

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Mejora de un modelo de negocio basado en la innovación:
Caso de estudio Hotel Tierra Viva

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión
con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Luz Almendra Bazan Paucar
Estefany Sofia Navarro Caro

Asesor:

Renato Jose Gandolfi Castagnola

Lima, 2022

La tesis:

**Mejora de un Modelo de Negocio basado en la innovación: caso de estudio Hotel
Tierra Viva**

ha sido aprobada

Mgtr. Regina Mariela Soriano Rivera

[Presidente del Jurado]

Mgtr Renato Jose Gandolfi Castagnola

[Asesor Jurado]

Mgtr. Diana Maria Guerra Chirinos

[Tercer Jurado]

RESUMEN

La industria hotelera ha experimentado constantes cambios a lo largo del tiempo, especialmente, los hoteles de la categoría tres estrellas, en el contexto actual. Esto se debe a que las preferencias y/o exigencias del usuario han ido cambiando, pero estos cambios no se han realizado con la misma periodicidad con la que la industria hotelera estaba acostumbrada a trabajar. Asimismo, los consumidores han cambiado sus preferencias, debido a la influencia de la COVID-19, ya que, ahora, dentro de sus prioridades, no solo están las exigencias que normalmente solicitaban, sino que ahora, están de por medio la salud y la higiene. De esta manera, la problemática que se ha podido identificar, debido a estos nuevos cambios, es que los hoteles tres estrellas no se encontraban del todo preparados para enfrentar los nuevos acontecimientos.

Ante lo señalado, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal proponer una mejora al modelo de negocio del Hotel Tierra Viva basado en la innovación. Por ello, el alcance de la investigación será descriptiva con un enfoque cualitativo y, por último, las herramientas de recolección que se utilizarán serán entrevistas a los Managers de las diferentes sedes de la cadena, a expertos en la industria hotelera y docentes con experiencia en los ejes temáticos empleados; además, se emplea la estrategia de estudio de caso. Así, se tiene en evidencia que la cadena hotelera ha tenido que implementar nuevos servicios fuera de su categoría y evaluar nuevos clientes en su cartera.

Para finalizar, la importancia del presente trabajo se basa en que la Innovación del Modelo de Negocio ha sido poco estudiada y aplicada, por lo que ayudará al desarrollo y enriquecimiento de esta teoría, y a brindar mayores alcances para el sector y para el contexto peruano.

Palabras clave: Modelo de Negocio, Ventaja competitiva, Innovación, Sector Hotelero, Hotel Tres Estrellas, Turismo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema empírico	3
2. Oportunidad de Investigación	5
3. Objetivos y preguntas de Investigación	8
3.1. <i>Objetivo General</i>	8
3.2. <i>Objetivos específicos</i>	8
3.3. <i>Pregunta general</i>	8
3.4. <i>Preguntas específicas</i>	8
4. Justificación.....	9
5. Viabilidad de la investigación	9
6. Limitaciones.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	12
1.1. <i>Definición de la innovación</i>	12
1.2. <i>Los tipos de innovación</i>	13
2. El Modelo de Negocio.....	15
2.1. <i>Definición del Modelo de negocio</i>	15
2.2. <i>Tipos de Modelo de Negocio</i>	16
2.3. <i>Los elementos del Modelo de negocio</i>	22
2.4. <i>Diseño del Modelo de negocio y la Innovación</i>	24
3. Ventaja Competitiva.....	26
3.1. <i>Definición de ventaja competitiva</i>	26
3.2. <i>La Ventaja Competitiva en empresas de servicios</i>	30
3.3. <i>Ventaja competitiva sostenible</i>	32

3.4. Modelo de Negocio, Ventaja Competitiva e Innovación.....	33
4. Marco analítico sobre la Innovación del Modelo de Negocio en la industria hotelera peruan	33
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	41
1. Los hoteles a nivel internacional y nacional	41
2. Análisis externo.....	42
2.1. Tendencias.....	42
2.2. PESTEL de la Industria Hotelera Peruana.....	46
2.3. Mapa de Alternativas	48
2.4. Las 5 fuerzas de Porter	49
2.5. Lienzo Estratégico.....	51
3. Análisis interno	52
3.1. Antecedentes de la empresa	52
3.2. Cadena de valor	54
3.3. Matriz FODA/DAFO.....	56
3. Perfil del nuevo consumidor nacional e internacional	56
4. Perfil organizacional y características de los hoteles de tres estrellas en el Perú.....	59
5. Aspectos internos y externos que influyen en los hoteles	61
6. Escenarios diversos donde se presenta la Innovación del Modelo de Negocio como ventaja competitiva.....	63
7. Descripción del sujeto de estudio: Hotel Tierra Viva	66
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
1. Alcance de la Investigación.....	68
2. Diseño Metodológico	69
2.1. Enfoque de la Investigación	69
2.2 Estrategia de investigación	70

2.3. <i>Horizonte temporal de la investigación</i>	70
2.4. <i>Selección muestral</i>	71
3. Matriz de Consistencia	72
4. Secuencia Metodológica	72
5. Herramientas de recolección de la información	73
6. Herramientas de Análisis de la información	75
7. Fuentes de información	76
8. Tema ético	77
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS	78
1. Sistematización de la Información	78
2. Análisis de las entrevistas	79
2.1. <i>Oferta de valor</i>	79
2.2. <i>Arquitectura de creación de valor</i>	84
CAPÍTULO 6: Recomendaciones	88
CONCLUSIONES	89
REFERENCIAS	91
ANEXOS.....	106
ANEXO A: Informe Bibliométrico	106
ANEXO B: Reglamento de establecimientos de hospedaje.....	119
ANEXO C: Matriz de Consistencia	121
ANEXO D: Matriz de Hallazgos	124
ANEXO E: PESTEL	127
ANEXO F: Ponderación del Lienzo Estratégico.....	130

ANEXO G: Consentimiento Informado..... 131

ANEXO H: Guía de Entrevistas..... 132



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Entrevistas con expertos.....	74
Tabla 2: Entrevistas con expertos en el mercado hotelero.....	75
Tabla 3: Entrevistas con sujetos de investigación.....	75
Tabla 4: Codificación de variables.....	79



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura del Marco Teórico.....	12
Figura 2: Tipos de Innovación.....	13
Figura 3: Funciones del Modelo de Negocio.....	16
Figura 4: Triple Bottom Line.....	17
Figura 5: Principales impulsores del cambio.....	18
Figura 6: Economía Circular (EC).....	19
Figura 7: Modelo RCOV.....	20
Figura 8: Componentes de la Innovación del Modelo de Negocio (IMN).....	21
Figura 9: Elementos del Modelo de Negocio.....	24
Figura 10: Cadena de valor.....	27
Figura 11: Tipos Genéricos de Ventaja Competitiva.....	28
Figura 12: Categorías del EBR.....	29
Figura 13: Modelo de la Zona de Creación de Valor.....	30
Figura 14: Clasificación de hoteles según categoría.....	34
Figura 15: Clasificación y características de los hoteles según estrellas.....	35
Figura 16: Estrategias para usar la IMN.....	36
Figura 17: Dimensiones del Modelo de Negocio.....	38
Figura 18: Variables de cada dimensión.....	39
Figura 19: Tipos de Innovación del Modelo de Negocio.....	40
Figura 20: Clasificación por áreas de los nuevos hábitos y preferencias del consumidor...	57
Figura 21: Perfil del Turista Extranjero.....	60
Figura 22: Secuencia Metodológica.....	72
Figura 23: Secuencia de hallazgos de la investigación.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS

CANATUR	Cámara Nacional de Turismo del Perú
COMEXPERU	Sociedad de Comercio Exterior del Perú
CONFIEP	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas
EBA	Enfoque Basado en las Actividades
EBR	Enfoque Basado en Recursos
EC	Economía Circular
IMN	Innovación del Modelo de Negocio
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OMT	Organización Mundial del Turismo
PROMPERU	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
RCOV	Recursos, competencias, organización, proposición de valor
TBL	Triple Bottom Line
VCS	Ventaja Competitiva Sostenible

INTRODUCCIÓN

Para el actual trabajo de investigación, se detallan enfoques teóricos relacionados con el modelo de negocio, la innovación y la ventaja competitiva. Todo ello, con el fin de identificar el modelo de negocio adecuado y brindar recomendaciones respectivas.

El primer capítulo señala el planteamiento de la investigación dentro del cual se introduce el problema empírico y la oportunidad de investigación. Luego, se plantean el objetivo general y objetivos específicos, así como la pregunta de investigación general y preguntas específicas. Posteriormente, se comenta la justificación, viabilidad y limitaciones del trabajo de investigación.

El segundo capítulo evidencia el marco teórico y, en primer lugar, se define la innovación y sus tipos. Luego, se define el Modelo de Negocio, los elementos que lo conforman y algunos tipos existentes. Posteriormente, se determinará la Ventaja Competitiva y los tipos de enfoque que existen para llegar a ella. Asimismo, se exponen algunos casos de estudios empíricos. Por último, se plantea el marco analítico con el cual se trabajará en base a las fuentes teóricas y empíricas.

El tercer capítulo presenta el marco contextual, el cual se enfoca en presentar el perfil del nuevo consumidor y del viajero peruano. De igual forma, se detalla el perfil organizacional y características de los hoteles de tres estrellas en el Perú. Finalmente, se describen los aspectos internos y externos que influyen en los hoteles.

El cuarto capítulo detalla la metodología de la investigación. Primero, se determina el alcance y el diseño metodológico a seguir. Luego, se introduce la Matriz de consistencia y la secuencia metodológica planeada. Por último, se mencionan las herramientas de recolección usadas y las herramientas para analizar dicha información.

El quinto capítulo muestra los hallazgos encontrados por cada variable, para los cuales, se usaron, previamente, herramientas de gestión estratégica con el propósito de poder recolectar, organizar y analizar la información de las variables en estudio. Posteriormente, se plantea una Matriz FODA/DAFO para formular las propuestas de mejora respectivas.

Por último, se desarrollan las conclusiones de la investigación, donde se busca resaltar la importancia de la correcta implementación de la Innovación del modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo se encuentra dividido en cuatro partes: primero, se señala el problema empírico, el cual da a conocer los diferentes hallazgos sobre la situación que ha enfrentado y sigue enfrentando la industria hotelera. Luego, se introduce la oportunidad de investigación, la cual tiene como objetivo dar a conocer los conceptos teóricos básicos relacionados a la innovación de modelos de negocios. En la siguiente parte, se plantea la pregunta de investigación general y las preguntas específicas, así como el objetivo general y los objetivos específicos. Posteriormente, se presenta la justificación empírica, teórica y académica de la investigación. Por último, se comenta la viabilidad y limitaciones del presente trabajo.

1. Problema empírico

En el Perú, una de las industrias más dinámicas es la del turismo, lo cual se ve reflejado en el 3,9% del PBI en el Perú, mientras que, para el PBI de Lima, asciende a 4,6% (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2019). Además, como consecuencia, impacta en la generación de empleo en Lima, ya que se crearon 181,600 puestos de trabajo relacionados directamente con esta actividad (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019). Así, el turismo es un sector relevante para la economía del país, no solo porque genera puestos de trabajo, crecimiento económico y desarrollo, sino, porque, además, promueve la preservación cultural, la protección ambiental y genera una sensación de orgullo y apego por lo nuestro (La Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas, 2019). Asimismo, el turismo, según la Organización Mundial del Turismo (1995), abarca actividades de ocio, negocio u otros, que realizan turistas, viajeros o visitantes durante su estancia en lugares diferentes a los que acostumbra, esto por un tiempo continuo menor a un año.

Además, según el origen y destino de las personas, se puede distinguir entre diferentes tipos de turismo: doméstico, que son residentes visitando su propio país; receptivo, que son no residentes procedentes de un país determinado; y emisor, que son residentes del propio país que se dirigen a otro país (Sancho, sf). Esto, a su vez, permite distinguir entre tres formas de turismo: interior (doméstico y receptivo), nacional (doméstico y emisor) e internacional (emisor y receptivo) (Sancho, sf). De igual manera, también es importante delimitar el entorno de la industria turística, la cual está conformada por la industria de hostelería (alojamiento y catering), industria del ocio y animación, industria del viaje y la industria de transporte (Sancho, sf), siendo las actividades de transporte y hostelería las que contribuyen en mayor medida al PBI turístico (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016).

En esa misma línea, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2019), en cuanto a la oferta de alojamiento, se registraron 573,798 establecimientos a nivel nacional (+8.1% a comparación del año pasado), siendo el número de habitaciones 7.5 millones (+4.8%) y la cantidad de plazas-cama 13 millones (+4.9%). Ahora, respecto a la demanda de habitaciones, se registraron 126 millones de arribos (+13.9%) de los cuales el 86.7% fue nacional y el 13.3% fue extranjera. De igual forma, estas visitas se explican, en parte, por los atractivos turísticos del país, los cuales según el Reporte de desempeño turístico en el Perú (2020), son 126 destinos turísticos, que, en el 2019, recibieron 14.7 millones de visitas (+2.8%), de las cuales el 44% fueron realizadas por turistas internacionales tanto en el 2018 como en el 2019.

Sin embargo, en el año 2020, el Perú se vio afectado por la pandemia ocasionada por la COVID-19, lo cual se vió reflejado en los datos estadísticos del INEI que indican una caída en el periodo de enero a mayo del 2020 en el subsector alojamiento: -46,62% (Baz, 2020). Esta caída tuvo impacto en la recaudación tributaria del sector turismo, pues disminuyó un 44% en el mismo período (ComexPerú, 2020). Así también, en el 2020, la movilización de pasajeros por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez se redujo un 69% respecto al 2019, año que tuvo un ingreso de más de 4 millones de turistas extranjeros y peruanos residentes en el exterior (Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019). Asimismo, esta disminución se visualiza en los departamentos con mayor movilización de pasajeros durante el período enero-setiembre 2020: Cusco (-71.7%), Arequipa (-70.8%), Piura (-63.6%), Loreto (-60.8%) y San Martín (-65.6%). Adicionalmente, tomando en cuenta el Índice de Competitividad Turística Departamental, se puede afirmar que los departamentos que más influencia tienen en el desarrollo sostenible de las actividades turísticas son Cusco, Lima y Piura, ya que promueven la competitividad económica del país (COMEX Perú, 2019). De esta manera, se puede afirmar que los atractivos turísticos del país, captan tanto a turistas extranjeros como nacionales, generando grandes ingresos al Perú.

Con lo anterior establecido, se puede decir que el subsector alojamiento se ha visto directamente afectado, lo cual también es afirmado por la Cámara Nacional de Turismo (Canatur): “el 50% de los hoteles cerraría este año debido a la pandemia” (Radio Programas del Perú, 2021). Sumado a ello, un reporte de McKinsey & Company sostiene que la demanda proyectada en los viajes hasta el 2024, no tendrá los mismos valores que tenía en el 2019, pues se analizó que esta demanda de alojamiento no se podrá recuperar hasta el 2023 (Gaggioli, 2020). En la misma línea, según indicó Patricio Zuconni de Ananay Hotels, representante de un hotel 3 estrellas peruano: “Nosotros trabajamos en un 98% con el turismo internacional y, mientras no haya ese tipo de turista, no hay negocio.”, (RPP Noticias, 2021), esto quiere decir que el turismo depende en gran medida de los visitantes extranjeros para el desarrollo económico del país.

De esta manera, se puede afirmar que ha habido una disminución en los arribos de turistas a hoteles de tres estrellas del país, es decir, la afluencia de huéspedes tanto extranjeros como nacionales no es la misma que antes, lo cual es consecuencia de un evento fortuito como la pandemia ocasionada por la COVID-19, generando un nuevo escenario para estos.

2. Oportunidad de Investigación

Se ha podido evidenciar que, en el contexto actual, la reciente crisis de la pandemia ha cambiado al mundo, y, así también, al sector turismo y hotelero (Gossling, 2020), dentro del cual, los hoteles han tenido cambios tanto a nivel interno como externo de la organización (Baz, 2021). Asimismo, este contexto cambiante no es reciente, pues según Fontao y Bueno (2020), durante los últimos 20 años, las organizaciones han tenido que presenciar eventos impredecibles, los cuales han generado la desaparición de varias empresas, pues no supieron adaptarse, innovar o reinventarse a tiempo de acuerdo a los cambios presentes. Paralelamente, señalan que las organizaciones más rentables fueron las que idearon nuevas soluciones, productos o modelos de negocio innovadores, por lo que, para tener éxito, se debe preparar un mapa estratégico que brinde una idea de dónde innovar y con qué actividades, recursos y aliados estratégicos debe contar la organización (Fontao & Bueno, 2020).

Con lo mencionado anteriormente, es importante conocer el alcance y definición algunos conceptos. Para comenzar el Modelo de Negocio no es solo una propuesta de valor para el cliente o un modelo de ingresos o una red de relaciones por sí misma, sino todos ellos en conjunto, sin mencionar que sirve como guía para la alta dirección y el desempeño organizacional (Zott, Amit & Massa, 2011); además, un modelo de negocio bien establecido brinda un panorama completo respecto a cómo está estructurada la organización y cuáles son las decisiones estratégicas que deben tomar, en cada acción, a fin de continuar con sus operaciones (Zott & Amit, 2009:20).

De igual forma, dentro del panorama de Modelo de Negocio, existen diferentes tipos que son adaptables de acuerdo con la realidad de cada organización. El primer modelo, planteado por Osterwalder y Pigneur (2009), es el Modelo Canvas dividido en 9 bloques; asimismo señalan que esta división es necesaria para que la organización pueda percibir sus ingresos, pues se enfocan en las 4 áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Luego, el siguiente modelo es el Modelo RCOV en el que se relacionan la manera de cómo se compone un modelo de negocio y la necesidad que tienen de evolucionar. Asimismo, brindan una visión ideal del modelo de negocio, considerando cambios inesperados que impactan en los

distintos componentes que conforman al modelo; estos son los siguientes: recursos y competencias (RC), organización (O) y, finalmente, la proposición de valor (V). (Demil & Lecocq, 2009, pp. 90-91). Otro modelo es el Modelo de Negocio Sustentable, establecido por los especialistas Mattera, Soto, Alba y Gava, quienes determinan que en los últimos años ha habido un mayor enfoque en el impacto ambiental y social de las empresas, en el que los cambios naturales del clima, el respeto a los derechos humanos, la igualdad salarial, posibilitar el acceso a la fuerza laboral a personas con capacidades diversas han sido algunos de los factores que lentamente se han ido tomando en consideración en el diseño estratégico de la empresa (2020). Asimismo, en el diseño de estas estrategias, se consideran tres factores determinados por Osterwalder: las personas, las ganancias y el planeta; conocidos como la teoría de las tres “P” o “triple resultado” (TBL). Por último, está la Innovación en el Modelo de Negocio (IMN) que es definida por Teece (2010) como un tipo de innovación organizacional en la que las firmas identifican y adoptan la oportunidad de crear portafolios novedosos; esto implica la creación y aplicación exitosa de nuevas ideas al interior de la organización. Este modelo tiene los siguientes componentes: ¿qué es lo que se ofrece?: su propuesta de valor, ¿definir a quién?, es decir, cómo segmenta a su mercado; además, ¿cómo generará ingresos?, asimismo, se cuestiona cómo se diseñará su cadena de valor, con el objetivo de ofrecer valor. Adicionalmente, el modelo de la IMN, responde a dos preguntas que la organización se debe hacer: ¿cómo podemos hacerlo mejor? y ¿por qué no lo hemos hecho mejor? Con ello, se entiende que el modelo busca la mejora continua de la organización, además de que Lindgardt, Reeves, Stalk, y Deimler (2012) afirman que “la IMN es un mecanismo útil e invaluable de las organizaciones para responder a épocas de crisis e inestabilidad” (p. 5).

Ahora, respecto a la innovación, según Sánchez y Mejía (2015), va desde las más sutiles mejoras en sus productos o servicios hasta cambios radicales que hagan posible tener una ventaja competitiva sostenible durante el tiempo. De esta manera, se puede decir que la innovación es un determinante para crear una ventaja competitiva dentro de la industria. Además, según Berroca y Segura (2008), la mejor manera de innovar es creando un nuevo valor y capturándolo a través de productos, servicios, procesos, entre otros nuevos o mejorados y, si bien no todo lo nuevo, significa innovación, esta por definición crea ventajas competitivas (Palacios & Duque, 2011).

En adición, Arellano (2017), sostiene que es importante que la industria hotelera sea consciente de que la ventaja competitiva sobre los demás competidores se alcanza al momento en que se crea algo distinto del resto de procesos o servicios tradicionales de la organización, lo cual puede presentarse en precio, manera de trabajar, atributos adicionales, entre otros. El objetivo es lograr algo diferente, difícil de alcanzar o imitar y que proporcione alguna ventaja sobre la

competencia, así sea un cambio pequeño o grande; esto quiere decir que la ventaja competitiva permite a la organización alcanzar un rendimiento superior al normal, el cual también crece por el incremento en lo que los consumidores están dispuestos a pagar o por la reducción de costos (Arellano, 2017). De igual forma, es importante señalar que la industria hotelera presenta diversos desafíos ante este contexto, los cuales se pueden tomar como oportunidad para proponer iniciativas, dándole mayor atención al mercado interno nacional, además de que los hoteles comienzan a tener más en cuenta las necesidades, en específico, de sus huéspedes, otorgándoles mayor asistencia y creando vínculos con ellos (Soria, 2020).

Ahora, si bien se ha presentado el modelo de negocio sustentable, se toma como concepto, a describir, a la Ventaja Competitiva Sostenible (VCS) orientada a costos, pues, como se ha venido mencionando, los hoteles están pasando por desafíos y un contexto que los lleva a ahorrar en costos, limitándolos a que puedan adquirir productos eco amigables que contribuyan con el medioambiente o a invertir en procesos que, por ahora, no sean demandantes y necesarios para la continuidad del hotel. Así, la VCS tiene como foco aumentar la rentabilidad de la empresa por sobre el promedio de sus costos y tener como característica la inimitabilidad (Girón, Hernández & de Ita Castillo, 2008). De esta forma, con la VCS, la empresa logrará un desarrollo mayor que su competencia, esta debe contar con una estrategia inimitable y con capacidades distintivas. Sumado a esto, lo que diferencia a una empresa exitosa de otra que no, depende de varios factores, sin embargo, los principales son los cambios que ocurren dentro de la industria, de la economía y de sus productos o servicios, los cuales, al mismo tiempo, repercutirán en otros cambios en la experiencia de los usuarios; de esta manera, para que una organización sobreviva dependerá en gran medida de su capacidad de adaptación (Palacios & Duque, 2011).

En conclusión, se ha podido evidenciar que existe un problema empírico dentro de la industria hotelera: la disminución en la demanda de alojamiento en los hoteles de los diferentes departamentos del país, lo cual podría estar relacionado a la falta de un modelo de negocio adaptable a entornos cambiantes y en constante cambio. Por ello, el objetivo del presente trabajo será entender el contexto actual para proponer una mejora del modelo de negocio basado en la innovación, aplicado específicamente para el caso del Hotel Tierra Viva. La cadena posee las mejores ubicaciones en Lima, Trujillo, Piura, Arequipa, Puno, Cusco, Valle Sagrado y Machu Picchu, asimismo, estos son hoteles creados tanto para viajeros corporativos como para turistas.

3. Objetivos y preguntas de Investigación

En esta sección, se describe el objetivo y pregunta general, así como los objetivos y preguntas específicas que se desprenden de los primeros, esto con el fin de desarrollar el tema de investigación.

3.1. Objetivo General

El objetivo general de la presente investigación es proponer una mejora del modelo de negocio del Hotel Tierra Viva basado en la innovación.

3.2. Objetivos específicos

A continuación, se detallan los objetivos específicos que se desprenden del objetivo general:

- Presentar las teorías pertinentes y el marco contextual en el cual se desarrolla
- Describir el Modelo de Negocio elegido y establecer las variables a estudiar
- Identificar cuáles son las variables que mayor impacto tienen en el sujeto de estudio
- Brindar recomendaciones mejora del Hotel Tierra Viva, tomando en cuenta las características propias de la empresa

3.3. Pregunta general

El presente trabajo de investigación busca responder la siguiente pregunta general:

¿Cuál es la propuesta que mejora el modelo de negocio del Hotel Tierra Viva basado en la innovación?

3.4. Preguntas específicas

A continuación, se presentan las preguntas específicas que se buscan responder:

- ¿Cuáles son las teorías pertinentes y el marco contextual en el cual se desarrolla?
- ¿Cuál es el Modelo de Negocio elegido y sus variables a estudiar?
- ¿Cuáles son las variables que mayor impacto tienen en el sujeto de estudio?
- ¿Cuáles son las recomendaciones para el Hotel Tierra Viva?

4. Justificación

el trabajo de investigación contribuirá en reducir la brecha de desconocimiento sobre el Hospitality Management en el país. Asimismo, se busca sumar bibliografía importante sobre el sector hotelero en acontecimientos extraordinarios, es decir, en este caso, contexto bajo la COVID-19 o pandemia mundial

Por otro lado, en el ámbito de las ciencias de la gestión, se busca generar conocimientos sobre teorías ya conocidas como la Innovación, Modelo de negocio y Ventaja Competitiva, pero relacionadas a la industria hotelera. Asimismo, la bibliografía encontrada sobre estas teorías se centra más en entornos estables y en el momento oportuno donde las empresas toman la propia decisión de innovar; sin embargo, en este caso, la industria no se esperaba la pandemia por la COVID-19, viéndose forzados a realizar diferentes acciones no planeadas (Javier Baz, 2020).

