más importantes para el Perú y sobre todo para la ciudad el Cusco es el turismo, el cual ya venía sufriendo el descenso de la demanda turística, que afecta

directa e indirectamente a cerca del 50% de la población Cusqueña, pero lo peor estaba por venir. Con la aparición del COVID-19 se asociaría a los graves efectos adversos a corto y largo plazo en la oferta, la demanda e incluso a nivel sectorial. La intensidad y el alcance de los mismos dependerá de las condiciones locales de cada economía, del comercio mundial, de la duración de la pandemia y de las medidas sociales y económicas que se adopten por el estado peruano para evitar una crisis más severa.

En América Latina, los impactos económicos de la pandemia por el COVID-19 se citan como directos e indirectos, los impactos directos se reflejarán plenamente en los sistemas de salud, dada la colosal carga que pesa sobre los débiles sistemas sanitarios y el acceso desigual en lo que respecta a los niveles de ingresos y el lugar de residencia, mientras que los impactos indirectos se reflejarán en el cierre de la producción, educación, comercio, turismo, transporte, manufactura y recursos naturales; bajo la premisa de que todos ellos provocarán una recesión mundial y aumentarán el desempleo (Apaza-Panca et al. 2020).

Restricciones y controles sanitarios. En todos los países del mundo se tuvo que tomar medidas restrictivas y sanitarias drásticas, en unos más que en otros; para controlar la propagación del coronavirus, y esto repercute aún más en la industria del turismo en general.

En una investigación reciente (Baum & Hai, 2020), señalaron que un nicho de mercado clave para el turismo en todas las regiones y a nivel internacional es la visita a amigos y familiares, un derecho importante que atraviesa culturas y fronteras. Tras la incontrolable propagación del COVID-19 se sumaron a esto las sucesivas medidas de control y restricciones, fomentadas y aplicadas en distintos grados. Turistas de diferentes niveles vieron restringida su capacidad de viajar o regresar a sus países de origen por la inesperada situación que traía consigo el COVID-19. Entre los ejemplos más destacados se encuentran los cruceros que fueron puestos en cuarentena en Japón y California, así como los turistas que quedaron confinados en alojamientos turísticos de España y Perú.

Para el caso del territorio nacional, mediante Decreto Supremo N° 157-2020-PCM, se aprobó la fase cuatro de la reanudación de actividades económicas, siendo una de las actividades principales el transporte aéreo y vuelos internacionales desde el 05 de octubre de 2020, donde señala la apertura de 36 destinos internacionales, todo ello bajo protocolos sanitarios obligatorios coordinado por el Ministerio de Salud (MINSA) que solicita el resultado de prueba molecular negativa no mayor a 72 horas, formulario virtual de migraciones y accesorios de bioseguridad requeridos por las aerolíneas.

Finalmente y como ejemplo de dar cuenta de las restricciones que trajo consigo el COVID-19 y cómo esto afecta al turismo en general, el gobierno de Estados Unidos suspendió y limitó el ingreso a su territorio a inmigrantes y no inmigrantes extranjeros que estuvieron presentes físicamente dentro de la República Popular China, y como éste, existen ejemplos en los diferentes países del mundo que limitan de manera drástica una posible reactivación del turismo a gran escala, ya que las restricciones sociales y los controles sanitarios no van de la mano con el turismo de esparcimiento, comunitario y grupal al que está acostumbrado particularmente el viajero backpacker.

4.2.3 Turismo actual

Turismo Backpacker. Los backpackers o mochileros son viajeros que muestran una preferencia por el alojamiento económico; poniendo énfasis al encuentro con otras personas ya sean locales y/o extranjeros; con un programa flexible de viaje, organizado independientemente; con vacaciones más largas en lugar de las clásicas cortas estancias; y un particular gusto por las actividades de recreación informales y participativas (Loker-Murphy & Pearce, 1995). El turismo backpacker siempre se ha caracterizado por un conjunto de actividades turísticas sociales y conjuntas, donde la principal razón radica en compartir experiencias con grupos de personas o viajeros que tienen los mismos intereses, el cual es conocer otras culturas, sociedades y a la vez poder disfrutar, relajarse y divertirse.

Turismo local. El MINCETUR dio a conocer que el Perú ha recibido el Sello *Safe Travels* otorgado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), como un reconocimiento de seguridad e higiene a nivel mundial en turismo ante el COVID-19, con el propósito de contribuir a la reactivación responsable de la actividad turística local en el Perú.

No obstante, en un estudio reciente, Paredes et al. (2020) mencionan que la actividad turística ha demostrado resiliencia y adaptación en diversas ocasiones, pero esta crisis sacó a la luz los problemas que el sector viene arrastrando en el Perú y que uno de ellos es el de la informalidad, y en el caso del turismo implica la prestación de servicios de poca calidad, comprometiendo la salud y la seguridad de los turistas; si se busca retomar una actividad tan importante como es el turismo local, se debe enfocar en la formalización de las actividades.

Turismo Internacional. El Perú es un destino turístico a nivel mundial que ningún viajero pasa por alto y menos un turista internacional backpacker, sin embargo, dados los últimos acontecimientos ocasionados por la crisis sanitaria, el turismo internacional se vio obligado a detener casi la totalidad de sus actividades, como alojamientos, restaurantes, bares, pubs, actividades de aventura y cultura, destinos turísticos y muchos otros que se relacionaban directa o indirectamente a la actividad turística internacional.

En una investigación reciente sobre el turismo internacional de Bulin y Tenie (2020), mencionaron que los efectos de la pandemia en el turismo internacional se deben a tres razones en particular que son, las restricciones a los viajes, cancelaciones de eventos como ferias, congresos, conferencias, eventos culturales, deportivos, entre otros, y el miedo que genera el riesgo de contraer el virus del COVID-19. Por lo tanto, el panorama general de la industria del turismo internacional durante la pandemia es incierto, los hoteles y otros alojamientos como los que brindan servicios backpacker han sido cerrados, las aerolíneas han reducido drásticamente el número de frecuencias de vuelos, los cruceros han suspendido sus viajes y los restaurantes

han restringido sus actividades reduciendo el aforo o dependen exclusivamente de los servicios de *delivery*.

La crisis sanitaria ha causado las mayores pérdidas históricas en el sector del turismo internacional desde los ataques del 11 de septiembre del 2001 en los EE. UU., la epidemia del SARS en el 2003 e incluso la crisis económica mundial del año 2009. En este contexto la masiva reducción en el número de turistas internacionales muestran que, si la pandemia sigue siendo una preocupación durante un período más largo, esto seguirá teniendo un impacto negativo importante en el sector turístico internacional, que probablemente afectará los hábitos de los turistas, limitándose a viajes que exclusivamente comprendan sólo su territorio, explorar las zonas cercanas a donde viven, comprar vacaciones más baratas, utilizar promociones para reservar vacaciones y viajar lo menos posible (Păvăluc et al. 2020).

4.2.4 Establecimientos de hospedaje

La práctica de hospitalidad data de la época griega como una de las virtudes más apreciadas, era la consideración del extranjero como oportunidad de obtener buena reputación para la casa y para la mejora de relaciones entre naciones. Igualmente, en la época romana, la afición por viajar provocó el incremento de establecimientos para alojar principalmente a los viajeros ricos, a quienes se le brindaba particular importancia (Marlasca, 2006).

A través de los años el servicio de alojamiento se fue especializando a la par del posicionamiento de la actividad turística, es así que se convirtieron en parte esencial de la infraestructura de viaje hasta el día de hoy y también se convirtieron en los principales representantes de la cultura en la que se desarrollan (Lehmann, 2018), en muchos casos los propios establecimientos son antiguos edificios históricos considerados destinos turísticos por sí mismos; así también, cada marca ha creado incluso su propia cultura interna logrando el surgimiento de cadenas y colecciones hoteleras reconocidas mundialmente.

De acuerdo al *Reglamento de Establecimientos de hospedaje* presentada por el MINCETUR, un establecimiento de hospedaje es aquel “lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento” (MINCETUR, 2019, p.2). La base en este tipo de modelo de negocio es clara, brindar un espacio de descanso a visitantes y turistas con los principios y estándares mínimos de limpieza, seguridad y confort. Sin embargo, las características del servicio e instalaciones propias del negocio, estarán definidas y ligadas a las preferencias del mercado meta al que apunta cada empresa o marca.

Debido al acelerado avance de la tecnología, se ha dado la aparición de diferentes grupos de generaciones y con ellos han aparecido nuevas y diversas necesidades impulsando al mercado a ampliarse, desafiando al servicio habitual y ofreciendo grandes oportunidades de innovación y creación; y no solo ello, sino que incluso aquellos hospedajes que se limitaban a solo un tipo de servicio han tenido que reinventarse completamente. Gracias a este amplio mercado existente es que surge la clasificación y categorización de establecimientos de hospedaje y con ello la regulación de cada país que permite garantizar la satisfacción de los clientes a través de la determinación de estándares básicos de servicio e infraestructura para cada tipo de alojamiento.

Establecimientos de hospedaje categorizados. De acuerdo a lo mencionado previamente, cada establecimiento cuenta con características propias en infraestructura y servicio que permiten clasificarlos y categorizarlos. De acuerdo al *Reglamento de establecimientos de hospedaje por el MINCETUR* (2019), la clase es la “identificación del establecimiento de hospedaje en función a sus características arquitectónicas de infraestructura, equipamiento y servicios que ofrece” (p.1) diferenciándolos en: hotel, apart-hotel, hostel, resort, ecolodge y albergue. Por otro lado, la categoría se define de acuerdo al rango de

estrellas obtenido en base a las condiciones mínimas que cada nivel ofrece, entre ellos se tiene a los hoteles, apart-hotel y hostales.

Hostel. La palabra hostel es un término inglés cuya traducción al español es hostel, dicha traducción no obedece a las características propias del término, puesto que mundialmente en países de habla inglesa principalmente, el término hostel hace referencia a un establecimiento de hospedaje frecuentado por los turistas mochileros con opciones de reserva por camas en dormitorios compartidos o habitaciones privadas a bajo precio, cuya característica principal es la existencia de áreas comunes que permiten la interacción cultural y sociabilidad entre los huéspedes, a diferencia del término hostel que hace referencia a un establecimiento de hospedaje categorizado de una a tres estrellas con habitaciones privadas y requerimientos similares a las de un hotel.

De acuerdo al mismo Reglamento de establecimientos de hospedaje, la definición de albergue es la más próxima a la definición de hostel reconocida en países angloparlantes y de acuerdo al MINCETUR (2019) un albergue es: “Clase de establecimiento de hospedaje que brinda el servicio de alojamiento, cuya infraestructura, equipamiento y servicios, promueve la interacción de los huéspedes en ambientes de uso común tales como: Cocinas, habitaciones, servicios higiénicos, áreas recreativas, entre otros” (p.1).

De acuerdo a un estudio realizado en el Reino Unido, la preferencia por alojarse en un hostel dependerá independientemente del precio, de la atmósfera social, ubicación, conexión con la ciudad, personal, limpieza, seguridad y facilidades, siendo la atmósfera social la dimensión más importante para crear un sentido de calidad (Brochado, Rita, & Gameiro, 2015). Principalmente en Europa, donde la actividad turística de mochileros está más desarrollada, se ha identificado que en muchos casos la razón para hospedarse en un hostel, va más allá del factor económico; turistas con altos ingresos optan por alojarse en hostels por el valor cultural que ofrecen, actividades socio-culturales que permiten la interacción con personas locales e

intercambiar experiencias con personas de todo el mundo, a diferencia de un hotel que ofrece privacidad y exclusividad en los servicios.

De acuerdo a un informe hecho por PROMPERÚ (2017), la razón principal de un turista mochilero para visitar Perú no es Machu Picchu, sino conocer la cultura e historia de todo el país. Igualmente determina que el gasto promedio de los turistas que se alojan en hostels es de US\$813.00 dólares, con una permanencia de 12 noches y tres departamentos visitados (PROMPERÚ, 2017).

4.2.5 Segmento de mercado

La segmentación se conoce como la división del mercado en subgrupos con comportamientos, actitudes y necesidades similares, lo cual permite a las empresas establecer estrategias específicas para cada grupo, captar su atención y lograr la venta (Santesmases, 2004).

La segmentación brinda oportunidades a las empresas desde dos enfoques: exógeno y endógeno. Desde el punto de vista endógeno, poseer un segmento de mercado claro les permite establecer una misión, visión y estrategias adecuadas en concordancia con su mercado meta, unificando el propósito del trabajo y motivando al personal al alcance de los objetivos claros puesto que, también les permite trabajar con el *know how*, capacidades, habilidades y aptitudes de sus colaboradores. Mientras que desde la perspectiva exógena se consideran las oportunidades y amenazas para la empresa, es decir realizar constantes estudios y análisis sobre perspectivas locales y mundiales de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que puedan influir en el comportamiento del segmento o segmentos de mercado en el cual participa. Obtener información sobre el posicionamiento de la empresa frente a sus competidores y el mercado en general, permite poder establecer una ventaja competitiva sostenible para lograr la diferenciación (París, 2013).

De acuerdo a Carballo, Fraiz, Araújo y Rivo (2016) “Cada destino turístico sólo puede satisfacer adecuadamente a determinados tipos de demanda, ya que parte de una serie de recursos objeto de interés de ciertos segmentos, debido a que el mercado no es homogéneo” (p.372). Del mismo modo, cada componente de la infraestructura de viaje, es decir agencias de viaje, aerolíneas, hoteles, guías, servicios de transporte, entre otros, estará diferenciado de acuerdo al tipo de turista que visitará el lugar y a su vez puede estar subdividido de acuerdo al tipo de viaje que ha de realizar, puede ser cultural, de aventura, de negocios, familiar, entre otros; o puede estar subdividido de acuerdo a la inversión que desea realizar y del servicio que desea obtener, que puede ser de lujo o económico, usualmente el turismo backpacker o mochilero es considerado como turismo económico.

Un estudio realizado en China sobre la segmentación, basada en motivaciones de viaje de los turistas mochileros, determina que las principales motivaciones son las de autoconocimiento, superación personal, experiencia de destino, interacción social, escape y relajación, y conformidad y preferencia, este último hace referencia a ser influenciados por otras personas (Chen, Bao, & Huang, 2014). Es así que la infinidad de necesidades provoca el surgimiento de empresas cada vez más especializadas y, hoy por hoy, las nuevas tendencias y sensibilización en ciertos aspectos, como la conciencia medioambiental, la responsabilidad social o el caso actual de la pandemia por el COVID-19 ha elevado la valla competitiva, pues aquellas empresas que logran incorporar estas tenencias en sus estrategias poseen una ventaja competitiva ante otras que se mantienen en el común denominador.

Nicho de Mercado. A diferencia de los segmentos de mercado, los nichos son subgrupos específicos con características más demarcadas y usualmente son más funcionales para pequeñas y medianas empresas, poseen una ventaja competitiva mayor en cuanto a su política de precios, logrando mayor rentabilidad debido a sus altos márgenes de ganancia, sin embargo el éxito de su estrategia depende principalmente de la satisfacción y preferencia de su

producto o servicio por la calidad brindada, más que por el volumen de ventas logradas (París, 2013). Las empresas enfocadas en nichos de mercado se basan en la exclusividad, y están particularmente a la vanguardia en innovación, incluso existen algunas marcas que han logrado emplear tanto estrategias de economía a escala, como segmentos y nichos de mercado al mismo tiempo, a través de la creación de nuevas líneas de producto.

Por otro lado, tal como es alta la oportunidad de obtener éxito, también es alto el riesgo de enfocarse en un segmento tan pequeño, por un lado, actualmente las barreras de entrada son bajas, la tecnología permite que los productos o servicios sean replicados con facilidad y de no invertir constantemente en innovación y desarrollo, la estrategia simplemente no funcionará; por otro lado, aquellas amenazas externas, como es el caso actual del COVID-19 que desestabilizó el dinamismo del mercado global, limita la posibilidad de adaptar el modelo de negocio a la nueva realidad de manera inmediata y/o sin tener que realizar grandes inversiones.

4.2.6 Modelo de negocio futuro

Problema de fondo. Los hostels son conocidos mundialmente como establecimientos de hospedaje económicos dirigidos a un segmento y nicho de mercado mayoritariamente joven, que busca oportunidades a lo largo de su viaje para socializar a través de dormitorios compartidos y actividades en grupo, sin embargo con la presencia de una pandemia mundial cuya principal medida de prevención es el distanciamiento social, la razón de ser del modelo de negocio se desvirtúa, convirtiéndose actualmente más en una desventaja que en una ventaja.

Nuevo mercado meta. La incidencia de la pandemia provocada por el COVID-19 en la actividad turística ha sido radical, los viajeros nacionales e internacionales están cambiando sus preferencias, acorde a las consecuencias y nuevos hábitos principalmente de salud y seguridad que surgieron a raíz de esta pandemia. Están surgiendo nuevas tendencias de viaje y con ello se van creando nuevos segmentos de mercado, es así que algunas empresas han ido adaptando sus estrategias para poder continuar en el mercado o adaptarse acorde a las nuevas prácticas.

Intenciones de viaje post-pandemia de turistas internacionales. Estudios globales analizaron las nuevas tendencias, la economía y psicología de viaje y las nuevas formas de viaje. De acuerdo a un informe realizado por la empresa de viaje Skyscanner (2020), las nuevas tendencias mundiales de viaje se enfocan en realizar viajes domésticos principalmente. Asimismo, demuestran que un 60% de las personas encuestadas cree que será más seguro viajar dentro de seis meses a más cuando las condiciones lo permitan y las aerolíneas de bajo costo serían el medio de transporte con mayor aceptación, por otro lado, el tiempo para realizar una reserva también cambió, las personas prefieren esperar a último minuto para confirmar el viaje debido a la incertidumbre y se sienten más cómodos puesto que existe mayor flexibilidad de cambio y postergación.

De acuerdo a una encuesta realizada a 3,000 viajeros frecuentes en Estados Unidos y Canadá por la empresa *Travel Leaders Group* en octubre del 2020, un 99% de los encuestados tiene intenciones de viaje, un 70% planea realizarlo este 2021, 45% ya tenía planes de viaje y 54% aún no lo decidía. El tipo de viaje principalmente sería doméstico, sin embargo, la popularidad de Europa va en aumento. La principal preocupación es el contagio y el riesgo a cumplir cuarentena lejos de casa, en segundo lugar, vendría la parte económica (*Travel Leaders Group*, 2020).

Para la selección de alojamiento, el punto principal a considerar son los protocolos de salubridad, seguido por la flexibilidad de cancelación, uso de mascarillas, capacidad reducida, experiencia sin contacto al momento del registro. Asimismo, toman muy en cuenta la comunicación de los protocolos en redes sociales, principalmente buscan que sean informativos un 27%, profesionales un 23%, amables un 18% y energéticos en un 16% (*Expedia Group*, 2020).

Intenciones de viaje post-pandemia de turistas latinoamericanos. De acuerdo a una encuesta realizada por la empresa *Sabre Corporation* (2020) sobre las intenciones de viaje de

turistas en latinoamérica, se obtuvo datos alentadores de un total de 1,760 respuestas, “los resultados indican que los latinoamericanos están deseosos de viajar, pero tienen altas expectativas en cuanto a medidas sanitarias, flexibilidad y, por, sobre todo, una buena oferta” (Sabre Corporation, 2020, p.1).

En base a la encuesta se encontraron cinco hallazgos: en primer lugar, un 50% de los encuestados indicó que planea viajar dentro de los próximos seis meses, dependiendo de la situación, siendo México el país con mayor apertura a viajar, y Perú el menor, con un total de 42% de encuestados señalando que esperarían a ser vacunados. El segundo hallazgo demuestra que los nuevos viajeros serán más recelosos al seleccionar el tipo de transporte, prefiriendo los autos rentados. El tercer hallazgo manifiesta que el factor principal de motivación de viaje son las ofertas, sabemos que la crisis afectó a la economía de todas las familias, reordenando sus prioridades y dejando en último lugar los viajes vacacionales; sin embargo, en algunos países como Perú y Argentina, se demostró que la principal motivación son las estrictas medidas sanitarias. Dentro de la priorización de medidas sanitarias, como cuarto hallazgo identificaron que el distanciamiento social, uso de mascarillas y limpieza constante son las medidas indispensables. Y el quinto hallazgo demuestra que el 56% de los encuestados optaría por destinos cercanos y a corta distancia.

Intenciones de viaje post-pandemia de turistas nacionales. De acuerdo a un reporte sobre el perfil del nuevo turista vacacionista nacional, realizado por PROMPERÚ (2020), los centennials y millennials son los más sensibles a la incertidumbre de la pandemia, pero también lo son a las promociones, así como los segmentos A, B y C, es decir casi la mitad de viajeros se animaría a viajar si se establecerían promociones únicas. Por otro lado, al igual que la tendencia mundial de realizar excursiones dentro del mismo país, en Perú sucede lo mismo, siendo ocho de cada 10 peruanos los que elegirían viajar a un destino dentro del mismo país,

dentro de las opciones preferidas de viaje estarían liderando Cusco y Arequipa con el 25% y 10% respectivamente.

Por otro lado, las decisiones de viaje se ven determinadas por las medidas de prevención y bioseguridad, así como la comunicación que las empresas privadas y el gobierno brindan sobre esta, por lo que la preferencia en usar una agencia de viaje se ha incrementado al recibir mayor información y garantía que viajar solos. Más del 50% de los viajeros prefieren establecimientos seguros, con aforo reducido, y muy importante el acceso a la información de los servicios y opciones de compra en línea, esto ha llevado a que la preferencia por servicios de mayor categoría predomine, ya que lo asocian con mayor seguridad y cumplimiento de protocolos.

Alternativas de modelo de negocio. Surgen nuevas perspectivas a raíz de la pandemia, oportunidades de mejora a largo plazo para toda la industria turística. Uno de los principales cambios aplicables al modelo de negocio es adaptar la propiedad a las preferencias de los viajeros, por ejemplo, convertir los dormitorios compartidos en dormitorios privados ya sea para una persona sola, una pareja o un grupo de conocidos que viajan juntos. Enfocarse al comienzo en la privacidad y comodidad de los huéspedes ayudará a la reactivación de la empresa.

En segundo lugar, se encuentra el uso de tecnología digital casi al 100%, desde la reserva hasta los registros de entrada y salida (Dalrymple, Mann, Peters, & Seitzman, 2020). El uso de dispositivos y aplicaciones significaría un aspecto clave para la selección de la empresa al brindarles a los clientes respuestas más rápidas y el control de elegir o cancelar servicios de manera inmediata. En tercer lugar, los consumidores se han vuelto más conscientes sobre los impactos medioambientales, así como las secuelas que la pandemia está dejando, por lo tanto, también buscan empresas que consideren dentro de sus planes actividades eco-ambientales como la de permitir al huésped tener su propio horario de limpieza de la habitación y por otro

lado apliquen experiencias personalizadas donde el gerente o CEO se comunica directamente con ellos con mensajes genuinos.

4.2.7 Tendencias de Viaje

Mientras el mundo trata de retomar su rumbo habitual con el COVID-19 aún latente y con los profesionales de la salud tratando de controlar y curar esta pandemia, muchas situaciones, formas y costumbres han tenido que cambiar de manera significativa, desde normas estrictas de distanciamiento social para evitar el incremento o rebrote de la pandemia, hasta inmovilizaciones obligatorias.

Mucho se sabe sobre el impacto que se tiene debido a la pandemia originada por el COVID-19 en la industria del turismo, la misma que se prepara para la reactivación y junto con este, los cambios que traerá la situación actual con la que se viene conviviendo (García & Ruíz, 2020). De lo anteriormente dicho y como una propuesta por la recuperación del turismo y los viajes, el cinco de octubre del 2020 el gobierno peruano dio luz verde a la reactivación de los vuelos internacionales, donde se permite el traslado ida y vuelta de pasajeros con un rango de hasta cuatro horas de vuelo para los destinos de Colombia, Ecuador, Panamá, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Chile (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2020). En enero del año 2021, debido a la segunda ola de contagios, se dispuso que los viajeros realizarán cuarentena por 15 días, sin embargo, en marzo se suprimió dicha condición, manteniendo solo el requerimiento de presentar el resultado negativo de una prueba molecular o de antígenos realizada dentro de las 72 horas antes de la partida, también el uso obligatorio de la mascarilla y el protector facial desde el ingreso al aeropuerto (MTC, 2020).

Los constantes cambios en los protocolos, los limitados destinos y la sensación de inseguridad asociada a los vuelos y aeropuertos saturados con personas posiblemente contagiadas, provoca un cambio en los gustos de los viajeros, sus actividades y por ende un cambio de preferencia en los destinos de viaje. Actualmente, estas preferencias y nuevas

tendencias se dan en cuanto a aquellos destinos que cuenten con protocolos de bioseguridad, prefiriendo destinos nacionales y locales, el gusto por atractivos naturales con un contacto más estrecho con la naturaleza beneficiándose de esta manera el turismo rural y el ecoturismo (Vargas & Abella, 2020). Esta nueva forma a la que el viajero debe adaptarse y ser más consciente e informado sobre la actualidad que se vive, hace un viajero más responsable, empático y comprometido con el turismo sostenible que vendrá a ser la clave en esta situación actual.