Por último, el presente trabajo contribuye de forma empírica, pues ayudará a la propuesta de mejora del modelo de negocio del sujeto en cuestión, aplicando un modelo basado en la innovación para lograr una ventaja competitiva sostenible, no solo en escenarios como el de pandemia, sino también para escenarios positivos, en donde la demanda haya mejorado y se esté preparado para ello. Asimismo, estudiar el tema es muy importante, pues las organizaciones que no han podido adaptarse al entorno, se han visto en la obligación de cerrar sus negocios, afectando no solo al subsector alojamiento y restaurantes (-50,45%), sino también al PBI del país (-11,12%) (La Cámara, 2020).

5. Viabilidad de la investigación

La viabilidad de nuestra investigación se basa en los accesos a bases de datos online, los cuales se obtienen gracias a los recursos en línea de la Pontificia Universidad Católica del Perú: Scopus y Web of Science, así como los recursos que se encuentran disponibles en Google Académico, los cuales tienen varias menciones (cantidad de citado) en diversos estudios, siendo

fuentes académicas útiles, confiables y factibles. Además, la bibliografía a utilizar es delimitada en base al problema existente en el país, y, por ello, contamos con data estadística de la industria en estudio, es decir, data oficial que el gobierno continúa recolectando para identificar cómo sigue afectando la COVID-19 al sector hotelero.

Asimismo, contamos con información sobre entrevistas exploratorias a especialistas de los ejes temáticos como docentes en Ciencias de la Gestión como Regina Soriano, Jorge Mendoza y Victor Tardillo, también le realizamos el cuestionario a expertos dentro de la industria como Fernando Ortiz, ex Ex-Corporate Key Account Manager; Marysabel Pérez, Auditora de Recepción en Country Club; y Yahaira Rubio, Jefa de recepción del Hotel José Antonio Lima. Asimismo, contamos con el apoyo de los Managers de las diferentes sedes de la cadena hotelera Tierra Viva, la cual es una de las principales cadenas de hoteles del país, contando con ubicaciones estratégicas en el territorio peruano, lo cual será de utilidad para la recolección de información de la presente investigación.

En síntesis, al tener la justificación que explica para qué y para quiénes es relevante el problema de investigación resumido y, además, ya habiendo determinado las preguntas y los objetivos generales y específicos respectivos de la investigación, se va a proceder a describir la bibliografía correspondiente que refuerce el tema a investigar.

6. Limitaciones

Una de las primeras limitaciones que se tuvo fue respecto a la bibliografía investigada sobre el tema de investigación, ya que no se encontró referencias o estudios realizados en el país. Adicionalmente, el tema de la pandemia, al ser reciente y al ser aún un evento que persiste, no hay mucha información sobre ello para poder comparar un antes y un después.

De igual manera, otras limitaciones han sido la paralización y distanciamiento social obligatorio ocasionada por la COVID-19, lo que impidió realizar visitas al sujeto de estudio. Asimismo, debido a la coyuntura, no se logró tener contacto con los huéspedes del hotel para conocer, directamente, cuáles son los nuevos requerimientos o preferencias que buscan en su estadía.

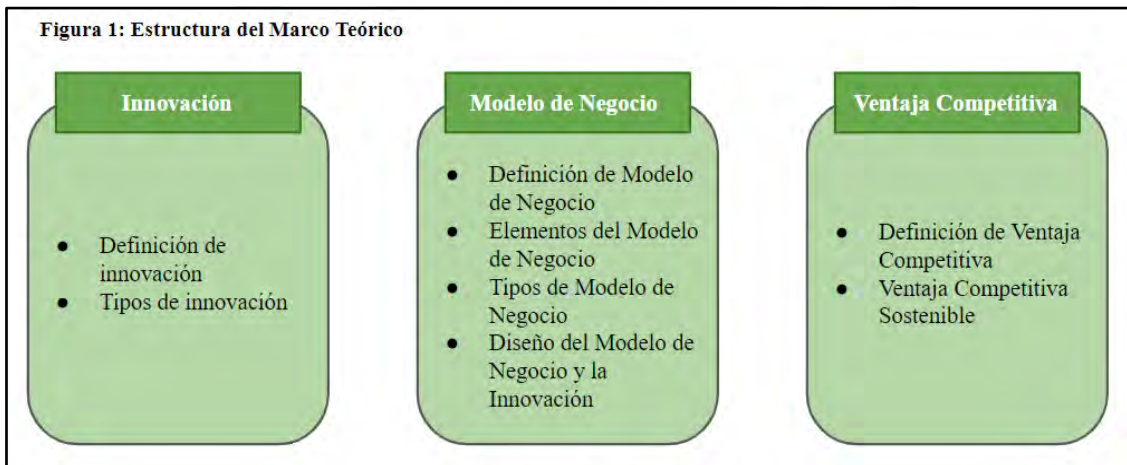
En adición, está el factor de la virtualidad, porque no se logró contactar a todos los Managers de la cadena de Tierra Viva, ya que se archivaban los correos electrónicos que les enviamos para las entrevistas, debido a que algunos se encontraban de vacaciones y otros

contaban con una carga laboral muy demandante. Como consecuencia, tampoco se logró desarrollar una de las dimensiones del modelo elegido ya que, por temas de tiempo, no se concretó una entrevista con la Gerenta de Finanzas, quien nos iba a poder brindar alcances sobre el modelo de ingresos para lograr armar una mejor propuesta.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se enfoca en los conceptos teóricos y estudios empíricos relacionados a la Innovación, el Modelo de Negocio y Ventaja Competitiva; esto con el fin de poder proponer un marco analítico aplicable a los cambios del Modelo de Negocio del hotel en estudio. Para ello, en primer lugar, se definirá la innovación y los tipos que hay; luego, se definirá el Modelo de Negocio, los elementos que lo conforman y algunos tipos de Modelo de Negocio existentes. Posteriormente, se determinará la Ventaja Competitiva y los tipos de enfoque que existen para llegar a ella (Ver Figura 1). Asimismo, se expondrán algunos casos de estudios empíricos aplicados al tema de investigación. Por último, se plantea el marco analítico con el cual se trabajará en base a las fuentes teóricas y empíricas previamente descritas, las cuales han sido obtenidas de buscadores bibliográficos como Scopus y Web of Science, y de bibliografía académica para la presentación de los casos empíricos.



1. La Innovación

Para el trabajo de investigación, se tiene como uno de los puntos a desarrollar, la innovación; por ello, para poder comprender a qué nos referimos con este término, es importante definirlo y tener en cuenta lo que implica, así como los tipos que hay según su nivel de novedad y según su naturaleza.

1.1. Definición de la innovación

Para comenzar, la innovación es un concepto relativo, pues lo que puede ser nuevo para alguna organización, puede que no lo sea para otra (Seclen & Barrutia, 2019), esto quiere decir que la innovación no es un elemento que aparecerá en igual magnitud en todas las empresas, sino que dependerá de la perspectiva de cada organización. Asimismo, la innovación puede presentarse

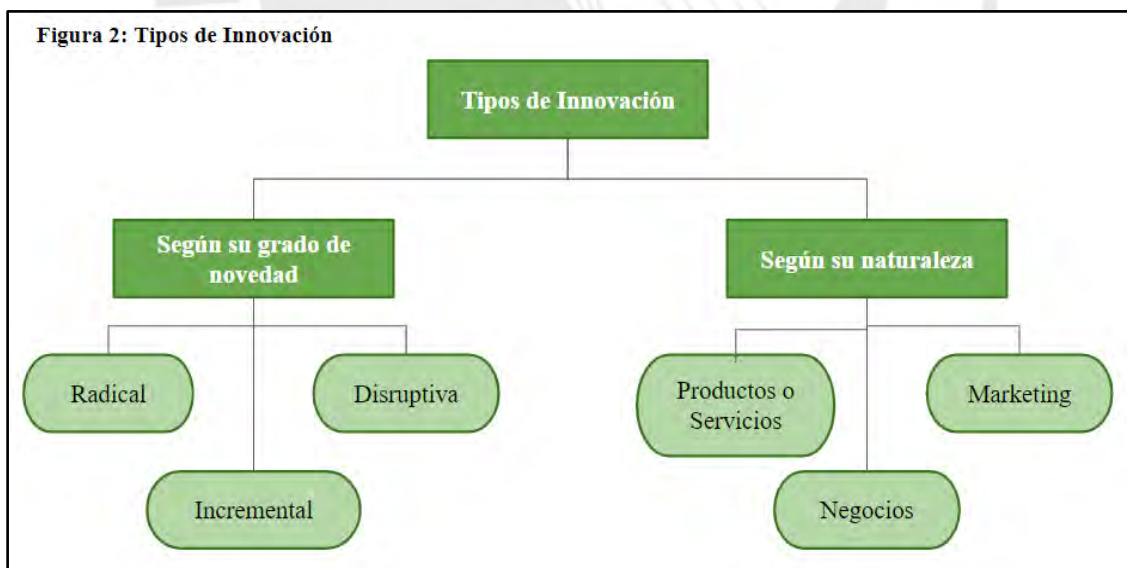
de distintas maneras: nuevas formas de producir, de transportar productos, de generar nuevas fuentes de materia prima y, sobre todo, de apertura a un nuevo mercado (Seclen & Barrutia, 2019), a partir de esto, se puede afirmar que cuando se habla de innovación, no, necesariamente, se habla de alguna innovación tecnológica.

Ahora, para poder englobar las diferentes dimensiones que implica la innovación, se empleará la definición expresada en el Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico para la definición de innovación empresarial: “[...] producto o proceso empresarial nuevo o mejorado (o la combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos anteriores de la empresa o procesos de negocio, y que se haya introducido en el mercado o se haya puesto en uso por la firma” (2018), es decir, la innovación será alguna mejora o algo nuevo que se dé dentro de la empresa respecto a lo que ya manejaban.

1.2. Los tipos de innovación

Describiendo un poco más a la innovación, si bien existen diversas formas de clasificarla, se tomará aquella que lo hace según su grado de novedad y su naturaleza (Ver Figura 2), según indican Seclen y Barrutia (2019).

Figure 2: Tipos de Innovación



De esta manera, dentro del primer tipo, **según su grado de novedad**, se encuentra la *innovación radical*, la cual se refiere a la creación de nuevos productos o procesos que van a provocar una ruptura en las tecnologías pasadas, las cuales permitirán abrir nuevos y potenciales mercados que no se habrían podido pensar anteriormente; luego, está la *innovación incremental*,

la cual consiste en realizar pequeños cambios y mejoras a productos, servicios, procesos o modelos organizativos ya existentes con el objetivo de maximizar su uso. Además, estos cambios menores en los productos permiten que la organización se consolide en el mercado, mejore en eficiencia y aumente la satisfacción de la demanda en cuanto a cualidades subjetivas (Pérez, 2015). En tercer lugar, se encuentra la *innovación disruptiva*, que se refiere al desarrollo y creación de productos, servicios, procesos o modelos de negocio nuevos, y que, con el tiempo, se van incorporando mejoras en su funcionamiento, las cuales son sencillas de emplear, requieren menos inversión para su producción y son más baratas de conseguir (Seclen & Bautista, 2019). Es importante precisar una diferencia entre los dos primeros tipos de innovación, pues mientras que las radicales obligan a la organización a enfrentar nuevos retos y a practicar e interiorizar nuevos enfoques para dar solución a los problemas, las incrementales hacen uso de las capacidades con las que ya cuenta la organización (Pérez, 2015).

Por otro lado, dentro del segundo tipo: **según su naturaleza**, se encuentra la innovación de productos o servicios, procesos y sistemas, de negocios, y de comercialización y marketing (OCDE, 2018). Respecto a la *innovación de producto o servicio* se refiere a un bien o servicio nuevo y diferente a los ya existentes en la empresa, o notablemente mejorado respecto a sus atributos y funcionalidades; estas mejoras se consiguen a través de conocimientos, tecnologías, materiales de calidad o información integrada (OCDE, 2018). El siguiente es la *innovación de procesos y sistemas*, el cual se consigue a través de cambios notables en las técnicas, materiales y programas de informática que tengan como objetivo, no solo la disminución de costes unitarios, sino también la mejora de la calidad en la producción o distribución de los nuevos productos relativamente mejorados (OCDE, 2018). Luego, se encuentra la *innovación de negocios*, la OCDE (2018) indica que esta consiste en la creación de nuevos conceptos y modelos de negocio, y, por ende, en cambios en la manera de operar de la organización; además de implicar cambios en las instalaciones del trabajo con el propósito de mejorar los resultados y así conseguir mayor productividad, al tiempo que se disminuyen los costos de transacción internos tanto para clientes como para proveedores. Asimismo, mencionan que otros puntos a considerar son la gestión del conocimiento, los sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de la calidad. Por último, la *innovación en comercialización y marketing*, que consiste en aplicar un método de comercialización diferente al que ya ha venido utilizando la empresa, este debe implicar cambios fundamentales en el diseño, empaquetado, promoción, entre otros, que supongan un aumento en las ventas (OCDE, 2018).

2. El Modelo de Negocio

Con lo anterior establecido, a continuación, se mostrarán algunas definiciones de Modelo de Negocio para conocer con mayor detalle a qué nos referimos con este término. Asimismo, se expondrán los tipos existentes y cuál se usará para el trabajo de investigación.

2.1. Definición del Modelo de negocio

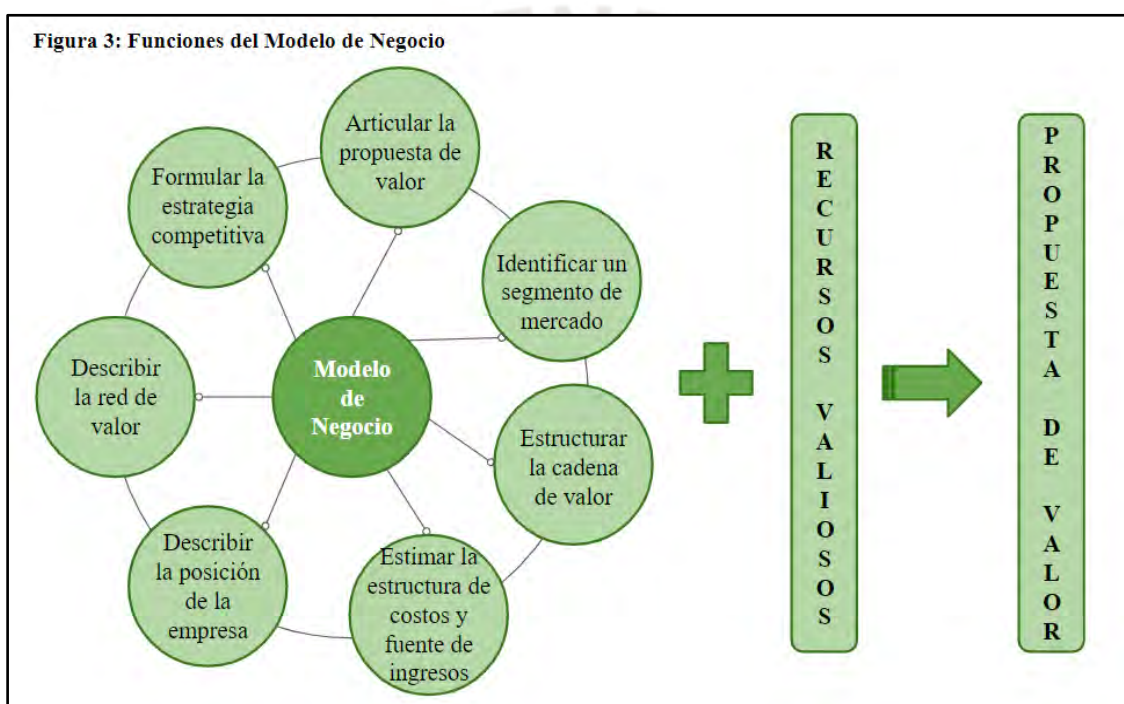
En 2019, Mejía y Sanchez, presenta diversas definiciones sobre el Modelo de negocio:

Respecto al concepto de modelo de negocio, en primer lugar, se presenta como el resultado de la mejor toma de decisiones que se han podido realizar en búsqueda del beneficio de la empresa. Asimismo, el modelo de negocio determina el tipo de clientes a quienes se dirigirá la compañía, así, poder planear el rumbo de las estrategias de diferenciación y, como consecuencia, permiten establecer las decisiones para los planes de generación de ingresos. Esto quiere decir que, el modelo de negocio brinda la forma en la que la organización debe realizar sus actividades. Por ejemplo, al momento de percibir nuevas necesidades en el mercado, se diseña un sistema de actividades específicas para estas, esperando que estén relacionadas entre sí, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa. (Zott & Amit, 2009, p.20).

De esta manera, se puede decir que el Modelo de negocio no es solo una propuesta de valor para el cliente o un modelo de ingresos o una red de relaciones por sí misma, sino todos ellos en conjunto, sin mencionar que sirve como guía para la alta dirección y el desempeño organizacional (Zott, Amit & Massa, 2011), esto quiere decir que un Modelo de negocio es un sistema unificado de actividades, esenciales para la organización y sus grupos de interés.

Asimismo, las funciones del Modelo de negocio son la de poner en marcha la propuesta de valor que ha establecido la organización, además de, previamente, haber identificado cuál es el segmento de mercado con el que se va a trabajar. También, se debe definir aquella estructura que forma parte la cadena de valor y, seguido de ello, evaluar la estructura de costos y fuentes de

ingreso. De esta manera, se describe la posición en la que se debe de encontrar la empresa, la red de valor, y estimar la estrategia competitiva (Barrios, 2010). De esta manera, se puede agregar que el Modelo de negocio, además de basarse en un conjunto de actividades que crea valor, es estructurado, pues organiza desde el uso de la materia prima hasta el producto o servicio para el consumidor final, es decir, un valor agregado que estará presente a lo largo de la cadena de valor (Zott & Amit, 2010). Cabe resaltar que con estructurado, no se está haciendo referencia a rigidez, sino a organizado y ordenado, ya que, así como lo establece Teece (2010), los modelos de negocio deben transformarse conforme pasa el tiempo y según lo dicten y permitan los mercados, las tecnologías y las estructuras legales cambiantes, es decir, según el entorno (Ver Figura 3).

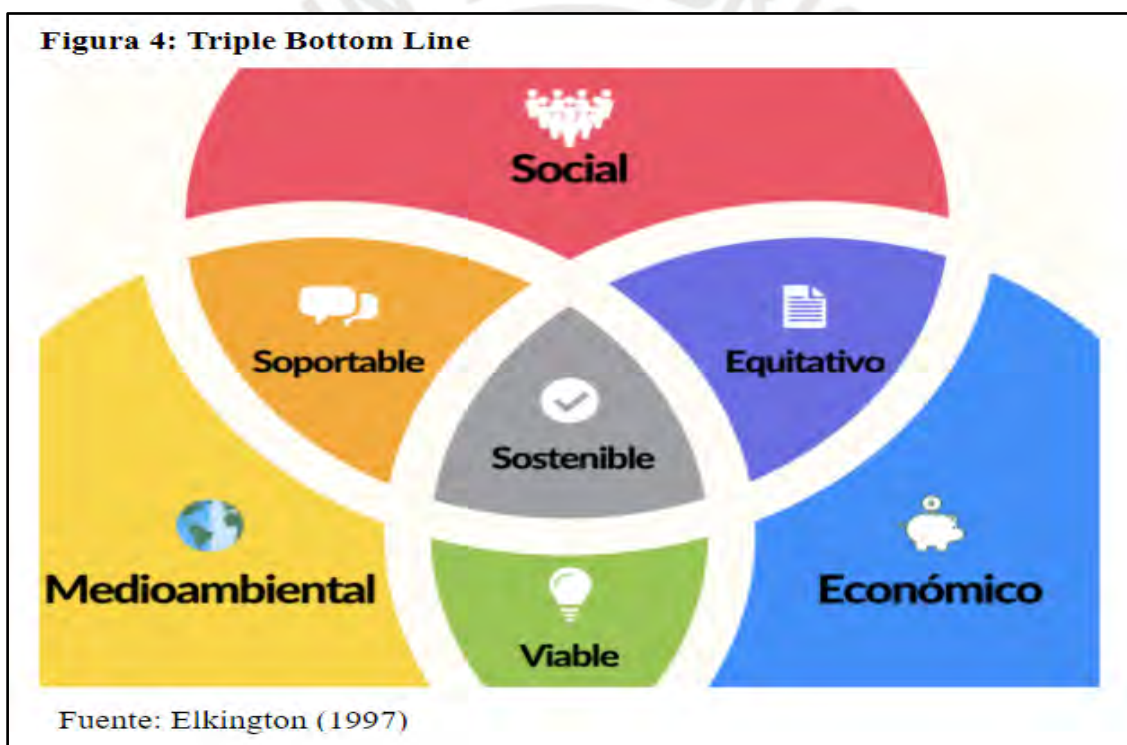


2.2. Tipos de Modelo de Negocio

A continuación, se describirán algunos modelos de negocio, ya que, así, se podrá identificar cuál es el que mejor se ajusta para el sujeto de estudio. Asimismo, es importante mencionar que estos modelos a presentar son aquellos que aparecieron como los que se emplearon en el sector hotelero, al buscar modelos de negocio relacionados a la industria.

El primer modelo es el **Modelo de Negocio Sustentable**, establecido por los especialistas Mattera, Soto, Alba y Gava, quienes determinan que en los últimos años ha habido un mayor enfoque en el impacto ambiental y social de las empresas, en el que los cambios naturales del

clima, el respeto a los derechos humanos, la igualdad salarial, posibilitar el acceso a la fuerza laboral a personas con capacidades diversas han sido algunos de los factores que lentamente se han ido tomando en consideración en el diseño estratégico de la empresa (2020). Así, en el diseño de estas estrategias, se consideran tres factores: las personas, las ganancias y el planeta, conocido como *Teoría de las tres "P" o Triple Bottom Line (TBL)* (Mattera, Soto, Alba & Gava, 2020) (Ver Figura 4). Sin embargo, existe una brecha en cuanto a considerar el TBL en diversos contextos socioeconómicos, particularmente, cuando las empresas deben superar un contexto de crisis (Elkington, 1994). La teoría de TBL considera que debería haber un equilibrio óptimo entre las personas, las ganancias y el planeta; y, según esta creencia, considerar los aspectos sociales y ambientales externos de las operaciones de una empresa en el centro del diseño estratégico puede ser un factor determinante para lograr el éxito a largo plazo (Elkington, 1994).

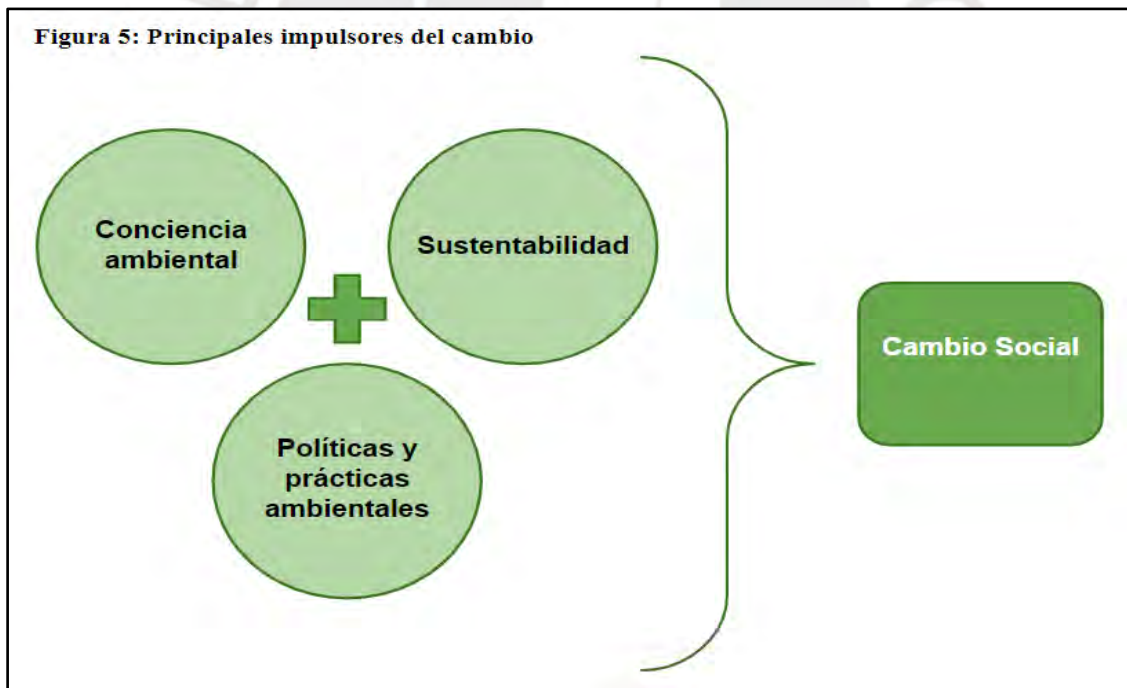


Además, durante el verano de 2020, se delinearon múltiples proyectos para cambiar los sistemas de suministro y producción a otros más amigables con el medio ambiente y la sociedad (Cohen, 2020), motivo por el cual es importante que las empresas consideren las necesidades de las partes interesadas al momento de construir una estrategia más sostenible y social, pues así también podrán mejorar su reputación corporativa a largo plazo (Excelencia corporativa, 2020). Asimismo, Albuquerque et al. (2020) menciona que la creación de estos proyectos al basarse en la premisa de TBL, es importante comprender cómo un fuerte compromiso con estas estrategias

puede tener efectos duraderos a largo plazo, por lo que observó que las acciones con características ambientales y sociales más altas también se desempeñaron mejor en términos de rentabilidad, volatilidad y márgenes de utilidad operativa durante la caída del mercado de COVID-19.

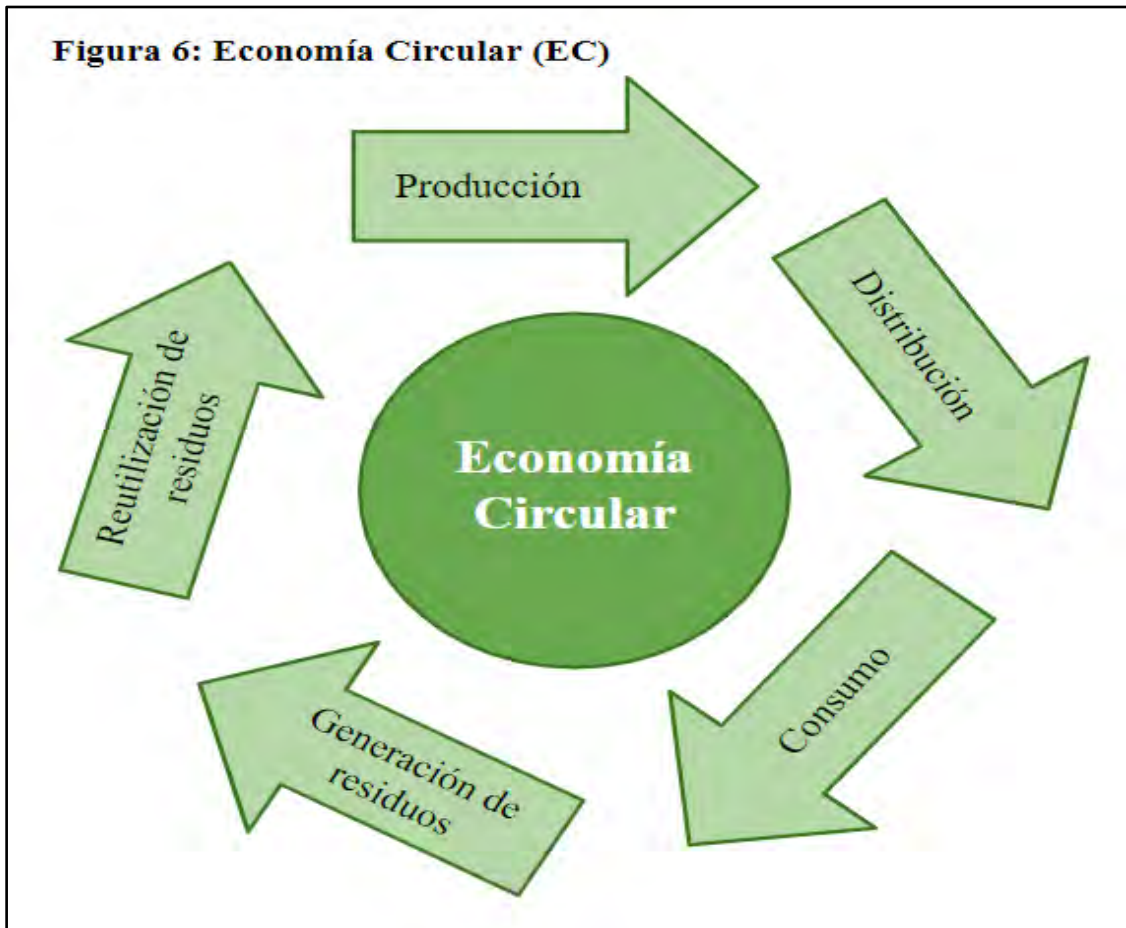
Otro tipo es el **Modelo de la Economía Circular (EC)**, el cual, según Saritas y Smith (2011), está inspirado en los ciclos de los sistemas ecológicos destinado a eliminar la generación de residuos y, aunque no se le ha mencionado, explícitamente, para identificar la diversidad de factores que están configurando el futuro, los autores encontraron conciencia ambiental y sustentabilidad como la principal tendencia que está causando un cambio social generalizado. Adicionalmente, las políticas y prácticas ambientales, promulgadas para cambiar los patrones de comportamiento en la sociedad, como los requisitos de reciclaje, fueron unos de los principales impulsores del cambio social (Ver Figura 5), lo cual demuestra que estos moldeadores e impulsores del cambio social están alineados con los principios de la EC, afectando el futuro de los negocios (Saritas & Smith, 2011).

Figura 5: Principales impulsores del cambio



Por otro lado, Larsson (2018, p. 12), define a la EC como un sistema económico (Ver Figura 6), donde la producción y la distribución están organizadas para usar y reutilizar los mismos recursos una y otra vez. El sistema de ahora consiste en flujos lineales, en donde, la

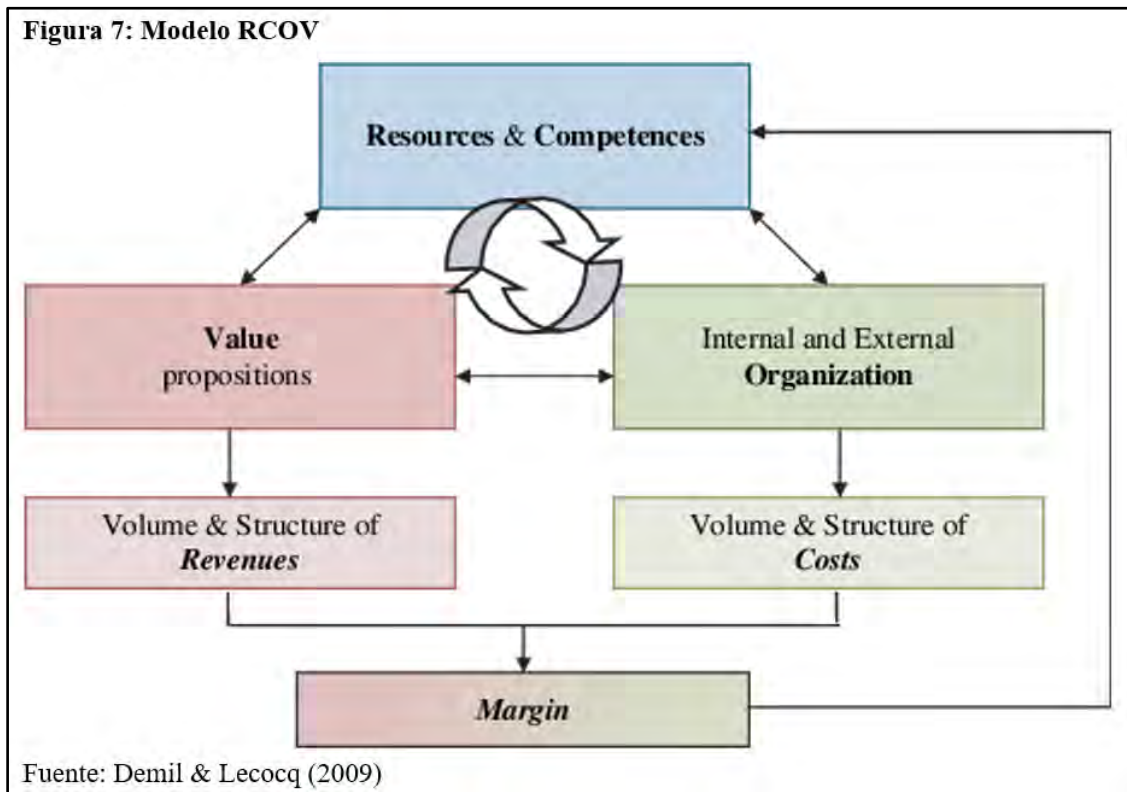
mayoría de los casos, los recursos se utilizan una vez, terminando en un relleno sanitario haciéndolos insostenibles (Larsson, 2018).



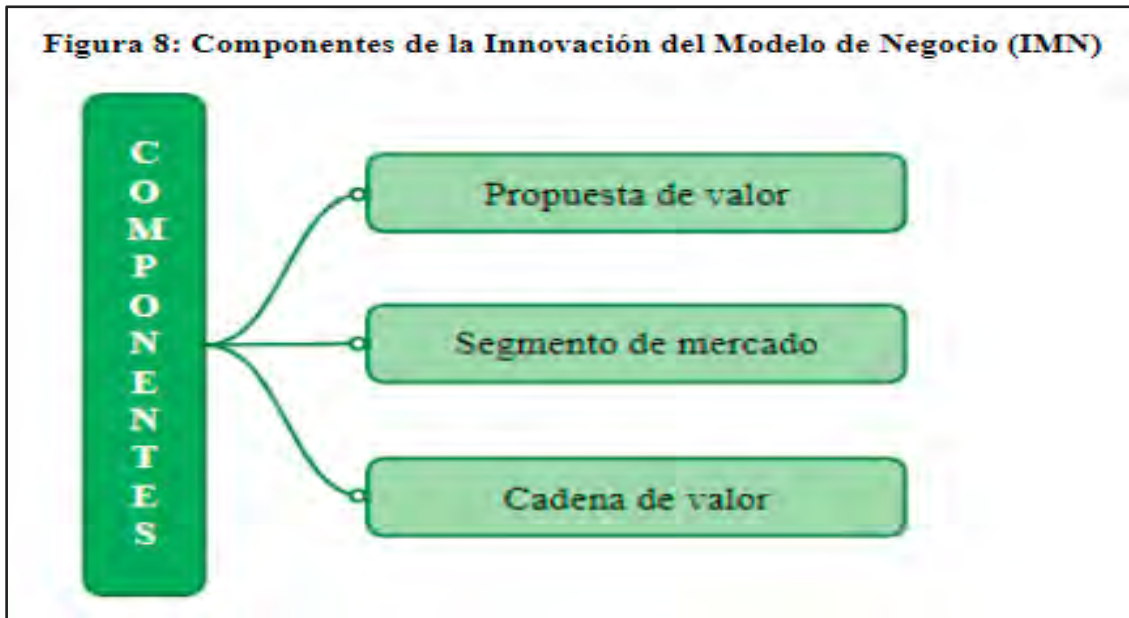
Por ello, dado que la EC implica cambios en la producción y el consumo, es esencial, según Kjaer (2015), comprender la relación cambiante entre productores y consumidores, por lo que, en este sentido, la perspectiva que brinda sobre el futuro, en el que las opciones de estilo de vida son de particular interés, es el siguiente: “el desarrollo de la EC requiere nuevos patrones de consumo como el intercambio y el trueque de bienes y nuevos modelos comerciales, es decir, el cambio de la propiedad del producto al uso del producto, arrendamiento, reutilización, remanufactura, diseño ecológico, etc.”. En otras palabras, los nuevos modelos de negocio se deben basar en unir organizaciones, a nivel mundial, para crear productos y servicios que consagren los principios de reutilización y rehacer en la etapa inicial de diseño y desarrollo. (Kjaer, 2015, p. 166).

Un tercer modelo es el **Modelo RCOV** en el que se relacionan la manera de cómo se compone un modelo de negocio y la necesidad que tienen de evolucionar. Asimismo, brindan una

visión ideal del modelo de negocio, considerando cambios inesperados que impactan en los distintos componentes que conforman al modelo; estos son los siguientes: recursos y competencias (RC), organización (O) y, finalmente, la proposición de valor (V) (Ver Figura 7). (Demil & Lecocq, 2009, pp. 90-91).



Por último, se encuentra la **Innovación del Modelo de Negocio (IMN)** que es definida por Teece (2010) como un tipo de innovación organizacional en la que las firmas identifican y adoptan la oportunidad de crear portafolios novedosos, lo cual implica la creación y aplicación exitosa de nuevas ideas al interior de la organización. Asimismo, Teece (2010), menciona que este modelo tiene tres principales componentes: ¿qué es lo que se ofrece?, es decir, cuál es su propuesta de valor, ¿definir a quién?, es decir, cómo segmenta a su mercado; ¿cómo generará ingresos?; y ¿cómo se diseñará su cadena de valor?, con el objetivo de ofrecer valor (Ver Figura 8). Adicionalmente, el modelo de la IMN, invita a la organización a realizarse las siguientes preguntas: ¿por qué no lo hemos hecho mejor? y ¿cómo podemos hacerlo mejor? Con ello, se puede decir que el modelo motiva a la organización a mejorar constantemente.



Además, este tipo de modelo no solo ayuda a que la empresa responda de manera rápida y eficiente a entornos cambiantes, sino a que genere ingresos durante la crisis y la organización pueda seguir existiendo en el tiempo (Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus, & Tiberius, 2021), así también lo refuerza Lindgardt, Reeves, Stalk, y Deimler (2012), pues afirman que “la IMN es un mecanismo útil e invaluable de las organizaciones para responder a épocas de crisis e inestabilidad” (p. 5). Por ello, el modelo elegido para el presente trabajo de investigación será la Innovación del Modelo de Negocio (IMN), pues como se pudo apreciar, contribuye a que la empresa mejore continuamente su Modelo de negocio, genere mayores ingresos, a través de la creación de nuevos productos y servicios, y, sobre todo, a que responda a eventos de incertidumbre, el cual es un factor presente en el sujeto de estudio, pues ha tenido que afrontar las barreras establecidas por la COVID-19. Ahora, respecto a los otros modelos, si bien se han presentado modelos que van de la mano con el cuidado del medioambiente, factor que está en tendencia, no se les ha escogido, ya que, como se ha venido mencionando, los hoteles están pasando por desafíos y un contexto que los lleva a ahorrar en costos, limitándolos a invertir en procesos que no sean necesarios para la organización; sin embargo, esto no quiere decir que un modelo sea mejor que otro, sino que debe tomarse en cuenta las capacidades y limitaciones de cada empresa.

2.3. Los elementos del Modelo de negocio

Con lo mencionado anteriormente, se entiende que el Modelo de negocio se presenta como una estructura que demuestra cómo la organización negocia, entrega valor y relaciona a los mercados y productos. Y, a pesar de que todas las empresas pueden presentar, implícitamente, un Modelo de negocio, no todas son conscientes de ello, por lo que, usualmente, no lo estructuran formalmente (Barrios, 2010); sin embargo, una vez establecidos, les generará propuestas de valor atractivas para sus clientes, así como estructuras ventajosas de costos e ingresos, y una captura de valor significativa a través de sus productos o servicios (Teece, 2010). Un buen modelo de negocio proporcionará un valor considerable al cliente, indicará cómo organizarse para lograr ello y establecerá cómo capturar el valor brindado, al mismo tiempo que recauda una parte de los ingresos; cabe resaltar que, al momento de desarrollar o diseñar un modelo de negocio exitoso, no importa cuán novedoso sea este, si es que no es suficiente para asegurar una ventaja competitiva (Teece, 2010).

Ahora, respecto al diseño de un modelo de negocio, si bien se usará la Innovación del Modelo de Negocio, también se tomará en cuenta el esbozado por Osterwalder y Pigneur (2019), ya que ofrecen una vista completa de los aspectos más importantes del entorno: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas. No cabe duda de que, si bien el futuro es incierto, es posible formular una serie de hipótesis sobre este para que sirvan de guía para su diseño; por ello, para tener una estructura previa, la mejor manera de analizar un Modelo de negocio y de tomar en cuenta los factores mencionados, al inicio, es dividirlo en nueve módulos básicos (Ver Figura 9), los mismos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2019):

- a. Segmento de mercado:** se refiere a los clientes, quienes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes rentables. Además, deben seleccionar a los clientes a quienes se van a dirigir y a los que no., así como clasificarlos en segmentos distintos, si sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- b. Propuestas de valor:** es el elemento que hace que un cliente se incline por una u otra empresa. Este módulo tiene como finalidad solucionar un problema o satisfacer una necesidad.
- c. Canales:** los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Asimismo, tienen las funciones de dar a conocer los productos

y servicios, así como permitir que los clientes compren productos y servicios específicos, y, por último, ofrecerles un servicio de atención posventa.

- d. Relaciones con clientes:** la relación que tiene un cliente con la organización puede ser personal o automatizada. Estos nexos están basados en los fundamentos de captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas (venta sugestiva) y los tipos de asistencia personal, exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva.
- e. Fuentes de ingresos:** las empresas deben preguntarse ¿cuál es el valor por el que está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Con ello, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado, es decir, tendrán un método para establecer sus precios de manera particular, por ejemplo, contar con una lista de precios fijos, establecer negociaciones o subastas. Asimismo, se enlistan dos tipos de generadores de ingresos: en primer lugar, el de transacciones, que son pagos puntuales y, en segundo lugar, los pagos recurrentes, los cuales son periódicos por la propuesta de valor y/o servicio postventa.
- f. Recursos clave:** las organizaciones crean y ofrecen una propuesta de valor, buscan llegar a los mercados, así establecer relaciones con los segmentos elegidos del mercado y percibir ingresos. Los cuales pueden ser económicos, físicos, intelectuales o humanos, y pueden tenerse en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de socios clave.
- g. Actividades clave:** son los actos más resaltantes que emprende una empresa para lograr el éxito, y, son necesarias para el establecimiento de la propuesta de valor. De esta manera, se llega a los mercados a través de las relaciones con los clientes, generando ingresos.
- h. Asociaciones clave:** las alianzas que posee cada empresa para optimizar sus modelos de negocio, reduciendo sus riesgos, y algunos tipos son la asociación de alianzas estratégicas, que se dan entre no competidoras; luego, la asociación por competición, que se da entre la competencia.
- i. Estructura de costes:** todos los elementos que se utilizan en la organización presentan un coste, el cual se calcula una vez que se han definido los recursos, actividades y asociaciones clave. Asimismo, existen dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor.

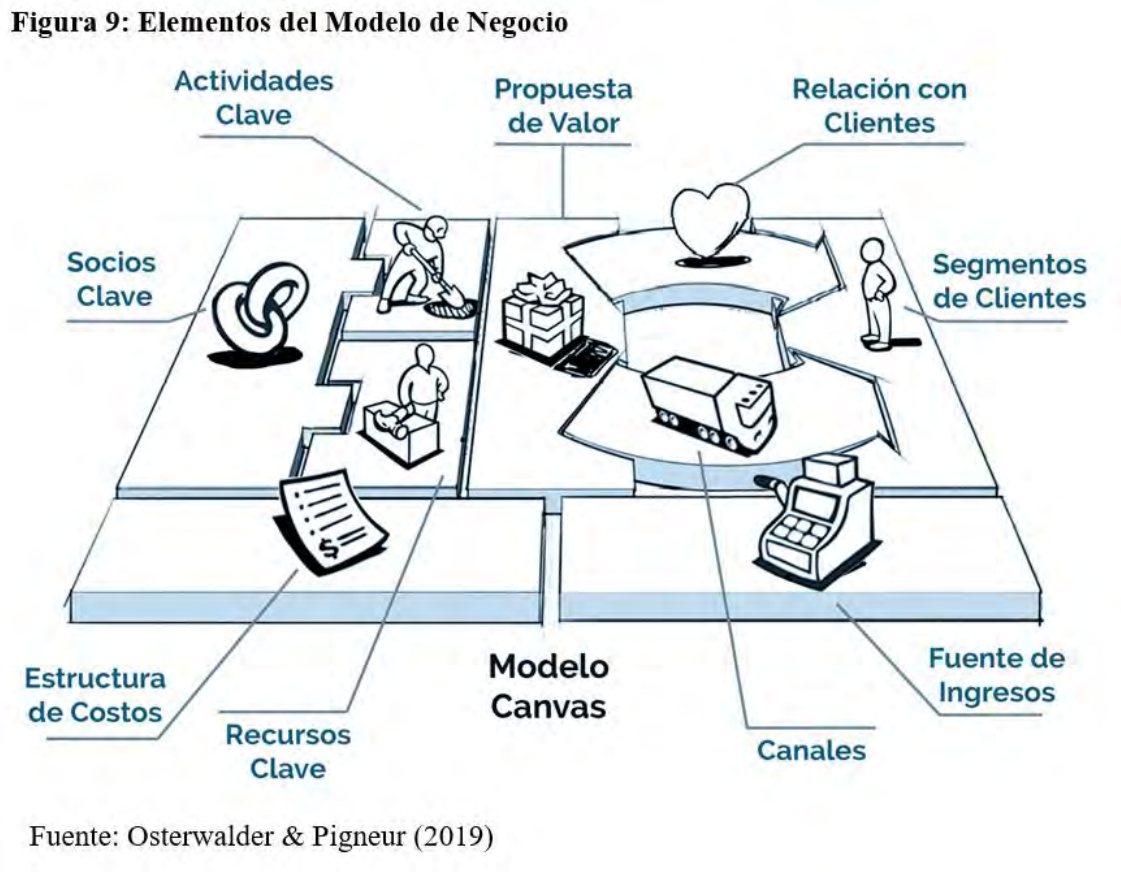


Figura 9: Elementos del Modelo de Negocio

2.4. Diseño del Modelo de negocio y la Innovación

Previamente, se habló sobre el diseño del modelo de negocio, pero en este punto se lo relaciona más con la innovación. Lo importante de la relación entre el diseño del modelo de negocio y la manera de operar de la empresa, se puede observar en su potencial para crear valor y la capacidad de la empresa para adueñarse de él; aquí se identifican dos temas de diseño: eficiencia y novedad (innovación), a partir de los cuales se puede estructurar el modelo de negocio (Zott, Amit & Massa, 2011). Por ello, es importante que cada esfuerzo de desarrollo de un nuevo producto deba ir, en paralelo, con la creación de un modelo que establezca las estrategias de "salida al mercado" y "captura de valor" (Teece, 2010). Existen estudios que abordan características del proceso de entrega de valor hacia el cliente, como el trabajo de Osterwalder y Pigneur (2019), pues la propuesta de valor es, hoy en día, un elemento relevante y vital para la creación del modelo de negocios (Beckmezi, 2013; Comes, 2008). Asimismo, esta también es una tarea para los administradores, pues aquí es donde determinan cómo deben de integrarse,

coherentemente, las estrategias y, así, conseguir una ventaja competitiva sostenible, rentable y un crecimiento en las utilidades (Hill & Jones, 2011).

Adicionalmente, la innovación, como instrumento para ayudar a diseñar modelos de negocios, permitirá a las organizaciones, la selección del modelo de negocio del tipo innovador. Además, les permitirá identificar dónde es más probable que se cree la monetización de la propiedad intelectual o por dónde no (Teece, 2010). De esta manera, diseñar un modelo de negocio conlleva a determinar un conjunto de actividades tanto colaterales como verticales, que deben realizarse y analizarse para saber si se pueden alcanzar económicamente y saber cómo se pueden realizar con el fin de llegar a obtener beneficios, además de establecer quién o quiénes se encargarán de ello (Teece, 2010). También, implica buscar la estrategia de entrada al mercado, ya que, si bien esta es una cuestión más estratégica comercial, puede depender, en cierta medida, de los elementos del modelo de negocio ya existentes (Teece, 2010). Por otro lado, las capacidades dinámicas, las habilidades de detección, de captura y de reconfiguración presentes en el modelo de negocio que necesita la empresa, para estar al mismo nivel que los mercados cambiantes, le permitirán seguir existiendo, adaptándose y dando forma al entorno empresarial cambiante; así pues, si se elabora un incorrecto modelo de negocio, es casi seguro que no se conseguirá una ventaja competitiva, por lo que es esencial personalizarlo a un segmento de mercado y desarrollarlo en dimensiones inigualables (Teece, 2010).

Por ello, para que el modelo de negocio sea una fuente de ventaja competitiva sostenible, debe ir más allá de solo hacer negocios, es decir, debe pensarse para complacer las particularidades de los clientes, así como conseguir no ser fácilmente copiable, y no solo a nivel de atributos, sino de relaciones, pues tal vez para la competencia traería alteraciones con sus clientes, proveedores o socios; otra forma de ser difícilmente imitables es realizar cambios poco visibles en los procesos o tener una sólida protección de la propiedad intelectual (Teece, 2010). Por consiguiente, la innovación en el diseño de modelos de negocio requiere de algunos factores: satisfacción del mercado, el cual se refiere a satisfacer una necesidad existente y no satisfecha del mercado; comercialización, es decir, comercializar una tecnología, producto o servicio nuevo, o explotar una propiedad intelectual existente; mejora del mercado o deshacer un mercado existente; creación de un mercado totalmente nuevo, que requiera, por ende, un tipo de negocio nuevo. Asimismo, algunos retos que se presentan, al momento de diseñar un modelo de negocio innovador, son testear el modelo antes de su ejecución en el mercado, lograr convencer a este último para que adopte el nuevo modelo, adaptar el modelo, constantemente, por la dependencia

de las preferencias del mercado y manejar los escenarios de incertidumbre (Mejía & Sánchez, 2015).

De esta manera, se puede establecer que diseñar buenos modelos de negocio es, de cierto modo, un "arte", pero las posibilidades de hacerlo correctamente son más altas, si los gerentes son conscientes de las necesidades de sus clientes, de la amplia variedad de alternativas, de la cadena de valor, de adoptar un punto de vista imparcial, de escuchar y aprender rápido (Teece, 2010), para lo cual la innovación será un factor relevante, pues como se mencionó, esta ayudará a que la organización establezca mejoras, haga uso eficiente de sus recursos y capacidades, para que consiga diferenciarse de su competencia.