4.2.8 Generaciones sociales

A lo largo del tiempo establecer límites generacionales es muy útil para los sociólogos y antropólogos. Según Dilthey (1875), las generaciones son un conjunto de personas que comparten semejanza en un periodo de tiempo determinado, experiencias culturales y conocimiento mediante una interacción de edades, los cuales reaccionan a los diversos sucesos económicos, sociales, tecnológicos, mundiales, y estos son importantes para determinar a qué generación pertenecen. A continuación, se describen las siguientes:

Baby Boomer (1949-1968). Generación post guerra, este suceso demográfico que marcó diferencias en los países occidentales, con un desproporcionado crecimiento en la natalidad. Se considera como la generación de los cambios, tanto sociales como culturales, vivieron cambios significativos como la liberación femenina y la revolución en los medios de comunicación. Antes los *Baby Boomer* eran conocidos como ancianos, pero ahora están más conscientes del cuidado que deben prestarle a su salud, a su economía con mucho optimismo, tomando decisiones de forma independiente, llevando una vida social activa (Soto, et al., 2018).

Generación X (1969-1980). Nacidos de los *Babys Boomers* y padres de los *millennials*, esta generación se caracteriza por ser tradicionalistas y conservadores, con tendencia de represión y machismo. Cuentan con una sólida estabilidad laboral, su mayor éxito en la vida

para esta generación es “tener una familia feliz”, esta generación conoció los videojuegos, la televisión por cable y fueron los impulsores de la tecnología (Ancin, 2018).

Generación Y/millennials (1981-1994). También conocida como la generación del milenio; cuentan con habilidades digitales innatas, nacieron en pleno apogeo del Internet, crecieron y se adaptaron a las tecnologías. “Son capaces de cambiar de una tarea a otra de forma rápida e integrarla” (Cataldi & Dominighini, 2015). A diferencia de las generaciones anteriores, esta generación debe estar constantemente preparada tanto intelectualmente como emocionalmente para poder conservar su trabajo ya que existe mayor competencia. Para el 2025, el 75 % de los millennials representarán la mayor población con capacidad de compra (Ruales, 2019).

Generación Z (1994-2010). Conocidos como la generación centennials, son herederos de todo lo vivido por los millennials. Según un estudio de Cadena, et al. (2020) esta generación es impulsora del consumismo, ya que muchos de estos se han convertido en Influencers. Ellos vienen al mundo con un *smartphone*, son generaciones más conscientes, que luchan por la igualdad de género, el cuidado del medio ambiente. Son autodidactas, conviven al 90 % con las redes sociales.

Generación Alfa (2011- 2015). Llamados hijos de la Generación Y, son la generación 100% digital, tendrán una mejor calidad de vida, más oportunidades para la educación. Los alfas deben estar preparados para presentar mejores soluciones, deben mejorar sus habilidades de creatividad, tomar mejores decisiones, relacionarse con los demás, poseer una comunicación asertiva y tener inteligencia emocional (Penzo, 2018).

4.2.9 Alianzas Estratégicas

En estos últimos años de globalización, se vive el desarrollo de un nuevo fenómeno en el mundo empresarial, que viene a ser la conformación de las alianzas estratégicas, las cuales desempeñan un papel muy importante en las relaciones interempresariales. Pero ¿Cuál es el

origen de estas alianzas estratégicas? Se sabe que la aparición de las alianzas estratégicas está íntimamente relacionada con la creciente globalización de la economía, ya que son impulsos de colaboración de las organizaciones para mejorar la consecución de objetivos estratégicos.

Las alianzas reciben diversas definiciones; entre ellas se puede mencionar que son relaciones cooperativas que se llegan a entender como una adaptación frente a las incertidumbres del entorno (Chen, Gallagher & Park, 2002). Otras la definen como una relación donde los socios contribuyen a un objetivo común, pero manteniendo su independencia (Marshall, Nguyen & Bryant, 2005; Wang & Miao, 2006), Para Marshall, Nguyen y Bryant (2005), una alianza estratégica constituye una relación entre organizaciones en la que las partes conservan un determinado nivel de autonomía, pero son interdependientes en un importante grado.

Las alianzas son un acuerdo de cooperación voluntaria en la que se debe compartir e intercambiar alguna labor ya que estas relaciones de largo plazo se basan en la confianza (Robson, Katsikeas, & Bello, 2008). Según Wang y Miao (2005), encuentra los siguientes beneficios al celebrar una alianza estratégica; tener ventaja competitiva frente a los demás, adquirir nuevas tecnologías, poder ingresar y participar de nuevas economías y mercados, poder acceder a nuevas tecnologías y recursos y a un ambiente de rápidos cambios. Estos dos autores indican que cada parte contribuye con su propia experiencia, lo que permite enfocarse en sus habilidades fundamentales, mientras adquieren o se capacitan en el recurso que no poseen. Existen diversas razones detrás de las alianzas, pero es necesario analizar la evolución de las mismas para que todas las empresas en vías de desarrollo puedan experimentar beneficios a largo plazo y poder cultivar un bienestar económico y sostenible.

4.2.10 Marketing digital

Los constantes avances tecnológicos han logrado alcanzar en pocos años la era digital, la cual provocó importantes cambios principalmente en la comunicación de las personas y las

empresas, están siempre conectados e interactuando en tiempo real con el resto del mundo, por ello que las necesidades de las personas son cada vez más variadas, así como la forma de satisfacerlas. Es así que surge el marketing digital, el cual es “la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales”(Salazar, Paucar, & Borja, 2017, p.1164), este tipo de marketing no solo se enfoca en la venta de productos o servicios sino en la potenciación de la marca a través de contactos personalizados y generación de consumidores que además de consumir, producen, generan y comparten el contenido de la empresa (Garcia, 2011) para luego alcanzar un crecimiento económico sostenible.

El Marketing digital abarca el sitio web, blog empresarial, posicionamiento en buscadores, redes sociales, publicidad online e email marketing; y se presenta en diversos formatos como el móvil, marketing interactivo, marketing de afiliados y marketing de atracción (Salazar, Paucar, & Borja, 2017), el uso de cada canal y formato dependerá del modelo de negocio, objetivo de la empresa o segmentación de mercado.

De acuerdo a Evans y Chang (2021) para redefinir el comercio es importante enfocarse en las siguientes tendencias digitales:

- **Balance.** Las compañías deben tener en cuenta que no solo es una generación la que hace uso de la tecnología, sino son todas, desde los baby boomers hasta la generación alfa. Se puede estar enfocado en un solo mercado, sin embargo, se debe considerar los cambios de necesidades, y que las personas ya no están limitadas por la tecnología.
- **Comercializar a tu manera.** La tecnología avanzada brinda al cliente más opciones de comprar, por lo tanto, la empresa debe adecuar sus estrategias de venta de acuerdo al perfil de su comprador, desde el uso de la nube, inteligencia artificial, el internet de las cosas, automatización, realidad aumentada, entre otros.

- ***Lo virtual cambia lo convencional.*** El uso de realidad virtual puede llegar a garantizar la compra de tu producto o servicio, a través del uso de la realidad virtual o realidad aumentada.
- ***De la transmisión en vivo a la venta en vivo.*** El uso de la transmisión en vivo hoy en día se utiliza con el fin de comprometerse con el comprador en tiempo real. Funciona como una herramienta para replicar las características de las ventas en vivo y eleva la experiencia.

4.2.11 Metodología GROW

Esta es una metodología usada para el *coaching* que nació gracias a Graham Alexander y fue ampliamente difundida por Jhon Withmore basándose en la escuela europea de coaching. Conforme a Cuadri, Fierro y Palma (2015), dicha metodología es utilizada en el proceso de coaching en el cual, además de hacer referencia al crecimiento personal de los individuos, también hace referencia al acrónimo de las etapas que sigue dicha metodología.

En este entender, si se desglosa el acrónimo GROW, se tiene que: a) *Goal* (G), es la etapa de identificación de las metas de distinta jerarquía temporal y de importancia, plasmadas por el *coachee* o colaborador involucrado en potenciar su crecimiento personal; b) *Reality* (R), etapa afianzada por el coach donde se busca identificar los niveles de conciencia actual del *coachee* para trabajar en su realidad presente; c) *Options* (O), etapa en la que el coach guía al *coachee* a fin de que él mismo busque las opciones más acertadas a la solución de sus problemas; y d) *What, When, Who, Will* (W), etapa del accionar y del compromiso del *coachee* a fin de cómo lograr las metas propuestas con las opciones desarrolladas por él mismo (Ortiz de Zárate, 2010).

4.2.12 Metodología GUT

Esta metodología es el acrónimo de las palabras Gravedad (G), Urgencia (U) y Tendencia (T), que en conjunto constituyen una herramienta ideal para priorizar estrategias, tomar decisiones o resolver problemas (De Moura, Menegassi, Cabral & Braga, 2012).

Lopez y Salazar (2020), mencionan que el criterio de gravedad (G), identifica la probabilidad de ocurrencia de un problema y su consecuencia en los activos, los recursos humanos y recursos naturales. Por otro lado, el criterio de urgencia (U), permite identificar si los problemas tendrían repercusiones en cuanto al plazo, al costo y a la calidad del producto o servicio de una organización. Finalmente, el criterio de tendencia (T), determina si el problema será capaz de cambiar en el tiempo a fin de aumentar su intensidad o disminuir sus efectos.

El objetivo de dicha metodología yace en el hecho de tabular los elementos a evaluar y ordenarlos de manera que se obtenga una puntuación parcial en cada uno de los tres aspectos mencionados inicialmente. Posterior a ello, la tabulación permitiría obtener un resultado del producto de los parciales, pudiendo así, categorizar y priorizar los elementos a evaluar.

4.2.13 Conclusiones

Como se ha visto, el modelo de negocio de hostels backpackers conserva el estilo socio cultural como principal oferta de servicios, el mismo que habiéndose considerado como una fortaleza hace unos años atrás, hoy se ve como una desventaja competitiva por la crisis sanitaria. Sin embargo, no solamente este sector de alojamientos se ha visto vulnerado, sino que en general, el sector hotelero ha sido golpeado por las disposiciones asumidas por los países del mundo a fin de salvaguardar la salud comunitaria. En este entender, la crisis sanitaria ha afectado también a la industria del turismo en cuanto a los efectos de la pandemia por el COVID-19, la misma que causa una nueva crisis económica mundial a razón de las restricciones sanitarias que impiden un normal desarrollo de las actividades turísticas.

Por otro lado, acorde al contexto descrito, el turismo actual se compone del ya descrito turismo backpacker caracterizado por su estilo sociocultural, así como del turismo local, el cual carece de formalidad en la oferta general de sus servicios y que representa un punto álgido de superación a fin de captar a los futuros turistas, y finalmente el turismo internacional, el mismo que actualmente se ha visto paralizado por las medidas cautelares, restricciones territoriales e ingresos de cada país.

Así mismo, se describe que dentro del sector hotelero existe una variedad amplia entre categorías y clasificaciones para los alojamientos, siendo la más acertada para el caso de Pariwana Hostel Cusco la de albergue o hostel, donde el turista promedio no sólo busca un precio cómodo, sino donde busca una experiencia sociocultural diferente, más allá de la exclusividad que pueda obtener en un hotel.

En cuanto al mercado, es importante obtener información sobre el posicionamiento de la empresa frente a sus competidores y el sector en general, ya que permite establecer una ventaja competitiva sostenible para lograr la diferenciación y vislumbrar un adecuado nicho de mercado sostenible para la empresa, quizás delimitado por un mejorado modelo de negocio. Pues se observa que las nuevas tendencias de viaje han sido aceptadas a nivel mundial siempre y cuando se considere los nuevos factores de bioseguridad como obligatorios en cada destino. Por lo tanto, es viable mencionar que la oferta turística y de alojamientos ha de sobresalir si los ofertantes de servicios turísticos cumplan todos estos criterios mínimos mundialmente exigidos.

Seguidamente se ha visto el recuento generacional del cual está compuesto el último siglo de vida humana, donde cada uno de ellos posee características netas que influyen en última instancia en sus tendencias de viaje, en los requisitos necesarios que necesitan de un destino turístico y en cómo obtienen su propia información de viaje.

Finalmente, la revisión de la literatura hace referencia a términos que esta investigación considera necesarios para lograr entender y priorizar los problemas de investigación. Pues metodologías como GROW, permitirán priorizar los problemas que enfrenta la empresa Pariwana Hostels y a través de la metodología GUT se podrá categorizar los mismos a fin de tabular los más críticos y brindar opciones de soluciones puntuales, rápidas y rentables.



Capítulo V: Análisis de Causa Raíz

Para el desarrollo del presente capítulo, se utilizó el diagrama de Ishikawa, el cual permitió determinar las principales causas que estarían originando el problema del *descenso consecutivo del flujo de ventas en los canales offline y online* que se reflejan en el estancamiento de los servicios turísticos que ofrece Pariwana Hostel Cusco. Este diagrama se detalla en la Figura 10.



Figura 10. Diagrama de Ishikawa. Adaptado de Introduction to Quality Control (5a ed., p. 97), por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3A Corporation.

5.1 Personas

5.1.1 Reducción de personal debido al confinamiento y estancamiento de operaciones producto de las restricciones a raíz de la COVID-19

Previo a la pandemia mundial por el COVID-19, Pariwana Hostel Cusco contaba con 38 colaboradores, sin embargo, actualmente cuenta con menos de 15 miembros del equipo original, solo dos de ellos se mantienen activos y el resto se encuentra con licencia sin goce de haber. La mayoría de personas que quedaron son jefes con quienes será más sencillo llevar la reactivación. En el caso de las áreas de Marketing y Comercial, solo permanecieron con la jefa del área, entonces a pesar de que ello disminuye los costos, reduce la capacidad de respuesta ante posibles nuevas oportunidades para fortalecer la marca.

5.1.2 Falta de personal para la implementación de nuevas propuestas y estrategias para reactivar la marca

A la fecha, Pariwana Hostel Cusco no cuenta con personal operativo dentro de las instalaciones del establecimiento, solamente el único representante y responsable de la marca Pariwana Hostel Cusco es el actual gerente general, esto debido a que se cerraron todo tipo de actividades que incluyan alojamiento o servicios por parte del hostel. Bajo esta coyuntura las alternativas de reactivar la marca como tal, generar nuevas propuestas y estrategias que sean atractivas para alguna posible demanda local, nacional e internacional, se vuelven insuficientes y casi nulas.

La nueva administración de Pariwana Hostel Cusco encabezada por el gerente general deberá considerar estar abocada, principalmente, a ejecutar planes inmediatos de corto plazo con eficiencia operativa; es decir, conseguir estructurar un pequeño grupo base de miembros *leads* que dirijan una consecutiva y paulatina implementación de operaciones y servicios turísticos básicos, y dar seguimiento a las mismas.

Por otro lado, renovar y mejorar la planificación estratégica de la marca, sería una gran oportunidad para establecer nuevas metas e indicadores frente a futuros colapsos organizacionales dentro del primer año de reactivación de Pariwana Hostel Cusco.

5.2 Operaciones

5.2.1 Poco y limitado aprovechamiento de infraestructura moderna y tecnológica (Digital)

El uso de tecnologías es fundamental para reducir los puntos de contacto y agilizar las operaciones en general. Al igual que muchas empresas hoteleras, el uso de tecnología digitales en Pariwana Hostel Cusco se vio limitado al uso del canal informativo a través de su página web y software informático para operaciones internas llamado Rumi, el cual es utilizado para la gestión de información interna, reservas, disponibilidad, cuentas, entre otros. El registro de

huéspedes es físico y se limita al uso de documentos e impresiones, así como el contacto con los huéspedes requiere de aproximarse a la recepción. A raíz de la pandemia, Pariwana Hostel Cusco mejoró algunos procesos como el check in a través de los correos electrónicos, el contacto con la recepción a través de aplicaciones como WhatsApp y el check out con tarjeta de crédito, sin embargo, aún hay un potencial por explotar.

Antes de la pandemia provocada por la COVID-19, los planes de Pariwana Hostel Cusco en cuanto a tecnología, consistían en aplicar el *WhatsApp Business*, el cual le permitiría ser un contacto directo con sus potenciales clientes, una forma directa, sencilla y más rápida de concretar una reserva. Asimismo, vieron la opción de implementar el *chatbot*, mensajería que funciona a través de los principios de la inteligencia artificial y del *machine learning*, y que puede realizar conversaciones virtuales cortas utilizando una base de datos con preguntas y respuestas pre establecidas el cual estaría disponible las 24 horas.

Por otro lado, comenzaron a aprovechar el *mailing*, estrategia que consiste en brindar códigos promocionales a través de correos electrónicos que les permitía compartirlos con familiares o conocidos, con el objetivo de obtener los precios más bajos garantizados y así poder conocer y relacionarse con la marca. Todos estos planes y estrategias han sido cancelados y pospuestos debido a la pandemia.

5.2.2 Reducido alcance comercial mediante *cross-selling* y *up-selling*

Hasta el año 2019 el segmento de viajes y turismo fue el más importante en e-commerce y ventas directas, pues este se conformaba por todos los servicios relacionados con viajes, vuelos, hoteles, paquetes vendidos por agencias de viajes o turismo, entre otros; si bien este segmento tenía mayor participación, representando casi el 50% del volumen de consumo total del e-commerce y las ventas directas en el 2019, ya para el 2020 debido a la pandemia originada por la COVID-19 se colocó en el eje que menos contribuyó a las ventas, con una caída del -75% (CEPACE, 2021).

Actualmente las actividades comerciales y de venta en las operaciones de Pariwana Hostel Cusco están reducidas y casi inexistentes, el desafío de la administración de la empresa es desarrollar y ejecutar beneficios mediante el cross-selling y up-selling, que son técnicas comerciales que consisten en complementar y/o mejorar el producto o servicio que se va ofrecer respectivamente hacia el potencial cliente.

Lo anterior no es más que generar un enfoque nuevo sobre la marca y tener todas las alternativas en un mismo paquete de servicios con un precio equivalente, el que pueden obtener en el mercado actual, acompañado de la paulatina recuperación del turismo nacional e internacional.

5.3 Marketing y Ventas

5.3.1 Baja difusión e interacción en las redes sociales

El poco uso de redes sociales en tendencia como TikTok y YouTube, significa una gran pérdida de clientes potenciales, de aquellos llamados millennials y centennials quienes utilizan principalmente estas aplicaciones como fuente de información, contacto e incluso *networking*.

TikTok es un aplicativo que permite grabar videos de hasta un minuto de duración, permite el uso de efectos y música de fondo en tendencia, a raíz de la pandemia muchas empresas han ingresado en este mundo y les ha permitido hacerse conocidos, informar sobre su servicio, producto y hasta posicionarse en tendencia mundial. Mientras mayor cantidad de videos de gran contenido se suba, mayor es la posibilidad de tener mayores vistas, reacciones "me gusta" y seguidores. Pariwana Hostels tomó nuestro consejo de abrir su propia cuenta, sin embargo, el alcance ha sido reducido ya que el algoritmo de este aplicativo considera el número de videos posteados, la calidad y contenido. Actualmente, el hostel presenta desde noviembre del 2020 hasta marzo del 2021, ocho vídeos de baja calidad y con poco uso de audios en tendencia dando como resultado solo a 8 seguidores y 122 me gusta.

En cuanto a YouTube y Twitter, Pariwana Hostel dejó de subir nuevos contenidos y se encuentra en inactividad desde el año 2018. Para ello, es importante mencionar que, para el uso de estas redes sociales, la mejor forma de obtener vistas y visitas son las alianzas con personajes reconocidos o *influencers*, quienes comparten contenidos virales que cuentan ya con un gran número de seguidores y pueden promocionar el producto o servicio en mención a cambio de beneficios, descuentos o muestras gratis del producto.

5.3.2 Re-introducción de la marca al mercado

El 15 de marzo del 2020, el gobierno peruano publicó el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM (2020) que declara el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19, el cual dispone el aislamiento social obligatorio, restricción de actividades comerciales y recreativas, limitación de la libertad de tránsito y cierre temporal de fronteras. Tal suceso intempestivo dejó a 130 huéspedes confinados en el hostel con pocas posibilidades de retornar a su país.

El 28 de marzo del 2020, el Gobierno Regional de Cusco emitió un comunicado con el resultado positivo para COVID-19 de dos turistas extranjeros alojados en Pariwana Hostel Cusco, declarando en aislamiento total a todos los huéspedes y staff en ambientes compartidos como dormitorios y uso de baños comunes (Gobierno Regional del Cusco, 2020). La preocupación principal era el aislamiento comunitario de tantas personas en espacios reducidos con limitadas opciones de alimentación y una adecuación necesaria de los protocolos sanitarios para evitar el contagio; pero por otro lado se encontraba la disyuntiva entre la repatriación de algunos huéspedes, por la cual habrían pagado hasta USD 5,000 dólares; entonces, a pesar de contar con la posibilidad de que estos turistas puedan repatriarse, la disposición gubernamental para el hostel les imposibilitó cumplirlo; todos estos eventos provocaron que se asociara la marca con un mal momento vivido por lo cual recibieron algunos comentarios negativos en las redes sociales y algunos blogs.

Desafortunadamente este precedente ha mermado a Pariwana Hostel como marca y como modelo de negocio que, bajo estas circunstancias, se vuelve cada vez menos atractiva para cualquier viajero, sin embargo ello puede ser una oportunidad para observar las tendencias de viaje mundial y fijar objetivos de re-introducción de marca en materias sostenibles como control de la huella de carbono, impulso a las comunidades locales, uso de tecnologías como experiencia, establecimientos y servicios bio-saludables, ahorro de recursos para contribuir a la sostenibilidad y sustentabilidad del turismo; estas nuevas tendencias consideran que los futuros viajeros están dispuestos a gastar una media más en alojamientos y servicios que saben que funcionan de forma responsable, enfatizando a la responsabilidad social como un factor que no está aislado, y que inclusive abarquen algunos de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) promovidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), direccionados a mejorar la calidad de vida y la conservación del planeta.

5.3.3 Cambio en la segmentación de clientes debido al inestable mercado actual

El segmento de mercado al cual apunta Pariwana Hostels son los llamados backpacker o mochileros, son aquellos viajeros independientes mayormente jóvenes de 30 años de edad en promedio, seis de cada 10 son millennials y son conocidos por viajar con un presupuesto reducido. Su estancia promedio en Perú es de 29 días y el 53% tienen la preferencia de quedarse en hostels (PROMPERÚ, 2017). También son conocidos por estar interesados en conocer la cultura local y socializar a través de actividades tanto dentro como fuera del hostel.

Debido a la actual pandemia de la COVID-19, el segmento de mercado al cual se dirige Pariwana Hostels se encuentra actualmente reducido a casi nada, debido a los inestables cambios coyunturales, además la priorización de seguridad y salud se ha convertido en algo incluso más importante que quedarse en hostels económicos. Hoy en día, viajar de forma segura es sinónimo de contar con habitaciones privadas y tener el menor contacto posible, todo lo contrario, al valor agregado que un hostel solía ofrecer. Aquellos clientes llamados

mochileros han dejado momentáneamente los viajes independientes, y los que si se atreven a viajar prefieren hacer uso de hospedajes con habitación privada.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta que los nuevos viajeros tendrán otras motivaciones, formas de viaje y preferencias ya que el antiguo mercado mochilero como se conocía ya no es el mismo y ello hace que las ventas puedan ser bastante lentas cuando se reanuden los viajes a nivel internacional.

5.4 Administración

5.4.1 Carencia de alianzas estratégicas

Pariwana Hostel cuenta con una administración propia en cuanto a la oferta de servicios de alojamiento. En este punto, la empresa alquilaba la infraestructura de la antigua sede en Cusco, ubicada en la calle Mesón de la Estrella, en el centro histórico, sin embargo debido al problema del descenso consecutivo de ventas, el estancamiento de la demanda debido al COVID-19 y los altos costos de renta fija, el dueño de dicho inmueble resolvió el contrato, puesto que era imposible cubrir estos pagos mensuales y menos si no se contaba con alguna alianza financiera o *back-up* monetario que pueda ayudar a cubrir estos costos. En este entender, actualmente Pariwana Hostel Cusco ya cuenta con la disposición de un nuevo establecimiento a fin de reanudar y reincorporar las actividades propias de la organización.

En cuanto a la administración de servicios de hospedaje y restaurante, Pariwana Hostels se hace cargo directamente; en cuanto a servicios de paquetes turísticos, contaba con la alianza estratégica de la agencia de viajes y turismo Rasgos del Perú, y de servicios de salud contaba con la participación de la clínica privada O2. Sin embargo, la coyuntura sanitaria ha transformado los requerimientos de los perfiles turísticos actuales, los cuales no solamente exigen una experiencia sociocultural variada y única, sino que ahora exigen bioseguridad, diversidad de planes de viajes *outdoor* e inclusive ofertas de cuidado personal en las instalaciones, como por ejemplo el servicio de toma de pruebas de COVID-19, o la

colaboración de un especialista en salud *in-house* para asegurar el cuidado de los empleados y clientes.

Por tanto, Pariwana Hostels no cuenta con alianzas estratégicas vigentes o alguna alianza estratégica de socios relacionados al turismo, las mismas que le permitirían incrementar, diversificar y/o intensificar su abanico de servicios a manera de obtener la mayor ventaja competitiva ante sus similares. Al no tener alianzas fuertes que posibiliten elevar el valor de la marca, es de entender que Pariwana Hostel Cusco depende altamente de la demanda proveniente del mercado europeo, estadounidense y latinoamericano.

Entonces es correcto afirmar que, la iniciativa de formar alternativas de cooperación aún no han sido estudiadas por Pariwana Hostels, motivo por el cual el modelo de negocio ha quedado estancado ante las inclemencias sanitarias vigentes.