3. Ventaja Competitiva

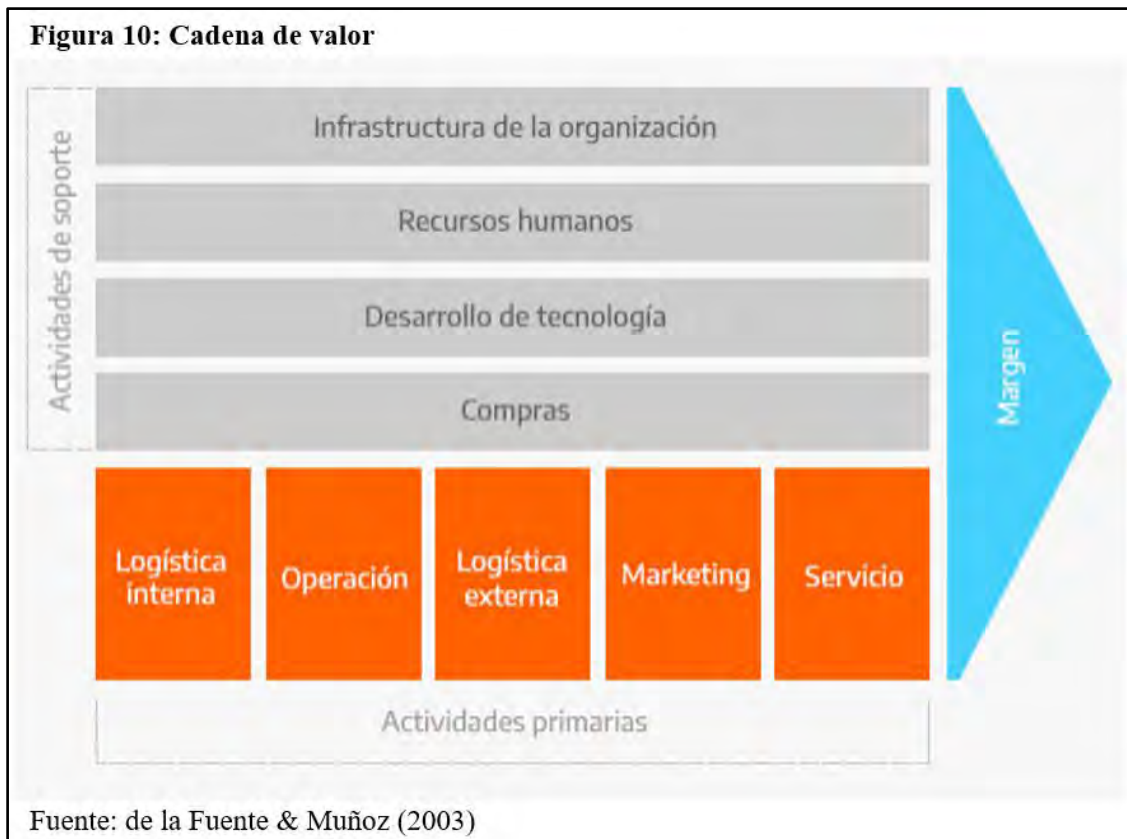
Michael Porter afirma que la competitividad es el factor que determina el éxito y fracaso de la organización y que, también, es el que establece cuáles son las actividades que favorecen su desempeño a través de las fuerzas que rigen la industria (2005), es decir, que es un factor clave para el desarrollo de la empresa y para la toma de decisiones respecto a su entorno.

3.1. Definición de ventaja competitiva

La teoría estratégica dice que, para tener éxito, una empresa debe crear una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades de un conjunto escogido de clientes (Porter & Kramer, 2011); así, una empresa poseerá ventaja competitiva si cuenta con características que la diferencien de las demás y que la coloquen en una posición superior para competir. La podrá conseguir a través de dos enfoques: el *enfoque basado en las actividades de la cadena de valor (EBA)*, planteada por Porter, o en el *enfoque basado en recursos (EBR)*, introducido por Berner Wernerfel y que, actualmente, es defendido por autores como D. Collis y C. Montgomery (Porter, 2005).

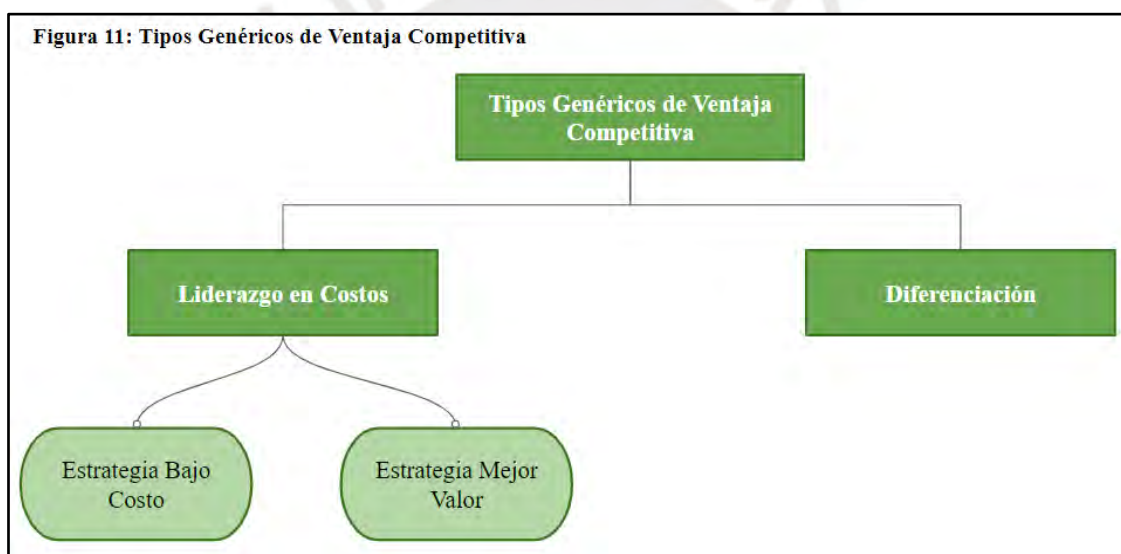
Por un lado, el **EBA** establece que las organizaciones deben orientarse a una determinada ventaja competitiva, la misma que se desprende del reconocimiento de las actividades de valor que posee un negocio y que han logrado posicionarlo. De esta manera, para poder identificar estas actividades de valor, las cuales son fuente para una ventaja competitiva, se utiliza un instrumento analítico introducido por Porter: la *Cadena de Valor* (Ver Figura 10), la cual desagrega a la organización en sus actividades estratégicas más importantes para poder comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación que ya posee o que se pueden

desarrollar. Así, la Cadena de Valor no es un elemento aislado, sino un sistema de valor en el que intervienen la cadena de valor de los proveedores, distribuidores y consumidores (De La Fuente & Muñoz, 2003).



La Cadena de Valor, según Porter (2005), presenta todas las actividades que se pueden observar en todo tipo de industrias y se agrupan en dos categorías: *Actividades Primarias*, las cuales se encargan de la creación de bienes o servicios, así como su entrega a los consumidores, conformada por la logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, y servicio post-venta. Las *Actividades de Apoyo*, las cuales van a sustentar a las actividades primarias, brindándoles el soporte necesario para su desarrollo, dentro de ellas se encuentra las actividades de Abastecimiento, Investigación y Desarrollo, Administración de Recursos Humanos, e Infraestructura de la empresa. La importancia de cada actividad dependerá del tipo de empresa y el tipo de industria en la que se encuentre, por lo que la configuración de la Cadena de Valor será distinta en cada mercado, ello con el fin de poder atender de la mejor forma a sus respectivos segmentos. Entonces, debido a que las fuentes de ventaja competitiva se basan en las actividades de la cadena de valor, serán estas diferencias, las esenciales para que la empresa encuentre su ventaja competitiva.

Asimismo, las organizaciones deben tener en cuenta dos tipos genéricos de Ventaja Competitiva: liderazgo en costos y diferenciación. La primera, *liderazgo en costos*, se centra en la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo para poder atender a los clientes muy sensibles al precio. Dentro de este enfoque, se puede encontrar dos alternativas: la primera, es la estrategia de *bajo costo*, que ofrece productos o servicios a un grupo de clientes grande al precio más bajo del mercado, y el segundo, la estrategia del *mejor valor*, que ofrece productos o servicios a un grupo grande de consumidores al mejor valor-precio disponible en el mercado. Luego, se encuentra la *diferenciación*, cuyo propósito es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria y dirigirlos a consumidores relativamente insensibles al precio (David, 2013) (Ver Figura 11).



Por otro lado, se encuentra el **EBR**, el cual parte de la base que son los recursos valiosos los que generan las diferencias entre las organizaciones, por lo que son ellos los que agregarán valor a un producto o servicio específico. Este enfoque está asociado con el concepto de stock, por lo que las compañías tendrán desempeños diferentes, pues ninguna tiene el mismo stock de recursos; esto quiere decir que las ventajas competitivas existirán, debido a los recursos valiosos que solo están en posesión de algunas empresas en el mercado. Así, estos recursos se clasifican en tres categorías: *activos tangibles*, aquellos que se ubican con facilidad, que se encuentran reflejados en el Balance General de la empresa (maquinaria, plantas, oficinas, fondos, etc.); *activos intangibles*, aquellos que no son consumidos por su uso y que pueden incrementar su valor conforme pase el tiempo (imagen de la marca, la cultura organizacional, las patentes y las

experiencias acumuladas); y las *capacidades organizacionales*, la combinación de activos, personas y procesos que las organizaciones utilizan para transformar los insumos en productos y servicios (De La Fuente & Muñoz, 2003) (Ver Figura 12). De estas tres categorías, se puede afirmar que las capacidades organizacionales son las que producen ventajas competitivas más sostenibles, ya que, a diferencia de las demás, no pueden ser compradas ni vendidas por sí solas.

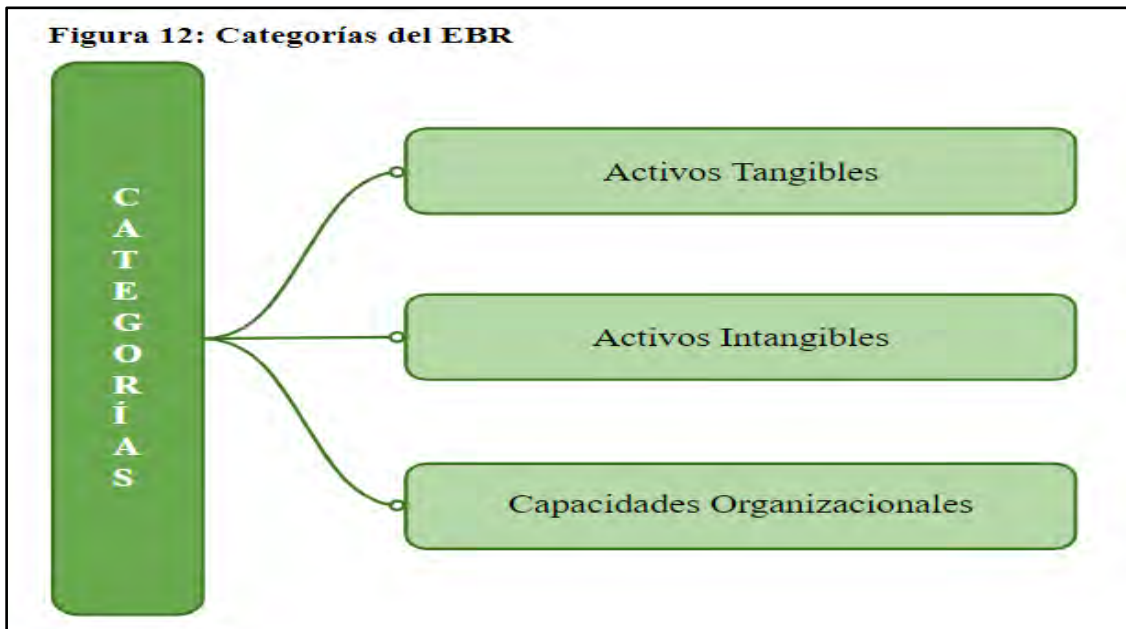
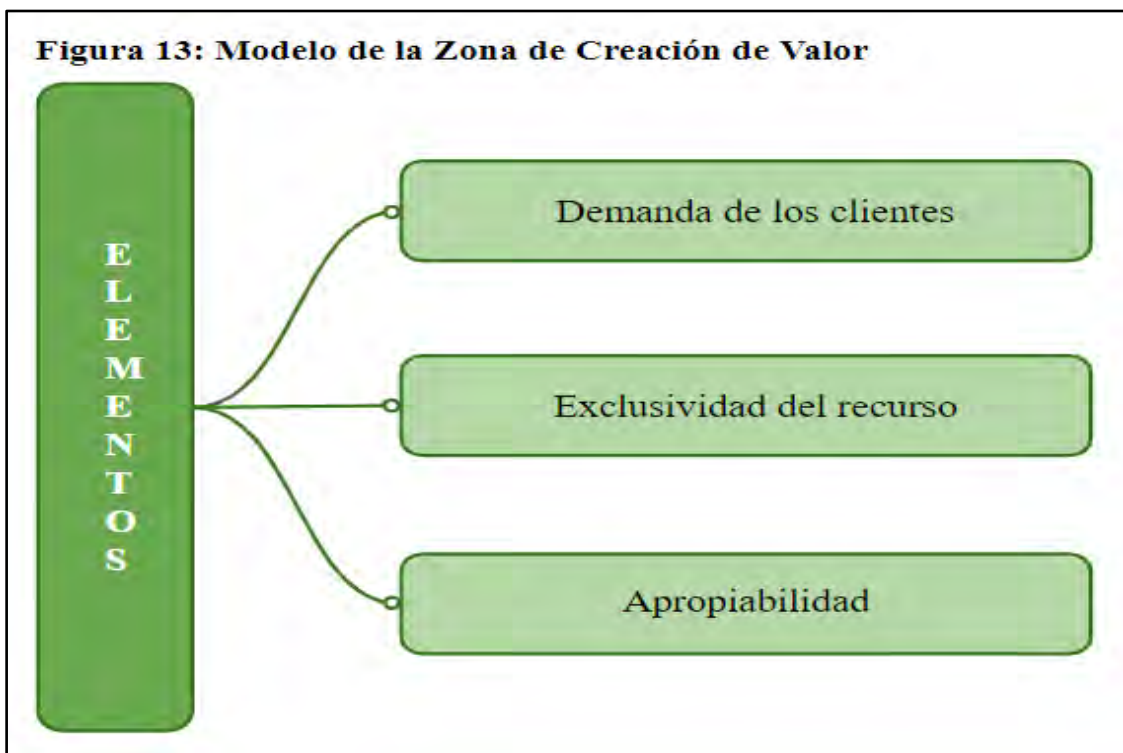


Figura 12: Categorías del EBR

De esta forma, como la ventaja competitiva se origina de los recursos de la empresa, es importante distinguir cuáles son los que generan valor, pues no todos crean un valor superior. Así, para poder determinarlos se usa el “*Modelo de la Zona de Creación de Valor*”, según el cual el valor de un recurso está determinado por la interacción de tres elementos: el primero es la *demanda de los clientes*, que se refiere a aquellos recursos que permiten ofrecer productos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente a un nivel superior que la competencia; además, este elemento, debido al contexto cambiante, debe ser evaluado permanente, ya que el recurso puede que entregue valor hoy, pero no implica que lo hará mañana, así también puede que un competidor logre adquirirlo y logre desarrollar otro que sea mejor valorado por los clientes. En segundo lugar, se encuentra la *escasez* que se refiere a la *exclusividad del recurso*, es decir, para que este sea una fuente de ventaja competitiva, no debe ser de fácil acceso para la competencia, debe ser de oferta limitada. Por último, la *apropiabilidad*, la cual, a pesar del elemento anterior, establece que el valor de un recurso no puede quedar dentro de la empresa, ya que, por ejemplo, la alta capacidad negociadora de un proveedor puede acabar expropiando a la empresa de este valor, por lo que la capacidad de la organización para capturar gran parte de ese

valor también será una gran influyente para conseguir ello (De La Fuente & Muñoz, 2003) (Ver Figura 13).



Así, se puede decir que ambos enfoques analizan desde diferentes puntos de vista a la empresa: por un lado, el EBA la analiza desde la atractividad de una industria y de grupos existentes o potenciales a partir de los cuales se configura la Cadena de Valor con el objetivo de crear actividades valiosas para el grupo estratégico en el que se decida competir; y, por otro lado, se encuentra el EBR que realiza un análisis estratégico desde la propia empresa, pues analiza primero los recursos de valor que posee y, luego, el panorama competitivo que la rodea. Sin embargo, si bien ambos enfoques se originan de forma distinta, se pueden considerar complementarios, ya que solo contar con recursos valiosos, para generar una ventaja competitiva, no será suficiente si es que no son acompañados por actividades que los potencien más, o si es que estos no son traducidos para realizar mejoras en las actividades y se logre así, un desempeño superior de estas (De La Fuente & Muñoz, 2003).

3.2. La Ventaja Competitiva en empresas de servicios

Para complementar, respecto a las empresas que ofrecen servicios, Arellano (2017) sostiene que la ventaja competitiva es aquella que distingue a la organización del resto de

competidoras, pues será difícil de igualar, posible de mantener, será superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado. Así, esto se manifiesta de diversas formas: en su buena imagen, en el trato diferenciado, en una localización conveniente o en una tarifa inferior a la de su competencia; es decir, no es suficiente con ofrecer algo diferente al de sus rivales, sino de buscar la mejora continua y llegar a ser u ofrecer lo que el cliente está buscando, y dejándolo ser a él, el jurado de dicho esfuerzo, ya que una mejora no valorada por el cliente, no llega a ser en sí, una ventaja que ayude a ser mejor que los demás en el mercado (Arellano, 2017). De esta forma, un servicio de excelencia es lo que hace que las empresas de servicios creen lealtad tanto en los clientes usuales como en los potenciales para poder retenerlos, siendo las partes básicas del buen desempeño de servicios, la organización, el servicio y el cliente. Así, su interacción es lo que determinará si una empresa triunfa o quiebra (Finance Week, 2004). De igual manera, William B. Martín (2011) manifiesta que, para poder servir al cliente, es imprescindible tener en cuenta lo siguiente:

- a. *Conocer sus necesidades:*** cada cliente debe sentirse escuchado y comprendido, y, de igual forma, es necesario que conozca y entienda perfectamente todos los beneficios de los que puede disfrutar.
- b. *Recibirlos lo mejor posible:*** todo aquel que llegue al establecimiento debe sentirse bienvenido, como si hubieran estado esperando su llegada.
- c. *Hacerle sentir que su presencia es muy importante:*** el ego y la autoestima son aspectos que todo ser humano necesita. Por ello, todo esfuerzo y acto que logre aumentar estos aspectos en él, será un gran motor para que el servicio brindado sea cada vez mejor.
- d. *Brindarle comodidad durante su presencia en la organización:*** durante su espera, es necesario poder brindarles comodidad y confort, además de brindarles otros espacios en los que puedan desarrollar actividades como reunión de negocios o simples pláticas con amigos. Asimismo, deben sentir que la organización es lo suficientemente capaz, segura y confiable para poder asistirlos y brindarles lo que necesiten.
- e. *Ofrecerle un servicio rápido:*** es importante brindarle al cliente una solución rápida y precisa, sin descuidar los puntos anteriores.

Es así que la calidad del servicio llega a ser un factor diferencial entre los rivales del mercado, tanto así que supera no solo los factores operativos, sino también los tecnológicos (Arellano, 2017). Así, las estrategias representan herramientas para los gerentes, ya que podrán enfrentar cambios de distinto nivel, y por más simple que este sea, tendrán la oportunidad de poder

diferenciarse, logrando así una ventaja competitiva deseada (Chesbrough, Di Minin, Piccaluga & Beckmezi, 2013).

De igual manera, una investigación realizada en España por Claver, Molina y Pereira (2005) indica que tomar en cuenta ciertas características son esenciales para conseguir una ventaja competitiva en el sector hotelero. Así, la primera estrategia fue definida como *Estrategia de Mejora* en la que se encontraban la calidad del servicio, la estrategia ambiental, la formación en los empleados e inversión en las TIC y SI; la segunda fue la *Estrategia de Categoría y Capacidad Hotelera*, que abarcaba el número de estrellas, precio por habitación doble, la dotación de las habitaciones, la cantidad de servicios prestados por el hotel y la cantidad de trabajadores por habitación; la tercera fue designada como *Estrategia Tecnológica y de Explotación Hotelera* relacionada con el número de tecnologías y sistemas de información; la cuarta fue la *Estrategia de Dimensión y Distribución Hotelera*, en la que se tomaron en cuenta el número de habitaciones, la cantidad de trabajadores por habitación y el grado de intermediación; y, finalmente, la *Estrategia de RR.HH.* que se centraba principalmente en la formación objetiva de los empleados, en la que mientras más objetiva fuera, mejor calificación obtenía el hotel, pues los clientes valoraban bastante un servicio de calidad. Cabe mencionar que estas estrategias no son excluyentes entre sí, sino que pueden ser implementadas varias a la vez (Claver, Molina & Pereira, 2005).

3.3 Ventaja competitiva sostenible

Sobre la base de lo visto anteriormente, la innovación es relevante para las organizaciones que tienen como finalidad crecer y seguir mejorando. Es así que, siguiendo esta línea, los autores Blanco y Tafur (2018) afirman que la innovación toma un lugar protagónico en los procesos que realiza la empresa, especialmente, aquellos para construir una *ventaja competitiva sostenible (VCS)*. Este concepto, toma lugar gracias a la decisión que toma la organización respecto a la mejora de procesos, porque no solo se centran en la innovación respecto a la creación de nuevos productos o servicios, sino que se enfocan en mejorar la posición competitiva que desean lograr en el mercado empleando la tecnología y mejora de procesos (Berroca & Segura, 2018).

Asimismo, la VCS se plantea a largo plazo, porque toma lugar como recurso y estrategia que garantiza la supervivencia de la empresa en el mercado, es decir, lo que plantee la empresa en la actualidad, será difícil o sumamente complicado de imitar en un futuro cercano (Berroca & Segura, 2018). Por ello, la innovación tiene un papel más importante al momento de implementar

la VCS, ya que, ahora, se aplica la innovación de forma más rentable al plantear procesos complejos que preparen a la organización para un futuro incierto, es decir, estar un paso más adelante en caso sucedan acontecimientos inesperados, tomando en cuenta, todos los recursos financieros, comerciales y productivos disponibles (Berroca & Segura, 2018). Cabe resaltar que cada proceso amerita una aplicación de la VCS de una manera en particular, especialmente si va a aplicar en una mejora de algún modelo de negocio o si se abordará un nuevo producto o servicio (Blanco & Tafur, 2018).

3.4. Modelo de Negocio, Ventaja Competitiva e Innovación

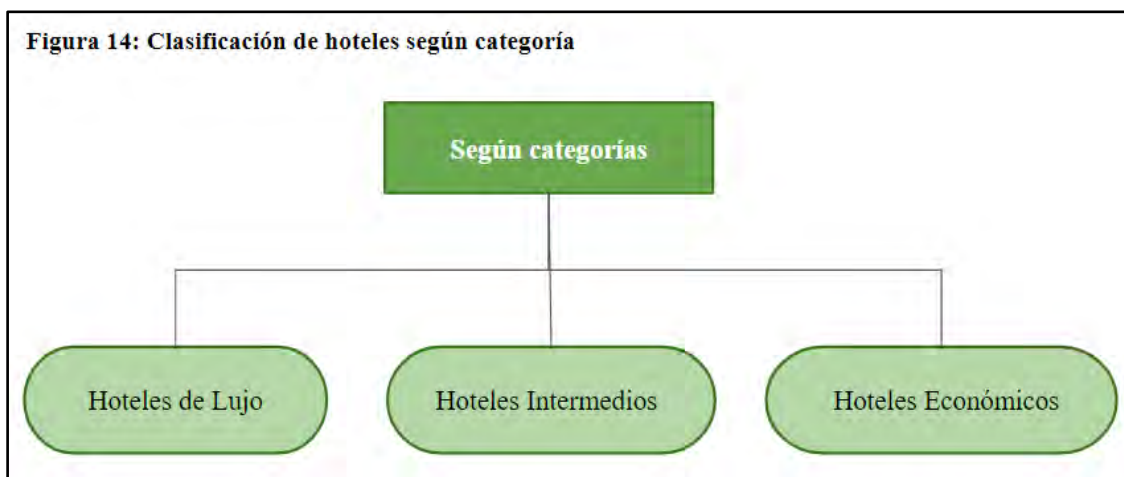
De esta manera, como lo han mencionado algunos autores, como Mejia, Sanchez, Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus, y Tiberius; se puede concluir que tanto el *Modelo de Negocio* como la *Ventaja Competitiva*, guardan una relación, ya que el decidir realizar algún tipo de *Innovación* o cambio en una empresa, es necesario tener en claro cuáles son esos recursos clave que harán posible conseguir el objetivo establecido, los cuales se identifican, perfectamente, en el modelo de negocio. Este puede generar una innovación, con la cual, el modelo de negocio será dinámico, es decir, se innovará y transformará en sí mismo, y, así, lograr mantener una ventaja competitiva sostenible. Asimismo, para conseguirla, también es necesario tener un modelo de negocio correctamente sistematizado y relacionado, pues con él, tendrán en claro, quiénes emplearán esos recursos clave, qué actividades realizarán para aprovecharlos y cuál es el valor final que entregarán al consumidor; todo ello, ayudará a que las organizaciones sepan cómo gestionar sus recursos y capacidades.