5.4.2 Poca capacidad de adaptación del actual modelo de negocio

El modelo de negocio actual se ha visto reflejado como inviable sanitariamente y ha generado gran preocupación en la gerencia de Pariwana Hostels, pues su mayor ventaja competitiva ahora yace bajo la mira de las nuevas tendencias de viaje y los nuevos requerimientos de bioseguridad.

Existe ciertas dificultades en cuanto a la supervivencia de la empresa por poseer, de antemano, problemas de financiamiento y adaptación del modelo de negocio. Básicamente, en el anterior local, el espacio físico se vio reducido a la prestación de servicios aislados, disminución de áreas comunes, cancelación de actividades sociales y servicios sanitarios más rigurosos. Lo que hace de esta pandemia un reto que tendrá que ser superado con el pasar de los meses y va supeditado a las restricciones gubernamentales para el ingreso de turistas internacionales a causa de las restricciones del ámbito nacional focalizado y las normativas locales.

5.5 Entorno

5.5.1 Crisis sanitaria y económica debido a la pandemia por el COVID-19

La pandemia mundial a raíz del COVID-19 paralizó la actividad del turismo por completo desde febrero del 2020 debido principalmente al cierre de fronteras, cancelación de vuelos, establecimiento de protocolos estrictos, entre otros. De acuerdo a la UNWTO (2021) en el 2020 se registró una caída de viajes internacionales del 74%, es decir los destinos turísticos recibieron mil millones de turistas menos a comparación del año 2019.

Asimismo, de acuerdo al panel de expertos de la UNWTO la mejora para este año 2021 no sería tan alentadora pues se esperaría que ya para el 2022 el turismo llegaría a incrementarse y para el año 2024 se lograría recuperar la marca a los niveles del 2019.

La paralización de actividades económicas a raíz del virus provocó el incremento del nivel de desempleo mundial llegando casi al 90%, lo que significó la pérdida de 144 millones de puestos de trabajo en relación con 2019 (*International Labour Organization [ILO], 2021*); este escenario provoca un desconcierto en cuanto al futuro económico mundial, nacional, social y personal. Las personas con pocos recursos priorizarán la satisfacción de sus necesidades básicas dejando de lado la actividad de recreación, ocio y turismo como opción final, esto conlleva a una recuperación bastante pausada de la actividad turística ya que, a pesar de contar con planes de reactivación en las empresas privadas y entidades públicas, siempre se dependerá de la capacidad económica y decisión de viaje de los turistas.

Asimismo, de acuerdo a la ILO (2021) a diferencia de otros años, el 2020 se observó un mayor porcentaje de personas que optaron por la inactividad, es decir, retirarse del mercado laboral por no estar disponibles para trabajar o buscar trabajo en vez del desempleo, los mismos que se encuentran activamente en la búsqueda de oportunidades.

Todo ello genera una incertidumbre en cuanto a las decisiones de viaje que las familias y personas puedan tener. Igualmente, de acuerdo a los datos, se observó además que los

jóvenes fueron los más golpeados por esta crisis, pues, la pérdida de empleo resultó el 8.7% para los jóvenes a diferencia del 3.7% para los adultos. Al ser los jóvenes los principales clientes meta de los hostels, las ventas se ven condicionadas de acuerdo a cómo mejora su situación económica y por ende la situación laboral mundial.

5.5.2 Constantes cambios e incremento en las regulaciones y restricciones de movilización nacional e internacional

Todos los países han determinado protocolos sanitarios para evitar propagar el virus, por ello los principales y recomendados por la Organización Mundial de la Salud son: el uso de la mascarilla, el lavado de manos y sobre todo el distanciamiento social, sin embargo, algunos países incrementaron otros protocolos de acuerdo a los niveles de contagio en cada región.

En el Perú, por ejemplo, las horas de toque de queda son cada vez más cambiantes y más estrictas, por ende, las empresas deben poseer un plan de prevención contra la COVID-19, y para poder ingresar al país se necesita contar con una prueba molecular o de antígenos. En el último decreto Supremo N° 058-2021-PCM, emitido por el gobierno peruano, se amplía por 30 días calendario el estado de emergencia nacional a partir del jueves 1° de abril a raíz del COVID-19, donde se restringen aún más las movilizaciones, horarios de circulación, movilidad particular, entre otros y se mantiene suspendido el ingreso de extranjeros no residentes procedentes del Reino Unido, Sudáfrica, Brasil y la India, o aquellos que hayan realizado escala en dichos lugares en los últimos catorce 14 días.

Asimismo, la mayoría de los países de Latinoamérica y América del Norte establecieron entradas y salidas con restricciones y Chile con el total cierre de fronteras. Para el caso de países de Europa, nuestro destino aún no está disponible para la mayoría, salvo excepciones como que cuente con vacunación contra el COVID-19 o prueba PCR con un mínimo de 72 horas.

Con estas últimas noticias y restricciones, la influencia de una posible toma de decisión de viaje para muchos incrementa la incertidumbre y desde luego generaría más gastos, más aún para aquellos que viajan como mochileros o backpackers con un presupuesto limitado.

5.5.3 Inestabilidad social que perjudica el futuro de la reactivación turística

De acuerdo a un estudio realizado por PROMPERÚ (2020), los peruanos y extranjeros volverían a optar por viajes de turismo, específicamente con aquellas agencias que cumplen con todos los requisitos que garanticen su seguridad durante las excursiones y estadías en hoteles recomendados, sin embargo, los mochileros o backpackers son conocidos por viajar sin intermediarios para reducir los costos, ello significa una mayor búsqueda y cuidadosa selección propia de los servicios y productos a tomar, por lo que se requiere realizar una investigación propia de las regulaciones, restricciones, requisitos y aspectos sociales de cada lugar que visiten.

Asimismo, las constantes huelgas y tensos aspectos sociales en el Perú, acompañados de las nuevas elecciones gubernamentales y caos político, podrían provocar, en el peor de los escenarios, la deserción y desidia de realizar algún tipo viaje hacia nuestro país; en un mejor escenario aquellos que sí lo hagan, estarían obligados a mantenerse constantemente actualizados durante todo su viaje, lo cual podría resultar incómodo o hasta inseguro, restándole importancia al trasfondo del viaje, el cual es relajarse, divertirse y conocer nuevas culturas y atractivos turísticos.

Finalmente, y como consecuencia de las crisis políticas y de salud del Perú, los levantamientos sociales en noviembre del 2020, las marchas contra PERURAIL en diciembre del mismo año, la falta de oxígeno medicinal y el colapso del sistema de salud tras la segunda ola por la COVID-19, ponen al Perú como un país poco seguro para visitar, aparte de que ya era reconocido como uno de los países con mayor cantidad de contagios en el mundo.

Esta clase de publicidad impacta negativamente, retrasando y perjudicando la preferencia por visitar el país, una posible reactivación del turismo y con ello las ventas directas de todos los empresarios dentro de la cadena del mercado turístico.

5.6 Finanzas

5.6.1 Limitados socios capitalistas que quieran invertir en la empresa

Pariwana Hostels cuenta con tres socios capitalistas, los mismos que iniciaron con la marca. Para el año 2020, la empresa contaba con proyectos de aperturar nuevos hostels en nuevos destinos turísticos dentro y fuera de Perú para cual se buscaba nuevos socios que aporten capital y experiencia, este último como factor vital debido a la decisión de franquiciar la marca el 2019. Antes de la pandemia, el panorama era óptimo, sin embargo, a raíz de la crisis y las repercusiones económicas ya no hay ofertas para franquiciar la marca. Es por ello, que lo que se busca es contar un socio que cuente con contactos estratégicos y sea capaz de cerrar contratos para el uso de la franquicia.

Sin embargo, a raíz del panorama actual, el escenario para la inversión en cualquier actividad turística se ha tornado poco atractiva. Las ventas en el hostel en el año 2020 alcanzaron menos del 20% en comparación a las ventas realizadas el año 2019, es así que, la subsistencia de la empresa se debe principalmente a programas de garantías del gobierno y al capital aportado por los propios socios y, ante la incierta situación de reactivación, es evidente que los resultados de cualquier inversión se verán a largo plazo lo cual es poco conveniente para la mayoría de inversionistas que actualmente buscan liquidez para mantener en marcha sus operaciones.

5.6.2 Financiamiento limitado

El financiamiento ha sido un tema crucial para la adecuada gestión del hostel. Por ello, para mantener la empresa activa, se aplicó al programa de garantías Reactiva Perú, lo que les permitió continuar con la operación del hostel por un par de meses y reaperturar en noviembre

del 2020, sin embargo, la poca afluencia de turistas no permitió continuar con los gastos, desencadenando en la resolución del contrato con el arrendatario de la propiedad de Calle Mesón de la Estrella.

La búsqueda de una nueva locación, los trámites y la apertura per se está subvencionada en una parte por el capital remanente del préstamo de Reactiva Perú y en otra parte por el capital de los socios.

Si bien se cuenta con planes de reactivación, los cambios radicales, especialmente en el área de tecnología, significan invertir en mayor cuantía, por lo tanto, se necesita mayor capital. A raíz de ello, los socios están en búsqueda de un cuarto inversionista que, aparte de aportar capital, pueda ser un contacto para la expansión de la marca.

5.7 Conclusiones

El diagrama de Ishikawa es la perfecta herramienta para poder determinar aquellos inputs que causan el problema central que enfrenta Pariwana Hostel Cusco. En este entender, el gráfico mostrado en el prefacio de este capítulo muestra los aspectos detallados a continuación.

En cuanto al aspecto del personal se concluye que, por causa de las circunstancias sanitarias vigentes, se observa que la reducción paulatina del recurso humano, disminuye drásticamente las respuestas ante posibles estrategias de fortalecimiento de la marca y reactivación de actividades futuras.

En cuanto al aspecto de los métodos, se concluye que el uso de las tecnologías vigentes resulta ser ventajosa. A pesar de que Pariwana Hostel utiliza un software propio de operaciones internas, son muchas las alternativas digitales adicionales que permitieron que la organización se adapte al cambio y garantice la bioseguridad tal como el uso de correo electrónico para el check in y tarjetas de crédito para el check out.

En cuanto a los aspectos de marketing y ventas, se concluye que la era actual ahora es digital y que va de la mano de un buen nivel de interacción en las redes sociales que permita

transmitir a los usuarios y futuros clientes, que la marca está aún presente para ofrecer su mejor servicio. Si bien es cierto que el segmento de mercado ahora ha cambiado, es importante mantener una estrategia sólida que transmita bioseguridad y confianza.

En cuanto al aspecto del entorno, se concluye que la pandemia por el COVID-19 ha causado una crisis sanitaria y numerosas restricciones de viajes que hacen que las políticas internacionales y más que todo nacionales no permitan la reactivación que tanto espera la industria hotelera, pues sin turistas no hay ventas.

Finalmente, en cuanto al aspecto de gestión, se concluye que, el hecho de no contar con un local propio hace difícil la supervivencia de la organización, la misma que por la coyuntura ha dejado de lado sus alianzas estratégicas con la clínica de salud y la agencia de viajes mencionadas, ya que no cuenta con turistas que utilicen los servicios del hostel. Así mismo, el limitado financiamiento hace que las perspectivas de reanudación de actividades a la espera de una política nacional positiva, sean cada vez más lejanas.

Capítulo VI: Alternativas de Solución

En base al análisis del problema central y el desarrollo de las principales causantes, se ha propuesto las siguientes alternativas de solución: (a) Alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales, (b) Financiamiento y búsqueda de nuevos socios, (c) Marketing impulsado en base a las nuevas tendencias, (d) Reactivación y planeamiento organizacional. Todas ellas con el fin de re-introducir la marca Pariwana Hostel Cusco y hacer frente a la disminución y estancamiento de las ventas sobre sus actividades.

6.1 Alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales

6.1.1 Alianzas con agencias de viaje nacionales e internacionales.

Hoy en día, una estrategia para poder reactivar las actividades de manera segura es generar burbujas sociales, esta se puede llevar a cabo también dentro de la actividad turística a través de cadenas de servicios las cuales, aparte de brindar tranquilidad a los pasajeros durante su viaje, se convierte en una ventaja sobre otros operadores que trabajan independientemente. El objetivo de esta iniciativa es poder contar con alianzas de agencias especializadas en turismo de aventura y de viajes con paquetes de bajo presupuesto que cumplan con estándares de seguridad y que ofrezcan paquetes a la medida para el mercado de los mochileros quienes hoy en día muestran mayor preferencia por actividades al aire libre y de aventura.

La nueva normalidad trajo consigo el desarrollo de las tendencias de turismo no tan convencionales como son el turismo vivencial, el turismo rural, el turismo de aventura, entre otros. Es por ello que la propuesta de solución para Pariwana Hostel Cusco es diversificar la oferta de servicios complementarios, los mismos que de la mano con distintas agencias de turismo especializadas en los diferentes rubros popularmente no tan conocidos, pueden lograr magnificar las experiencias de los usuarios directos. Estas opciones complementarias son adaptables y aceptables en cuanto a las condiciones de bioseguridad se refiere, pues en el caso de las propuestas del turismo rural y de aventura, estos se realizan en ambientes abiertos y a

pocas horas de la ciudad del Cusco; para ello es preciso mencionar que se cuentan con los siguientes atractivos rurales ordenados acorde a la distancia de la que se encuentran con respecto a la ciudad:

- Atractivos a menos de una hora del Cusco: ciclismo de aventura (downhill y enduro) en las zonas de Huayllarcocha – Yuncaypata – San Sebastián, trekking en las zonas de Saphy, Balcón del Diablo, Villa San Blas, Quenqo, Quillarumiyoc, Inquiltambo, Salineras de Kari Grande, Farallones de Tecsecocha, etc.
- Atractivos de una hora a tres horas del Cusco: ciclismo de aventura (enduro) en los circuitos del cerro Huanacaure – San Sebastián, Ccorao – Rayanniyoc – San Jerónimo, circuito de cuatrimotos en las zonas de Chinchero, Maras, Moray y Huaypo, trekking en los circuitos de Ccorao – Qoricocha – Taray, Huaccoto – Huanca, circuito de lagunas en Pisac – Cuyo Grande, cataratas de Perolnuyoc y Ñaupa Iglesia, etc.

Los atractivos mencionados son potencialmente ricos en experiencias naturales a poco tiempo de la ciudad del Cusco, sin dejar de lado aquellos atractivos que se encuentran a más de tres horas de viaje como, por ejemplo: el cañón natural de Suykutambo, los restos arqueológicos de María Fortaleza, el puente colgante de Q'eswachaka, el cañón y restos arqueológicos de Waqrapukara, el circuito de cuatro lagunas de Acomayo – Pomacanchi, los circuitos de nevados del Ausangate y Salkantay, entre otros. Todos estos atractivos y muchísimos más forman parte de una propuesta diversificada con experiencias ricas en patrimonio cultural y natural que benefician tanto a los turistas como a la economía local, quienes aún siguen golpeados por la desestabilización económica a causa de la pandemia.

Para poder llevar a cabo dicha iniciativa se realizarán los siguientes pasos: (a) la gerencia se encargará de realizar el contacto y evaluación respectiva de protocolos de las agencias de viaje, (b) determinación de paquetes de viaje completos que incluyan la estadía en el hostel y los tours; (c) determinación de descuentos de tours para huéspedes que viajen

independientemente; (d) constante control del cumplimiento de protocolos y estándares a través de encuestas de satisfacción a los clientes; e (e) incluirlo en el plan de marketing para publicitar el contenido en redes sociales y la página web. Como indicador de éxito tenemos la cantidad de alianzas realizadas con agencias de turismo especializadas y como indicador de proceso la cantidad de paquetes realizados que incluyen la estadía en el hostel.

6.1.2 Alianzas con hostels en el extranjero

El objetivo de la iniciativa es tener contactos de hostels en el extranjero que no cuenten con sedes en Perú o Santiago de Chile y puedan recomendar el hostel y/o realizar reservas de manera directa a través de descuentos exclusivos para aquellos turistas que se hospeden con ellos y viceversa. Los hostels elegidos serán aquellos que cumplan con los protocolos de seguridad y se encuentran ubicados en aquellos países donde se encuentra el mercado meta de Pariwana Hostels. Para lograrlo se identifican los siguientes pasos necesarios: (a) determinar los principales países estratégicos y posibles hostels para las alianzas; (b) la gerencia general y el área de marketing estarán encargados de realizar los contactos y su respectiva evaluación de protocolos y planes de prevención contra el COVID-19; (c) establecer los contratos estipulando los porcentajes de descuento a aplicar; (d) constante control del cumplimiento de protocolos y estándares a través de encuestas de satisfacción a los clientes; e (e) incluirlo en el plan de marketing para publicitar el contenido en redes sociales y la página web. Como indicador de éxito tenemos la cantidad de alianzas realizadas con los hostels y como indicador de proceso la cantidad de reservas realizadas a través del hostel asociado.

6.1.3 Apoyo en el desarrollo de políticas nacionales y/o locales inclusivos de reactivación turística

A nivel mundial, países como España, Estados Unidos y México, han impulsado activamente el turismo interno a fin de mover la economía local y lograr diversificar las experiencias de los usuarios. Para ello, nuestro país debe ser el ente responsable de la

reactivación económica turística, logrando incentivar el turismo local de la mano del sector privado, y que se dé mayor énfasis a la legislación política para el desarrollo de este sector.

En este entender, se propone el sentido de coopección entre empresas del sector turismo que, en coordinación con el gobierno nacional deben proponer y entablar el dinamismo del turismo local, que son tan variadas como se pudo observar en el acápite anterior. En este entender, bajo una legislación coyuntural se puede reactivar la economía de un sector tan importante que como se dijo, contribuiría con la experiencia mejorada de los visitantes, la reactivación económica del sector turismo y el desarrollo de la economía local.

Así mismo, el desarrollo de políticas con el gobierno local, debe ser cooperativa y ligada a la diversidad de nuevas experiencias como, por ejemplo: la propuesta lanzada por la Municipalidad Provincial del Cusco y los socios privados de la calle Tecsecocha ubicada en el centro de la ciudad, quienes tras haber cerrado sus locales nocturnos como discotecas, pubs y bares, ahora han aperturado el boulevard gastronómico de la calle Tecsecocha, dando un giro a los negocios y logrando la reactivación económica de dichos establecimientos. Este es un claro ejemplo de cómo la coopección del sector privado y la coordinación y apoyo del gobierno local han dinamizado la economía de toda una zona comercial en la ciudad del Cusco.

Por lo tanto, los objetivos a desarrollar serían los siguientes: a) convocar reuniones con la asociación de empresarios del sector para debatir sobre el apoyo legislativo que necesitan con organismos del estado, b) convocar reuniones con organismos gubernamentales como la Cámara de Turismo del Cusco, la Municipalidad Provincial del Cusco y el Gobierno Regional Cusco a fin de exponer los alcances legislativos que requieren, c) lograr el apoyo solicitado y aplicarlo. Como indicador de éxito tenemos la existencia de políticas realizadas con los organismos gubernamentales y como indicador de proceso la cantidad de estrategias implementadas acorde a las políticas aprobadas.

6.2 Expansión a través de financiamientos y búsqueda de nuevos socios

6.2.1. Financiamiento a través de programas de reactivación económica nacional

El objetivo es recuperar la base económica referente que tenía y que perdió Pariwana Hostel hasta antes de cerrar todo tipo de actividades turísticas a raíz de la pandemia originada por el COVID-19 y que esto logre mantener, sobrellevar la propuesta de valor de la marca y asegurar la continuidad en la cadena de pagos hasta la recuperación progresiva del sector económico y turístico. Este objetivo se realizará de la siguiente manera: (a) acogerse al programa de garantías “Reactiva Perú” con una cobertura que, dependiendo el monto de crédito, va desde el 80% hasta un 98%, (b) Reactivación de sus actividades turísticas a través del programa "Turismo Emprende" a cargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y (c) Financiamiento mediante el Fondo de Apoyo Empresarial para el sector turismo (FAE-Turismo), con el objeto de garantizar créditos para capital de trabajo como establecimiento de hospedaje y servicios turísticos propios del establecimiento. Esta iniciativa tiene como indicador de éxito el número de programas de financiamiento nacional al que pueda acogerse, y como indicador de proceso el monto de crédito garantizado dependiendo del volumen de ventas.

6.2.2. Búsqueda de socios minoristas

El objetivo es reducir la brecha presupuestaria de los socios actuales, considerando que esta búsqueda de socios inversionistas debe estar enfocada no necesariamente para mantener la empresa, financieramente hablando, sino principalmente para expandir las actividades propias de la marca a nivel nacional e internacional y en la adquisición de nuevas propiedades. Este objetivo se realizará de la siguiente manera: (a) identificar pequeños socios inversionistas privados que inyecten capital para la economía y desarrollo de industria en el establecimiento, (b) identificar a socios que conozcan de la actividad turística y que se encuentren familiarizados con el modelo de negocio de Pariwana Hostel, (c) diseñar un plan de inversión

para capitalizar y mantener las ganancias de todos los socios inversionistas a mediano y largo plazo, (d) iniciar el plan de prospección de los socios inversionistas para encaminar el capital de trabajo de Pariwana Hostel Cusco, y (e) comprometer al nuevo o nuevos socios en la misión y visión de la marca Pariwana, así como en la propuesta de valor. Este objetivo tiene como indicador de éxito el número de socios inversionistas familiarizados con el *core business* de Pariwana Hostel y sus actividades como establecimiento backpacker, y como indicador de proceso la cantidad de capital de trabajo de inversión para hacer crecer la empresa.

6.3 Marketing Digital impulsado en base a las nuevas tendencias

La principal y nueva tendencia es el marketing de contenidos digitales. El avance de la tecnología influye en la forma de vender, comprar y comunicarse. Más aún hoy que debido a la pandemia el uso de celulares, internet y redes sociales se ha incrementado considerablemente. De acuerdo a Min Y. (2021), más del 67% de la población mundial posee un celular, más el 60% utiliza internet y más del 55% utiliza redes sociales como medio de comunicación. El promedio de uso de internet es de 7 horas y 3 horas en redes sociales. El principal motivo es el de buscar información con un 63.3%, seguido por comunicación con familiares con el 56%; el uso de internet para buscar información de productos y marcas alcanza el 46% y la búsqueda de lugares vacacionales un 38%.

6.3.1 Publicidad a través de contenidos digitales.

Emplear la estrategia del Marketing de contenidos a través de diferentes canales brindará una mayor oportunidad de generar *engagement* con el público meta. El objetivo será ganar mayor cantidad de seguidores, mayor interacción, conexión y conciencia de la marca. Para realizarlo se llevará a cabo los siguientes pasos: (a) elaboración del contenido del hostel, información relevante de la ciudad, recomendaciones, protocolos de seguridad, (b) realizar el relanzamiento del Blog de Pariwana, (c) lograr la generación de videos cortos e historias con material informativo, (d) agregar contenido interactivo a la página web con videos de

introducción, información actualizada de los cambios y protocolos, y pautas para realizar la reserva, se recomienda el uso de material ocurrente para alcanzar a más público, (e) volver a utilizar la estrategia del *email-marketing* para demostrar que el hostel se mantiene abierto, brindar información sobre los nuevos protocolos, retomar contacto con clientes pasados y poder ser recomendado a familiares y amigos que planean un viaje próximo al país.

Asimismo, para medir el progreso continuo será necesario contar con los KPIs adecuados, para ello tendremos como indicadores de proceso: (a) el número de reacciones en Facebook, seguidores en TikTok y número de reacciones en Instagram, (b) el número de comentarios y contenido compartido; y como indicador de éxito la cantidad de nuevos *leads*.

6.3.2. Relanzamiento de la Marca.

El mercado de los hostels en Cusco se ha visto notoriamente afectado, tanto la demanda como la oferta se ha visto drásticamente reducida, siendo Pariwana Hostels uno de los pocos con planes de continuar en actividad dándole una gran oportunidad para liderar el nuevo mercado. La reapertura y nueva ubicación del hostel representan una oportunidad para renovar la marca y el mensaje que desea transmitir la empresa; a pesar del cierre temporal, la marca aún está activa con el hostel en Lima lo que le permite aparecer como activa en los buscadores. El objetivo será conseguir notoriedad y conexión con los clientes demostrando su compromiso por: (a) seguridad durante estos tiempos de crisis; (b) servicio de calidad y (c) comodidad y buenos precios y con ello incrementar las ventas. Para lograrlo se realizarán los siguientes pasos: (a) una investigación de mercado respecto a la perspectiva de viaje de los turistas mochileros en la nueva realidad; (b) definir el perfil del nuevo viajero mochilero; (c) identificar los componentes principales de la marca para modificar acorde a los resultados de la investigación; (d) definir el plan de acción, cronograma y presupuesto (e) lanzamiento del piloto (f) análisis de resultados. Como indicador de proceso tendremos el número de nuevos contactos y como indicador de éxito el incremento de reservas.

6.3.3. Publicidad a través de *Influencers*.

El reconocimiento de la marca y el hostel se debe en gran parte a las recomendaciones de otros viajes en diversos buscadores, plataformas y redes sociales. Involucrar a personajes reconocidos o *influencers* en dichas recomendaciones a cambio de beneficios con la empresa como noches gratis, es una estrategia que permite incrementar el alcance a más clientes potenciales. Se propone tener un plan a mediano plazo e ir de la mano con el relanzamiento de la marca, con personajes nacionales relacionados a viajes de aventura y viajes económicos. Los objetivos principales son: (a) demostrar los beneficios de quedarse en el hostel como precio y comodidad, (b) demostrar los protocolos establecidos, (c) potenciar el contenido ya compartido en redes sociales. Para poder lograrlo se realizará lo siguiente: (a) el equipo de marketing y comercial estará a cargo de establecer el contacto y condiciones a través de un contrato; (b) coordinar el contenido a compartir; (c) dar seguimiento al contenido compartido; (d) coordinar la participación en el lanzamiento de la marca. El indicador de proceso es la cantidad de contratos obtenidos y el indicador de éxito la cantidad de contenido realizado y compartido en los diferentes medios mensualmente.

6.3.4 Programa de fidelización.

Un plan de fidelización permite incrementar la preferencia de los clientes con la marca, ya sea al convertirlos en clientes habituales o al incrementar el número de referidos. Aunque para un hostel es poco usual contar con clientes habituales ya que para la mayoría de viajeros estos son viajes de una sola vez en la vida, Pariwana Hostels posee la ventaja de contar con tres locaciones, lo que le permite mantener al cliente dentro de la marca en dichos destinos y hoy por hoy, se busca emplear los protocolos aplicados para la salud, la higiene y la seguridad como nuevo ecosistema organizacional para ganarse la confianza de los clientes.

Asimismo, el programa de fidelización apunta a incrementar el número de referidos a través de recomendaciones boca a boca y códigos de descuento exclusivos para ellos. Para

lograrlo se contará con los siguientes pasos: (a) el equipo de marketing y comercial se encargará de la elaboración y actualización de la base de datos; (b) determinar los tipos de descuentos y códigos a brindar; (c) establecer contacto con huéspedes pasados y actuales. El indicador de proceso es la cantidad de códigos de descuento otorgados y el indicador de éxito es la cantidad de códigos de descuento aplicados.

6.4 Innovación y planeamiento organizacional

6.4.1 Enfocar la tecnología hacia la necesidad del cliente y gestión de la organización, mediante experiencias sin contacto.

El objetivo principal de esta iniciativa es adaptarse a la situación y encaminar el negocio junto con las nuevas tendencias tecnológicas de viaje, y de esta manera continuar con las actividades del negocio enfocado hacia la necesidad y satisfacción del cliente mediante experiencias sin contacto a raíz de la coyuntura actual, la importancia de contar con el apoyo de la tecnología a la hora de la atención a los clientes garantiza la preferencia y reduce los tiempos de atención, simplificando los procesos del establecimiento y mejorando la gestión de la organización, estos aportes tecnológicos tendrán como objetivo mantener la sostenibilidad y continuidad del modelo de negocio de Pariwana Hostel, para llevar a cabo este proceso se debe contar con los siguientes pasos: (a) actualización del sistema RUMI (sistema integrado de Pariwana hostel) para mejorar la experiencia del cliente en cuanto a tiempo, experiencia y fluidez, (b) desarrollar procesos de registro digital de huéspedes sin pasar por la recepción o mediante un *check-in express* en la habitación, (c) utilización de pagos sin contacto, mediante medios virtuales y aplicaciones de transferencia financiera, (d) uso de dispositivos mediante sensores inteligentes, como desinfectante de manos en las habitaciones y servicios higiénicos sin contacto. Como indicador de proceso se tendrá el grado de satisfacción de los huéspedes mediante el uso y gestión de tecnologías dentro del establecimiento, y como indicador de éxito el grado de mejora de la experiencia del huésped.

6.4.2. Contar con un programa “*healthy house*” que contempla la participación de un especialista en salud (in-house) para garantizar la higiene y el cuidado de empleados y huéspedes

Los hostels y establecimientos dedicados al alojamiento de viajeros backpackers son lugares en los que se produce un alto grado de interacción social entre los huéspedes y los empleados, sabemos que los principales objetivos para la prevención del COVID-19 son; establecer protocolos y medidas sanitarias, prevenir el riesgo de contagio dentro de las instalaciones, prevenir el contagio entre los huéspedes, colaboradores y/o personas ajenas durante su estancia en el hostel, es por esto que contar con un programa de “casa segura”, garantizando la atención médica básica como por ejemplo, lavado de manos, desinfección de ambientes, uso correcto de los servicios higiénicos, toma de temperatura, y normas sanitarias establecidas por un personal especialista en salud, generaría la confianza necesaria del huésped al momento de escoger Pariwana Hostel Cusco como un espacio seguro y libre de riesgo, y para lograrlo se debe llevar a cabo los siguientes pasos: (a) contar un especialista en salud, quien estará a cargo de los protocolos, la evaluación y el control del COVID-19, (b) hacer un seguimiento pre-check in de los huéspedes antes de llegar al establecimiento mediante una encuesta de información y medidas sanitarias de viaje, para saber su procedencia y próximos destinos, (c) planeamiento básico de medidas y normas sanitarias en el hostel, para huéspedes y empleados, (d) capacitación en materia de usos y desechos de equipos de protección personal y residuos, y (e) fomentar el reciclaje y el uso responsable y correcto de las instalaciones para evitar el contagio por COVID-19.

Como indicador de proceso tendremos, el porcentaje de huéspedes y empleados con sospecha de contagio por COVID-19 en el hostel, y porcentaje de huéspedes y empleados sin sospecha de contagio por COVID-19 como indicador de éxito, esto servirá para monitorear y

garantizar la salud y seguridad tanto de los trabajadores como de los huéspedes dentro de Pariwana Hostels.

6.4.3 Aprovechamiento de la nueva locación

El objetivo de esta estrategia es el aprovechamiento de una nueva locación para mejorar y reintroducir la marca Pariwana Cusco, que propone mantener el mismo modelo de negocio bajo estándares y protocolos seguros, con un nuevo estilo de hospitalidad, atención y servicio enfocado a una progresiva reactivación sanitaria, con dormitorios privados al inicio que paulatinamente se irán distribuyendo de manera compartida hasta que la situación de salubridad nacional y mundial comience a ser favorable para todos, adecuando los espacios comunes y modificando el formato de los servicios compartidos que el modelo de negocio de Pariwana tenía anteriormente. Esta propuesta se llevará a cabo de la siguiente manera: (a) implementación de una nueva locación adaptando los servicios compartidos por servicios de alojamiento privados (b) adecuación de la capacidad del aforo, de acuerdo a las políticas establecidas por el gobierno dentro del establecimiento, hasta que exista un control sanitario adecuado que minimice la propagación del COVID-19 (c) actividades comunes dentro de ambientes más abiertos y ventilados que garanticen la seguridad de los huéspedes y los colaboradores del establecimiento, (d) los servicios de limpieza y desinfección continuo serán mucho más relevantes para mantener la calidad, seguridad y confiabilidad de los huéspedes.

Como indicador de proceso se tendrá el porcentaje de aceptación y reducción de habitaciones privadas y espacios compartidos respectivamente, y el porcentaje de ocupabilidad de habitaciones privadas sobre las compartidas, como indicador de éxito sobre las ventas por acomodación en el Hostels.

6.4.4 Trabajar bajo un modelo sostenible

La iniciativa incluirá algunos objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la ONU, con un turismo responsable que contribuya al medio ambiente y el mejoramiento de la comunidad

local, mediante el uso tecnologías y mecanismos con menor impacto ambiental y considerando la huella de carbono como indicador ambiental que deja Pariwana Hostel Cusco con la finalidad de contribuir a la protección del efecto invernadero, esto como enfoque hacia las nuevas tendencias que valoran más los viajeros, asegurando que su experiencia y presencia con la marca está teniendo un impacto positivo en el destino que ha escogido. Esta iniciativa se trabajará de la siguiente manera; (a) establecer qué ODS son relevantes para el comprometer a la empresa, y a los clientes, (b) poner en práctica actividades de sostenibilidad que involucra a los trabajadores y los clientes como, reciclaje y reforestación, y (c) generará alianzas con organizaciones gubernamentales y ecológicas que certifiquen y aseguren el cumplimiento de impacto ambiental del establecimiento en beneficio de la comunidad local.

Como indicador de proceso se tendrá el número de objetivos de desarrollo sostenible e indicadores ambientales aplicados dentro del establecimiento, y como indicador de éxito el cumplimiento de estos objetivos de desarrollo e indicadores ambientales que impacten positivamente en la sociedad, la empresa y los clientes.

6.5 Evaluación de alternativas y elección de solución

Se realizó una evaluación en base a los siguientes criterios: (a) Impacto, (b) Viabilidad operativa, (c)Tiempo, (d) Costo y (e) Proyección estimada del retorno de la inversión.

Evaluamos el impacto de acuerdo al nivel de repercusión directa al problema establecido. En cuanto a la viabilidad operativa se evalúa el nivel de disposición de la empresa para llevarlo a cabo considerando la capacidad de gestión y los riesgos respectivos. En cuanto al criterio del tiempo, se toma en cuenta el tiempo de duración de implementación del proyecto, y en cuanto a los costos, se evalúa la inversión proyectada para la ejecución del proyecto.

De acuerdo a la matriz de selección se evaluará de acuerdo a escala Likert de 1 a 5 donde 1 responde al resultado más desfavorable y 5 responde al más favorable, estableciendo criterios específicos como se demuestra en la Tabla 9. Se ha considerado al criterio de tiempo

como el más relevante debido a la situación incierta en la que se encuentra el rubro del turismo, la empresa buscaría aplicar alternativas de solución que se puedan realizar a corto plazo, asimismo, se priorizan los costos debido al limitado financiamiento y liquidez con el que actualmente cuentan. Si bien se busca un retorno de la inversión importante, se entiende que igualmente por la coyuntura este será progresivo.

Tabla 9.

Definición de criterios para la selección de alternativas.

Puntaje	Peso	1	2	3	4	5
Impacto	20%	Muy Poco	Poca	Mediana	Alta	Muy Alta
Viabilidad	15%	Muy Poco	Poca	Mediana	Alta	Muy Alta
Tiempo	25%	Largo Plazo (más de 10 años)	Largo Plazo (10 años)	Mediano Plazo (5 años)	Corto Plazo (2 años)	Inmediato
Costo	25%	Mayor a S/200,000 soles	Menor a S/200,000 soles	Mayor a S/150,000 soles	Mayor a S/100,000 soles	Menor a S/100,000 soles
Retorno de la inversión	15%	Dentro de 10 años	Dentro de 5 años	Dentro de 3 años	Dentro de 2 años	Dentro de 1 año

Una vez realizada la evaluación en conjunto con el gerente general se asignó la calificación respectiva obteniendo la solución de Marketing impulsado en base a las nuevas tendencias el mayor puntaje de 4.55, cumpliendo con los objetivos de tiempo, costo e impacto como se observa en la Tabla 10. Seguidamente la innovación y planeamiento organizacional, la adecuación de procedimientos y tecnología es crucial para la reapertura como es en temas de salud y tecnología básica, sin embargo, para realizar cambios importantes e innovaciones significativas se necesitaría inversiones mayores. En tercer lugar, se tiene a las alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales que de acuerdo al gerente llevará tiempo establecer los acuerdos y evaluaciones de dichas empresas; y finalmente la expansión a través de financiamiento y búsqueda de nuevos socios, la apertura de un nuevo negocio implica mayor inversión y la búsqueda de un nuevo socio implica mayor tiempo.

Tabla 10.

Matriz de evaluación de alternativas

Alternativa	Impacto (20%)	Viabilidad (15%)	Tiempo (25%)	Costo (25%)	Retorno de la inversión (15%)	Total
Alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales	5	4	4	5	2	4.15
Expansión a través de financiamiento y búsqueda de nuevos socios	4	3	3	1	2	2.55
Marketing impulsado en base a las nuevas tendencias	5	4	5	5	3	4.55
Innovación y planeamiento organizacional	5	5	4	4	3	4.20

6.6 Conclusiones

La coyuntura actual ha incrementado en gran medida el problema que viene afrontando Pariwana Hostel Cusco, el cual es el descenso consecutivo del flujo de ventas en los canales offline y online. Tras un análisis de la causa raíz se obtuvo cuatro posibles alternativas de solución que responden a criterios de impacto, viabilidad, tiempo, costo y retorno de la inversión.

Dentro de las soluciones, las alianzas estratégicas representan relaciones cooperativas y coepetitivas entre empresas de la industria del turismo nacional e internacional. Estas ofrecen la posibilidad de diversificación y complementariedad con el fin de apalancar la reactivación de la industria; sin embargo, significa también mayor empleo de tiempo en la búsqueda de empresas que cumplan con los protocolos y estándares de calidad, y menor viabilidad por el alto nivel de riesgo en caso alguna empresa asociada falle.

La alternativa del financiamiento para la expansión y búsqueda de nuevos socios es una alternativa con mejores resultados a largo plazo. El financiamiento con programas actuales está destinado a la supervivencia de la empresa y a los pocos planes como la reapertura de Pariwana Hostels Cusco; los planes de expansión se llevarían a cabo conjuntamente con el hallazgo del

cuarto socio. Cabe resaltar que la alternativa de búsqueda del nuevo socio está siendo actualmente llevada a cabo por la empresa.

La alternativa de innovación, incluye principalmente temas de limpieza, tecnología y sostenibilidad. Los planes de bioseguridad están siendo actualmente aplicados a Pariwana Hostels; en caso de tecnología llevar a cabo cambios significativos como el cambio a llaves electrónicas y aplicativos para un servicio *contact-less* implica una mayor inversión a la estimada, por lo que dichos planes se mantendrán sin embargo serán considerados a largo plazo. Sin embargo, la empresa si considera contar con algunos ODS el cual permitirá contribuir con nuestro entorno ambiental y cultural a fin de transmitir una marca mejorada, fresca y consciente.

El replanteamiento del plan de marketing acorde a las nuevas tendencias significa una alternativa empleable a corto plazo, con inversiones mínimas y con alto impacto al problema del descenso consecutivo del flujo de ventas en los canales offline y online. Ya en miras de la reapertura del hostel en Cusco, se busca aprovechar la oportunidad para generar engagement con el público y renovar la marca, así como potenciar el mensaje que desea transmitir la empresa a través de la generación de contenido interactivo que será transmitido por las redes sociales con las que más se identifica el público objetivo, por influencers referentes en esta industria y por el programa de fidelización para clientes recurrentes y referidos.

Capítulo VII: Plan de Implementación

Luego de haber señalado las alternativas de solución para el problema de Pariwana Hostel Cusco, se propone la implementación de un plan de Marketing Digital que cuenta con cinco fases descritas a continuación: (a) Definición de actividades clave, para lograr un mejor enfoque de la alternativa propuesta ; (b) Implementación del *Balanced Scorecard* para la medición del impacto de los indicadores mediante el alcance de los objetivos propuestos; (c) Cronograma de Gantt, para identificar las propuestas, recursos, presupuestos y control de actividades en un periodo de tiempo; (d) Costo de implementación; y (e) Factores que determinan el éxito de la alternativa planteada, todo esto con la finalidad de que la empresa pueda responder de mejor manera a los cambios y expectativas de los viajeros, adaptando el modelo de negocio a las nuevas tendencias de viaje, innovando y creando ventajas competitivas para cumplir los objetivos a corto y largo plazo, con base en la visión y misión de la organización.

7.1 Fase 1: Actividades Claves

Para lograr un mejor desarrollo de la alternativa elegida se recomienda a la empresa realizar las siguientes actividades: (a) Determinación de la misión, visión y objetivo a largo plazo; (b) Consolidación de la propuesta de valor; (c) Determinación del nuevo mercado objetivo; (d) Determinación e impulso de los nuevos canales de venta; (e) Definición del presupuesto y (f) Control

7.1.1 Visión, Misión y Objetivo a largo plazo.

La Misión, Visión y Objetivos de la empresa estaban enfocados de acuerdo a la realidad antes de la crisis sanitaria de la COVID-19. Desde el comienzo de la pandemia Pariwana Hostels Cusco ha registrado distintos cambios que han llevado a los gerentes a tomar nuevas decisiones respecto al futuro de la empresa. De tal forma se propone una nueva misión, visión

y objetivo que permita a la organización incorporar sus nuevos planes y proyectos acorde a la realidad actual

Visión. La primera observación de la Visión actual de la empresa es la carencia de horizonte de tiempo, en segundo lugar, no crea un sentido de urgencia y en tercer lugar no es conocida por todos puesto que el planteamiento de experiencia intercultural para alguien que no conoce la empresa genera desconcierto en cuanto a cuál es el rubro al que pertenece. De tal forma que se propone la siguiente visión:

En el año 2026, Pariwana Hostels será la cadena líder en Hostels en Latinoamérica satisfará las nuevas tendencias en viaje, convirtiéndose en la principal opción para los nuevos viajeros modernos a través de experiencias interculturales únicas, enfatizando la seguridad, salud y compartiendo el sabor local de cada lugar en el que se encuentran.

Misión. La actual misión de la empresa responde a la razón de ser del negocio, se propone mantener la esencia y modelo de negocio por lo tanto se recomienda solo enfatizar los nuevos hábitos de salud y seguridad para demostrar la preocupación por los sucesos que vinieron aconteciendo durante estos años. Se propone la siguiente misión:

Somos una cadena de hostels que brinda una experiencia de calidad enfatizando la salud y seguridad de nuestros huéspedes y colaboradores, buscando superar las expectativas del viajero moderno mundial a través de nuestro espíritu anfitrión, desarrollo de talento, crecimiento sostenible y mejora constante.

Objetivo a Largo Plazo. La Industria del turismo ha sufrido las mayores consecuencias de la cuarentena mundial para evitar la expansión de la COVID-19, es así que se busca establecer objetivos adaptables de acuerdo a la realidad actual y las perspectivas de reactivación. Por lo tanto, para poder acoplar los nuevos planes y crear sinergia con la misión, visión y nuevas estrategias, se recomienda considerar un objetivo a largo plazo, y se propone lo siguiente:

El objetivo de Pariwana Hostels es potenciar la marca con el fin de incrementar las ventas, pasando de lograr S/750,000 soles en el año 2020 a S/3 '800,000 anuales como mínimo en los siguientes cinco años, alcanzando los S/6 millones de soles al 2026 a través de un marketing digital adaptable, fidelización de clientes y expansión de la cadena, aperturando siete hostels más en diferentes destinos de Latinoamérica para el 2026.

Contar con metas anuales le permite a Pariwana Hostels poder adaptar sus recursos ante cualquier modificación, y a su vez, no pierde la mira en el objetivo a largo plazo de potenciar la marca y lograr la expansión, lo que le permite mantener sinergia con la visión de convertirse en la cadena líder de hostels en Latinoamérica.

7.1.2 Consolidación de la propuesta de valor

La crisis sanitaria mundial provocada por la COVID-19 ha llevado al quiebre y cierre de muchas empresas principalmente en el rubro de turismo. Pariwana Hostels ha logrado mantenerse a pesar del cierre de fronteras y el nulo registro de turistas durante meses en la ciudad de Cusco, logrando una ventaja ante otras marcas que han sucumbido. Si bien la sede Cusco cerró por más de 12 meses, el ser uno de los primeros en reactivarse incrementa la posibilidad de recibir mayor cantidad de turistas si se realiza un marketing adecuado. Es así que esta crisis se presenta como una oportunidad para la empresa para renovar la marca y poder utilizar el Marketing digital como un elemento clave para llegar a más clientes con una inversión reducida.

La nueva propuesta de valor está centrada justamente en adaptar y potenciar sus canales de comunicación que transmitan de manera clara, continua y didáctica las implementaciones y cambios en el hostel con el fin principal de obtener mayor engagement con el cliente y satisfacer las necesidades del nuevo perfil del nuevo turista mochilero. Asimismo, se busca el reconocimiento de la marca con estrategias que permitan incrementar los leads, con ello el crecimiento sostenible de la cantidad de reservas y por consiguiente de las ventas.

7.1.3. Determinación del nuevo mercado objetivo

En marzo del 2021 se realizó una encuesta mediante la plataforma digital *surveymonkey.com* a 100 viajeros a nivel nacional e internacional como se muestra en el Apéndice B, donde se enmarcaron las principales preferencias y nuevas tendencias que los futuros clientes consideran importantes para volver a adquirir los servicios del modelo de negocio de Pariwana Hostel Cusco; sobre la base de resultados recopilados, como se muestra en el Apéndice C, se determinó lo siguiente;

El 85% de los viajeros encuestados indicaron que si volverían a alojarse y tomar los servicios de un hostel backpacker como Pariwana Cusco. Este indicador demuestra que el modelo de negocio del hostel aún sería elegido a pesar de los cambios en el estilo de viaje y las nuevas tendencias.

A raíz de las consecuencias que originó el brote del COVID-19, el 66% de los clientes encuestados indicaron que, para alojarse en dicho establecimiento, estos valoran aún más las garantías que la empresa brinda en acciones de bioseguridad e higiene dentro del hostel. Este resultado demuestra que es necesario comunicar los planes de seguridad y protocolos mediante las diferentes plataformas de marketing. La publicidad clara y efectiva de estos, permitirá alcanzar a más clientes potenciales e influir en su decisión por quedarse en el hostel.

Más del 60% señaló que no estaría de acuerdo en compartir habitaciones con personas ajenas o extrañas a ellos, salvo que sean sus conocidos, familiares o hayan empezado su viaje juntos. Pariwana Hostels Cusco deberá adecuar las habitaciones compartidas y espacios comunes. Se recomienda manejar las habitaciones compartidas exclusivamente para grupos de amigos o familiares que viajan juntos, no mayor a 6 personas dependiendo la dimensión de cada habitación. En el caso de viajeros individuales, se recomienda el uso de habitaciones privadas. La comunicación de estos cambios en el aforo y restricciones debe ser igualmente

informada antes y durante la realización de la reserva, a través de la página web, redes sociales u OTA 's.

El 44 % y 38% de los viajeros encuestados también consideran que volverían a viajar fuera de su lugar de residencia, dentro de los próximos 6 meses y cuando estos sean vacunados respectivamente, esto dependerá del nivel organizacional que tendrá cada país para acelerar el proceso de vacunación contra el virus del COVID-19. Si bien se estuvo viendo un avance gradual con la inmunización mundial a inicios del segundo trimestre del 2021, esto con el objetivo de reactivar los viajes y el turismo, existen todavía restricciones de viaje impuestas por cada país para el desplazamiento dentro y fuera de su territorio. Se recomienda agregar información actualizada sobre los protocolos del país y la región en la página web y redes sociales, contenido que les permitirá tomar una decisión de viaje y generar engagement con la marca por la calidad en información y ayuda recibida.

Como una de las nuevas tendencias a causa de la crisis sanitaria mundial, el 65% de los viajeros encuestados tiene mayor preferencia por las actividades y turismo al aire libre, estas se entienden como mayor predisposición para las excursiones en la naturaleza y excursiones fuera de la ciudad con responsabilidad ecológica y ambiental. Igualmente, la importancia yace en el contenido compartido en la página web o redes sociales, se recomienda brindar recomendaciones de actividades con horarios, costos y mayor información que incluya la estadía en el hostel. A largo plazo se recomienda realizar alianzas con agencias de viaje que prioricen las actividades de aventura para poder ser buenos referentes y a su vez, conseguir mayores ventas al brindar paquetes turísticos organizados con garantía de seguridad.

El 56% de los viajeros encuestados mencionaron que volverían a viajar en grupo frente a un 44% de los mismos que preferirían viajar solos. Este indicador demuestra que el hostel debe estar preparado para recibir tanto reservas grupales y el uso de habitaciones compartidas, como privadas para los individuales. La idea de modificar completamente el modelo de

negocio debido a los nuevos protocolos quedaría descartada, puesto que ésta se puede adecuar momentáneamente sin necesidad de realizar cambios radicales, como es el uso de dormitorios comunes.

Asimismo, el 84% del grupo de viajeros encuestados señalaron que viajarán por sus propios medios a diferencia del 20% que lo haría mediante alguna agencia de viajes. Este indicador infiere que la búsqueda de información será personal, ello puede deberse a diferentes motivos ya sea por buscar opciones económicas, por ello es de vital importancia potenciar la página web, redes sociales y las plataformas de reserva directa con información clara, actualizada y didáctica.

Como parte de las nuevas tendencias y considerando los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, el 68% de los viajeros encuestados señalaron que su decisión si se vería influenciada al momento de escoger los servicios de alojamiento de Pariwana Hostel Cusco si la empresa incluiría acciones que cumplan algunos de estos objetivos, con el fin de dar sostenibilidad y experiencia a su viaje para mejorar la percepción del cliente, esto para ayudar a la conservación del medio ambiente con un turismo más responsable para todos.

Como cierre del cuestionario, se realizó una pregunta abierta respecto a cuál es la expectativa y que esperan del nuevo turismo. La mayoría mencionó la seguridad y limpieza ante todo a través de los protocolos y adaptación a las nuevas necesidades. Por otro lado, me gustaría mantener la diversión y libertad que un hostel solía proporcionar. En menor porcentaje mencionan la sostenibilidad y el medio ambiente.

7.1.4. Determinación e impulso de los nuevos canales de marketing y ventas

Redes sociales. La información compartida por redes sociales debe ser moderna, llamativa y variada, enfocándose principalmente en el uso de historias en Facebook e Instagram y videos cortos en la plataforma de TikTok. Se enfoca en aportar valor al cliente, brindar soluciones y recomendaciones en este caso para sus viajes. Más allá de las fotos, los

videos cortos pero llamativos pueden transmitir la idea central en pocos segundos, esta estrategia genera mayor conexión. La inversión comprende: (a) horas hombre para la toma de fotos y grabación de videos, se recomienda subir mínimo un video o historia al día llevando aproximadamente una hora en grabación y una hora en edición; (b) implementación de equipos, se recomienda el uso de cámaras profesionales o celulares smartphones de última generación de uso exclusivo para el área de marketing, algunas opciones son el iPhone 12 Pro el cual posee tres cámaras de 12 megapíxeles y capacidad de filmar en 4K; por otro lado se cuenta con el Samsung Galaxy S21 Ultra, con capacidad de filmar en 8K. La inversión sería de aproximadamente de S/5,000.00 soles y se recomienda principalmente la compra del celular ya el contenido es fácilmente editable y listo para poder subirlo a las redes; (c) Contratar especialistas en fotografía y video para videos profesionales, esta es una opción para videos más largos dirigidos a la página de YouTube y fotos que puedan aparecer como portadas en las cuentas de cada red social, el costo por una sesión de 25 fotos y un video de aproximadamente 5 minutos más la edición cuesta S/300.00 a S/500.00 soles aproximadamente, este tipo de contenido se recomienda realizarlo trimestralmente.