4. Marco analítico sobre la Innovación del Modelo de Negocio en la industria hotelera peruana

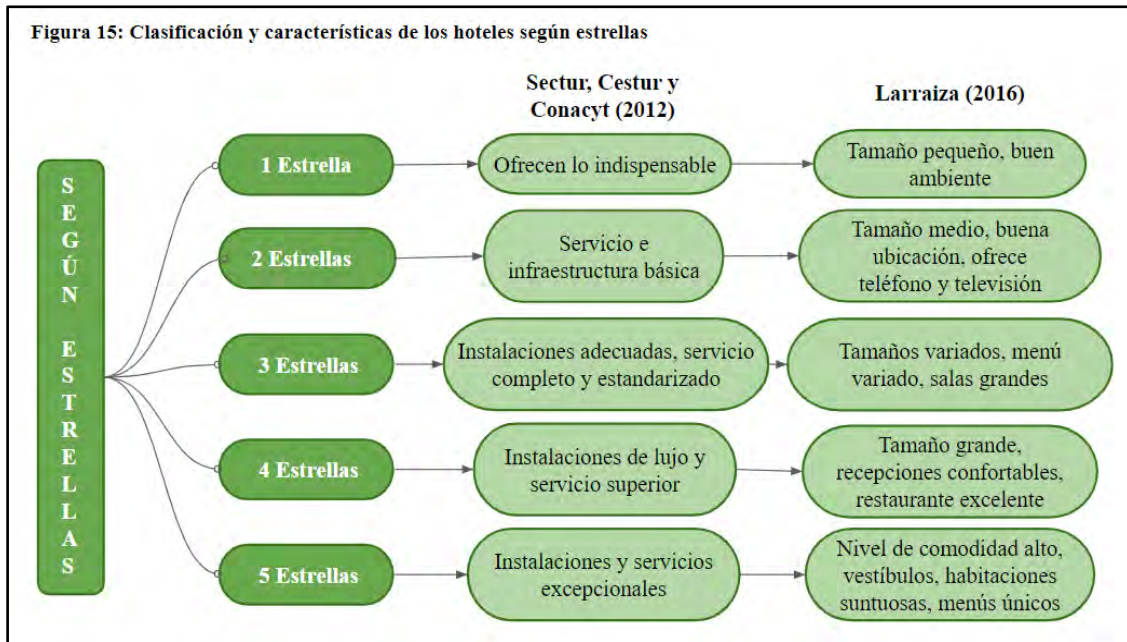
Sobre la base de los conceptos teóricos, se establece el marco analítico, para el cual se elige a la **Innovación del Modelo de Negocio (IMN)** como la mejor opción para la industria hotelera, ya que incentiva a las organizaciones a reinventarse con recursos y capacidades propios, más que a solicitar apoyo financiero o emplear estrategias operativas ante cambios violentos del entorno (Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus, & Tiberius, 2021).

Antes de continuar detallando sobre la IMN, se desarrollarán conceptos de la industria hotelera para un mejor entendimiento. Así, los hoteles, según García (2015), se pueden clasificar de acuerdo a su tamaño, a su estructura, a su superficie, al índice de ventas y al beneficio neto, siendo la cantidad de estrellas, el criterio más usado: hoteles de lujo (cuatro y cinco estrellas),

hoteles intermedios (tres y dos estrellas) y hoteles económicos (una estrella) (Ver Figura 14). Con lo anterior establecido, es importante aclarar que algunos países tienen su propio sistema, como por ejemplo Suiza, cuyo sistema otorga al mismo establecimiento la potestad de evaluarse a sí mismo o Sudáfrica, cuyo sistema determina que sea el gobierno quien coloque la clasificación al hotel (García, 2015).



Para entrar en detalle, según Sectur, Cestur y Conacyt (2012), la Clasificación de Hoteles según estrellas se realizó de la siguiente manera (Ver Figura 15): la de *una estrella* solo ofrece lo indispensable, los de *dos estrellas* brindan los servicios e infraestructura básica, los de *tres estrellas* cuenta con las instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos, los de *cuatro estrellas* cuentan con instalaciones de lujo y servicio superior, y, por último, los de *cinco estrellas* aseguran instalaciones y servicios excepcionales. De igual forma, para complementar, Larraiza (2016), en su blog sobre Clasificación de Hoteles, señaló la clasificación internacional de hoteles según la OMT, la cual es establecida según el número de estrellas, y para recibirlas, el hotel debe contar con algunas peculiaridades: en primer lugar, los *hoteles de una estrella* son hoteles chicos dirigidos por los mismos dueños, con buen ambiente para el huésped, ubicados a un corto tiempo de los lugares turísticos y con un acceso fácil a los medios de transporte; luego, *los de dos estrellas*, son hoteles medianos, con una localización adecuada y teléfono y televisión en los cuartos; después, los de *tres estrellas* son hoteles de distintos tamaños que ofrecen confort, espacios decorados exclusivamente y restaurantes con gran diversidad de platos para elegir; los de *cuatro estrellas*, son enormes con salas de espera cómodas y con una sobresaliente atención en el restaurante; y, por último, los de *cinco estrellas* son hoteles monumentales que brindan una comodidad inmejorable, cuartos espaciosos, y un menú lujoso y exquisito para satisfacer las exigencias del cliente.



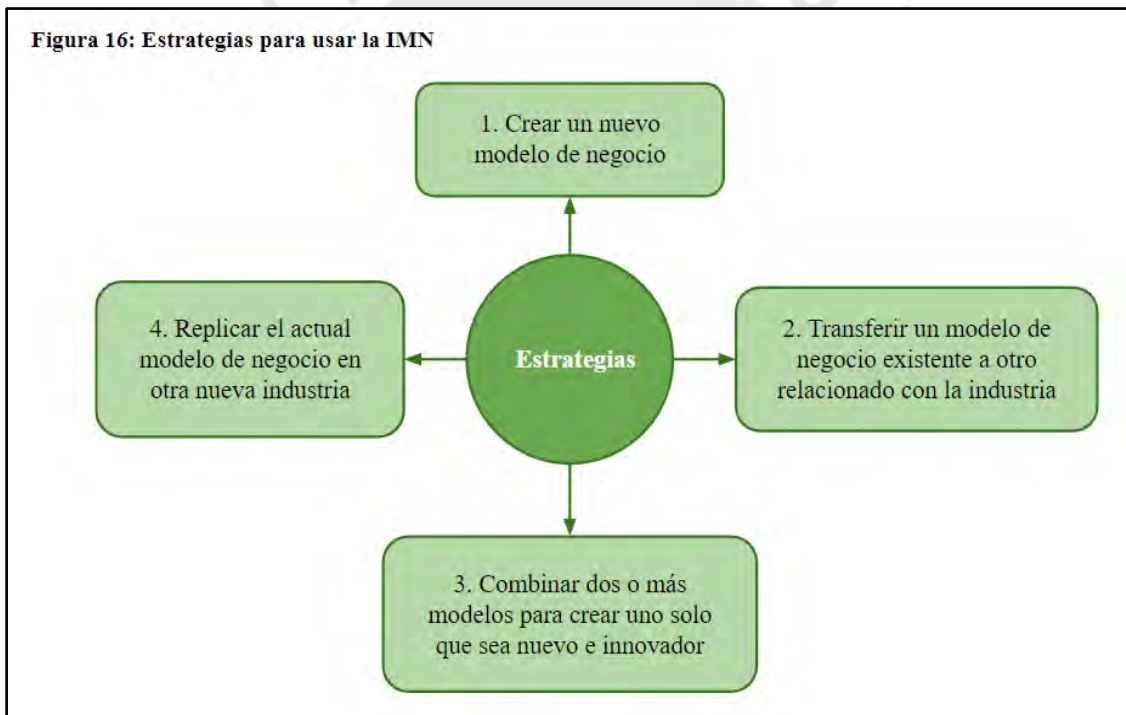
Ahora, continuando con el marco analítico, la IMN es definida por Teece (2010) como una innovación organizacional en la que las firmas identifican y adoptan la oportunidad de crear portafolios novedosos, que implica la creación y aplicación exitosa de nuevas ideas al interior de la organización. Con ello, se tiene el objetivo de aplicar desde las más sencillas mejoras y ajustes hasta diseños radicales a productos y servicios que posibiliten aumentar la ventaja competitiva de la firma: rentabilidad superior a la media de la industria de forma sostenida (Hill & Jones, 2011).

Adicionalmente, según Johnson y otros (2008), la IMN permite la clara identificación de necesidades del cliente, sobre todo, de aquellas que requieren atención inmediata, también permite realizar una vista previa del modelo de negocio que determina la relación inversión-precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto o servicio, así como ser cuidadosamente implementadas y que permitan mejorar a la IMN a través del ensayo y error, ajustando los factores relevantes y aprendiendo de esos errores. Asimismo, para Amit y Zott (2012), el diseño de la IMN, debe responder una serie de preguntas:

1. ¿Qué necesidades del cliente deberá ubicar el nuevo IMN?
2. ¿Qué actividades clave podrían ayudar a satisfacerlas en el nuevo IMN?
3. ¿Cómo podrían las actividades clave ser ligadas en forma novedosa en el nuevo IMN?, ¿quiénes deben realizar dichas actividades?

4. ¿Qué nuevas formas de administración deberán implementarse para el nuevo IMN?
5. ¿Cómo se creará valor para cada uno de los accionistas en el nuevo IMN?
6. ¿Qué nuevos modelos de ingresos deberán adaptarse de forma complementaria al nuevo IMN?

Además, en estudios sobre empresas con éxito, se identificaron cuatro estrategias para utilizar la Innovación del Modelo de Negocio (Ver Figura 16): crear un nuevo modelo de negocio; transferir un modelo de negocio existente a otro relacionado con la industria; combinar dos o más modelos para crear uno solo que sea nuevo e innovador; o potenciar el actual, es decir, replicar el actual modelo de negocio en otra nueva industria; estas han elevado el número de opciones que tiene la firma para incursionar en el mercado (Mejía & Sánchez, 2015).



En esa misma línea, uno de los factores que ha facilitado la adopción y asimilación de la IMN es la *Dinámica de Capacidades*, la cual es definida como “la habilidad que tiene la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para posicionarse rápidamente en un ambiente de negocios cambiante” (Teece, 2010: 190). De esta manera, la Dinámica de Capacidades es tomada como el factor principal para lograr una competitividad, así como una impulsora para la adaptabilidad y la innovación de las empresas (Najmaei, 2011). Sin embargo, se debe tener en cuenta que el riesgo de realizar implementaciones de la IMN, fundadas

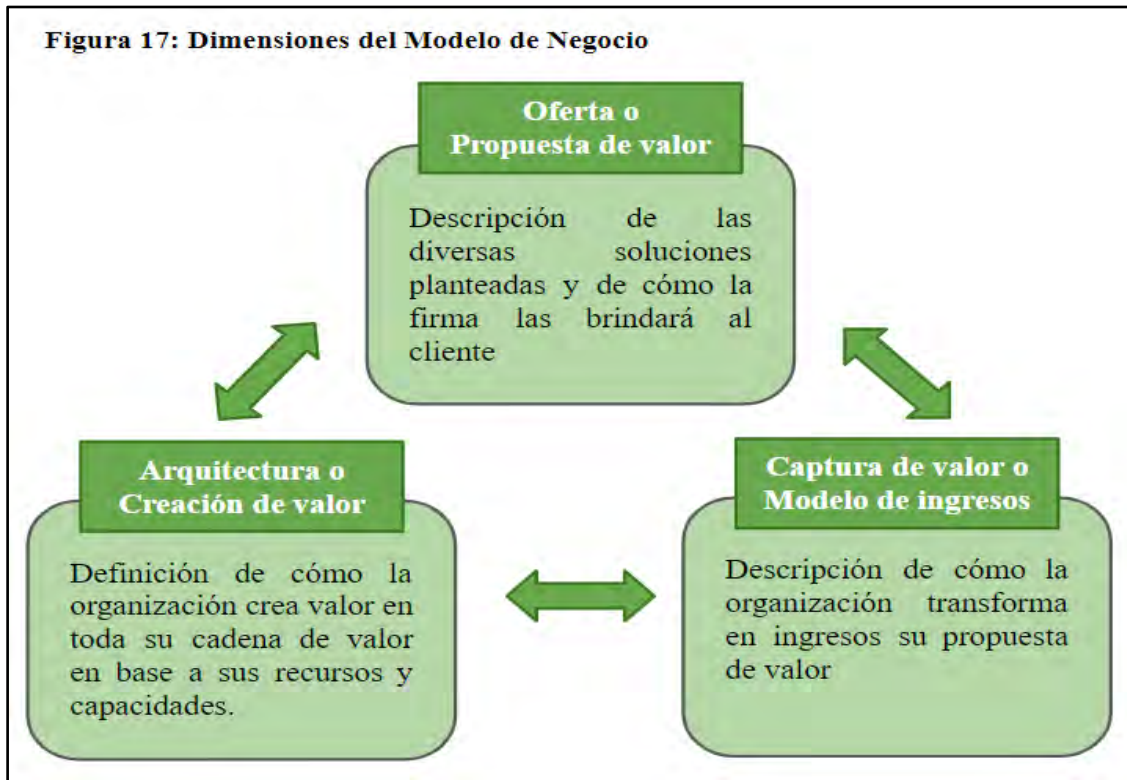
en respuestas rápidas, tienden a ser costosas, pues el personal podría presentar cierta resistencia por cambiar o por adoptar una cultura creativa, y por los recursos en función de la flexibilidad estratégica (Mejía & Sánchez, 2015).

En adición, la IMN puede colaborar a que las organizaciones generen ingresos durante la crisis y contribuyan a que el negocio se prepare para seguir existiendo en el futuro, esto a través de la digitalización de su modelo de negocio, pues se pueden ofrecer servicios adicionales que también pueden ser usados durante la crisis y vencer las barreras de distancia establecidas a causa de la COVID-19 (Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus, & Tiberius, 2021). Además de ello, las empresas deben promover factores de mejora, como la comunicación con los clientes estancados y la reservación de espacios de tiempo para discutir las consideraciones estratégicas (Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus, & Tiberius, 2021). En la misma línea, la IMN forma parte de las agendas actuales de los negocios, estas abarcan las siguientes problemáticas: reducción de costos, flexibilidad estratégica, enfoque y especialización, explotación inmediata de nuevos mercados y oportunidades de producto-servicios, en previsión, compartición y reducción del riesgo del capital de inversión, movimiento de costos fijos a variables principalmente (Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus, & Tiberius, 2021).

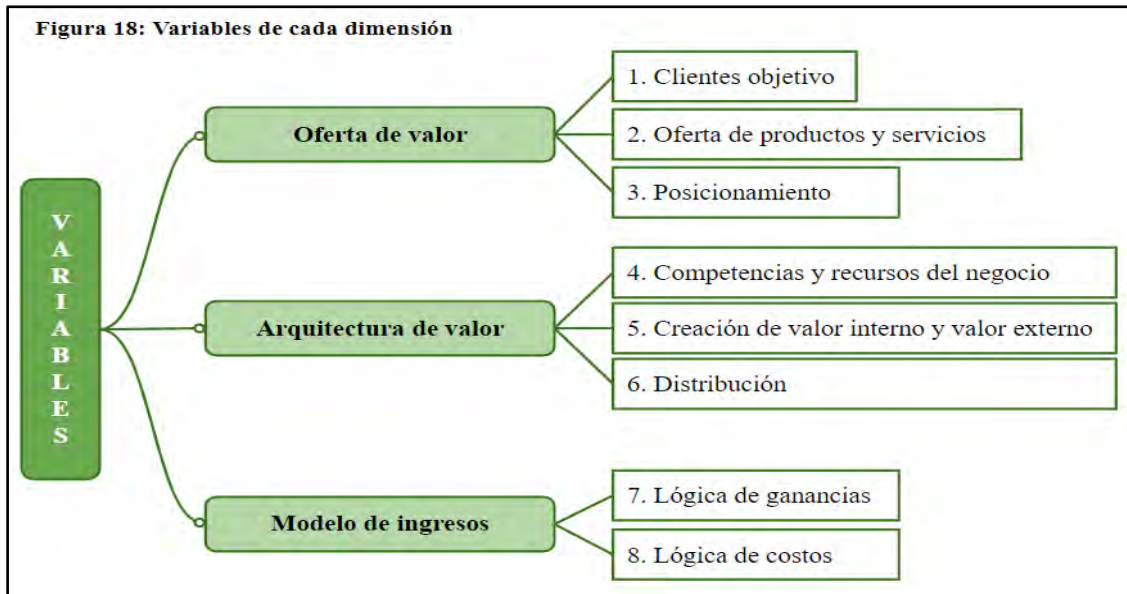
De esta manera, en la industria hotelera, la innovación incremental va a ayudar a la diferenciación de la empresa con su competencia, lo cual se presenta como una nueva forma de productos, servicios, procesos, innovaciones gerenciales, de marketing o institucionales (Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus, & Tiberius, 2021). Asimismo, Lindgardt Reeves, Stalk, y Deimler (2012) afirman que “la IMN es un mecanismo útil e invaluable de las organizaciones para responder a épocas de crisis e inestabilidad” (p. 5). Además, las exigencias del mercado, han sido factores determinantes para la creación de nuevos modelos de negocio, aun cuando estos no sean económicamente favorables (Najmaei, 2011).

Por otro lado, los autores mencionan las tres dimensiones del modelo de negocio, las cuales son la *oferta o propuesta de valor*, *arquitectura o creación de valor* y *captura de valor o modelo de ingresos*. Y, para lograr un cambio fundamental, no solo se necesita innovar en un elemento del modelo de negocio, sino en, al menos, una de sus tres dimensiones (Ver Figura 17): *oferta o propuesta de valor* que es la descripción de las diversas soluciones planteadas y de cómo la firma las brindará al cliente, *arquitectura o creación de valor* que define cómo la organización crea valor en toda su cadena de valor en base a sus recursos y capacidades, y *captura de valor o*

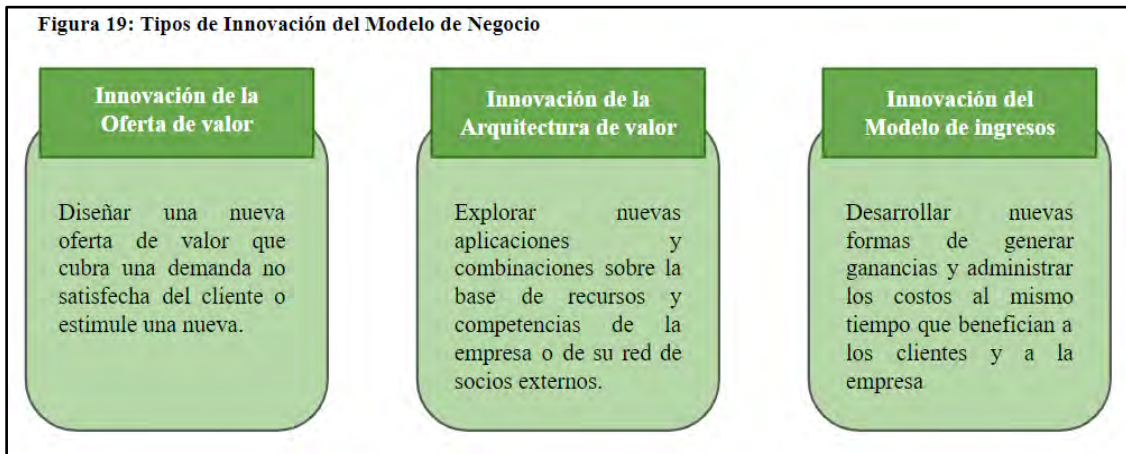
modelo de ingresos que se refiere a cómo la organización transforma en ingresos su propuesta de valor (Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus, & Tiberius, 2021).



A continuación, se presentan las variables que se encuentran dentro de cada dimensión. Para la primera, *oferta de valor*, se identifican tres variables: clientes objetivo, oferta de productos y servicios, y posicionamiento; estos elementos ayudan a explicar a quién y qué beneficios proporciona una empresa, y cómo se diferencia de sus competidores. Para la segunda, *arquitectura de valor*, se identifican cuatro: competencias y recursos del negocio, creación de valor interno, creación de valor externo y distribución; estos proporcionan una descripción de los recursos y competencias sobre los que se basa la oferta de valor de una empresa, qué actividades tanto internas como externas de la empresa se toman en cuenta para la creación de valor y cómo su propuesta de valor llega a su público objetivo. Para la tercera, *modelo de ingresos*, se identifican dos: lógica de ganancias y lógica de costos; estos sirven para explicar cómo se ganará dinero al describir los tipos y fuentes de ingresos, así como la estructura de costos y sus principales impulsores (Spieth & Schneider, 2016) (Ver Figura 18). De esta forma, el proceso para la IMN es demostrar y comunicar correctamente la propuesta de valor, generando diferentes escenarios de modelos de negocio para probar su rentabilidad en el mercado (Euchner & Ganguly, 2014).



Asimismo, Spieth y Schneider (2016) mencionan que las innovaciones pueden ocurrir independientemente o en paralelo de cualquier cambio en las otras dos dimensiones. Así, para el primer tipo, *innovación de la oferta de valor*, se debe diseñar una nueva oferta de valor que cubra una demanda no satisfecha del cliente existente, o que estimule una demanda nueva aún no percibida conscientemente. Luego, para el segundo tipo, *innovación de la arquitectura de valor*, se debe explorar nuevas aplicaciones y combinaciones sobre la base de recursos y competencias de la empresa o dentro de su red de socios externos. Por último, para el tercer tipo, *la innovación del modelo de ingresos*, se debe desarrollar nuevas formas de generar ganancias y administrar los costos al mismo tiempo que satisfacen las necesidades del cliente y proporcionan a la empresa el mayor beneficio posible que pueda derivar de sus recursos y competencias (Spieth & Schneider, 2016) (Ver Figura 19).



En conclusión, si bien se ha mencionado que existe un vínculo entre el Modelo de Negocio y la Ventaja Competitiva, también se debe dar relevancia a la Innovación y a los principales factores que se desarrollan en el entorno. Además, varios autores han sustentado que los cambios en los diferentes modelos de negocio se han suscitado no solo por las nuevas tecnologías, sino también por las nuevas tendencias que han aparecido en el mercado por exigencia del usuario. Asimismo, se concluye que existen diversos tipos de modelos de negocio y el que mejor responde a entornos cambiantes es la IMN, pues, con ella, se obtiene una alta diferenciación ante los competidores del rubro y preferencia del usuario: una ventaja competitiva.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo de esta investigación se enfocará en presentar el perfil del nuevo consumidor, ya que por la pandemia han realizado cambios en su comportamiento y en las nuevas exigencias, cabe resaltar que, se detallarán las nuevas tendencias tanto del cliente internacional y nacional. En el siguiente subcapítulo, se detalla el perfil organizacional y las características de los hoteles de tres estrellas, es decir, lo que se necesita para clasificar como hotel de tres estrellas. Luego, en el tercer subcapítulo, se detallan los aspectos internos y externos que influyen en los hoteles tres estrellas, desde lo regulatorio hasta la cadena de valor que debe modificar bajo las nuevas exigencias del usuario, competencia y alianzas estratégicas. Finalmente, en el último subcapítulo se presentan diversos casos donde se puede contextualizar los eventos externos e internos que han impactado en el sector hotelero. De esta manera, se logra determinar el perfil del hotel tres estrellas y los acontecimientos que están afrontando para el presente trabajo de investigación.

1. Los hoteles a nivel internacional y nacional

Según el informe *Hotel Industry Worldwide* de Statista (2019), sobre la industria hotelera mundial, señala que las mayores cadenas hoteleras del mundo son Marriot International, Hilton Worldwide, InterContinental Hotels Group y Wyndham Hotel Group. En primer lugar, en la categoría nivel de ingresos, se tiene al Marriot, el cual se posiciona como líder mundial, ya que logró un nivel de ingresos de 20 millones de dólares en el año 2018. En segundo lugar, se tiene a la cadena hotelera Wyndham Hotel Group, el cual es el líder en la categoría de mayor número de hoteles contando 9,280 a junio de 2020. En tercer lugar, está la cadena hotelera Marriott International, líder en número de la categoría de habitaciones, ya que cuenta con aproximadamente 1,4 millones de habitaciones en todo el mundo (Statista, 2019).

Por otro lado, Javier Baz (2021) afirma que, destacan 10 hoteles peruanos premiados en las categorías de *Traveler's Choice 2021: Best of the Best de Tripadvisor*. En primer lugar, están aquellos hoteles peruanos que se encuentran en la categoría Hoteles Más Populares en América del Sur: Aranwa Cusco Boutique Hotel, Belmond Miraflores Park, La Hacienda Bahía Paracas, Hyatt Centric San Isidro Lima, Belmond Hotel Monasterio, The Westin Lima Hotel & Convention Center, Sol y Luna – Relais & Chateaux, y Tambo del Inka, a Luxury Collection Resort & Spa. Posteriormente, se tiene a los hoteles Belmond Hotel Rio Sagrado y Hotel Boutique Villa Elisa, dentro de la categoría de Hoteles Pequeños Más Populares.