En cuanto a la publicidad diaria de contenido en redes sociales, Facebook cobra S/3.86 por día, sin embargo, si se desea publicitar la página el costo diario es de S/5.00. De igual forma en Instagram, el costo diario es de S/5.00, no obstante, se recomienda centrarse en Facebook que permite incluir mayor información a diferencia de Instagram que es más visual y funciona mejor con historias.

Página Web. La realización de reservas a través de la página web brinda mayores ingresos económicos que el uso de agencias en línea los cuales cobran una comisión. Se busca incrementar el número de reservas directas por lo tanto se busca optimizar el contenido de la página web. Se recomienda el uso de un video introductorio en la página principal el cual demuestre la reapertura del hostel y los protocolos actuales que se están llevando a cabo

adoptándolo como una ventaja competitiva. A través de este también se puede comunicar las restricciones por parte del gobierno y el propio hostel, se sabe que principalmente los hostels son elegidos para socializar, sin embargo, en el Perú las actividades sociales aún están sujetas al aforo y ubicación, por lo tanto, es importante poder informar de manera clara y por qué no, de manera didáctica y divertida. Finalmente se puede incluir en el video, códigos de promoción para poder acceder a descuentos y demostrar la facilidad de realizar la reserva.

Influencers. Realizar alianzas con reconocidos influencers en el rubro turístico brindará mayor alcance al público, local e internacional. Se recomienda realizar una alianza con Fátima Sotomayor y Daniela Cabrera quienes son las administradoras de la página en YouTube:

Misias pero Viajeras, su contenido se enfoca a viajes con presupuesto limitado, poseen 500,000 seguidores en Facebook y 721,000 suscriptores en YouTube. La alianza consiste en el intercambio de servicios a través de un contrato, Pariwana Hostels estaría sujeta a brindar servicios de alojamiento a cambio de la mención de la marca, el hostel y sus servicios en el video realizado por las influencers en su canal de YouTube. La inversión consistiría en el alojamiento brindado con alimentación incluida, aproximadamente de S/500.00 soles por día durante una semana, en total S/2,500.00 soles.

WhatsApp. La conexión en tiempo real con los clientes permitirá una mayor posibilidad de generar engagement y concretar la reserva en el hostel. Se recomienda el uso de mensajería instantánea a través del WhatsApp, que funcione como medio de comunicación para resolver consultas y realizar las reservas de manera sencilla recalando el horario de servicio. La principal inversión son horas hombre, mantener a una o dos personas encargadas de responder los mensajes y coordinar los servicios.

Emailing. El alcance a más clientes a través de correos informativos permitirá obtener mayor notoriedad y posicionamiento de la marca. Se recomienda el uso de una herramienta de email marketing que permita automatizar los procesos, es decir, un software que permita enviar

los correos electrónicos de forma continua, administrar las suscripciones, obtener data sistematizada para su análisis y control y principalmente ahorrar en recursos y tiempos. Para comenzar se puede utilizar un software con características básicas a cero costos, permiten el envío de hasta 9,000 correos electrónicos mensuales, contactos ilimitados, personalización de los correos electrónicos, segmentación y gestión de relación con el cliente. Ya una vez incrementado el volumen de contactos, se deberá buscar una oferta que permita adecuarse al perfil de los clientes y ofrezca mayores opciones de gestión personalizados.

Online Travel Agencies (OTA 's). El uso de agencias en línea como Expedia, Booking, Hotelbeds, Hostelworld permiten a la empresa estar rankeados y posicionados en el mercado nacional e internacional. Se trabaja con ellos a través de comisiones que van desde el 5% al 30% por cada venta. Pariwana Hostels Cusco por el momento solo hace el uso de Hostelworld quienes cobran la comisión del 15%, una vez se realice la reapertura del hostel, abrirán nuevamente los canales de reserva progresivamente.

Directos o Walk ins. Son aquellos clientes potenciales que llegan al hostel sin reserva de ningún tipo, son una venta directa in situ. El porcentaje de este tipo de reservas ha disminuido considerablemente durante la pandemia debido a que hoy por hoy, los riesgos son mayores. Si no se ha investigado primero, la visita a cualquier país se puede convertir en una experiencia negativa principalmente por encontrarse en un escenario incierto, con cambios y cancelaciones de planes debido a las políticas de cada empresa, cada ciudad y cada país.

7.1.5. Definición de presupuesto

El presupuesto para la implementación del plan de marketing debe ser asignado de manera anual, el cual estará definido en base a los objetivos de gestión determinados por el Gerente general de Pariwana hostel Cusco. De acuerdo al análisis de costos se determinó el monto fijo de S/. 82,000 aproximadamente por año para ser direccionado al proyecto, considerando un 1% de incremento anual por posibles variaciones de costos de proveedores y

el cambio de estrategias publicitarias de acuerdo a la demanda, asignando estos recursos financieros para impulsos publicitarios, campañas en redes sociales, *youtubers*, publicidad de paga, etc y otras relacionadas a esfuerzos de este plan de marketing. En cuanto a las ventas generadas por el plan de Marketing Digital se estima un incremento del 3% sobre los ingresos netos, incrementándose en uno a dos puntos porcentuales los siguientes años.

7.1.6 Control

Para lograr el objetivo de la empresa y del proyecto, es necesario establecer indicadores medibles que permitan analizar el progreso de las actividades ya sean positivos para su reforzamiento o negativos para su corrección respectiva. Se tomarán en cuenta tres áreas: (a) Financiero, con el incremento de ventas, crecimiento mensual, anual y comparativo entre las ventas en línea o directas; (b) Clientes, en base al porcentaje de clientes satisfechos y porcentaje de clientes referidos; y (c) Procesos internos, en base a un comparativo de los resultados por cada canal de venta. La conjunción de los tres componentes permite analizar de mejor manera el desempeño de la estrategia. La descripción de cada indicador se realiza en la siguiente fase.

7.2 Fase 2: Balanced Scorecard

Con el fin de poder determinar las estrategias adecuadas en base al objetivo, visión y misión de Pariwana Hostels Cusco se emplea el Balanced Scorecard como se muestra en la Tabla 11, herramienta que servirá como base para la proyección de resultados para luego permitir el monitoreo del desempeño de la empresa a través del cumplimiento de los indicadores establecidos.

Tabla 11.

Balanced Scorecard

Componentes	Objetivos	Indicadores
Financiero	Incremento de ventas	Monto anual de ventas totales
	Ventas Online	Ventas Online / Ventas totales
	Ventas Offline	Ventas Offline / Ventas totales
Cliente	Satisfacer las expectativas de los nuevos y renovados mercados objetivos	% de clientes satisfechos
	Fidelización de clientes	% de clientes referidos
Procesos internos	Optimizar los canales de venta acorde a las nuevas tendencias de viaje	% de ventas por cada canal de venta

7.2.1 Financiero

La aplicación de este componente da como resultado el desarrollo de indicadores que medirán las siguientes variables; (a) aumento de ventas y (b) sistema de ventas.

Incremento de ventas totales. Alineado con el objetivo a largo plazo, este indicador busca medir el monto de las ventas capitalizables por periodos anuales de la empresa. De acuerdo a lo conversado con el Gerente General de Pariwana Hostel Cusco este debería cumplir la regularidad de un equivalente de un millón de dólares como mínimo.

Ventas Online. Alineado con el objetivo a largo plazo de la empresa, este indicador contiene los sistemas online como la página web, agencias de viajes en línea y sistemas de venta por redes sociales. Se busca medir el impacto de estas plataformas en las ventas totales. Porcentaje de uso y ventas concretadas que les permitirá establecer las estrategias específicas que ayuden a reforzar o adecuarlas al plan de marketing y tomar mejores decisiones.

Ventas Offline. Este indicador, igualmente alineado con el anterior, busca medir las ventas tradicionales o *face to face* al cual se refiere este sistema offline, y tiene como objetivo

comparar el acumulado mensual entre uno y otro sistema, de este modo, se podrá identificar cuál tiene mayor aceptación y genera mayor incremento en las ventas totales.

7.2.2 Clientes

Este componente desarrolla indicadores que medirán el porcentaje de aceptación y satisfacción desde la variable de clientes.

Clientes satisfechos. Este indicador busca medir el porcentaje de satisfacción que tendrán los clientes provenientes de los nuevos y renovados mercados objetivos, esto debido a las exigencias que trajo consigo la crisis sanitaria por la COVID-19 y las nuevas tendencias de viaje, también permitirá medir el nivel de gestión organizacional que ofrecerá Pariwana Hostel Cusco tras un largo periodo de cierre de actividades.

Clientes referidos. Al igual que el anterior indicador, este busca medir el porcentaje de clientes referidos mediante la fidelización de los mismos con la marca y el modelo de negocio, también medirá el nivel de aceptación que tendrá Pariwana Hostel Cusco que se verá reflejado en una mayor o menor captación de clientes nuevos, lo cual impactará en los ingresos de la empresa.

7.2.3 Procesos internos

Este componente desarrolla el indicador que medirá el resultado de la optimización y uso de las herramientas seleccionadas como canales de venta para el cumplimiento de la meta porcentual mensual y anual.

Ventas por cada canal de venta determinado. Este indicador busca medir el porcentaje de las ventas realizadas por cada canal determinado mediante la utilización de redes sociales, publicidad orgánica y de paga, e-mailing, WhatsApp, OTA 's, Influencer, etc. Esto implicaría que mientras mayor y variado sea el impulso de los canales de venta, Pariwana Hostel Cusco estará generando mayor omnicanalidad, optimizando procesos internos y desarrollando mayor valor agregado para la marca y la empresa.

El objetivo del Balanced Scorecard es permitir a todos los miembros de Pariwana Hostel Cusco, definir y tomar las decisiones más convenientes basadas en los datos e información que resulta de la planificación de la dirección de la empresa, enlazando los indicadores propuestos con las metas y objetivos determinados durante un periodo de tiempo, con la finalidad de conocer los resultados y el impacto que estos generan en la empresa.

7.3 Fase 3: Cronograma (Gantt)

La propuesta del plan de implementación para el problema de Pariwana Hostel Cusco viene detallada en la Figura 11, la misma que muestra las etapas de dicho plan en semanas hasta cumplir el objetivo a corto plazo de un año a fin de medir los resultados en este período.

Determinación del objetivo a largo plazo. Será indispensable las reuniones con el gerente general a fin de conocer las metas y objetivos de la empresa, los cuales serán estratégicamente desarrollados en conjunto y posteriormente, una vez aprobados tendrán que ser difundidos al equipo técnico con el propósito de hacer propia la cultura organizacional.

Consolidación de la propuesta de valor. Mediante la elaboración de la encuesta mencionada, se consolidarán los atributos más valorados por el público objetivo y las nuevas necesidades que ahora rigen como preferencias de viaje actuales. Así mismo se considera la adquisición e implementación del nuevo local. De igual forma, es necesario evaluar los servicios complementarios que se ha de brindar para mejorar la experiencia de los huéspedes.

Determinación del nuevo mercado objetivo. Se analizarán los resultados de la encuesta practicada a 100 viajeros de todo el mundo quienes manifestaron las preferencias de viajes actuales. Los resultados serán socializados con el gerente de Pariwana Hostel Cusco.

Definición del presupuesto. Contempla los costos de todas las estrategias de marketing planteadas, pues se ha considerado el costo de posicionar la marca en las redes sociales de tendencia actual, para lo cual es necesario conformar un nuevo equipo de marketing, quienes se

encargarán de la elaboración, publicación y difusión del nuevo contenido digital en las redes sociales y medios digitales como la página web y servicios de mailing. Así mismo deberán gestionar los eventos, promociones, relaciones públicas y contratación de influencers a fin de transmitir la renovada propuesta de valor al público objetivo.

Determinación e impulso de los nuevos canales de venta. Para ello es importante que conformar el nuevo equipo técnico de marketing, quien además de contar con un *community manager* encargado de la gestión del contenido digital en las principales plataformas digitales, será necesario evaluar la asignación de personal capacitado en fotografía y edición de videos o en todo caso se podrán tercerizar dichos servicios. Es importante mencionar que la labor de este equipo viene sujeta por los reportes de seguimiento como herramienta de control de resultados.

Control. Dicha etapa considera la evaluación de los reportes de seguimiento del equipo de marketing, quienes realizarán reportes semanales a fin de analizar la tendencia y el impacto del contenido digital transmitido. Así mismo se evaluará quincenalmente la conversión de publicidad en ventas propias dentro del hostel con el objetivo de analizar la rentabilidad de las nuevas estrategias. Finalmente también se realizarán reportes de gasto mensuales para el adecuado control de la empresa.

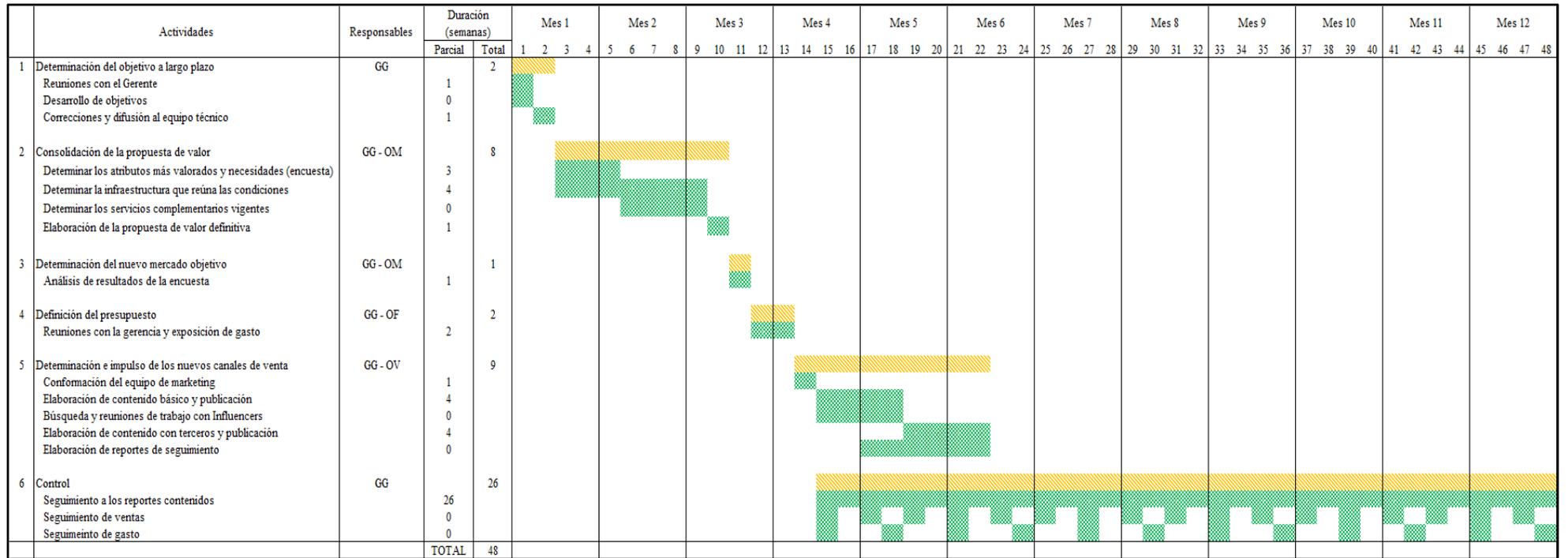


Figura 11. Diagrama Gantt del plan de implementación para Pariwana Hostels Cusco

7.4 Fase 4: Costo de la implementación

Para elaborar los costos de implementación que se necesita para resolver el problema principal de Pariwana Hostel Cusco, mediante la elaboración del plan de marketing, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos como; (a) horizonte financiero, el cual será delimitar la inversión necesaria antes de destinar cualquier recurso económico, (b) determinar hacia dónde se destinarán los costos, esto para saber cuánto de inversión se necesita para aplicar cualquier financiamiento o inversión, (c) costos alcanzables, los mismo que tendrán un costo definido y realista sin perjudicar las metas presupuestales de la empresa y (d) presupuesto a largo plazo, que ayudará a medir y evitar posibles gastos innecesarios durante un periodo de tiempo, lo que significa que estos costos serían más efectivos y consistentes en un tiempo prolongado, los mismos que se muestran de manera detallada en la Tabla 12. Bajo esta definición estos costos deberán considerar los siguientes puntos dentro del plan de implementación:

Equipo de Marketing. Como parte del proceso de implementación, está la conformación del equipo de marketing al que se estará destinando S/. 3,000 aproximadamente como parte del presupuesto asignado de los ingresos por ventas establecidos en la definición del presupuesto. Este costo incluirá; (a) la disposición de un community manager o el que haga sus veces, que se encargará de la buena operatividad del plan de marketing, control, supervisión y la medición de sus resultados, (b) costos para la gestión de contenidos, que servirá para interactuar y fomentar la presencia de la marca y el modelo de negocio con los clientes, esto a partir de contenidos audiovisuales o infografías.

Promociones y eventos. Las promociones y eventos deben estar directamente relacionadas con las campañas de impulso que dé se dará para generar tráfico de clientes locales e internacionales, así como actividades que generen visibilidad de marca, los cuales se traduzcan en ingresos para la empresa; a estas actividades se estarían destinando de acuerdo al presupuesto establecido el monto ascendente de S/ 5,600 aproximadamente, mismos que serán

desarrollados mediante; (a) Campañas para promociones, lo que significa crear y generar alianzas estratégicas co-participativas que beneficien a todos, en este caso en particular podríamos sugerir, a páginas web y redes de Hostelworld, Cusco Restaurants, Asociación de discotecas de Cusco en la plaza de armas, el *Boulevard* de la calle Tecsecocha y otros Hostels de la ciudad del Cusco con los que pueda crear convenios de promoción, y (b) Eventos de engagement con clientes, y los que quieran conocer la marca y su propuesta de valor, es aquí donde la empresa debe incluir eventos como anfitrión, organizador o participante, y estos podrían diversificarse con presentaciones de lanzamiento de marca que incluyan grupos locales de música, eventos sociales con participación de marcas, eventos con Djs locales, y grupos artísticos locales y culturales de la ciudad del Cusco como Bellas Artes y el Centro Qosqo de Arte Nativo.

Publicidad de pago. Se refiere a los esfuerzos que se realizará mediante publicidad en las plataformas de pago en Google, Facebook, Instagram o YouTube, estas publicidades en particular generan un costo por día que bordean alrededor de S/.25.00 por cuatro días de publicación en la redes sociales de Instagram y Facebook, S/.140.00 por publicación en YouTube y si nos referimos a Google Ads los precios promedios van desde \$0.63 USD por click hasta \$2.69 USD por click, esto en mayor parte estará definido por cantidad de presupuesto o tráfico que se tenga al momento de buscar la referencia de Pariwana Hostel Cusco.

Relaciones públicas. Las alianzas para impulsar la marca y el modelo de negocio de Pariwana Hostel Cusco, deben considerarse como la principal inversión que realizará la empresa para consolidar y aumentar su preferencia no solo en servicios de alojamiento, sino también diversificar su servicios con actividades relacionadas a las promociones y eventos, bajo este criterio se estará destinando a las relaciones públicas un monto de S/.3,000 el cual ayudará a realizar colaboraciones entre diferentes organizaciones y plataformas del sector

turístico, como PROMPERÚ, Gercetur, AATC, Hotel Peru News, Turiweb, LinkedIn, etc. Estas relaciones podrán dinamizar y generar mayor percepción de la marca frente a nuevos clientes que busquen la experiencia de Pariwana Hostel Cusco.

Publicidad por terceros. A raíz de las nuevas tendencias que trajo consigo el COVID-19, también se fortaleció la imagen de los influencers, que demostraron la acogida que pueden llegar a tener cuando se trata de crear, compartir y comentar contenidos en las plataformas de moda mediante opiniones que se viralizan e influyen, como su mismo nombre lo indica, en las personas que tienen interés por un tema, servicio, imagen u anécdota en particular; la marca Pariwana Hostel Cusco estaría destinando alrededor de S/.2,500 para utilizar la representación de algún influencer, esto dependiendo de la cantidad de seguidores que tenga; con el fin de difundir y publicitar la marca a través de fotografías o videos, que deberán seguir los siguientes pasos; (a) designar un influencer que conozca de viajes, alojamiento y servicios turísticos, el cual deberá estar en contacto con el community manager, (b) diseñar el contenido específico que se desea publicitar como marca, para compartir dicho contenido en sus redes, y (c) realizar el seguimiento del contenido que se ha solicitado por la marca con el fin de generar más preferencias y llegada al público.

Servicios complementarios. Destinar recursos hacia el soporte, actualización y mantenimiento de la página web de Pariwana Hostel Cusco, hará que se minimice errores de software y hardware, esto automatizará las interacciones con los clientes, servirá también para demostrar calidad tecnológica, generando confianza de manera que permite gestionar y organizar de mejor manera el sitio web, del mismo modo y como complemento, el servicio de *mailing* estará dirigido a la base de datos de viajeros que se tiene y estuvo habiendo acumulado en Pariwana Hostel Cusco, el cual estará destinado a generar campañas para enviar publicidad por correo electrónico, para que pueda llegar a más clientes. Estos esfuerzos mencionados anteriormente tendrán un financiamiento aproximado de S/. 800 los cuales por supuesto son

susceptibles a ser variables dependiendo del acceso y alcance que desee tener para evitar cualquier caída de estos sistemas digitales y tecnológicos.

Así mismo se procedió a realizar un cuadro que contiene la proyección de costos de implementación en el período de un año como se muestra en la Figura 12, los mismos que consideran la implementación de la alternativa de solución durante los primeros seis meses, posterior a ello se sugiere aplicar la estrategia intercalando cada mes hasta cumplir el año o también se puede dar mayor preferencia por cada concepto descrito dependiendo del tráfico y acogida que se quiera generar o a cual se deberá dar mayor valor considerando que existirán temporadas altas y bajas a medida que se recupere el turismo en la ciudad del Cusco.

Tabla 12.

Costo de la implementación del proyecto de Marketing

Ítem	Concepto	Unidad	Cantidad por mes	Tiempo (meses)	P.U. (S/)
1	Equipo de Marketing				
1,1	Remuneración Community Manager	Servicio	1.00	9.00	S/ 2,000.00
1,2	Elaboración de contenido audiovisual para Facebook	Servicio	1.00	9.00	S/ 250.00
1,3	Elaboración de contenido audiovisual para Instagram	Servicio	1.00	9.00	S/ 250.00
1,4	Elaboración de contenido audiovisual para YouTube	Servicio	1.00	9.00	S/ 500.00
2	Promociones y eventos				
2,1	Campañas por promociones	Servicio	1.00	12.00	S/ 600.00
2,2	Eventos de engagement (lanzamiento, presentación de marca, etc)	Servicio	1.00	4.00	S/ 5,000.00
3	Publicidad de pago				
3,1	Publicidad de contenido para Facebook	Servicio	4.00	9.00	S/ 20.00

3,2	Publicidad de contenido para Instagram	Servicio	4.00	9.00	S/ 25.00
3,3	Publicidad de contenido para YouTube	Servicio	2.00	9.00	S/ 140.00
3,4	Publicidad por Google Ads (tráfico por clics)	Servicio	4.00	12.00	S/ 11.00
4	Relaciones Públicas				
4,1	Alianzas por impulso de imagen y marca	Servicio	1.00	4.00	S/ 3,000.00
5	Publicidad por terceros				
5,1	Contrato con Influencers	Servicio	1.00	4.00	S/ 2,500.00
6	Servicios complementarios				
6,1	Contrato de servicio e - mailing	Servicio	1.00	9.00	S/ 71.50
6,2	Actualización, soporte y mantenimiento web	Servicio	1.00	1.00	S/ 80.00

Ítem	Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Conformación del Equipo de Marketing												
1,1	Remuneración Community Manager	S/ 2.000,00	S/ 2.000,00	S/ 2.000,00	S/ 2.000,00	S/ 2.000,00	S/ 2.000,00	S/ -	S/ 2.000,00	S/ -	S/ 2.000,00	S/ -	S/ 2.000,00
1,2	Elaboración de contenido audiovisual para Facebook	S/ 250,00	S/ 250,00	S/ 250,00	S/ 250,00	S/ 250,00	S/ 250,00	S/ -	S/ 250,00	S/ -	S/ 250,00	S/ -	S/ 250,00
1,3	Elaboración de contenido audiovisual para Instagram	S/ 250,00	S/ 250,00	S/ 250,00	S/ 250,00	S/ 250,00	S/ 250,00	S/ -	S/ 250,00	S/ -	S/ 250,00	S/ -	S/ 250,00
1,4	Elaboración de contenido audiovisual para Youtube	S/ 500,00	S/ 500,00	S/ 500,00	S/ 500,00	S/ 500,00	S/ 500,00	S/ -	S/ 500,00	S/ -	S/ 500,00	S/ -	S/ 500,00
2	Promociones y eventos												
2,1	Campañas por promociones	S/ 600,00	S/ 600,00	S/ 600,00	S/ 600,00	S/ 600,00	S/ 600,00	S/ 600,00	S/ 600,00	S/ 600,00	S/ 600,00	S/ 600,00	S/ 600,00
2,2	Eventos de engagement (lanzamiento, presentación de marc	S/ 5.000,00			S/ 5.000,00			S/ 5.000,00			S/ 5.000,00		
3	Publicidad de pago												
3,1	Publicidad de contenido para Facebook	S/ 100,00	S/ 100,00	S/ 100,00	S/ 100,00	S/ 100,00	S/ 100,00	S/ -	S/ 100,00	S/ -	S/ 100,00	S/ -	S/ 100,00
3,2	Publicidad de contenido para Instagram	S/ 100,00	S/ 100,00	S/ 100,00	S/ 100,00	S/ 100,00	S/ 100,00	S/ -	S/ 100,00	S/ -	S/ 100,00	S/ -	S/ 100,00
3,3	Publicidad de contenido para Youtube	S/ 280,00	S/ 280,00	S/ 280,00	S/ 280,00	S/ 280,00	S/ 280,00	S/ -	S/ 280,00	S/ -	S/ 280,00	S/ -	S/ 280,00
3,4	Publicidad por Google Ads (tráfico por clics)	S/ 44,00	S/ 44,00	S/ 44,00	S/ 44,00	S/ 44,00	S/ 44,00	S/ 44,00	S/ 44,00	S/ 44,00	S/ 44,00	S/ 44,00	S/ 44,00
4	Relaciones públicas												
4,1	Alianzas por impulso de imagen y marca		S/ 3.000,00			S/ 3.000,00			S/ 3.000,00			S/ 3.000,00	
5	Publicidad por terceros												
5,1	Contrato con Influencers	S/ 2.500,00	S/ -	S/ -	S/ 2.500,00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2.500,00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2.500,00
6	Servicios varios												
6,1	Contrato de servicio emailing	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 71,50	S/ 71,50	S/ 71,50	S/ 71,50	S/ 71,50	S/ 71,50	S/ 71,50	S/ 71,50	S/ 71,50
6,2	Actualización, soporte y mantenimiento web	S/ 800,00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
	Total	S/ 12.424,00	S/ 7.124,00	S/ 4.124,00	S/ 11.695,50	S/ 7.195,50	S/ 4.195,50	S/ 5.715,50	S/ 9.695,50	S/ 715,50	S/ 9.195,50	S/ 3.715,50	S/ 6.695,50
Total Presupuesto Anual												S/	82.491,50

Figura 12. Proyección de costos de implementación del plan en un año.

7.5 Factores Claves de Éxito

Se considera a los factores claves de éxito como aquellos aspectos que influyen en la capacidad de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Las cuales se detallan en la Tabla 13.

7.5.1 Habilitadores

Tabla 13.

Factores Claves de Éxito de las Iniciativas

Habilitadores	Descripción
1. Mantener perspectiva Mundial y flexibilidad por parte de la gerencia general	La disposición por la gerencia para poder adecuar el modelo de negocio y estrategias de acuerdo a las necesidades de los nuevos mercados objetivos
2. Comunicación efectiva en la organización.	Capacidad de la gerencia y jefes para transmitir el objetivo del proyecto, los beneficios de la inversión y esfuerzo colectivo.
3. Consolidación del equipo de marketing	Determinación del equipo idóneo, delimitación de sus responsabilidades y objetivos específicos, plazos de cumplimiento y remuneración.
4. Capacidad de adaptación de todos los colaboradores	Capacidad de adaptar el proyecto a cualquier cambio en las tendencias de viaje, a la situación económica, política y social local y mundialmente.
5. Compromiso de los colaboradores	Capacidad de compartir la misión y visión con todos los todos los colaboradores para un mejor desempeño apuntando a un mismo objetivo, buscando la mejora constante.
6. Habilidad y apertura a la tecnología	Capacidad de los colaboradores para desarrollar nuevas habilidades principalmente en el área de tecnología para el uso adecuado de data, su análisis y toma de decisiones en base a esta.

7.5.2 Riesgos

Riesgo social (salud) El riesgo radica en la actual situación sanitaria mundial con el virus COVID-19. A pesar de contar con planes de vacunación, la aparición de variantes en la India y Brasil pone en riesgo el avance para retener la severidad de la enfermedad y conseguir la inmunidad de rebaño. La empresa debe tener capacidad de adaptación para poder acoplar su modelo de negocio, sus objetivos, recursos y estrategias.

Riesgo económico. Al igual que el riesgo social, el riesgo económico radica en los efectos de la crisis sanitaria mundial de la COVID-19. Dentro de la industria turística, por el lado de la oferta se observa a empresas debilitadas a raíz de la paralización de actividades, disminución de ventas e incremento de la deuda por mantenerse abiertas; por el lado de la demanda se observa a turistas y viajeros priorizando sus inversiones en necesidades básicas como salud y educación, dejando de lado los viajes de ocio.

Resistencia al cambio. Los cambios propios de la coyuntura actual exigen mantener un perfil mucho más flexible y adaptable a diferencia de tiempos pasados. Contar con planes rígidos pueden llevar al incumplimiento de objetivos, malgasto de recursos, perjudicar el clima laboral, incremento en los costos y gastos y posiblemente estancar el desarrollo de la marca.

Presupuesto limitado. Cambios significativos representan mayores inversiones económicas. Algunas de las actividades de innovación, principalmente en tecnología requieren mayores cambios y constantes actualizaciones. Como es el caso de las llaves magnéticas para las puertas o la creación de un aplicativo móvil que permite realizar un check in y check out sin contacto.

Reducido personal. Tras la crisis y cierre temporal del hostel, el equipo de marketing se vio reducido a una persona para toda la cadena. La búsqueda y capacitación de nuevos

colaboradores significa inversión de tiempo y capital, la transmisión del objetivo a los nuevos colaboradores debe ser inmediata, fluida y con control.

7.6 Conclusiones

Para la implementación de nuestro plan de marketing desarrollaremos cinco fases a través de las cuales daremos solución a nuestro problema principal.

Mediante la primera fase, que son nuestras actividades clave, se propone adecuar la visión; ser para el 2026 la cadena líder en Latinoamérica convirtiéndonos en la mejor opción para los viajeros modernos, en cuanto a nuestra misión se debe brindar la mejor calidad de servicio destacando en salud y seguridad para nuestros huéspedes. El objetivo debe ser alcanzar un margen de ventas de S/ 800,000 anuales como mínimo en los años 2022, 2023, 2024 y 2025, otro objetivo es la apertura de siete hostels en Latinoamérica, que se debe lograr a través de la fidelización y recomendación de nuestros clientes.

Mediante la segunda fase, donde se presenta el Balanced Scorecard, este se implementará a través de los objetivos propuestos el cual se medirá mediante los indicadores de gestión los cuales deben responder de manera positiva.

En cuanto a nuestro cronograma de actividades, se llevará a cabo a través del diagrama de Gantt, el cual nos facilita una visión general del cronograma, identificar las propuestas, los recursos, los presupuestos, así como el seguimiento del mismo en periodos determinados.

En cuanto a nuestros costos de implementación se debe delimitar la inversión, hacia donde se destinarán los recursos, con presupuesto definidos y realistas es así que se debe implementar para el Equipo de Marketing S/ 3,000.00 para el community manager, quien estará encargado de operatividad del plan de marketing, control, supervisión y la medición de sus resultados. También se tiene un presupuesto asignado para las promociones y eventos por S/ 5,600 para realizar las promociones a través de alianzas estratégicas co-participativas, realizando eventos de engagement donde Pariwana será el anfitrión y de esta manera podría

diversificar a través de presentaciones con grupos de música locales. También se debe realizar publicidad en plataformas de pago como Google, Facebook, Instagram o YouTube. Se definió también un presupuesto de S/ 3,000 para las relaciones públicas, es la principal inversión de la empresa para consolidar e incrementar la preferencia de los viajeros. Se destinará S/ 2,500 para publicidad con influencers quien debe crear, compartir y comentar contenidos en las plataformas de moda, quien debe trabajar de la mano con el community manager. Y se tiene un presupuesto de S/ 1,500.00 para servicios complementarios, para el soporte, actualización y mantenimiento de la página web. Todas estas acciones a implementar tomarán forma o se verán realizadas con el apoyo y compromiso de la gerencia general.



Capítulo VIII: Resultados Esperados

El plan de implementación propuesto en el capítulo anterior está dirigido a generar un impacto positivo y solucionar el estancamiento y reducción en las ventas de los canales online y offline, el mismo que ayudará al modelo de negocio y la marca Pariwana Hostel Cusco a recuperar y recaudar los ingresos que se perdieron durante el 2020 (año de la pandemia). Se debe destacar que el plan considera la nueva realidad mundial en cuanto a turismo y en particular al nuevo objetivo, misión y visión de la empresa. La adaptabilidad juega un rol importante en el desempeño durante los tiempos actuales de inestabilidad.

Para poder obtener el resultado esperado de esta propuesta de implementación y sus indicadores de medición, se ha desarrollado una proyección financiera por cada indicador planteado como se muestra en la Tabla 14, el cual se presenta como propuesta relacionada a nivel de, (a) monto anual de ventas totales, que comprenden ventas online y offline totales, (b) porcentaje de clientes satisfechos, (c) porcentaje de clientes referidos, y el (d) porcentaje de ventas que se tendrá por cada canal determinado de ventas, lo cual se realizará con el nivel de ingresos proyectado de Pariwana Hostel Cusco logrado en años previos. Las proyecciones cuantifican el nivel y porcentaje de ganancia, referencia y satisfacción respectivamente a través de la evaluación y el alcance que tendrá la marca en los indicadores identificados de la empresa y la relación con el nivel de ingresos percibidos como meta.

8.1 Ventas totales

Para realizar la proyección de ventas en primer lugar se tomó en cuenta la proyección de recuperación del turismo en el Perú como se muestra en la Figura 13. De acuerdo a la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021-2023 presentada por el MINCETUR (2021) “se espera una recuperación del 12.7% en las llegadas internacionales; y 36.3% en flujo de viajes por turismo interno” (p,9.), tomando en cuenta que el público objetivo de Pariwana Hostels Cusco es el internacional, se prevé que el crecimiento de ventas sea

acorde a la recuperación basado en un escenario positivo como lo propone la MINCETUR, es así que las ventas proyectadas por la empresa van acorde al incremento de llegada de turistas internacionales como se muestra en la Tabla 14. Los mayores picos se presentan en el 2022 y 2023 cuando empiecen a disminuir las restricciones de viaje y el deseo de las personas por salir de su burbuja social los aliente a tomar los viajes pospuestos; y el 2025 cuando de acuerdo a la OMT se recupere el turismo a niveles del año 2019.

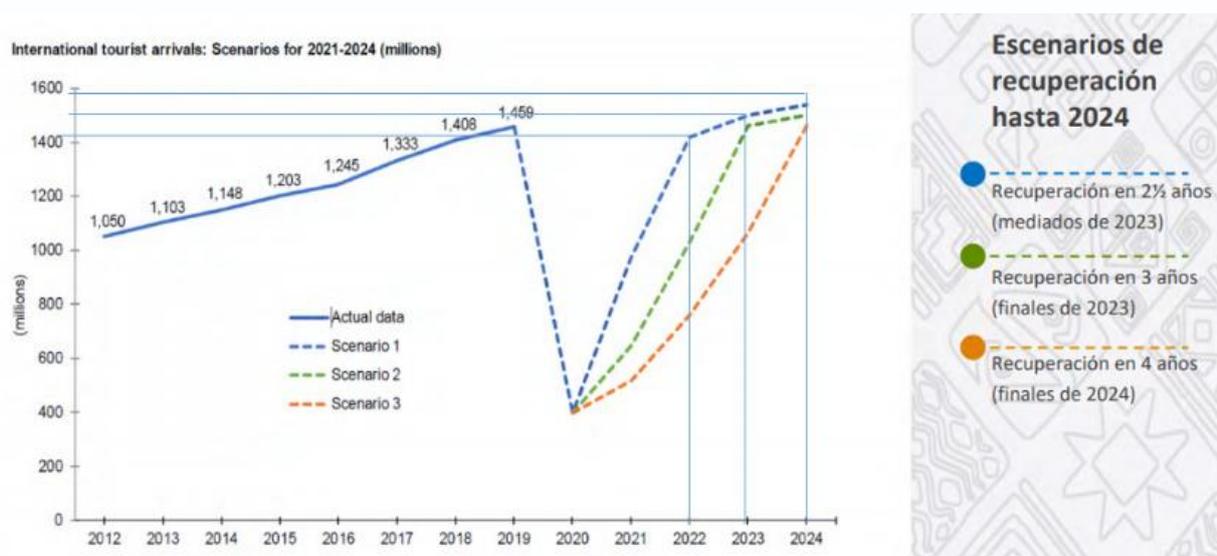


Figura 13. Proyección de Recuperación del Turismo Receptivo en el Perú de la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo (p.83) por MINCETUR (2021)

Ahora bien, de acuerdo a un reporte de la Asociación de empresas de publicidad (IAB) el crecimiento de la publicidad digital el año 2019 fue del 21% y para el año 2020 se esperaba llegar al 25%, sin embargo, a raíz de la pandemia el crecimiento quedó solo en el 3% pero se convirtió en el único canal publicitario en seguir expandiéndose brindando ventaja sobre el marketing convencional. Por lo tanto, se realizó una nueva proyección añadiendo el crecimiento del uso del marketing digital a la proyección estimada de la empresa. Como se muestra en la Tabla 15, se espera un crecimiento lento añadiendo el 3% el 2022, 4% los dos siguientes años y luego incrementar a 5% desde el 2025 cuando el turismo se recupere al 100%.

Tabla 14.

Proyección de incremento de turistas en el Perú y Ventas en Pariwana Hostels

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Incremento Porcentual de turistas internacionales	3.62%	-39.18%	12.70%	39.01%	7.09%	4.64%	6.00%	4.00%
Incremento cantidad de turistas internacionales	1'459,000	900,000	1'014,300	1'410,000	1'510,000	1'580,000	1'674,800	1'741,792
1. Finanzas								
Incremento Porcentual de ingresos	2.48%	-82.00%	-54.00%	610.00%	29.00%	18.00%	23.00%	4.00%
Monto anual de ventas totales	S/.4'915,262	S/.884,982	S/.408,200	S/.2'897,766	S/.3'745,819	S/.4'407,861	S/.5'438,544	S/.5'656,086

Tabla 15.

Proyección de Ventas en Pariwana Hostels con el uso de Marketing Digital.

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Incremento porcentual del crecimiento del marketing digital	0%	0%	0%	3%	4%	4%	5%	5%
Monto anual de ventas con el plan de Marketing Digital	S/.4'915,262	S/.884,982	S/.408,200	S/.2'910,012	S/.3'878,049	S/.4'718,584	S/.6'057,852	S/.6'603,059
Ventas Online	60%	60%	70%	90%	80%	75%	80%	80%
Cantidad	S/.2'949,157	S/.530,989	S/.285,740	S/.2'619,011	S/.3'102,439	S/.3'538,938	S/.4'846,282	S/.5'282,447
Ventas Offline	40%	40%	30%	10%	20%	25%	20%	20%
Cantidad	S/.1'966,105	S/.353,993	S/.122,460	S/.291,001	S/.775,610	S/.1'179,646	S/.1'211,570	S/.1'320,612

En cuanto a la división de ventas, al año 2019 el 60% se realizaba en línea y un 40% directo, sin embargo a raíz de los cambios mundiales, se estima el crecimiento de la ventas digitales se dispare al año 2022 cuando los turistas retomen su ansiados viajes pero con reservas ya hechas, disminuir en el 2024 debido a la nuevas adaptaciones que sufre el mercado en general en cuanto a nuevas restricciones o la desaparición de estos, para luego volver a subir en el 2025 y mantenerse pero siempre contando con los canales directos como reservas walk in o telefónicas cuando se alcance la nueva normalidad. Asimismo, se puede observar que con

excepción del año 2021 en el cual las ventas se mantuvieron bajas por el cierre del hostel en el primer semestre, el presupuesto de marketing se rige al 2% de inversión.

8.2 Clientes y Marca

Para alcanzar el objetivo de incrementar las ventas del hostel, es primordial considerar el posicionamiento de la marca; una marca reconocida y con un alto nivel de engagement será propiciadora de un crecimiento sostenible para la empresa. La Tabla 16 muestra la proyección en base a la satisfacción del cliente y la potencia de la marca de Pariwana Hostels. Hasta el 2019 se recibía en promedio 1,500 comentarios positivos al año, el año 2020 solo se recibió 72 comentarios antes del comienzo de la pandemia correspondientes a los meses de enero a marzo en las plataformas de TripAdvisor y Hostelworld, siendo este último la preferida por los viajeros backpackers. Tomando en cuenta la cantidad de turistas y reservas, se espera que los comentarios positivos sean incrementados progresivamente, como se muestra en la Tabla 16, esperando alcanzar el año 2025 los niveles del 2019 e incluso incrementarlas.

Asimismo, se busca estar entre los primeros 10 puestos de las principales plataformas de recomendaciones como TripAdvisor y OTA 's como Hostelworld, hasta el año 2025 en el que se proyecta estar en el primer puesto y mantenerse durante los siguientes años. En cuanto a clientes referidos, el plan de Marketing propone el uso del mailing y cupones, aquellos huéspedes que se encuentren en la base de datos recibirán promociones exclusivas para ellos o para sus amigos con el uso de cupones. Al ser una nueva estrategia se espera un crecimiento lento, pero con miras a impulsarse desde el 2025 en adelante.

Tabla 16.

Proyección de crecimiento de la Marca y posicionamiento

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Posicionamiento marca	Dentro de los primeros 10	Dentro de los primeros 10	Dentro de los primeros 10	Dentro de los primeros 5	Dentro de los primeros 3	Puesto 2	Puesto 1	Puesto 1
Calificación promedio	94%	92%	94%	96%	96%	96%	98%	98%
Cientes satisfechos (Número de comentarios positivos en TripAdvisor y OTA 's)	1,500	72	180	800	1,000	1,200	1,500	2,000
Cientes referidos (Cantidad de reservas con cupón de descuento)	0	0	6	120	240	300	600	1,200

8.3 Canales de Venta

Durante los próximos años, se proyecta un cambio en el uso de los diferentes canales de ventas, como se muestra en la Tabla 17 la preferencia por canales digitales será mayor sin embargo el crecimiento será progresivo. Cabe mencionar que uno de los objetivos de la empresa es incrementar el uso de las redes y página web propia para disminuir el uso de las OTA 's por los costos de afiliación, de todos modos, se mantiene un porcentaje promedio por el uso de estas últimas debido a que funcionan como plataformas de recomendación y posicionamiento.

Por otro lado, en las redes sociales más conocidas como Facebook e Instagram, se busca el incremento de alcance, interacción y nuevos seguidores. En la Tabla 18 se proyecta el crecimiento mensual promedio el cual se estima Pariwana hostels obtendrá tras aplicar las estrategias de marketing digital. Se considera un porcentaje de crecimiento variable de acuerdo al incremento de turistas y crecimiento de publicidad digital.

Tabla 17.

Cambios en el uso de canales de venta.

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
% de ventas por cada canal de venta								
Redes sociales	2%	2%	4%	5%	8%	10%	11%	12%
Página Web	15%	15%	30%	35%	40%	40%	40%	40%
Correo directo	1%	1%	1%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%
OTA 's	65%	65%	60%	47%	37%	33%	29%	25%
Directos	15%	15%	2%	3%	3%	4%	7%	8%
Otros (WhatsApp)	2%	2%	2%	5%	7%	8%	8%	8%
Emailing	0%	0%	1%	5%	5%	5%	5%	7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 18.

Incremento de alcance e interacción de publicaciones.

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Interacción en redes sociales mensual								
Alcance de publicaciones	5,000	5,150	5,768	6,922	8,514	10,642	13,728	17,709
Interacción con las publicaciones	1,200	1,236	1,384	1,661	2,043	2,554	3,295	4,250
Nuevos seguidores	88	91	102	122	150	187	242	312

8.4 Flujo de Caja

Se realizó una proyección del flujo de caja en base a los resultados esperados por la empresa al año 2026 (5 periodos). Tomando en cuenta el crecimiento de la publicidad digital, se consideró el 3% del total de ingresos netos del 2022, el 4% para el 2023- 2024 y 5% para el 2025 y 2026, como ingresos por el proyecto de marketing. Se realizó una estimación porcentual de los costos fijos y variables, para hallar el flujo de caja al 2026. En base a los resultados obtenidos como se muestra en la Tabla 19 se halló el valor actual neto o VAN y la tasa interna de retorno TIR como indicadores para medir la viabilidad del proyecto. Se obtuvo un VAN proyectado de S/195,495.70 generando una TIR del 20% demostrando que es un

proyecto viable. La tasa de descuento o COK utilizada fue de 3.89%, este se halló en primera instancia con el riesgo desapalancado del sector hotelero en 1.10, considerando que cuando *beta* es mayor a 1 se asume que habrá mayor riesgo en comparación con el mercado y si el mercado aumenta la posibilidad del giro de negocio de Pariwana Hostel Cusco también aumentará, como segundo punto se consideró como capital y deuda en un 80% y 20% respectivamente, seguidamente se tomó como referencia los bonos del tesoro público de EE.UU. a 10 años que a la fecha representa el 1.6%, representando el beneficio que obtendrá el propietario o inversor de Pariwana Cusco ya que es un indicador fiable para la situación de deuda de gobierno que se utilizará como tasa libre de riesgo, también se tomará como referencia el rendimiento anual del mercado de EE.UU. con un 0.35% como tasa de riesgo, como referente del exceso de rentabilidad que exigen los propietarios o inversionistas por invertir en el activo y finalmente el riesgo de país que para este año 2021 figura con 1.74 puntos como exposición a dificultades de repago.

Tabla 19.

Proyección Flujo de Caja Pariwana Hostel Cusco.

	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos netos		S/.363,665	S/.2'592,530	S/.3'454,954	S/.4'203,786	S/.5'396,940	S/.5, 882,665
Ingreso por proyecto de Marketing (3 a 5%)		0	S/.77,776	S/.138,198	S/.168,151	S/.269,847	S/.294,133
Costos fijos y variables del proyecto		S/.82,491.00	S/.83,315.91	S/.84,140.82	S/.84,965.73	S/.85,790.64	S/.86,615.55
Impuesto 29,5%		-S/.24,334.85	-S/.1,634	S/.15,947	S/.24,540	S/.54,297	S/.61,218
Flujo del año		-S/.58,156.16	-S/.3,906	S/.38,110	S/.58,646	S/.129,760	S/.146,300
Flujo acumulado		-S/.58,156.16	-S/.62,062	-S/.23,951	S/.34,694	S/.164,454	S/.310,754
Inversión		2021	2022	2023	2024	2025	2026
-82491		-S/.58,156.16	-S/.62,062	-S/.23,951	S/.34,694	S/.164,454	S/.310,754
Tasa de descuento		3.89%					
VAN		S/.195,495.97					
TIR		20%					

8.5 Conclusiones

Como parte de la progresiva reactivación del turismo por los próximos 3 años de acuerdo a los alcances del MINCETUR, y considerando que Pariwana Hostel Cusco tiene su mercado orientado hacia los viajeros mayormente internacionales, para el año 2022 se tiene un incremento exponencial de los ingresos en un 610% a favor de la empresa, esto tomando en cuenta el hecho de que el incremento de turistas extranjeros en el Perú para el mismo año será un poco más del 39%, debido a que para estas fechas existirá mayor viabilidad por parte de los países en cuanto a salubridad, por el aumento de personas inmunizadas contra el COVID-19 y la reactivación del sector turístico a nivel internacional.

Así mismo parte del crecimiento digital que impulsó la propagación del COVID-19, el uso de las tendencias digitales y tecnológicas mostraron mayor acogida, por lo tanto como parte del crecimiento que se sostendrá a través del impulso y desarrollo del marketing digital en Pariwana Hostel Cusco, se estimó un aumento del 3% para el 2022, 4% para los dos años siguientes y un 5% más a partir del año 2025 y 2026, generando en promedio un 81% en aumento por ventas online y un 21% en las ventas offline, estos crecimientos en las ventas digitales online se verán reflejados con mayor notoriedad en el 2022 y manteniendo una constante desde el 2023 en adelante debido a que se reanudarán los viajes postergados del 2020, 2021 y a esto se sumará los futuros viajes luego de controlada la crisis sanitaria mundial, donde los servicios turísticos, de agencias y viajes volverán a estar operativos al 100% de su capacidad, ofreciendo nuevas alternativas de viaje bajo el impulso de las ventas digitales online como nueva tendencia, que tendrán mucha mayor acogida que las ventas tradicionales offline.

Dentro de esos incrementos anteriormente señalados también figura el posicionamiento de la marca Pariwana Hostel, mismo que tendrá mayor acogida gracias a la proyección en base a la satisfacción del cliente y la potencia de la marca, donde el resultado esperado es estar dentro de los 5 primeros lugares en el ranking de hostel preferidos por los viajeros a partir del

2022 con un 96% de aceptación dentro del mercado, reflejado en los comentarios de satisfacción de TripAdvisor, las OTA 's y cadenas de referencia de los mismos clientes, bajo esta connotación se espera llegar al puesto número uno a partir del año 2025 con un 98% de aceptación y calificación positiva hacia la marca. Este crecimiento por la preferencia de Pariwana Cusco también se verá reflejado en una de las estrategias del plan de marketing que contempla el uso de servicios de mailing y cupones de descuento para los clientes y sus amigos.