Lo mencionado anteriormente, se construye gracias a los millones de comentarios y opiniones que se obtienen de los viajeros alrededor del mundo, donde reflejan su satisfacción respecto a calidad y servicio.

A continuación, se presentan una serie de herramientas relacionadas a la Gestión Estratégica, las cuales son, por un lado, para el Análisis externo: tendencias, PESTEL, Mapa de alternativas, las 5 fuerzas de Porter, Lienzo estratégico y MEFE; las cuales permiten obtener una visión de la realidad en el entorno en el que se encuentra la Cadena de Hoteles de Tierra Viva, esto te permite estar actualizado para una correcta toma de decisiones.

Por otro lado, para el Análisis interno: Antecedentes de la empresa, Cadena de Valor y MEFI, esto con el fin de poder recabar la información interna necesaria sobre el sujeto de estudio y tener una idea del estado en el que se encuentra como cadena hotelera, de esta manera, con ambos análisis, se podrá establecer una diferenciación a la competencia. Asimismo, es importante señalar que estas herramientas han servido de complemento para desarrollar la Innovación del Modelo de Negocio (IMN), pues, con ellas, se ha logrado identificar información útil para cada variable que el modelo presenta, logrando, así, un análisis del modelo de negocio de la organización. Luego, en base a todo lo analizado, y de la mano de las herramientas usadas, se procederá a formular las propuestas de mejora para el modelo de negocio de Tierra Viva.

2. Análisis externo

2.1. Tendencias

Dentro de los cambios que se dan en los modelos de negocio de los hoteles de 3 estrellas, se evidencian otros relacionados a las nuevas tendencias surgidas en el sector (Ver Figura 24). Actualmente, los hoteles aún siguen buscando adaptarse a ellas para priorizar la seguridad sanitaria, posicionarse de manera digital y apostar por la sostenibilidad.

Según Javier Baz, en Hotel Perú News (2021), una primera tendencia que se ha observado es *el uso de áreas y espacios más abiertos*, como lo son los jardines, patios, y balcones privados, ya que son un concepto de renovación que llamará la atención del viajero post-pandemia. De hecho, el Hotel Fairfield brinda una experiencia de picnic en su bar rooftop, y así también lo hace Libre Hotel BW Signature Collection que le dio un uso mayor a su terraza, permitiendo a los clientes, que deseen pasar su tiempo en espacios abiertos, acceder ahí (Javier Baz, 2021). De igual manera, lo afirma la revista AD Magazine (2020), pues establece que, ahora, los hoteles deben

buscar incorporar más espacios privados amplios y verdes, esto con el fin de que sus clientes sientan ese cambio de aire que necesitan y se sientan seguros de no contagiarse.

Una segunda tendencia es *la eliminación de elementos innecesarios* en habitaciones y restaurantes, esto se refiere a eliminar papelería como folletos, menús, tarjetas, y adaptarlos a un formato digital (escaneo de códigos QR), o deshacerse de piezas decorativas como las alfombras (Javier Baz, 2021).

En tercer lugar, se encuentra *las prácticas sostenibles en la cocina y el manejo de residuos*, ya que, según el Instituto de Turismo Responsable, el Consejo Mundial de Turismo Sostenible (GSTC) y TripAdvisor, el 90% de viajeros preferirían asistir a un hotel sostenible; esto debido a que siente que contribuye con un propósito mucho más consciente con el medio ambiente, haciéndolo sentir bien consigo mismo (Javier Baz, 2021). Un ejemplo es el Hotel Explora, ubicado en Valle Sagrado en Cusco, el cual, en colaboración con el reconocido chef Virgilio Martínez, han apostado por un menú variado preparados con insumos locales, el cual demuestra la biodiversidad del valle (Javier Baz, 2021).

Además, junto con esta tendencia, según Javier Baz (2021), se encuentra la de *la participación y apoyo a la comunidad local*, que, mayormente, está dirigida a hoteles ubicados en el campo, pues tienen más oportunidades para proporcionar trabajo y para mejorar el lugar; así lo manifiesta Aaron Jhonson, Director de Visión de KAJ Hospitality: “Cada vez, son más los viajeros que buscan hoteles responsables con la comunidad”. Un ejemplo de ello es el Amak Perú Hoteles, que realizó un evento solidario: Turismo por la Agroecología que tenía como propósito incentivar el turismo sostenible en Iquitos en la región de Loreto (Javier Baz, 2021).

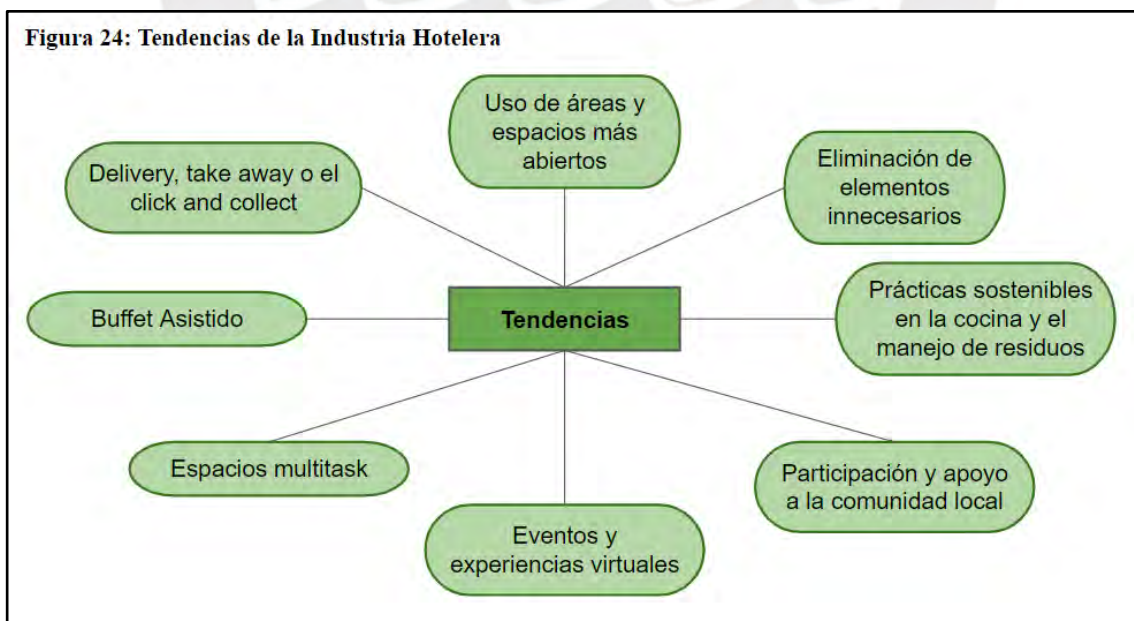
En quinto lugar, se encuentran *los eventos y experiencias virtuales* como, por ejemplo, las masterclass de preparación de cócteles y especialidades de los cocineros ejecutivos, o clases de ejercicio desde las áreas fitness del hotel, o sesiones de yoga desde la terraza, o cualquier otro espacio abierto en el que se exhiban las instalaciones y cualidades del hotel (Javier Baz, 2021). Un caso es el BTH Hotel Boutique Concept, el cual ha venido realizando una serie de lives en su cuenta de Instagram, junto con la presencia de ponentes expertos en temas juveniles como el ciclismo de montaña, música de fondo, empoderamiento femenino y más; todo ello, con el objetivo de que sus clientes sigan conectados a las redes sociales del hotel y, así, continuar construyendo lazos con sus huéspedes (Javier Baz, 2021).

La siguiente tendencia es la de *espacios multitask*, es decir, habitaciones con oficinas de trabajo, ya que, según Mar Reguant de la Compañía de Marketing Amara (2021), los viajeros *bleisure* son cada vez más populares y se refiere a aquellos que viajan por negocios, pero que, al mismo tiempo, buscan disfrutar de actividades de ocio, y también se refiere a aquellos que desean vacacionar, trasladando su trabajo en casa, al de una oficina de trabajo en una habitación.

En séptimo lugar, se encuentra el *Buffet Asistido*, que se trata de cambiar los clásicos buffet de desayuno o almuerzo por comida emplatada al momento, esto mediante el uso de pantallas antivaho para cubrir los alimentos o mediante la expansión de los espacios de showcooking para que los huéspedes ingresen con su plato y sean los mismos camareros expertos, quienes les sirvan la comida deseada (Javier Baz, 2021).

Por último, está *el servicio delivery, take away o el click and collect* dentro de las habitaciones, esto se basa en que los huéspedes puedan disfrutar de la comida dentro de sus habitaciones o terrazas, evitando así las largas colas de los buffet y, por ende, el contacto innecesario. Además, ofrecerán propuestas gastronómicas para un público nuevo, uno que nunca antes había sido parte de su público objetivo, un ejemplo es Casa Andina Hotel, que viene desarrollando desayunos buffet y menús para ser llevados directamente, por delivery, al hogar de este nuevo target.

Figura 24: Tendencias de la Industria Hotelera



Por otro lado, para reforzar lo mencionado anteriormente, Accor Hotels realizó un estudio mostrando tres tendencias que han tomado lugar en estos dos últimos años (Javier Baz, 2021). La

primera es **la seguridad**, variable que los huéspedes priorizan al momento de escoger su hotel: el 77% de los encuestados indicó que cuando eligen dónde alojarse, primero identifican que el hotel cuente con las políticas de higiene, distancia física y protección; además, el 69% indicó que también se fijaba en que el hotel no tuviera cargos por cambios de reserva o por cancelación de estadia, lo cual indica que los huéspedes buscan cierta flexibilidad en cuanto a las reservaciones, pues se han dado cuenta que puede ocurrir cualquier imprevisto (Javier Baz, 2021).

La segunda tendencia a destacar es **el ocio, estilo de vida y ubicación**, la cual se refiere, sencillamente, a ofrecer espacios de descanso, pues, ahora, el turista es más doméstico o local, y buscan satisfacer esa necesidad de aprovechar cualquier pequeña oportunidad para explorar su región, comunidad o destinos cercanos a casa (Javier Baz, 2021). La tercera tendencia está relacionada con **la experiencia híbrida de las reuniones sociales y actividades masivas** en modo físico-virtual, en este sentido, los eventos serán más cortos, locales y pequeños: el 58% de los entrevistados cree que las grandes reuniones de más de 150 participantes se reducirán (Javier Baz, 2021). Por ello, varios hoteles ya han ajustado sus salones y otros espacios para realizar eventos personales como los matrimonios u otras pequeñas ceremonias; así lo indica Patrick Mendes, director comercial de Accor:

[...] comenzamos a buscar cómo crear experiencias para que nuestros huéspedes celebren momentos importantes de la vida. Hemos rediseñado la experiencia de la boda en el hotel para asuntos más íntimos, encabezamos eventos híbridos y reinventamos nuestros espacios físicos para acomodar a los huéspedes de negocios y de placer, mientras miramos más allá del trabajo desde casa, para trabajar desde cualquier lugar. (Javier Baz, 2021).

André Sena, CCO de Accor Sudamérica declara lo siguiente:

El estudio viene a corroborar que nuestra industria, a pesar de haber sido impactada por la pandemia, supo reinventarse y, con innovación, está preparada para atender cada vez mejor a sus clientes. Tenemos todos los protocolos de seguridad con ALLSAFE, además de adaptarnos rápidamente a estas demandas, como fue con el lanzamiento de Room Office, que permanecerá en todos nuestros hoteles. (Javier Baz, 2021).

Esto quiere decir que las tendencias surgidas no solo aparecieron para quedarse, sino también para satisfacer mejor a sus clientes.

2.2. PESTEL de la Industria Hotelera Peruana

El siguiente análisis es útil para conocer en qué contexto actual se encuentra operando la organización, y así, formular estrategias para aprovechar las oportunidades halladas o actuar ante las posibles amenazas. A continuación, se establece cada factor que pueda impactar a la cadena de hoteles Tierra Viva (Ver Anexo E).

En primer lugar, está el factor político, dentro del cual se encuentra el *aislamiento (cuarentena) e inmovilización social obligatoria*, con el fin de evitar la propagación del COVID-19 (El Peruano, 2020). También, se encuentra de por medio el Gobierno Nacional, respecto a la reprogramación de los cronogramas de pago (El Peruano, 2021). Asimismo, se aprobó la *Reactivación progresiva del Turismo 2021-2023*, ello con el fin de posicionar y fortalecer la reputación del país (Mincetur, 2021); sin embargo, la ministra de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Rocio Barrios, sostuvo que, si bien en la actualidad el sector trabaja a un 30%, la recuperación del sector turismo será progresiva para evitar un foco de contagios (El Peruano, 2020). Por otro lado, se encuentra la *inestabilidad política* que ha incrementado la desconfianza en las instituciones (Montes, 2021), afectando las llegadas internacionales (Menchero, 2020). Sumado a ello, la nueva moción de vacancia admitida por el Congreso generó mayor inestabilidad, retrasando la recuperación económica y, con ello, la generación de puestos de trabajo en distintos sectores, como, por ejemplo, en el sector turismo (El Peruano, 2020), además de que cualquier incidente violento causa dificultades en el proceso de planificación turística y en la confianza en la inversión en turismo (Menchero, 2020).

En segundo lugar, se encuentra el factor económico, dentro del cual está *el PBI*, que en la primera mitad de 2021 creció un 20,9% interanual (nivel pre-pandemia), impulsada por la flexibilización de las restricciones de movilidad, una ejecución acelerada de las obras públicas y la reanudación de proyectos de inversión privada. (Banco Mundial, 2021). Asimismo, en cuanto a la generación de *puestos de trabajo*, el empleo en el sector alojamiento para visitantes retrocedió un 47.3%: empleó a un total de 43,027 personas en 2020, un 47.3% menos que en 2019 (COMEX Perú, 2020). Luego, *la inflación anual* alcanzó el 5,4% en septiembre, nivel que está por encima

del rango objetivo de 1% y 3%, este repunte fue impulsado por el aumento global del precio de los alimentos y la energía, y la depreciación de la moneda nacional (Banco Mundial, 2021).

En tercer lugar, se encuentra el factor social, dentro del cual está el *perfil del viajero*, el cual, según el Banco Interamericano de Desarrollo (2021), tendrá una reducción de personas mayores por temor a contagiarse y, en cambio, aumentarán los perfiles de los viajeros hiperespecializados: eco turistas o deportistas de competencia, junto con los nómadas travelers que juntan teletrabajo e inmersión, dando valor a gestos cotidianos como sentir el sol, al tiempo que pasean por áreas naturales. De igual forma, tanto los millennials como el turismo de lujo irán en aumento, pues los primeros están predispuestos a viajar, por necesidad a divertirse, y los segundos son clientes que están acostumbrados y en la capacidad para viajar por el mundo, siempre que se tengan los cuidados necesarios (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021).

En cuarto lugar, está el *factor tecnológico*, donde CONCYTEC (2016) señala que el Perú cuenta con un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para lograr los objetivos de desarrollo sostenible para el país. Esto va de la mano con lo que afirma el Ministerio de la Producción (2017), que busca promover el programa nacional Innóvate Perú, el cual brinda fondos para proyectos de innovación relacionados con el turismo tanto en el sector privado como público. Además, según Alejo (2020), respecto a la inversión que realizan los hoteles para la tecnología, se preocupan en mejorar la seguridad y control de acceso para sus usuarios, superando una inversión de US\$ 3,3 millones en los últimos tres años. Asimismo, se ha visto que, en su mayoría, se reservan los alojamientos desde los dispositivos móviles (Alejo, 2020).

Respecto al *factor ecológico*, el Ministerio del Ambiente (2016) clasifica al país como uno de los diez países con mayor diversidad en el mundo. También, el Perú es considerado un país con presencia de desastres naturales, en su mayoría, sismos, terremotos y el Fenómeno del Niño, el cual causa lluvias, inundaciones y sequías. A todo esto, se le suma la pandemia que dio inicio en nuestro país el 11 de marzo del 2020 (Alejo, 2020).

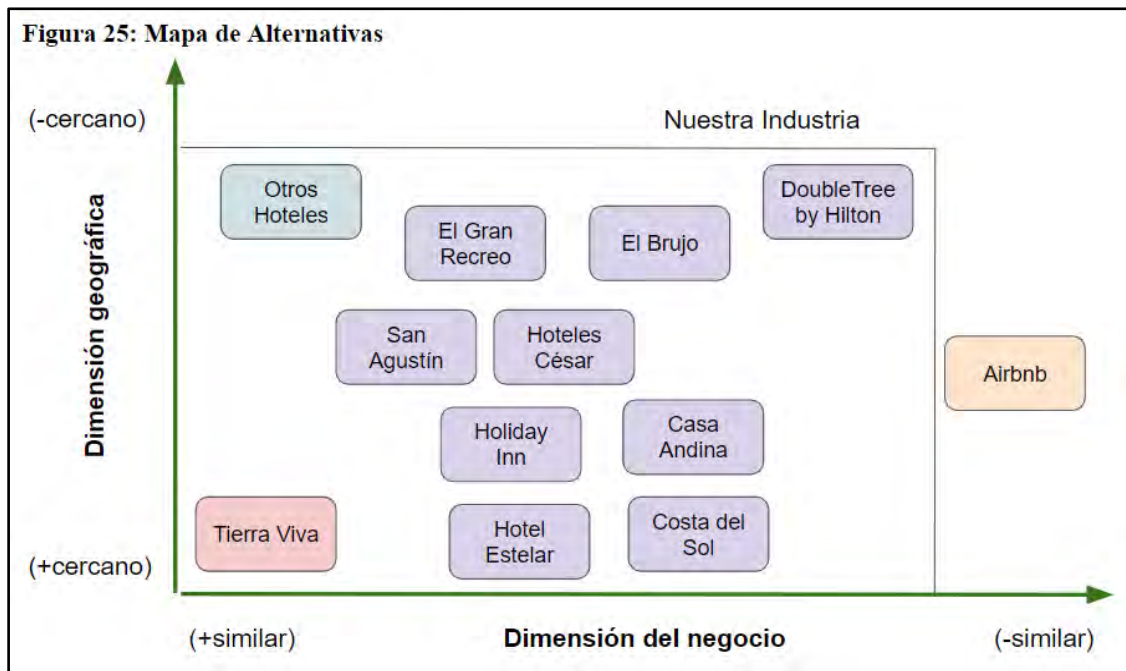
Por último, respecto al *factor legal*, Alejo (2020) sostiene que existen dos leyes que tienen como objetivo principal impulsar el crecimiento y desarrollo del país. En primer lugar, está la Ley de Promoción de la Inversión Extranjera, la cual supervisa la inversión que se brinda al estado. En segundo lugar, la Ley General de Turismo, la cual tiene como objetivo promover, incentivar y regular el desarrollo sostenible del turismo en el país (Alejo, 2020).

2.3. Mapa de Alternativas

Según la Sociedad de Hoteles del Perú, a finales del 2019 se abrieron 18 hoteles con categorías de 3 y 4 estrellas, lo cual significó 2,160 habitaciones en total y una inversión de US\$ 400 millones aproximadamente; de estos 18 proyectos, 10 son de tres estrellas y 8 de cuatro estrellas; asimismo, 12 están ubicados en Lima Metropolitana, dividiéndose siete en Miraflores, cuatro en San Isidro y uno en Surco (Rosales, 2019). Además, entre el 2019 y el 2022 la inversión hotelera ascenderá a US\$ 854 millones, de los cuales US\$ 352.5 millones serán destinados a la construcción de hoteles de cuatro estrellas (Upper Upscale y Upscale) y US\$ 77.7 millones a los de tres estrellas (Upper Midscale y Midscale), además, debido a que estas clasificaciones están dirigidas, sobre todo, a empresarios, estarán localizados en lugares con gran presencia de empresas (Rosales, 2019).

En adición, acerca de otras provincias, en el 2019, en Piura, se abrieron dos hoteles de tres estrellas: Holiday Inn Piura y Hotel Tierra Viva Piura; en Paracas y Arequipa de cuatro estrellas: Radisson y Sonesta, respectivamente. Asimismo, es muy probable que, en Cusco, se abra un hotel de la misma categoría: Ämak en Valle Sagrado (Rosales, 2019).

Con ello establecido, y sumado a las entrevistas realizadas a los diferentes managers del hotel, a continuación, se presenta un mapa sobre los principales hoteles que son competencia de la cadena hotelera Tierra Viva (Ver Figura 25).



2.4. Las 5 fuerzas de Porter

2.4.1. Poder de negociación de proveedores

Existen diversos tipos de proveedores para un hotel, como, por ejemplo, los proveedores para equipamiento mobiliario, para bebidas y alimentos, para la limpieza del hotel y los operadores turísticos. Respecto al primero, no es necesario que se compre con frecuencia, pero si el hotel desea diferenciarse al renovar sus instalaciones con frecuencia y brindar todas las comodidades que el huésped necesita, tendrá que realizar mayores adquisiciones (Bartolomé y otros, sf). Para el caso de Tierra Viva, esta fuerza es baja, puesto que su estrategia no está enfocada en diferenciarse por sus instalaciones. Luego, respecto a bebidas, alimentos y productos de limpieza, existen diferentes tipos de proveedores, por lo que no hay una concentración de poder de estos (Bartolomé y otros, sf). Por ello, para nuestro sujeto de estudio, esta fuerza es baja, ya que tiene a disposición en el mercado a varios proveedores de los alimentos locales que desea brindar. Asimismo, acerca de las agencias de viaje, este podría tener una alta influencia si es que el hotel los tiene como la principal fuente para atraer huéspedes (Bartolomé y otros, sf); sin embargo, para el caso de Tierra Viva, esto no es así, ya que desde un principio, decidieron no trabajar con este tipo de agencias, por lo que esta fuerza es baja.

2.4.2. Poder de negociación de los clientes

En la industria hotelera, es primordial conocer a fondo las necesidades y comportamiento de los clientes, pues se podrían considerar una amenaza si tienen el poder de hacer bajar las tarifas al hotel, exigiendo además una mejor calidad en productos y servicios (Galvez & Wong, 2018); por ello, para el caso del sujeto de estudio, esta fuerza es alta, ya que, por un lado, ellos le brindan una gran importancia a sus clientes, tratando de satisfacerlos en todo momento, así lo declaran Ivan y Carolina (comunicación personal, 9 de diciembre de 2021), pues se presentan casos donde se requiere satisfacer los gustos personales de cada huésped como el de personas intolerantes a la lactosa, vegetarianos, alérgicos y veganos, que requieren de productos que el hotel no suele tener, por lo que los empleados siempre están dispuestos a conseguirlos en la brevedad posible. Y, por otro lado, han sido obligados a bajar sus precios, así lo menciona Claudia Galindo (comunicación personal, 9 de diciembre de 2021), pues señala que los clientes se van a los hoteles con menores precios.

2.4.3. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Para la industria hotelera, algunos servicios que podrían considerarse sustitutos son pocos y con bajo poder, algunos de ellos son los campings o albergues, y los alquileres de casas o departamentos, más conocidos como Airbnb. Estos tienen públicos objetivos diferentes, ya que son consumidos más por personas que tienen menor poder adquisitivo o que quieren mayor independencia, pero en el caso de los hoteles, su labor es ser serviciales y estar al servicio de los clientes (Bartolomé y otros, sf), por lo que para el caso de Tierra Viva esta fuerza es baja, pues según las entrevistas realizadas a los managers, confirman que los servicios que brindan los Airbnb son distintos, pues se tiene la opción de usar la cocina, realizar uno mismo la limpieza y tener algo más independiente. Pero, por otro lado, ellos como hotel tienen el fin de hacer todo por los huéspedes, estar a su disposición y realizar o solucionar lo que estos le pidan.

2.4.4. Amenaza de nuevos entrantes

En la industria, no se encuentran barreras legales, que impidan el acceso de nuevos competidores, pero sí existen barreras de capital, pues al entrar un nuevo competidor, este se verá obligado a cargar con altos gastos, si quiere hacer frente a los grupos empresariales hoteleros que poseen economías de escala y estar a su altura; pero, por otro lado, también pueden optar por enfocarse en nichos de mercado que no están siendo atendidos por estos grupos hoteleros

(Bartolomé y otros, sf). Relacionado a estos gastos que deben hacer los nuevos entrantes es mencionado por Yahaira Rubio (comunicación personal, 21 de noviembre de 2021), experta en la industria, ya que comenta que ahora es difícil que entren nuevos competidores, pues por la pandemia se tienen que incorporar nuevos requerimientos y cuidados, lo cual demanda tiempo y más dinero. Así, se puede decir que esta fuerza representa un nivel bajo para Tierra Viva.