Se sabe que el alcance de los canales de venta, son la principal fuente de ingresos que tendrá Pariwana Hostel Cusco, esto debido a que existirá una particular preferencia y uso por los canales digitales, como las redes sociales y página web, beneficiando a la empresa ya que se ahorra el costo por comisión que generan las OTA 's. De esta manera se estima que en el 2022 se proyecta una usabilidad del 35% mediante la página web, y a partir del 2023 un alcance sostenido del 40% sobre este mismo canal, por otro lado, se mantendrá el uso de las OTA's con un promedio del 39% a partir del 2021 ya que servirá a los viajeros como canales de recomendación y posicionamiento para acceder a los servicios de Pariwana Hostel Cusco. Asimismo, se verá una mayor interacción por parte de los viajeros en sus canales de redes sociales los cuales se traducirán en mayores seguidores a partir del 2021, pero esto dependerá de la calidad y alcance que pueda llegar a tener las publicaciones de Pariwana Hostel Cusco.

Finalmente, mediante un flujo de caja proyectado al 2026, teniendo en cuenta el aumento de la publicidad digital, que resultara en el crecimiento de las ventas que va desde un 3%, 4% y 5% que deriva del plan de marketing como mejor alternativa, de los cuales se obtendrá que la viabilidad de este proyecto de marketing establecido para Pariwana Hostel tendrá una ganancia a largo plazo. Con un costo de oportunidad de 3.89, se obtuvo un VAN de S/195,495.97 soles, es decir que si se refleja una ganancia a largo plazo y la TIR representa el

20% que representa un porcentaje de beneficio positivo para el proyecto, haciéndolo viable para la empresa.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

1. La Crisis mundial provocada por la pandemia a raíz de la aparición del virus COVID-19, ha cambiado la perspectiva de gestión de todas las empresas sin excepción. A pesar de contar con una gran trayectoria desde el año 2009, el modelo de negocio de Pariwana Hostels Cusco se vio afectado principalmente por las restricciones establecidas y la paralización de actividades turísticas llevándolo al cierre temporal, demostrando una alta sensibilidad y poca adaptabilidad en este tipo de alojamiento cuya característica es poseer dormitorios compartidos y es conocido por sus actividades sociales.
2. Al igual que muchas empresas, Pariwana Hostels padeció ante los cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos tras la crisis. De manera interna se observó una organización bien estructurada, con procesos claros, buen desarrollo tecnológico con su propio software hotelero RUMI y un EBITDA positivo demostrando ser un negocio rentable al 2019, sin embargo, la paralización de actividades turísticas y cambios en los factores externos han conducido a que el modelo de negocio con el que venían trabajando, tenga que adaptarse a las condiciones de salubridad vigentes.
3. Los factores que más afectan a la empresa se encuentran dentro de sus amenazas y debilidades, y éstas en conjunto forman parte de los problemas principales como: poco nivel de adaptación a las nuevas tendencias de viaje, contar con limitadas alianzas, costosos procesos de innovación y renovación de instalaciones, poca presencia en redes, entre otras. Priorizando cada problema en cuanto su gravedad, urgencia y tendencia se determinó que el problema que necesita una respuesta inmediata es la reducción de ventas por los canales online y offline, puesto que incide de manera directa en la operación de la empresa y agrava la gestión sobre los otros problemas determinados.

4. Estudios actuales e investigaciones sobre el impacto de la crisis en la gestión de las empresas, han permitido comprender de mejor manera al segmento de mercado, las necesidades que actualmente tiene el público objetivo y los canales alternativos digitales que permiten transmitir la propuesta de valor. Así también la revisión modelos internacionales exitosos, permitieron determinar las posibles soluciones al problema clave hallado.
5. Si bien la crisis sanitaria generada por el COVID-19 aisló todos los recursos de la empresa retrasando su efectiva reactivación a corto plazo, el problema central de la de ventas en canales online y offline, se agrava debido a factores internos como la poca inversión en cambios tecnológicos significativos, el poco aprovechamiento de los nuevos canales digitales y por lo tanto la poca difusión de la marca; la falta de alianzas estratégicas, con poca capacidad de adaptabilidad esto debido a la inestabilidad social y las constantes restricciones debido al COVID-19 y la recesión económica que dentro de las finanzas de las empresas conlleva al recorte de presupuesto, financiamiento de emergencia de los propietarios y acogerse a políticas de subvención del estado peruano.
6. Las alianzas estratégicas representan la cooperación organizacional que genera sustento empresarial; con la expansión a través del financiamiento y búsqueda de nuevos socios, se ajusta más a una perspectiva a largo plazo que desde luego genera mayores beneficios en cuanto a ingresos y bases financieras sólidas; en cuanto al marketing de tendencias, estas consideran las experiencias digitales, la bioseguridad y los objetivos sostenibles de la ONU como referente para fidelizar y generar más confianza con el cliente, finalmente para aprovechar la innovación y el planteamiento de nuevas alternativas, Pariwana Hostel Cusco cuenta con el engagement hacia público que el propio modelo de negocio genera, que define criterios de impacto, viabilidad operativa,

tiempo, costo y proyección el cual evaluará la mejor elección dentro de la selección de alternativas.

7. El año 2019 el Marketing Digital presentó un crecimiento del 25%. A pesar de sufrir una caída al 3% el 2020, a diferencia de los canales convencionales es el único canal que continuó en crecimiento demostrando su potencial para ser aplicado incluso en tiempos de crisis. El mercado objetivo de Pariwana Hostels abarca un gran número de adeptos a la tecnología por sus edades y habilidades, convirtiéndose en el objetivo ideal para el uso del marketing digital, asimismo, la propuesta de Marketing digital requiere una inversión fija moderada y adaptable a diferencia de los costos que implican canales convencionales, presentándose como una ventaja. Es importante resaltar que uno de los factores más resaltantes que hace que el proyecto de marketing genere mayores ventas en los canales, es la capacidad de crear contenidos óptimos generando tráfico de clientes para mejorar el crecimiento de las ventas que se verán reflejadas en el margen de utilidad de la empresa que se estableció como meta.
8. Ante la crisis actual, se observa un porcentaje de crecimiento positivo pero variable desde el 610% el 2022 hasta el 4% el 2026, alineado a la reactivación del turismo en el Perú. El Plan de Marketing digital apunta al crecimiento adicional del 3% al 5% acorde al crecimiento de la publicidad digital en el mercado, alcanzando cerca de los 6 millones de soles al año 2026. En cuanto a la marca, el objetivo del plan de Marketing Digital apunta a generar engagement con el cliente, no solo para generar ventas sino también para posicionarlo como número uno al 2026 y cumplir con la visión propuesta. Finalmente, el análisis financiero del flujo de caja con un VAN de S/195,495.97 y una TIR del 20% demuestra que es un proyecto viable para la empresa.

9.2 Recomendaciones

1. Al presentar un modelo de negocio altamente sensible, se recomienda contar con un plan de negocios que incluya la fácil adaptación del mercado objetivo. Como, por ejemplo, durante la crisis del COVID-19, el primer mercado en recuperarse fue local y nacional, al establecer estrategias de ventas flexibles se pudo continuar con la operación y captar ingresos que sostengan como mínimo los costos fijos. Asimismo, ante una eventual crisis a futuro la gestión de la empresa debe presentar mayor nivel de adaptabilidad que incluso puede ser aplicado a largo plazo durante las temporadas bajas con promociones y un marketing adecuado a los nuevos mercados emergentes.
2. Considerando que Pariwana Hostel Cusco tuvo que replantear el análisis interno y externo que trajo consigo la crisis mundial, el panorama interno de la empresa ahora deberá considerar aprovechar sus fortalezas, ya que como cualidades y factores positivos de la empresa estas deberán mantenerse como un rasgo constante y destacado que dará mayor ventaja sobre la marca y más aún sobre sus competidores, así mismo se deben mejorar las debilidades los cuales deberá enfrentar las incapacidades y los conflictos con una mucha mayor disposición, con el fin de que no trasciendan dentro de la cultural de Pariwana Hostel Cusco, ahora bien el sector externo trae consigo oportunidades y amenazas nacionales e internacionales, esto debe ser considerado como lecciones aprendidas hacia el futuro próximo, mismos que deberán estar enfocados hacia los mercados políticos, sociales, económicos, tecnológicos y ecológicos, que se reflejarán en las nuevas tendencias de viajes y la percepción y captación de nuevos clientes.
3. Tomando en cuenta que la inestabilidad de los factores externos se mantendrá durante los futuros años, se recomienda realizar un análisis anual de la situación externa e interna para así evitar el cierre de la empresa ante nuevas crisis de cualquier índole. Se

recomienda el uso de la metodología GROW con cada área para determinar posibles problemas a futuro y prevenir consecuencias negativas para la empresa.

4. Pariwana Hostel Cusco siempre debe considerar el cambio, considerar modelos de éxito mundiales y contar con planes de fortalecimiento organizacional ante crisis y emergencias. Así también debe tomar en cuenta la adaptación e innovación de variables en cuanto al modelo de negocio, su segmento y mejores metodologías de trabajo organizacional que ayuden a manejar cualquier tipo de dificultad.
5. Se recomienda tomar con mayor consideración los puntos operacionales, los aspectos de marketing y ventas, la administración y fundamentalmente el entorno, se debe generar mucho más impulso operacional a través de los canales digitales de tendencia, que irá de la mano con los proceso de marketing para un mayor flujo de ventas desde luego con el conocimiento, coordinación y supervisión de la administración de Pariwana Cusco, teniendo en cuenta que el entorno de la empresa puede llevarlos al éxito o nuevamente a un estancamiento casi sin retorno por el paso la empresa esto debido al hecho de no contemplar riesgos dentro de sus factores determinantes de posibles causas de problemas.
6. Si bien se realizó la elección de la mejor alternativa de solución principalmente en base a los criterios de tiempo y costos, se recomienda a largo plazo aplicar las tres siguientes alternativas de solución que son: alianzas estratégicas, búsqueda de socios e innovación. Es estratégicamente favorable realizar alianzas cooperativas entre las empresas del rubro turístico a fin de continuar con el desarrollo de sus economías y permitir su pronta reactivación económica, la misma que se vería potenciada si se cuenta con una legislación acorde a las necesidades sanitarias vigentes. Así también, es importante contar con planes de contingencia a mediano y largo plazo a fin de mantener un financiamiento adecuado, por ello, la opción de contar con un plan de capitalización a

través de programas de garantías e inclusive la introducción de nuevos capitales por adición de nuevos socios, son opciones rentables que deberían ser consideradas a futuro. Asimismo, la innovación constante con planes sostenibles que favorezcan a la gestión de la empresa permitirá mejorar la gestión de la empresa, incrementar las ventas y generar *brand awareness*.

7. El Marketing digital es una herramienta dinámica, se encuentra en constante mejora alineado a los cambios tecnológicos particularmente en la comunicación. Por lo tanto, se recomienda realizar una análisis y actualización anual del plan de marketing también tomando en cuenta los posibles cambios de las tendencias de viaje. Se recomienda realizar un análisis mensual de los KPI's para realizar correcciones menores a tiempo que no conlleven a un cambio total del plan y por lo tanto a la pérdida de recursos. Es importante resaltar que el presupuesto propuesto a pesar de ser fijo, podría variar igualmente de acuerdo a los objetivos de la empresa.
8. La finalidad de la proyección de ventas que se recomienda para Pariwana Hostel Cusco, debe estar orientado y enmarcado dentro el presupuesto sugerido para el plan de marketing, así como para las variables económicas del entorno a nivel nacional e internacional, puesto que las tendencias digitales que se utilizaran para generar ventas, interacciones y mayores clientes durante los próximos cinco años dependen de la paulatina actualización e información de estas, las cuales están sujetas a su vez en gran medida de los objetivos de la administración para mejorar, continuar y viabilizar el flujo financiero del proyecto a lo largo del tiempo.

Referencias

- Álvarez A. H. (2020). Universidad San Martín de Porres, Revista digital: *El Rol de la Tecnología en el nuevo contexto de COVID-19*. Recuperado de <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-4/el-rol-de-la-tecnologia-en-el-nuevo-contexto-de-covid-19/>
- Ancin, I. (2018): Relación de las características de las generaciones "X" y "Y" con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (abril 2018). Recuperado de: www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/generacinesxy-desarrollo-laboral.html
- Apaza-Panca, M. C., Santa-Cruz Arévalo, J. E., Maquera-Luque, P. J., & Ticona-Carrizales, L. (2020). Rethinking Tourism Public Policies to mitigate the effects of Covid-19. *Cuestiones Políticas*, 38, 119-133. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.46398/cuestpol.38e.08>
- Astudillo, A. M., & Mendoza, D. C. (2016). Tendencias de consumo turístico de los Millennials en la ciudad de Ibarra. *Ecos de la Academia*, 2(04), p.145-157.
- Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397-2407.
- Brochado, A., & Rita, P. (2018). Exploring heterogeneity among backpackers in hostels. *Current Issues in Tourism*, 21(13), 1502–1520.
- Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1080/13683500.2016.1252728>

- Brochado, A., Rita, P., & Gameiro, C. (2015). Exploring backpackers' perceptions of the hostel service quality", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (8), pp. 1839-1855. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0145>
- Bulin, D., & Tenie, I-P. (2020). Preliminary Assessment of the COVID-19 Pandemic Impact on the Tourism Industry. *Global Economic Observer*, 8(1), 41.
Recuperado de <https://www-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2413577069/fulltextPDF/3AA0D66CCE7A4BCAPQ/1?accountid=28391>
- Cadena, D. I., Macías, G. H., Muñoz, S. C., Guzmán Macías, M. del C. (2020). Millennials y centennials: nuevas tendencias de consumo. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 10(4), 1225–1238.
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2021). Reporte oficial de la industria ecommerce en el Perú. *Impacto del COVID-19 en el comercio electrónico del Perú y perspectivas al 2021*. Lima-Perú: Observatorio Ecommerce
- Carballo, M., Fraiz, J., Araújo, N., & Rivo, E. (2016). Segmentación del mercado de un destino turístico de interior. El caso de A Ribeira Sacra (Ourense). *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(2), pp. 369-383.
- Cataldi, Z., & Dominighini, C. (2015). La generación millennial y la educación superior. Los retos de un nuevo paradigma. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*, 12(19), 14-21.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741, US: John Wiley & Sons.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) *Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19: Informe especial No.7 emergencia y reactivación* <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19>. 26 agosto 2020.
- Chen, G., Bao, J., & Huang, S. (2014). Segmenting Chinese Backpackers by Travel Motivations. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), pp. 355-367.
- Chen, R.; S. Gallagher & S. H. Park
Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *The Academy of Management Journal*, 45(3), 527-545.
- Cuadri, J., Fierro S., & Palma I. (2015). El coaching. *E-motion. Revista de Educación, Motricidad e Investigación*, 4, 18-33. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/60672012.pdf>
- Dalrymple, M., Mann, R., Peters, M., & Seitzman, N. (2020). Make it better, not just safer: The opportunity to reinvent travel. *Travel, Logistics & Transport Infrastructure Practice*.
- Decreto de Urgencia N° 038-2020. (2020). *Decreto de urgencia que establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el COVID-19 y otras medidas*. Presidencia de la República del Perú.

Decreto Supremo N° 207-2020-PCM. (2020). *Decreto Supremo que establece medidas sanitarias para prevenir la propagación en el territorio nacional de nuevas variantes del virus SARS-CoV-2*. Presidencia de la República del Perú.

Decreto Supremo N°044-2020-PCM. (2020). *Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19*. Presidencia de la República del Perú.

Dilthey, W. (1875). *Le monde de l'esprit. Histoire des sciences humaines*, Aubier-Montaigne, París, 1947

Ebner, D. (2013). *Formal and Informal Strategic Planning: The Interdependency between Organization, Performance and Strategic Planning*. Springer Science & Business Media. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-04502-9

ESAN Graduate School of Business (2020). *Impacto del COVID-19 en el empleo en el Perú*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/24/impacto-del-covid-19-en-el-empleo-en-el-peru/>

Evans, M., & Chang, H. (2021). *Top Five Digital Consumer*. Euromonitor International.

Expedia Group. (2020). *Traveler Sentiment & Influences*.

- Fondo Monetario Internacional. (2020). *Actualización de las perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/texts%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/texts%20(1).pdf)
- Fondo Monetario Internacional. (2020b). *Actualización de las perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/texts%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/texts%20(1).pdf)
- García, J. R.&, Ruíz, R. P. (2020). ¿Hacia un turismo más sostenible tras el covid-19? Percepción de las agencias de viajes españolas. *GRAN TOUR, REVISTA DE INVESTIGACIONES TURÍSTICAS*, (21).
- Gobierno Municipal del Cusco. (2018). *Actualización del Plan Maestro del Centro Histórico del Cusco 2018-2028*, Gerencia del centro histórico. Cusco. Recuperado de <https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2018/10/TOMO-I-Final-1.pdf>
- Gobierno Regional del Cusco. (2020). *Aislamiento de todo los huéspedes del “Hostel Pariwana”*. Cusco. Recuperado de <https://regioncusco.gob.pe/category/comunicados/>
- Grupo Propuesta Ciudadana (2020). *COVID-19 Y TURISMO EN CUSCO. Balance de los primeros impactos en el sector*. (Nota de Información y Análisis No. 32). Recuperado de <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>
- Guttentag, D. A., & Smith, S. (2017). Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations.

International Journal of Hospitality Management, 64, p.1-10.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.003>

Hostelworld. (2020). *The World's best Hostels*. Recuperado de

<https://www.hostelworld.com/hoscars/>

IAB Perú. (07 de Septiembre de 2020). *IAB Perú*. Obtenido de

<https://iabperu.com/2020/09/07/pandemia-y-marketing-digital-crece-la-importancia-del-entorno-virtual/>

Iaquinto, B. L. (2020). Understanding the place-making practices of backpackers.

Tourist Studies, 20(3), 336–353. Recuperado de

<https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1177/1468797620927308>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Evolución de la pobreza monetaria 2008-2019*. Informe Técnico. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_pobreza2019.pdf

Instituto Peruano de Economía (2020). *Quinto informe: análisis del impacto del*

COVID-19 en la economía peruana (5a ed.). Lima, Perú.

Instituto Peruano de Economía (2020). *Octavo informe: análisis del impacto del*

COVID-19 en la economía peruana (8a ed.). Lima, Perú.

Instituto Peruano de Economía (2020). *Décimo sexto informe: análisis del impacto del*

COVID-19 en la economía peruana (16o ed.). Lima, Perú.

International Labour Organization ILO. (2021). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Seventh edition*.

- Ishikawa, K. (1997). *Introduction to quality control* (5a ed.). Tokio, Japón: 3A Corporation.
- Kepner, C. H.; Tregoe, B. B. (1981). *O administrador racional*. São Paulo: Atlas, Brasil.
- Lehmann, S. (2018). Histories, Meanings and Representations of the Modern Hotel *Journal of Tourism Futures*, 4(3), pp. 283-284. doi: <https://doi.org/10.1108/JTF-09-2018-075>
- Loker-Murphy, L., & Pearce, P. L. (1995). Young budget travelers: Backpackers in Australia. *Annals of tourism research*, 22(4), 819-843.
- López, C., Salazar, G. (2020). Methodology for the Planning and Control of the Execution of Preventive and Corrective Maintenance of Subtransmission Lines. *Revista Técnica Energía*, 16(2), 135–147.
- Marlasca, O. (2006). *Los establecimientos de hospedaje. Estudio histórico*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto, España.
- Marshall, R., Nguyen, T. V., & Bryan, S. E. (2005). A dynamic model of trust development and knowledge sharing in strategic alliances. *Journal of General Management*, 31, 41-57.
- MINAM (2020). Material informativo elaborado por la Dirección General de Cambio Climático y Desertificación del Ministerio del Ambiente. *Material Educativo: Infografía: Reducción de CO2e en tiempos de Covid-19*. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/infografia-reduccion-co2e-tiempos-covid-19>

MINCETUR. (2019). *Reglamento de Establecimientos de Hospedaje*. Lima, Perú.

MINCETUR/VMT/DGIETA (2019). *Reporte mensual del turismo, abril 2019*. Lima, Perú.

MINCETUR/VMT/DGIETA (2020). *Reporte regional de turismo, junio 2020*. Cusco, Perú. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1320682/Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20-%20Cusco%202020.pdf>

MINCETUR (2021) *Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021-2023, marzo 2021*. Lima, Perú. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1737796/Reactivaci%C3%B3n%20del%20Turismo%202021-2023%20-%20Presentaci%C3%B3n.pdf>

Ministerio de Transporte y Comunicación-MTC, (2020). Resolución Ministerial 0643-2020 "Lineamientos Sectoriales para la prevención del COVID-19 en la Prestación del Servicio de Transporte Aéreo de pasajeros a Nivel Internacional".

Min, Y. (2 de mayo de 2021). *Situación digital (abril 2021) – Internet, social media – estadísticas*. Obtenido de Yim Min Shum Xie: <https://yiminshum.com/internet-social-media-2021/>

Musa, G., & Thirumoorthi, T. (2011). Red Palm: exploring service quality and servicescape of the best backpacker hostel in Asia. *Current Issues in Tourism*, 14(2), 103-120.

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de

https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=Cj0KCQjw78yFBhCZARIsAOxgSx1YUOtu0Fs6MLu5eGtV6o7KPZ6MF0vgVP6g57dmC8-3t-pbhbXNZV8aAsZ5EALw_wcB

Organización Mundial de la Salud. (2016). *10 Datos Sobre el VIH/Sida: Reportajes*.

Recuperado de <https://www.who.int/features/factfiles/hiv/es/>

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Declaración sobre la segunda reunión del Comité de Emergencias del Reglamento Sanitario Internacional (2005) acerca del brote del nuevo coronavirus (2019-nCoV)*. Recuperado de

<https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

Organización Mundial de Turismo. (2020). World Tourism Barometer. 18(1).

doi:<https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>

Organización Mundial de Turismo. (07 de mayo de 2020). Comunicado de prensa.

Recuperado de <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2020). *Nota de Prensa 26*. p.1-2. Lima, Perú.

Ortiz de Zárate, M. (2010, mayo). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*, 243,64-65. Recuperado de <https://cutt.ly/uhRgFJ8>

OSIPTEL Noticias (2020). *Uso de WhatsApp, Facebook y Tik-Tok crece sostenidamente en las redes fijas de internet durante la cuarentena*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/uso-de-whatsapp-facebook-y-tiktok-crece-sostenidamente-en-las-redes-fijas-de-internet-durante-la-cuarentena/>

OSIPTEL Noticias (2020). *OSIPTEL alista medidas normativas para empoderar a los usuarios de servicios de telecomunicaciones con herramientas digitales.*

Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/osiptel-alista-medidas-normativas-para-empoderar-a-usuarios-de-servicios-de-telecomunicaciones-con-herramientas-digitales/>

Paredes, J. C., Alberca, F. A., Arriola, A. M., Avila, C., Gavidia, M. Z., Gómez, E. S., Julca, E. C., Llontop, C. E., Marsano, J. M. E., Noriega, C. H., & Zapata, S. M. (2020). La Covid-19 Y El Turismo en El Perú. Análisis Y Propuestas Ante Un Nuevo Escenario. *Revista Turismo y Patrimonio*, 15, 11-30. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.24265/turpatrim.2020.n15.02>

París, J. (2013). Hacia la segmentación significativa. *Poliantea*, 9(17), pp. 11-39.

Pariwana Hostels (2017). Misión, Visión y Valores. *Manual de Identidad y Marca*. Lima, Perú.

Pariwana Hostels (2017b). Organigrama. Lima, Perú: Autor.

Păvăluc, M. C., Brînză, G., Anichiti, A., & Butnaru, G. I. (2020). COVID-19 pandemic and its effects on the tourism sector. *Centre for European Studies (CES) Working Papers*, 12(2), 111. Recuperado de <https://www-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2452330308/fulltextPDF/1C575D92F26A46AAPQ/1?accountid=28391>

Penzo, H. 2018. Participación Hispana para The American Federation for Children Disp. <https://www.federationforchildren.org> Consultado 06/11/2019.

Perez, S. (2020, enero 14). MINCETUR proyecta que el turismo receptivo crecerá 10% este año. *Gestión Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/mincetur-proyecta-que-el-turismo-receptivo-crecera-10-este-ano-noticia/>

Periard, G. (2011). Matriz GUT: Guía Completo. Obtenido de <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>

Porter, M. E. (enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review America Latina*.

Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (9a ed.). Madrid, España: Deusto.