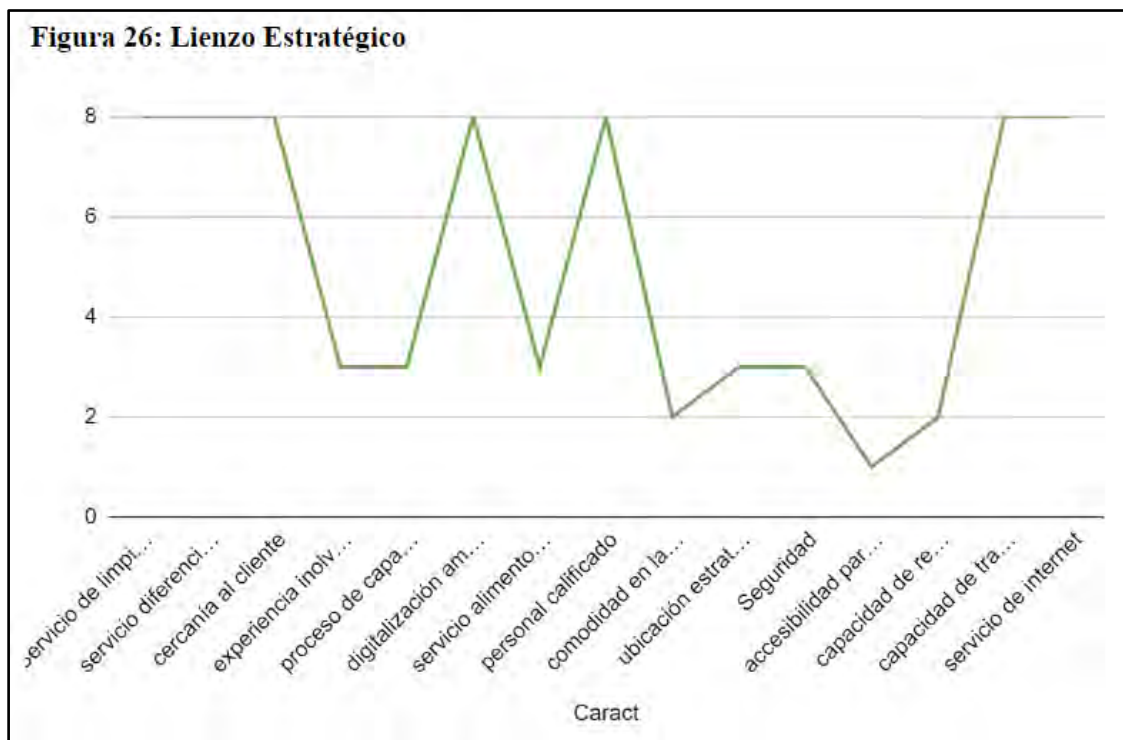
2.4.5. Competencia en el mercado

Dentro de este tipo de industria como lo es la hotelera, se encuentran diversos tipos de competidores que han aumentado y que ofrecen diferentes servicios entre sí, como lo es el Aloft, el cual es un hotel con inspiración en temas musicales (Bartolomé y otros, sf). Además, la competencia dentro de la industria de los hoteles de tres estrellas ha aumentado, así lo mencionan Ivan y Carolina (comunicación personal, 9 de diciembre de 2021), ya que ahora compiten con hoteles de cuatro y cinco estrellas, pues estos han rebajado sus precios y ofrecen otros servicios adicionales. Así, se puede decir que esta fuerza representa un nivel alto para el Hotel.

2.5. Lienzo Estratégico

A partir de las entrevistas realizadas tanto a expertos en la industria como a los Managers de la cadena hotelera, se establecieron 15 factores considerados como claves para lograr el éxito en la industria hotelera. Con ello, se elaborará una tabla de puntuación para conocer las características básicas que todo hotel de dicho nivel debe tener en cuenta.

De esta manera, de acuerdo a los testimonios de los especialistas en el rubro hotelero, de los gerentes de operaciones de Tierra Viva y los manager de esta cadena, se obtuvieron los siguientes resultados (Ver Figura 26) de acuerdo a la ponderación de cada variable (Ver Anexo F): las más relevantes son el servicio diferenciado y personalizado, la cercanía al cliente, personal calificado, capacidad de trabajar en equipo, servicio de internet; luego, los que le siguieron fueron servicio de limpieza y protocolos de bioseguridad, experiencia inolvidable, proceso de capacitación de su personal, servicio alimentos y bebidas, ubicación estratégica, seguridad; por último, son comodidad en las instalaciones y correcta infraestructura y la capacidad de respuesta rápida.



3. Análisis interno

3.1. Antecedentes de la empresa

La cadena de hoteles Tierra Viva (Ver Figura 27) comenzó sus operaciones en el 2011, con la visión de consolidarse en los principales destinos turísticos del sur del Perú, también nace con la idea de solo ofrecer, dentro de la categoría de alimentos y bebidas, el servicio de desayuno-buffet, la cual está incluida dentro de su tarifa. Esto es así, ya que Tierra Viva es un hotel que te ofrece espacios para recargar energías, tener tranquilidad, ser bien atendido y sentir seguridad para poder salir a explorar el destino soñado.

En esa misma línea, Tierra Viva nace con la idea de no enfocarse en ese pasajero que viene con una agencia turística, sino en ese pasajero de 25 a 50 años, con un presupuesto consciente, que no viene a gastar grandes sumas de dinero, sino que busca maximizar su experiencia en el destino.

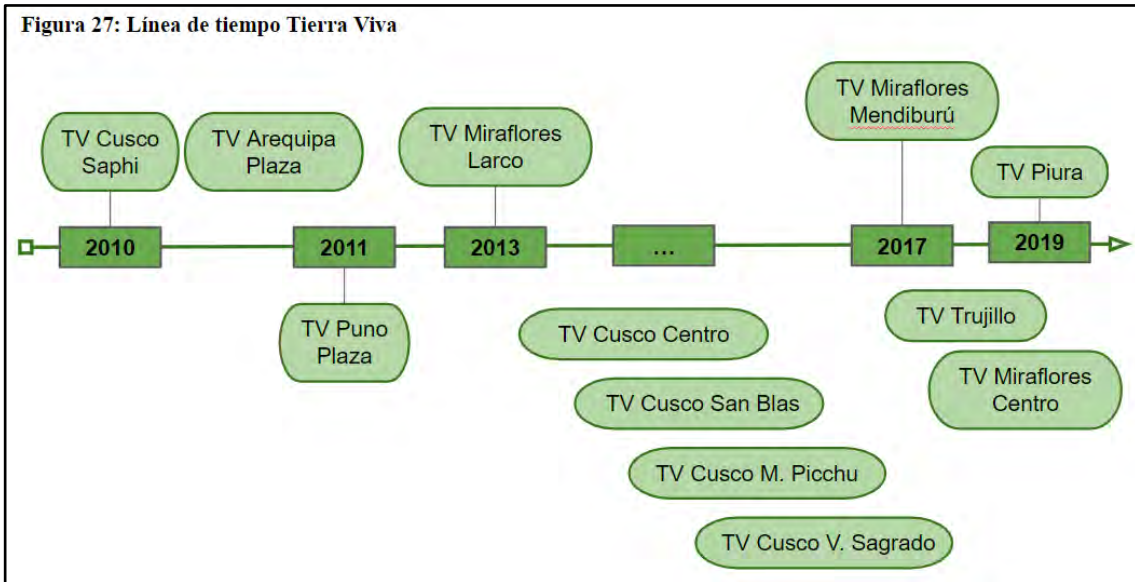
El primer hotel fue uno pequeño en Cusco: **Tierra Viva Cusco Saphi**, el cual remodelaron para que haya una consistencia de su estructura, pues su idea siempre fue hacer una cadena hotelera, por lo que estandarizaron tanto sus procesos como sus ambientes. Luego, tomaron otro hotel en Cusco: **Tierra Viva Cusco Plaza**, el cual, lamentablemente, perdieron en

la pandemia. De ahí, continuaron en Arequipa: **Tierra Viva Arequipa Plaza**. Al año, a pesar de percibir a Puno como un mercado complicado, por la competencia difícil promovida por la informalidad del destino, tomaron un hotel que habían dejado en Puno y arrancaron con esa propiedad, con la cual les ha ido bastante bien: **Tierra Viva Puno Plaza**.

Seguido a ello, en 2013, entran por primera vez a Lima con **Tierra Viva Miraflores Larco**; en esa época, nacen junto con TripAdvisor, pues este empezó a tener mayor presencia y, de un momento a otro, aparecieron como número uno en TripAdvisor de Lima 2014. Seguido tuvieron un hotel más en Cusco, que es el más grande: **Tierra Viva Cusco Centro**, que cuenta con un espacio para eventos; de ahí, tomaron uno en San Blas: **Tierra Viva Cusco San Blas**, para luego alquilar un hotel en Machu Picchu: **Tierra Viva Machu Picchu**, esto sin saber todo lo que acarrearía, pues es un destino complicado tanto operacional como logísticamente.

Después, en 2017, salió la oportunidad de tomar un hotel en Valle Sagrado: **Tierra Viva Valle Sagrado Urubamba**, el cual, al igual que el de Machu Picchu, ofrece almuerzo y cena, pues al estar alejado, es difícil para el huésped conseguir opciones para comer. A partir de ese año, cambió un poco la dinámica, pues tuvieron que hacer cosas un poco diferentes, al salir la oportunidad de un segundo hotel en Lima: **Tierra Viva Miraflores Mendiburú** con 33 habitaciones, que está en la zona gastronómica y que atiende a ese huésped corporativo de San Isidro. Después, nace un hotel en Trujillo: **Tierra Viva Trujillo** y, con él, los hoteles dejan de ser de 20 o 30 habitaciones, que era lo mínimo con lo que abrían, y pasan a tener propiedades de 60 habitaciones. Luego de Trujillo, viene **Tierra Viva Miraflores Centro**, que es el último hotel en Miraflores, aperturado en el 2019, con una capacidad de 42 habitaciones. Por último, inauguraron ese mismo año, **Tierra Viva Piura** con una capacidad de 60 habitaciones.

Figura 27: Línea de tiempo Tierra Viva



3.2. Cadena de valor

Otra forma de identificar y valorar las actividades de la cadena hotelera es reconocer las actividades principales y las de soporte; así, se podrá reconocer en dónde se encuentran las principales fortalezas y debilidades con las que podrán brindar la propuesta de valor. De esta manera (Ver Figura 28), dentro de las actividades de soporte se encuentra la Infraestructura de la empresa que abarca ventas, financiación, planificación, operaciones; también está la Gestión de Recursos Humanos que comprende el Reclutamiento, On boarding (inducción) lo cual se realiza con todo el personal nuevo, aquello, lo mencionaron todos los Manager de la cadena, ya que cuentan con un manual de operaciones estandarizado para todas las actividades mencionadas y todos los empleados lo tienen que conocer, también están las Capacitaciones constantes, lo cual nos menciona Rosario Cervantes, con un ejemplo de capacitación de primeros auxilios que se le realizó a los empleados del Hotel de Cusco, asimismo está el Sistema de remuneración, Sistema de incentivos; luego, está el Desarrollo de la Tecnología en la que han elaborado la App Tierra Viva, el self check-in y self check-out digitalizado y la Pizarra interactiva (Ipad grande); seguido está las Compras que abarca Productos de limpieza y alimentos, Amenities y Publicidad pagada, lo cual es señalado por Eduardo Martinez, Manager de Trujillo, quien lo toma como una gran ventaja para el hotel, respecto a su posicionamiento y cómo se hace conocido.

Figura 28: Cadena de Valor



Sumado a esto, dentro de las actividades primarias está la Logística interna que comprende el control de calidad y el almacenamiento de productos de limpieza, amenities y alimentos, lo cual fue mencionado por el COO Iván; luego, está las Operaciones que son la preparación del desayuno, las sugerencias de lugares para comer o visitar, el servicio de limpieza, reservaciones, atención de requerimientos especiales, lo cual ha sido mencionado por el COO, el Manager de Trujillo Eduardo Martinez y la Manager de Lima, Claudia Galindo; seguido, está la Logística externa que abarca las llamadas de satisfacción y solicitud de llenado de encuesta, que ha sido mencionado por todos los Managers de la cadena; también, está Marketing y Ventas que son las presentaciones de nuevas propuestas para captación de nuevo público, promociones pensadas en los requerimientos de los clientes, uso de influencers para videos, testimonios de los huéspedes; y, por último, se tiene el Servicio Post-Venta que se refiere a la atención al cliente (resolución de quejas o sugerencias), que, al igual que el anterior, ha sido mencionado por todos los Managers entrevistados.

3.3. Matriz FODA/DAFO

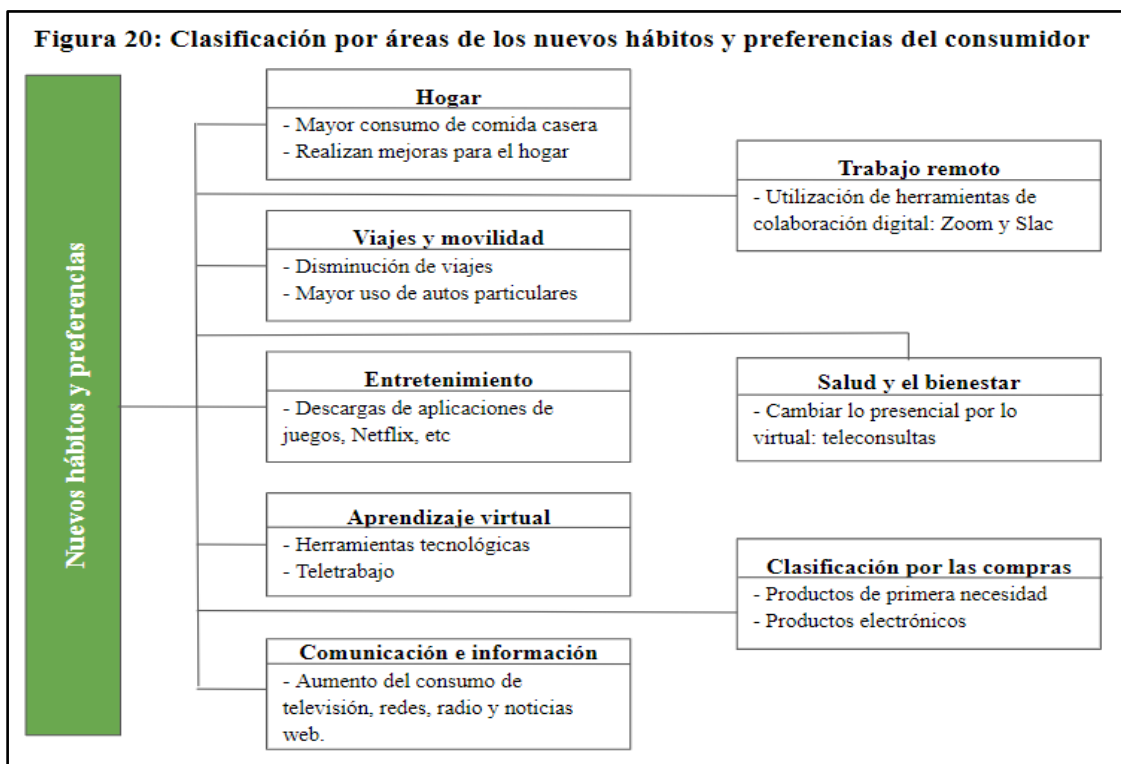
De esta manera, con lo establecido anteriormente, se procederá a realizar la Matriz FODA/DAFO para el cruce de información respectivo, y, así, poder formular las recomendaciones idóneas para el hotel tres estrellas Tierra viva (Ver Anexo G).

3. Perfil del nuevo consumidor nacional e internacional

Según un artículo de McKinsey & Company (2020), se afirma que el comportamiento del consumidor, a nivel mundial, ha sufrido cambios radicales, especialmente por el contexto actual, por lo que es importante determinar cuáles son los cambios que se han generado en estos personajes y, así, lograr que las organizaciones cumplan con las nuevas necesidades para continuar con su funcionamiento. También, señalan que el tema digital ha tomado protagonismo por consecuencia de estar todo el tiempo en casa, además de la importancia de la higiene y la salud, pues son factores que influyen en el nivel de satisfacción del consumidor (McKinsey & Company, 2020). Asimismo, se debe tener en cuenta que el contexto ha provocado una disminución en el consumo y también, en la forma en la que lo hacen, ya que, ahora, desean y buscan contar con mayor información a diferencia de la que obtenían o con la que se conformaban antes de la pandemia, por el tema de la seguridad personal y familiar (McKinsey & Company, 2020).

Para entrar a detalle con esta idea, los especialistas Fabius, Kohli, Moulvad Veranen y Timelin (2020) señalan que la COVID-19 ha cambiado la vida de los consumidores y lo clasifican en ocho áreas para entender mejor sus nuevos hábitos y preferencias (Ver Figura 20): primero está el tema del *hogar*, pues, al estar todos en casa, aumentan el consumo diario de comida casera y buscan entretenimiento y mejoras para el hogar. Segundo, está la *clasificación por las compras* y queda en evidencia que, si no se trata de productos de primera necesidad y productos electrónicos, no hay consumo. Tercero, está el tema del *trabajo remoto* que ha crecido junto con el tema de utilización de *herramientas de colaboración digital*, como Zoom y Slack; sin embargo, también está el tema del *desempleo*, ya que muchas personas han perdido sus trabajos por la crisis económica. En cuarto lugar, se encuentra *la salud y el bienestar*, los cuales son prioridad para cualquier decisión en el actuar del consumidor y, nuevamente, aquí toma lugar el tema digital, ya que las personas han decidido cambiar lo presencial por lo virtual como, por ejemplo, las teleconsultas. En quinto lugar, se encuentra el *aprendizaje*, el cual se volvió completamente virtual, así como el teletrabajo, por lo que se han tenido que emplear nuevas herramientas. Sexto, el *entretenimiento*, que no se debe dejar de lado, ya que, al estar todo el tiempo en casa con la

familia, es en lo que, ahora, invierten su dinero, como, por ejemplo, las descargas de aplicaciones de juegos, Netflix, etc. Séptimo, *los viajes y movilidad* están detenidos, ya que las personas no están viajando como antes y tampoco desean utilizar los transportes públicos. Por último, está la *forma de comunicarse y obtener información*, pues se ha visto en aumento los canales digitales y una caída en los medios impresos, es decir, ha aumentado el consumo de televisión, redes, radio y noticias web.



El artículo de McKinsey & Company (2020) señala que, por parte de las empresas, también necesitan adaptarse rápidamente a los cambios que han ocurrido en el comportamiento del consumidor como consecuencia de la COVID-19: cambiar publicidad del exterior a publicidad digital. También, tener en cuenta el cambio en la composición de la canasta alimenticia por familia, pues tuvo un cambio de prioridades, ya que, ahora, compran productos de primera necesidad que vengan en paquetes grandes con el fin de reducir su frecuencia de compra. Asimismo, ha cambiado el lugar de compra de estos personajes, por lo que deben de tener en cuenta una reevaluación de la mezcla de canales, tomando, como base, los cambios en el comercio electrónico en comestibles y farmacia. Incluso, se debe tener presente los cambios de la valoración del producto que ofrecen, ya que los consumidores están probando cosas nuevas (McKinsey & Company, 2020).

Además, según Fabius, Kohli, Moulvad Veranen y Timelin (2020), las personas buscan pagar sin utilizar efectivo, pues se ha visto un incremento en el uso de las tarjetas de crédito. También señalan que, ahora, los consumidores presentan una cercanía a las grandes marcas, porque buscan fuentes confiables ante tal incertidumbre y cada una de las organizaciones debe establecer un circuito de retroalimentación para que mejoren su capacidad de recopilación de datos y poder planificar cómo establecer un correcto diagnóstico para identificar oportunidades, riesgos y mejoras a la capacidad de respuesta, ya que los consumidores continúan cambiando sus preferencias (Fabius, Kohli, Moulvad Veranen & Timelin 2020).

Por otro lado, con respecto al contexto peruano, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2019), uno de los criterios para elegir los servicios de hospedaje, es la *ubicación* que este tiene, es decir, el hospedaje debe estar localizado cerca de lugares turísticos y zonas de movimiento comercial; así también, valoran las *referencias de viajeros* que presentan características similares a ellos como, por ejemplo, si cuentan con familia o si solo pareja, o si son solteros, jóvenes, etc. Por otro lado, está la *exigencia del viajero*, el cual, para quienes son más detallistas, se guían de TripAdvisor o Booking, donde se muestra a detalle calidad y precios, calificación del sabor y calidad de las comidas incluidas, internet, piscina, entre otros (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2019).

Es necesario tener en cuenta que, según PROMPERÚ (2020), el viajero peruano tanto de Lima como de provincias, elegirían un destino dentro del país como primer lugar a visitar teniendo en cuenta algunas consideraciones sobre el destino: en primer lugar, está el *índice bajo de contagiados*, ya que su decisión se basa en los informes del gobierno sobre la clasificación de provincias según riesgo de contagio de la COVID-19, es decir, si la provincia está dentro de la clasificación Moderado, Alto, Muy Alto o Extremo. Luego, está la consideración de si en el lugar se puede *consumir productos locales*, ya que se perciben como productos de mayor confianza, frescos y de menor riesgo (PROMPERÚ, 2020). También, es sumamente relevante el *contacto con la naturaleza y al aire libre*, ya que, ahora, por el contexto, la gran mayoría se encuentra en casa, realizando todas sus tareas, por lo que buscan un momento seguro fuera de sus hogares (PROMPERÚ, 2020). Por último, este personaje busca *viajar a una distancia corta*, utilizando su auto particular por su seguridad (PROMPERÚ, 2020). Por ende, se podría asumir que el nuevo viajero busca sentirse seguro y restaría prioridad a su motivación intrínseca de descansar y sentirse relajado en el viaje.

Esto significa que el usuario estará en mayor estado de alerta, evaluará estándares de prevención sanitaria y buscará estar actualizado con información sobre destinos y servicios seguros, además de ya no estar inclinado por buscar algún tipo de socialización; por ello, para el sector hotelero, es sumamente importante el rol del Estado como garante de que estos establecimientos cumplan con el estándar requerido, especialmente algunos viajeros en provincias que creen que el MINSA y las municipalidades, están enfocadas a las inspecciones a hoteles y restaurantes locales (PROMPERÚ, 2020). Además, para generar confianza entre los viajeros, se esperaría supervisiones y auditorías que certifiquen el cumplimiento de los protocolos; asimismo, las medidas a tomar deberían informarse de manera oportuna, por medios masivos, y a través de los mismos operadores en sus páginas webs, redes sociales, etc. (PROMPERÚ, 2020).

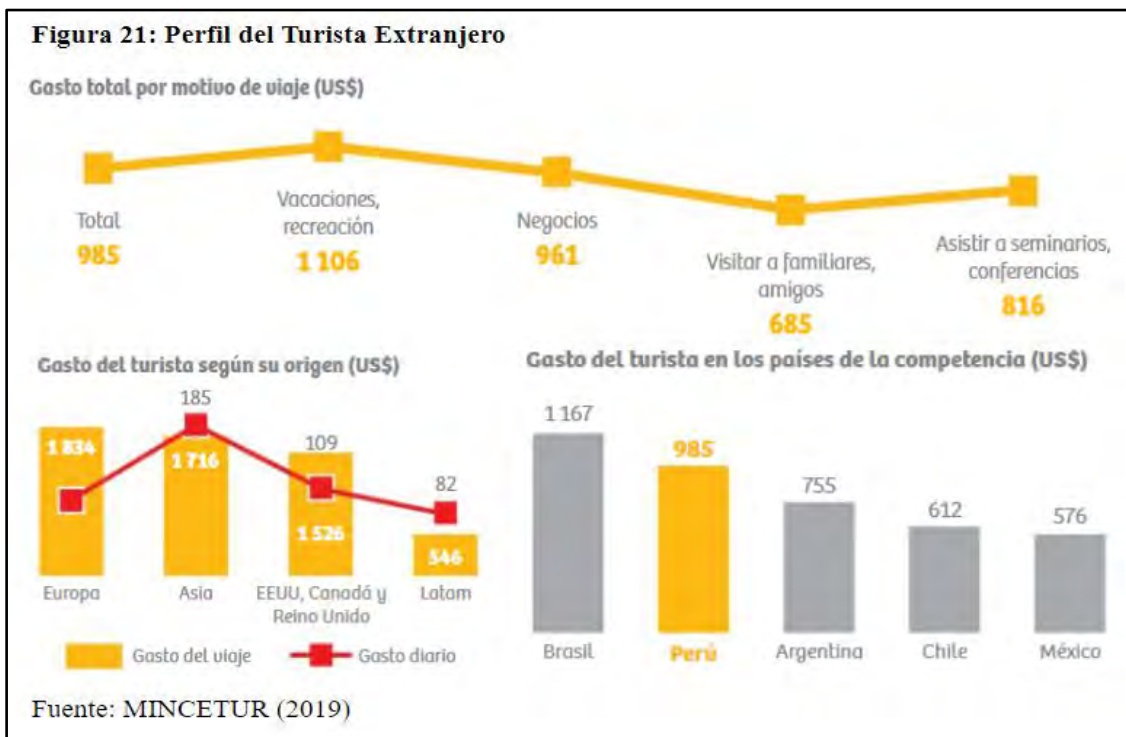
Por otro lado, como lo asegura un estudio de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2019), se debe analizar las perspectivas y oportunidades que tiene el sector, como la de aprovechar la oportunidad de promoción del canal online por rápido crecimiento. Esto se ha determinado gracias al trabajo de análisis del mercado e impacto de la crisis anterior, como el análisis del mercado viajero y detección de oportunidades y tomando en cuenta el segmento de oportunidad. Adicionalmente, como se mencionó anteriormente, a nivel Latinoamérica, el e-commerce crece cada semana, lo cual se traduce en nuevas formas de consumo y oportunidades para el ofrecimiento de servicios. Esto repercute también en Perú, ya que, según el último informe de PromPerú, el e-commerce se ha incrementado en compras de productos básicos y en compras de productos no esenciales, además de que la reactivación iniciaría por el mercado interno, luego los viajeros elegirían los destinos que consideran menos riesgosos.