Presidencia del Consejo de Ministros, Nota de Prensa (2020). *Ejecutivo acelera transformación digital del Estado para hacer frente a emergencia producida por el COVID-19*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/154677-ejecutivo-acelera-transformacion-digital-del-estado-para-hacer-frente-a-emergencia-producida-por-el-covid-19>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD (2020). *El turismo que queremos tras esta pandemia: Proyecto Qhapaq Ñan*. Perú, Bazan, R., & Canales, V. Recuperado de <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2020/el-turismo-que-queremos-tras-esta-pandemia.html>

PROMPERÚ (2019). *Perfil del turista extranjero 2019, turismo en cifras*. Lima, Perú. Recuperado de file:///F:/MBA%202020/TESIS-PROYECTO%20FINAL/Uploads_perfiles_extranjeros_43_Publicacion_PTE_2019.pdf

- PROMPERÚ (2017). *El turista extranjero en los establecimientos de hospedaje del Perú*. Lima, Perú
- PROMPERÚ. (2017b). *Mochileros Extranjeros en Perú*. Lima, Perú
- PROMPERÚ. (2017c). *Reporte Arribos de Turistas Internacionales al mundo, a Sudamérica y al Perú*. Lima, Perú
- PROMPERÚ. (2019). *Reporte ¿Cómo le fue al turismo a inicios del 2019?* Lima, Perú
- PROMPERÚ. (2020). *Conociendo al nuevo turista vacacional nacional*. Lima
- PUCP Noticias. (2020). *La Tierra necesita un descanso: el impacto positivo del COVID 19 por reducción de la contaminación*. Recuperado de <https://www.pucp.edu.pe/climadecambios/entrevistas/la-tierra-necesita-un-descanso-el-impacto-positivo-del-covid-19-por-reduccion-de-la-contaminacion/>
- Research and Markets. (6 C.E., Autumn 2020). *Impact of COVID-19 on the Global Hostels Market 2020-2030 - ResearchAndMarkets.com. Business Wire (English)* Recuperado de https://www.researchandmarkets.com/reports/5024090/hostels-global-market-report-2020-30-covid-19?utm_source=dynamic&utm_medium=BW&utm_code=k43jgb&utm_campaign=1401822+-+Impact+of+COVID-19+on+the+Global+Hostels+Market+2020-2030&utm_exec=joca220bwd
- Richards, G., & Morrill, W. (2020). The impact and future implications of COVID-19 in the youth travel sector. *ATLAS Tourism and Leisure Review*, 2, 57-64.

- Ribeiro Martins, M., & Costa, R. A. (2017). Backpackers contribution to development and poverty alleviation: myth or reality? A critical review of the literature and directions for future research. *European Journal of Tourism Research*, 16, 136-153.
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S., & Bello, D. C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization Science*, 19(4), 647-665.
- Ruales, M. (2019). Estudio de hábitos de consumo de la generación Millennials en un contexto multipantalla, categoría programa deportivo Copa: viejas prácticas nuevos medios. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Casa Grande.
- Santesmases, M. (2004). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Salazar, A., Paucar, L., & Borja, Y. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), pp. 1161-1171. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.jul.1161-1171>
- Schwab, K. (2019). World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2019*. Insight Report. Recuperado de https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2019/10/WEF-2019-Reporte-Global-de-Competitividad-_2013-14.pdf
- Skyscanner. (2020). *The new world of travel*.
- Smart Travel News (2020). *Hoomvip y Hotelvip, soluciones tecnológicas para el 'contacto cero' en alojamientos*. Recuperado de <https://www.smarttravel.news/hoomvip-nueva-solucion-tecnologica-contacto-cero-hoteles/>

Soto, J. M. S., Bonilla, A. H., de León, A. D. L. P., & Núñez, B. A. (2018). Baby Boomers una generación puente. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 11(3), 47-56.

Svampa, M. (2020). Nueva Sociedad, Democracia y Política en América Latina: Revista de la Fundación Friedrich Ebert. *Reflexiones para un mundo post-coronavirus*. Recuperado de <https://nuso.org/articulo/reflexiones-para-un-mundo-post-coronavirus/>

Travel Leaders Group. (2020). *Consumer Survey finds 70 percent of travelers plan to vacation in 2021*.

UNESCO NEWS (2020). *Siembro en casa: actividad ecológica impulsada por UNESCO Perú frente a la crisis del COVID-19*. Recuperado de <https://es.unesco.org/news/siembro-casa-actividad-ecologica-impulsada-unesco-peru-frente-crisis-del-covid-19#:~:text=News-,Siembro%20en%20casa%3A%20actividad%20ecol%C3%B3gica%20impulsada%20por%20UNESCO%20Per%C3%BA%20frente,la%20crisis%20del%20COVID%2D19&text=En%20este%20contexto%2C%20UNESCO%20Per%C3%BA,amigable%20con%20el%20medio%20ambiente.>

UNICEF, (2020). *COVID-19 Impacto socioeconómico sobre niños, niñas y adolescentes en Perú*. Recuperado de <https://www.unicef.org/peru/media/7596/file/Covid-19%20impacto%20socioecon%C3%B3mico.pdf>

Universidad de Lima (2020). *Los efectos de la COVID-19 en la economía peruana*.

Recuperado de <https://www.ulima.edu.pe/entrevista/pedro-grados-smith-29-04-2020>

Universidad San Ignacio de Loyola (2020). *Reinventando el turismo en tiempos de*

Covid-19. Fondo editorial USIL. Recuperado de

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9891/1/2020_Diez-Canseco_Reinventando-el-turismo.pdf

Useche Aguirre, M.; Salazar Vázquez, F.; Barragán Ramírez, Ch. y Sánchez Salazar, P.

(2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(Especial), 59-86. DOI:

www.doi.org/10.47666/summa.2.esp.07

Vargas, A., & Abella, S. (2020). El turismo después de la Pandemia Global Análisis, perspectivas y vías de recuperación. *España: AECIT*.

World Tourism Organization UNWTO (2020). *World tourism barometer*, 18(4), 1-36

Recuperado de [https://www.e-](https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometeresp.2020.18.1.4)

[unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometeresp.2020.18.1.4](https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometeresp.2020.18.1.4)

World Tourism Organization UNWTO. (Enero, 2021). *UNWTO World Tourism*

Barometer. Recuperado de <https://www.unwto.org/unwto-world-tourism-barometer-data>

World Tourism Organization UNWTO. (Enero, 2021). *2020: Worst Year in Tourism*

History with 1 Billion Fewer International Arrivals. Recuperado de

<https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-01/210128-barometer-en.pdf?GaI1QTYG.Ky9LDZ2tDKc.iRZkinJeuH>

Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of marketing research*, 54(5), p.687-705. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmr.15.0204>



Apéndice A: Estado de Resultados

Tabla A1.

Estado de Resultados Pariwana Hostels Cusco años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020 en soles

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos brutos	4'458,126	4'669,306	4'795,908	4'915,262	884,982
Comisiones/Puntos	423,996	466,941	564,997	606,466	130,045
Ingresos netos	4'034,130	4'202,365	4'230,911	4'308,796	754,937
Costos directos	848,410	958,705	954,113	886,031	207,703
Gastos directos	463,618	488,667	495,974	510,025	163,899
Gastos funcionales indirectos	926,740	973,077	956,347	931,929	347,379
Margen Bruto operacionales (GOP)	1'795,362	1'781,916	1'824,476	1'980,812	35,956
Otros gastos no operativos	942,827	988,420	994,182	1,040,440	394,667
EBITDA	852,535	793,496	830,293	940,371	-358,711

Apéndice B: Encuesta

La encuesta realizada se enfocó en nueve preguntas en torno a las nuevas necesidades y preferencias de los viajeros mochileros. Fue compartida digitalmente a través de la plataforma de SurveyMonkey a viajeros nacionales e internacionales con preferencias y conocimiento del turismo backpacker.

Objetivo: Determinar las nuevas preferencias de los turistas mochileros o también llamados backpackers para el establecimiento y adecuación de estrategias de marketing.

Población: 100 turistas nacionales e internacionales.

Travel Again- Viajar de nuevo Backpacker

1. ¿Se hospedaría en un hostel backpacker? - Would you stay in a backpacker hostel?

Si / Yes

No

2. ¿Qué valorarías más ahora, al hospedarte en un hostel backpacker? - What would you value most now when staying in a backpacker hostel?

Bioseguridad e higiene / Bio-safety and hygiene

Precio y calidad / Price and quality

Comodidad y ambiente / Comfort and environment

3. ¿Volverías a compartir habitación con extraños? - Would you go back to sharing a room with strangers?

Si /Yes

No

4. ¿Cuándo planeas viajar de nuevo? - When do you plan to travel again?

Dentro de 6 meses / Within 6 months

- Dentro de un año / Within one year
- Cuando sea vacunado / When vaccinated

5. ¿Qué actividades turísticas te gustaría realizar ahora más que antes? - Which touristic activities would you like to do now more than before?

- Turismo Cultural / Cultural Tour
- Turismo de Aventura / Adventure Tour
- Turismo Vivencial / Experience-based Tourism
- Turismo al aire libre (Eco-Turismo) / Outdoor Tour (eco-tourism)

6. ¿Volverías a viajar solo o en grupo? - Will you travel alone or in a group?

- Solo / Alone
- En grupo / Group

7. ¿Viajarías a través de una agencia de viajes o independiente? - Would you travel through a travel agency or independently?

- Agencia de Viajes / Travel Agency
- Independientemente / Independently

8. Tu decisión al elegir un hostel backpacker, ¿Se vería influenciada si este cuenta con algunos objetivos de desarrollo sostenible (ONU), ejemplo: reciclaje, uso de productos biodegradables? - Your decision when choosing a backpacker hostel, Will it be influenced if it has some sustainable development goals (UN), for example: recycling, using biodegradable products?

- Si / Yes
- No

9. En sus propias palabras, ¿Qué es lo que esperarías del nuevo turismo? - In your own words, What would you expect from the new tourism?

Apéndice C: Resultados Encuesta

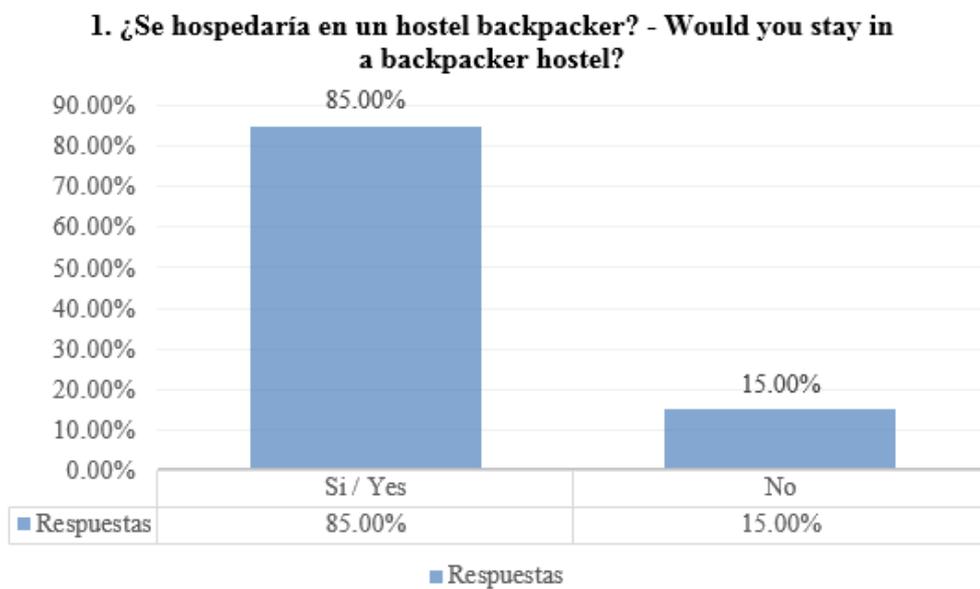


Figura B1. Resultado pregunta 1: Encuesta Volver a Viajar Backpacker

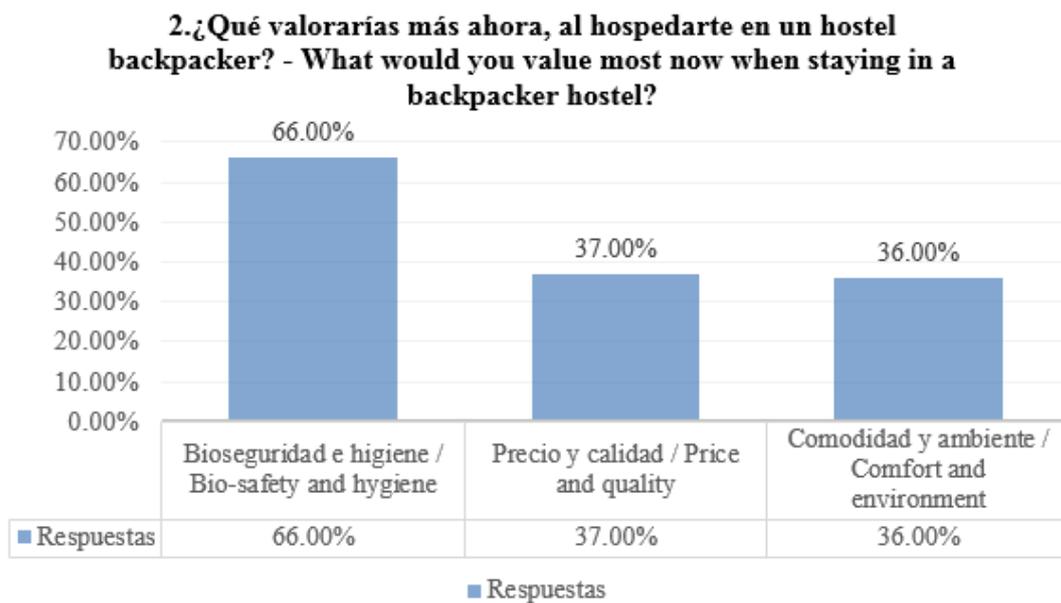


Figura B2. Resultado pregunta 2: Encuesta Volver a Viajar Backpacker

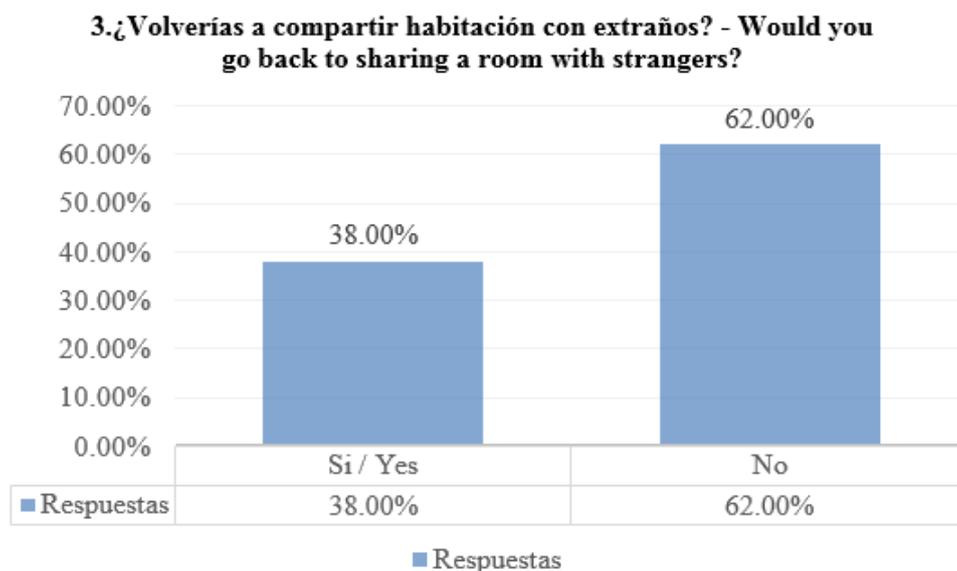


Figura B3. Resultado pregunta 3: Encuesta Volver a Viajar Backpacker

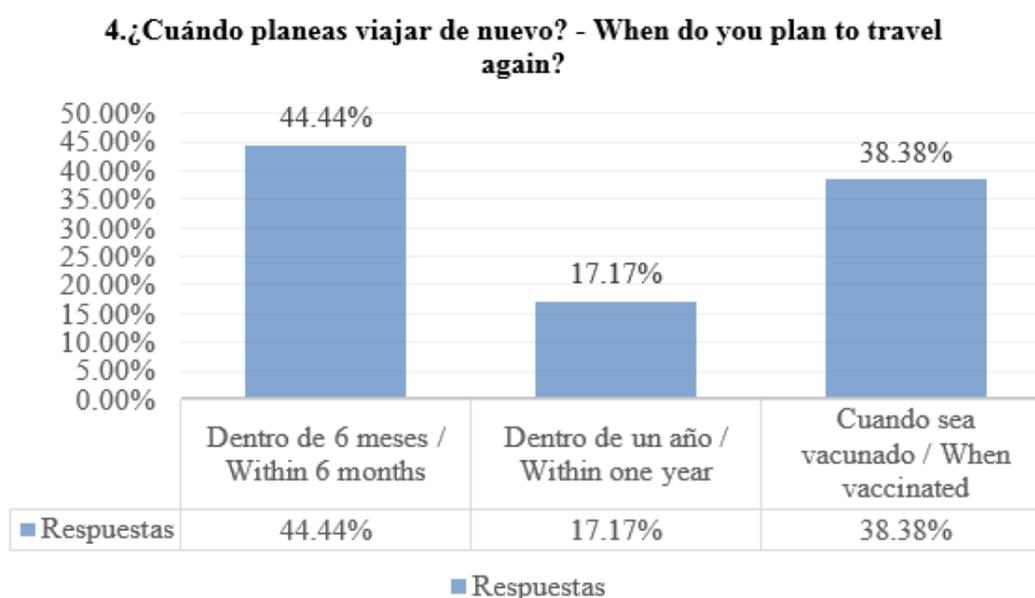


Figura B4. Resultado pregunta 4: Encuesta Volver a Viajar Backpacker

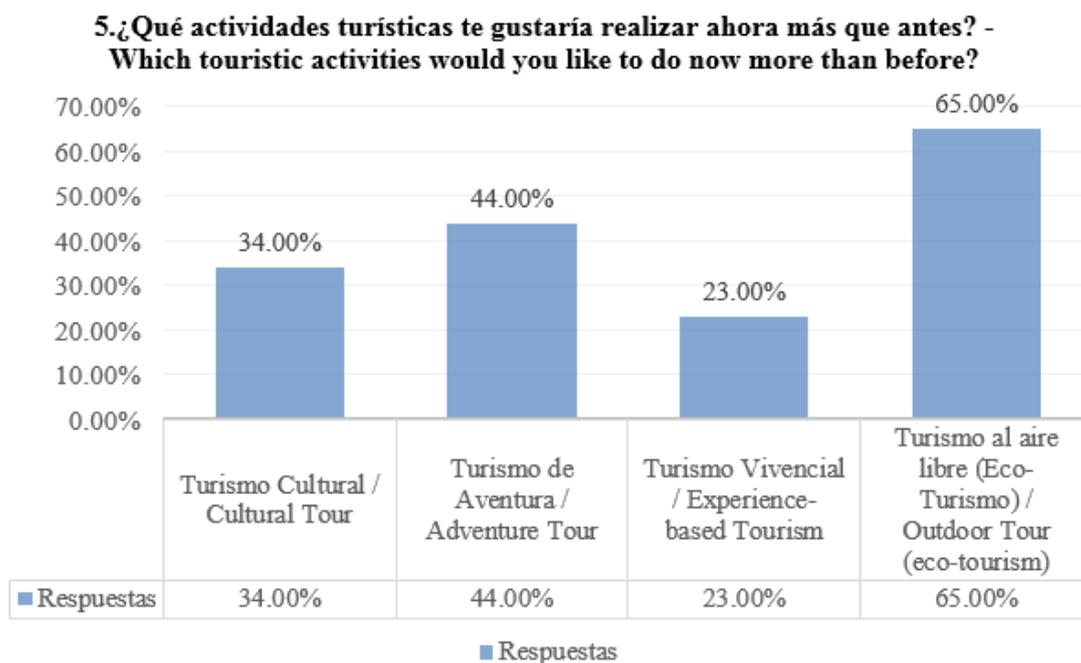


Figura B5. Resultado pregunta 5: Encuesta Volver a Viajar Backpacker

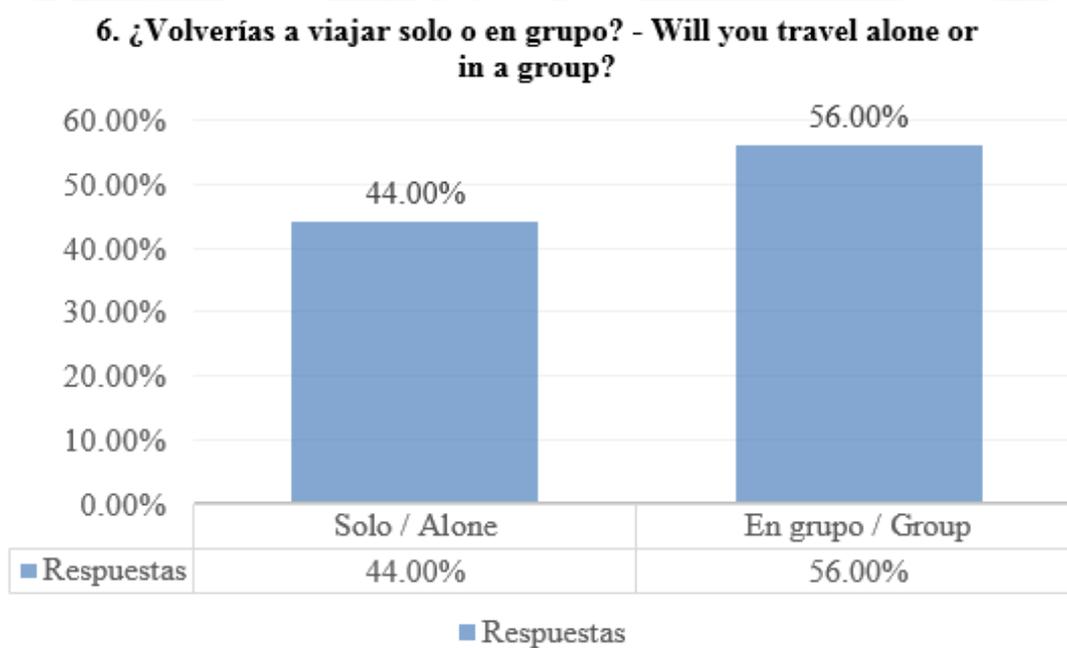


Figura B6. Resultado pregunta 6: Encuesta Volver a Viajar Backpacker

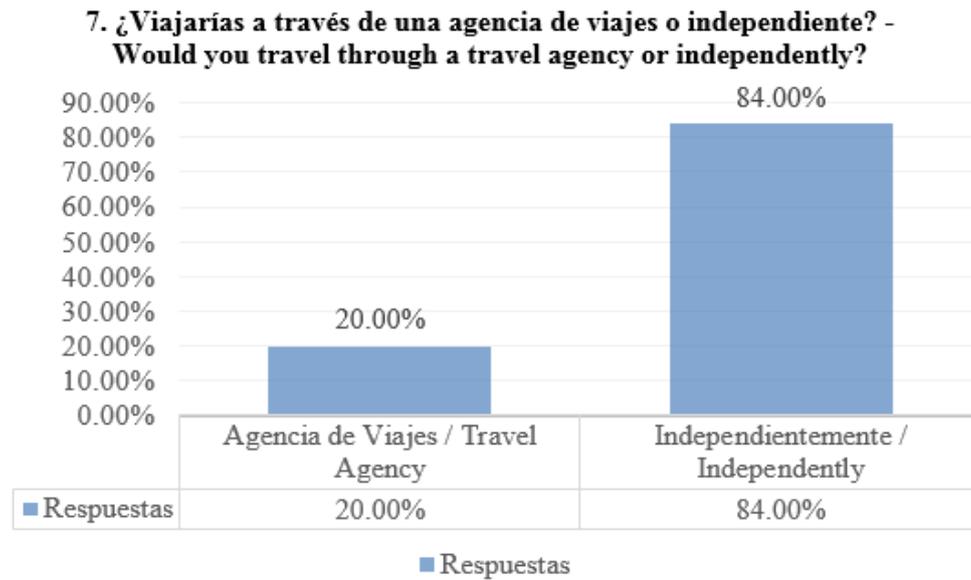


Figura B7. Resultado pregunta 7: Encuesta Volver a Viajar Backpacker

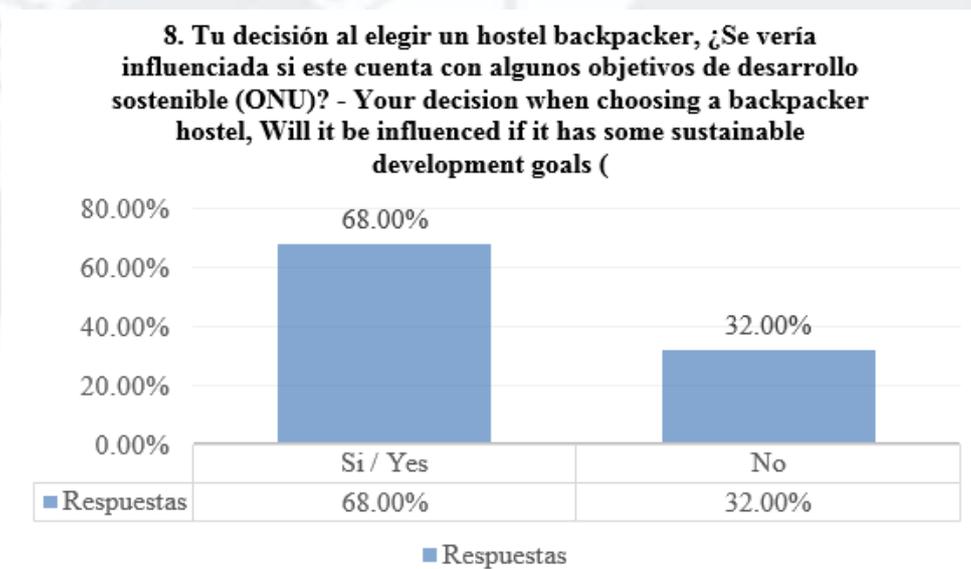


Figura B8. Resultado pregunta 8: Encuesta Volver a Viajar Backpacker