Después de analizar el perfil de los consumidores en general, es decir del viajero extranjero y peruano, se puede afirmar que los viajes iniciarán por ocio o por la visita a familiares o amigos, sin embargo, los viajes de negocios continuarán de acuerdo a la industria. Además, estos paseos iniciarán entre las personas con menor sensibilidad al riesgo, es decir, los jóvenes y las personas con mayor disposición de gasto (PROMPERÚ, 2020).

4. Perfil organizacional y características de los hoteles de tres estrellas en el Perú

Para determinar quiénes son las personas que prefieren hoteles tres estrellas, Mincetur (2014) realizó un estudio del Perfil del Turista en el año 2019 (Ver Figura 21), en el cual indicaron con cifras exactas, el tipo y características de los turistas que llegaron al país, de este modo, se cuentan con datos que demuestran cual es el gasto promedio diario de los turistas en el país, el

cual es de \$.99.00, y el tiempo de estadía, el cual es de 10 noches. También, se afirma que el principal emisor de turistas al país, son Chile y Estados Unidos. Adicionalmente, una de las principales razones, por las que los turistas prefieren visitar Perú, es Machu Picchu, ya que el 73% llegan al país solo por ese motivo. Tal es el caso que el alojamiento de los turistas está conformado de la por un 18% que vino a visitar a amigos o familiares, por ende, se hospedan en casa de estos; el 26% en hoteles de 4 y 5 estrellas, el 31% hoteles de tres estrellas y finalmente el 34% se hospeda en hoteles de 1 y 2 estrellas.



Como resultado, se ha logrado determinar que seis de cada diez turistas extranjeros que visitan Perú, prefieren hospedarse en hoteles de tres estrellas: "El perfil del turista extranjero en el Perú sugiere que en un 60% su preferencia para hospedaje se centra en hoteles de tres estrellas", indicó Magali Silva, titular del Mincetur (Mincetur, 2014). A la vez, esto indica que Perú es un destino mapeado por viajeros que manejan diferentes presupuestos, más allá de que las principales inversiones están dirigidas a aquellos visitantes de más alto poder adquisitivo (Mincetur, 2014). Asimismo, la titular del Mincetur manifestó que, ante este dato, se infiere que los viajeros privilegian la oportunidad de hacer un buen uso del dinero del que disponen para realizar visitas a lugares turísticos, hacer tours y degustar la gastronomía peruana en un buen restaurante (2014).

También, es importante tener en cuenta los estándares que debe de cumplir los hoteles para estar dentro de la categoría 3 estrellas, para esto se tomó como base el Reglamento de establecimientos de hospedaje que lo dictó el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Ver Anexo B), donde se establecen las disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión de los establecimientos de hospedaje; así como las funciones de los órganos competentes en dicha materia. Es así, que para ser categorizado como hotel tres estrellas necesitas cumplir con requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal. En primer lugar, respecto a los requisitos mínimos de equipamiento los hoteles 3 estrellas deberán contar con una custodia de valores, internet, frigobar, televisor y teléfono con comunicación nacional e internacional. En segundo lugar, respecto al servicio exigido, estos hoteles deben cumplir con servicio de limpieza diaria, servicio de lavado y planchado, servicio de llamadas y contratación de taxis, servicio de custodia de equipaje, servicio de primeros auxilios, room service y cambio diario de sábanas, toallas y lo que necesite el huésped. En tercer lugar, con respecto a las exigencias al personal, estos hoteles deben de contar con personal calificado y que cuenten con uniforme las 24 horas (Mincetur, 2019).

5. Aspectos internos y externos que influyen en los hoteles

Según lo investigado, y algunos alcances de Javier Baz en Hotel Perú News (2021), sostienen que un *primer aspecto son las fuerzas del macroentorno*, pues lo que suceda y, bajo este contexto, tendrá un impacto en el resto de la organización, además de que el resultado del análisis servirá para que la empresa identifique cuáles son las amenazas y oportunidades que deberá tomar en cuenta para su subsistencia. Así, como se ha podido observar a lo largo del trabajo, un factor que se muestra de manera transversal a casi todos los cambios es la COVID-19, y esto debido a que ha afectado a *casi todos los elementos del modelo de negocio*. Otro factor son los *decretos dictados por el gobierno* como la declaración del estado de emergencia, el aislamiento social obligatorio y el cierre de fronteras, los cuales ocasionaron que los hoteles no recibieran viajeros extranjeros, ni huéspedes nacionales, generando así, que sus *ingresos* no superaran los del año pasado (Hotel Perú News, 2021). Asimismo, otro factor es el *poder adquisitivo* de los huéspedes, lo cual llevó a los hoteles a modificar sus tarifas o promociones a unos precios un poco más bajos, afectando también a los *ingresos* que pudieran obtener. También, están las nuevas *apariciones tecnológicas* que se relacionan directamente con el cambio en el comportamiento del usuario actual (Hotel Perú News, 2021).

Hoy en día, el usuario ya no realiza pagos en efectivo, ni mucho menos procesos que involucren intercambios o busca tener contacto con otras personas; por ende, la industria hotelera

se ha tenido que adaptar a los pagos y transacciones sin contacto, el check-in virtual, llaves móviles, API (application programming interface), mensajero de datos entre aplicaciones, herramientas de reservas directas (plataformas, administradores de anuncios de metabúsqueda y las integraciones de mensajería), activación por voz, automatización del servicio (registro en línea, quioscos de autoservicio), realidad aumentada (mapas y puntos de interés, menú) y productos de higiene tecnológica (Hotel Perú News, 2021). De esta manera, la tecnología en este sector ha afectado a la mayoría de los *elementos del modelo de negocio*, especialmente a la *propuesta de valor*, como consecuencia, deben trabajar en diversas soluciones ante los nuevos requerimientos del cliente actual. Adicionalmente, los clientes al notar estos beneficios de salubridad e higiene, acudirán al establecimiento y el hotel que lo emplee se encontrará dentro de sus recomendaciones.

Un *segundo aspecto son las fuerzas del mercado*, por un lado, *la oferta* de los hoteles de 3 estrellas cambió, pues varias cadenas tuvieron que cerrar temporalmente la mayoría de sus hoteles, y, sin embargo, luego de la reactivación progresiva, muchos otros tuvieron que cerrar definitivamente por problemas de arrendamiento y la imposibilidad de seguir pagando el inmueble; esto generó que tuvieran gestionar con mayor cautela el uso de sus *recursos clave*. Por otro lado, está *la demanda*, factor que cambió de recibir a huéspedes, en su mayoría, extranjeros corporativos a recibir clientes locales, quienes tienen otras preferencias y necesidades, generando así que se modificara el *segmento de clientes* a quienes atendían y a que tuvieran que modificar las *actividades clave* de su negocio.

Junto con ello, se encuentra un *tercer aspecto, la competencia del mercado*, que, si bien el esfuerzo por salir de esta situación es un trabajo de todos y un llamado a la solidaridad, el hecho de haber una disminución de la demanda también genera que se encuentran mucho más perceptivos sobre lo nuevo que ofrece la competencia con el fin de ver de qué manera adaptan ello a su negocio y no perder huéspedes, generando así implementaciones nuevas en sus *actividades y recursos clave*. En esa misma línea, aparece un *cuarto aspecto, las tendencias*, que como se mencionó, ahora están ofreciendo servicios de *delivery* o *take away* que no estaban mapeados en su modelo de negocio, generando así cambios en sus *actividades clave*, pero también en los *socios clave*, pues han tenido que trabajar con otros actores relacionados a la industria para poder llegar al domicilio de sus nuevos clientes (Javier Baz, 2021).

Asimismo, un *quinto aspecto muy importante son los protocolos de desinfección*, que llevaron a los hoteles de 3 estrellas a reducir los adornos en sus ambientes para simplificar la

desinfección de superficies, así como a incrementar la compra de productos sanitizantes y de productos que aseguren la protección personal de los trabajadores y de los clientes, como mascarillas, faciales, medidores de temperatura, separadores de ambientes, alcohol en gel y guantes de látex, y la adopción de servicios de desinfección que se realizan al final de cada estadía; generando un impacto en la conformación de sus *recursos clave* y, por ende, en su *estructura de costos* (Baz, 2021).

Como último factor involucrado, tenemos a *las necesidades de los clientes*, las cuales han sufrido cambios significativos debido a la aparición del COVID-19, ya que, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2019), el perfil del viajero peruano actual busca despejarse de lo habitual, por ello, es necesario establecer espacios abiertos y vinculados con la naturaleza, buscando el mínimo contacto con personas que no sean de su entorno familiar y se complementa con las nuevas tecnologías que la industria hotelera tiene que implementar para estar a la altura y responder de manera óptima a los requerimientos de estos usuarios. Por otro lado, Mincetur (2020) ha proyectado que, por ahora, existirá mayor tendencia a que los turistas sean locales, en lugar de extranjeros, pues estos personajes también prefieren viajar al interior de su país

En resumen, del presente capítulo se rescata que si bien los hoteles de tres estrellas ofrecen lo esencial para que el turista satisfaga sus necesidades, ahora, no solo deben ofrecer servicios que no corresponden a su categoría, sino también servicios complementarios, es decir, servicios que ofrecen hoteles clasificados dentro de la categoría cuatro estrellas. Además, se concluye que el sector hotelero ha debido adaptarse a las disposiciones dictadas por el gobierno, ya sea como aliado estratégico o como prestador financiero. Finalmente, con la recolección de información, datos y entrevistas realizadas, se describen los factores que influyen en el modelo de negocio del hotel de tres estrellas Tierra Viva, los cuales son importantes para lograr una ventaja competitiva.

6. Escenarios diversos donde se presenta la Innovación del Modelo de Negocio como ventaja competitiva

A continuación, se presentan algunos estudios empíricos relacionados a los temas de investigación que exponen escenarios de incertidumbre y crisis para la innovación en los modelos de negocio.

La primera investigación es realizada por Arnold y Japura (2019), quienes exponen el caso de la vulnerabilidad del turismo en Bali como resultado de un acto de terrorismo; de ese caso

se concluyó que manejar una crisis como tal debe involucrar a todos los actores clave para que cualquier destino turístico, que enfrente tal desastre, pueda afrontarlo eficientemente. Así, esto evidencia uno de los requisitos para implementar una buena IMN, la participación de los stakeholders esenciales, pues para que los cambios sean efectivos, dependen de la buena gobernanza, el liderazgo, la visión, la voluntad política, las asociaciones, el respeto mutuo y la confianza, donde, además, el gobierno colabore con las empresas de turismo y hotelería para mejorar el desarrollo, es decir, responder a la crisis turística; comprender a los actores clave, el cual requiere de una comunicación clara con aquellos; y para generar compromiso con el fin de aportar al desarrollo de la economía y las comunidades locales. Asimismo, investigadores anteriores también han señalado que las preferencias dinámicas del consumidor deben incluirse para reforzar la comprensión de cómo las enfermedades epidémicas y pandémicas afectan el turismo (Garin-Munoz, 2007; Kuo et al., 2008).

Un segundo caso, en Sudáfrica, es el presentado por Mhlanga (2019), quien revela que, a pesar de que Airbnb tiene un impacto significativo y también negativo en la ocupación de los hoteles, tiene un efecto no significativo en los precios de estos. Desde la perspectiva teórica, un modelo de negocio de innovación disruptiva como Airbnb puede tener un efecto insignificante en el rendimiento de los hoteles, porque puede atraer a un grupo diferente de clientes y crear un nuevo mercado. En consecuencia, los hallazgos de este caso van de la mano con el conocimiento mencionado previamente donde se señala que lo que se desarrolla en la misma industria, apuntan a efectos complementarios matizados y contextuales. Es así que, tanto la industria hotelera como Airbnb afirmaron que prestaban servicios a diferentes mercados y tenían diferentes modelos de negocio subyacentes. Sin embargo, a medida que Airbnb tuvo más éxito, la industria hotelera comenzó a darse cuenta de que tenían algo de qué preocuparse. Por ello, Airbnb ahora se considera uno de los principales competidores de la industria hotelera, considerando su participación de mercado, valor y posibles impactos económicos. Además, el caso tiene como propósito de investigación determinar los impactos de Airbnb en el desempeño de los hoteles (Mhlanga, 2019). De esta manera, aquí se puede evidenciar la importancia de considerar a industrias complementarias o paralelas en el Modelo de Negocio, así como la diferenciación a través de la calidad y tipo de servicio con el propósito de seguir mejorando e innovando en los diferentes procesos, áreas y cultura de la organización.

Por último, se presenta otro caso de ventaja competitiva en el sector hotelero, donde el giro de negocio de estas organizaciones es brindar servicios al usuario. La problemática de este caso se basa en el estudio de las habilidades y recursos empleados por los hoteles del cantón Santa

Elena, en Ecuador, debido a que la correcta aplicación de estrategias guiadas hacia la mejora de negociaciones con clientes y proveedores permite a las empresas obtener ventajas competitivas en relación con sus rivales, teniendo en cuenta que la rivalidad conlleva a la reducción de precios y a la disminución de las ganancias para las empresas. Además, en los hoteles, por lo general, en temporadas bajas disminuye considerablemente la afluencia de visitantes, lo que incentiva a los empresarios a mantenerse en el mercado al establecer estrategias para la captación de clientes durante esta temporada (Cedeño-Pinoargote & Benavides-Rodríguez, 2019). Por ello, en este caso se realizó un análisis de las *cinco fuerzas de la competitividad de Porter*.

Entonces, la aplicación del modelo de *Diamante de Porter* en el sector hotelero, permite determinar que las condiciones asociadas a los factores con que cuentan los hoteles mantengan ciertos estándares que contribuyen a su posicionamiento, pero también se encontró que existen ciertas falencias en cuanto a conocimiento y desarrollo de habilidades, debido a que el conocimiento contribuye a la efectividad de las operaciones realizadas por los hoteles.

Para contextualizar, se presenta un caso peruano “Albhu Hoteles” dentro del sector hotelero de tres estrellas, donde se detalla un plan de negocio tomando como base el establecimiento de una ventaja competitiva como estrategia de negocio. De esta manera, dentro de la estrategia competitiva se consideran detalles diferenciadores con respecto a la competencia, como el trato personalizado y amable en todo momento (check-in, estadía, check-out e, incluso, post-servicio) con estándares operacionales de categorías superiores. Luego, el amplio abanico de servicios complementarios con proveedores evaluados: tours, spa, lavandería, traslados y atención médica, así como los obsequios (pequeños suvenires o golosinas, luego de la limpieza de las habitaciones), servicios gratuitos, alquiler de teléfonos celulares o bicicletas, bebidas calientes en autoservicio durante las 24 horas y postre diario gratis al atardecer (porciones de queques o tortas). Adicionalmente, no se debe pasar por alto los servicios de información sobre arribos, salidas de vuelos, principales rutas turísticas de la ciudad y elaboración de rutas para recorridos en bicicleta y caminatas (Casazola, Inga, & Yha, 2015).

Como consecuencia, se establece la estrategia competitiva, la cual será de seguidor, es decir, se imita y adopta algunos aspectos del servicio personalizado brindado por los principales competidores: Tierra Viva y Casa Andina de tres y cuatro estrellas; es así que, una vez que Albhu Hoteles se haya introducido en este sector, su ventaja competitiva se basará en los siguientes aspectos (Casazola, Inga & Yha, 2015):

- Orientación al cliente: brindará un servicio de calidad y personalizado, que será ofrecido a través de un personal continuamente capacitado, fidelizado y motivado.
- Socio: trabajará con un socio con quince años de experiencia en el sector hotelero y con contactos con las principales agencias de viaje y operadores turísticos.
- Ubicación del hotel: este se localiza cerca del centro histórico, próximo a una amplia oferta de servicios complementarios (tiendas y restaurantes).
- Diseño y equipamiento: brindará principal atención a los cuartos de baño y al bedding, con estándares que utilizan los hoteles de categorías superiores.
- Innovación: se formará un comité de innovación, que se reunirá mensualmente para identificar oportunidades de mejora y revisar los planes de implementación. Inicialmente, se innovará con la provisión de servicios complementarios, tales como préstamos de celulares y bicicletas.
- Responsabilidad social: se formará un comité de responsabilidad social encargado de monitorear las oportunidades y riesgos de los stakeholders.

7. Descripción del sujeto de estudio: Hotel Tierra Viva

La Cadena Tierra Viva Hoteles fue fundada en el año 2011, cuenta con 12 sedes en el Perú, cinco en Cusco, tres en Lima, uno en Arequipa, Trujillo, Piura y Puno. Asimismo, esta cadena se denomina como un sólido grupo empresarial y es una empresa peruana enamorada del Perú. Además, se considera anfitriona y compañera de viaje para cada uno de sus huéspedes, estableciendo una relación cercana con cada uno de ellos. Es importante señalar que, la cadena se caracteriza por brindar un trato personalizado y también, dentro de sus principales características está el hecho de que son pequeños, funcionales y cálidos.

Es así como la misión de Tierra Viva Hoteles es convertir tu viaje en una experiencia inolvidable. Luego, presenta la visión como el consolidarse en los principales destinos turísticos del sur del Perú.

Por otro lado, el equipo de trabajo es un staff joven y comprometido que se diferencia del resto por el hecho de que el equipo trabaja con pasión. Asimismo, la cadena menciona que en un país diverso como el Perú, las personas de cada lugar deben transmitir la sensibilidad por la cultura, el arte y la vida salvaje de cada región. Por ende, en los hoteles Tierra Viva de Lima, Cusco, Puno y Arequipa presentan una personalidad que refleja el destino por el que viajas.

El gran trabajo que realiza esta cadena hotelera, se ve reflejada en todos los premios que se han recibido a lo largo de los años gracias a los testimonios de los viajeros. Los últimos premios recibidos en el 2018 son el Travelers Choise de TripAdvisor y el Loved by Guests Awards, también han recibido el premio como Reconocimiento a la Excelencia, Peruvian Hotel Awards en la categoría Best Dising, entre otros.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo se enfoca en detallar la metodología de la investigación para desarrollar el trabajo. Para comenzar, se determina el alcance y, luego, se desarrolla el diseño metodológico a seguir. Dentro de este último, se determina el enfoque, la estrategia escogida, el horizonte temporal y la selección muestral. Posteriormente, se introduce la Matriz de consistencia y se detalla la secuencia metodológica planeada. Por último, se mencionan las herramientas de recolección a usar y las herramientas para analizar dicha información.

1. Alcance de la Investigación

Las investigaciones deben determinar la dirección que tomarán o los límites que tendrán con su estudio, es decir, lo que desean alcanzar o hasta dónde quieren llegar, por lo que se debe colocar un nivel de estructuración alcanzado con la elección del alcance (Pasco & Ponce, 2018). Hernández, Fernández y Baptista (2014) proponen cuatro tipos de alcances para las investigaciones: exploratorio, descriptivo, correlacional y causal.

Para comenzar, según Pasco y Ponce (2018), el alcance exploratorio es ideal para temas que han sido poco estudiados y, así, comprender y sugerir investigaciones en un futuro. Luego, el descriptivo contribuye a especificar ciertas características que se busca en el estudio y tiene como objetivo entender el comportamiento del fenómeno en investigación; después, está el correlacional que permite medir el nivel de conexión que tienen dos variables para comprender el comportamiento de estas; y, por último, el enfoque causal busca las causas y efectos del fenómeno en estudio (Pasco & Ponce, 2018).

En esa línea, la presente investigación tiene como caso de estudio una cadena de hotel tres estrellas que se encuentra en un entorno cambiante, por ello no se han realizado investigaciones previas, especialmente en el contexto peruano; por ende, se tomará el alcance *descriptivo*, ya que se busca encontrar las propiedades y características del sujeto de estudio, y medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables planteadas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Para reforzar lo mencionado, Pasco y Ponce (2018) también sostienen que con el alcance descriptivo se obtiene una imagen clara del fenómeno organizacional para entender su comportamiento, sin la necesidad de establecer conexiones entre las variables de estudio. Asimismo, este tipo de alcance, junto con el análisis y comparación

teórica, harán posible la propuesta de una serie de recomendaciones idóneas para beneficio del sujeto de investigación. Asimismo, Martha Pacheco (comunicación, 17 de noviembre de 2021), experta en investigación cualitativa, nos mencionó que sería precipitado optar por el alcance exploratorio, ya que no se podrá determinar una investigación sólida con escasa literatura de hechos prácticos, así como, no se podría plantear una comparación o tendencia en el sector.

2. Diseño Metodológico

En esta sección, se describen, en primer lugar, el enfoque de la investigación, la estrategia de investigación, el horizonte temporal de la investigación y la selección muestral. Todos ellos son, en parte, necesarios para determinar el rumbo del presente trabajo y, así, alcanzar los objetivos planteados.

2.1. Enfoque de la Investigación

Lo que se busca al momento de elegir entre enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto, es llevar a cabo la observación y evaluación de fenómenos, así como establecer suposiciones o generar ideas como consecuencia de la observación y evaluación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Asimismo, se espera demostrar el grado de fundamento que poseen las suposiciones previamente establecidas; cabe resaltar que las ideas que han surgido se revisan en base a las pruebas o análisis. También, se busca proponer nuevas observaciones para esclarecer o modificar las suposiciones y, de esta manera, poder generar nuevas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

En la presente investigación, el enfoque que se emplea es *cualitativo*, ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2014), permite realizar un análisis más flexible y detallado; además, este tipo de investigación se basa en la lógica y proceso inductivo, es decir, explora y describe para generar perspectivas teóricas, yendo de lo general a lo particular. Adicionalmente, este enfoque se basa en recolectar datos no estandarizados ni predeterminados, ya que, al momento de realizar los cuestionamientos, se espera obtener las perspectivas y diferentes puntos de vista de la empresa (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Además, de acuerdo con Ponce y Pasco (2018), con este enfoque se podrá emplear herramientas de estudio más interactivas con el fin de tener una investigación más profunda del fenómeno estudiado: bibliografía confiable de las entidades relacionadas al sector hotelero, y entrevistas a profundidad a trabajadores y directivos del hotel. De esta manera, el enfoque

cualitativo, se alinea con la presente investigación, ya que permite tener flexibilidad en la secuencia del estudio con muestras pequeñas, permitiendo el uso de instrumentos de medición más interactivos para obtener una facilidad en la investigación.

2.2 Estrategia de investigación

Luego de determinar el enfoque a seguir, lo que recomiendan Pasco y Ponce (2018) es elegir entre las estrategias de investigación relacionadas a este; sin embargo, también se pueden combinar diferentes estrategias de investigación que contribuyan a alcanzar los objetivos. Las estrategias que se pueden emplear en una investigación cualitativa son el experimento, estudio tipo encuesta, estudio de caso, etnografía e investigación-acción.

El experimento es una estrategia que busca conectar las variables con un alto grado de confianza (Thomas, 2004, pp. 110). Por otro lado, el estudio tipo encuesta busca conocer las características, a detalle, del entrevistado para responder preguntas tales como quién, qué, dónde y cuánto (Saunders et al., 2009, pp. 144). Después, el estudio de caso tiene como objetivo comprender detalladamente el funcionamiento de una organización, mientras que la estrategia de etnografía busca una observación directa con el objeto de estudio. Y, por último, la investigación-acción busca transformar la investigación, iniciando por un diagnóstico de un problema organizacional para que, posteriormente, se propongan soluciones y, de esta manera, poder probarlas e implementarlas (Pasco & Ponce 2018).

Así, en esta oportunidad, la estrategia a usar es un *estudio de caso*, ya que se busca entender la situación de un fenómeno mediante la triangulación de información y, así, comprender, a detalle, el comportamiento del sujeto de estudio; además, será un estudio de caso del tipo holístico, ya que se busca analizar la totalidad de la organización (Pasco & Ponce 2018). En adición, Yin (1989) señala que el estudio de caso es importante, pues cuando se trata de una investigación empírica, esta estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real. Por último, esta estrategia de investigación tomará lugar en el Hotel Tierra Viva, en el cual se desarrollará el trabajo de campo y se analizarán cada una de las variables identificadas.

2.3. Horizonte temporal de la investigación

El horizonte temporal, según Pasco y Ponce, se dividen en dos tipos: transversal y longitudinal; el primero es aquel en el cual se recolecta la información en un solo periodo de

tiempo, por lo que solo brindan información del momento en el que fueron realizados, por otro lado, el segundo es aquel en el cual la información se recolecta en varios periodos de tiempo de forma secuencial, por lo que permiten apreciar la evolución de la organización (2018).

En la presente investigación, se trabajará bajo el primer tipo: *horizonte transversal*, ya que las entrevistas que se harán se darán en un periodo determinado y nos brindarán información del momento; sin embargo, es importante mencionar que la presente investigación pretende incluir la realidad de la empresa antes y después de la pandemia.

2.4. Selección muestral

Según Pasco y Ponce, existen dos grandes tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico; el primero se refiere a que las unidades a seleccionar tengan las mismas probabilidades de ser escogidas, ya que, de esa manera, se logrará tener una muestra estadísticamente representativa, y el segundo se refiere a la selección de unidades bajo un criterio determinado por el propio investigador, pues el propósito no es representar a la población estadísticamente, sino, más bien, dar un acercamiento sobre el sujeto u organización en estudio (2018). Asimismo, los autores indican que dentro de este último existen otros tipos: por cuota, heterogéneo u homogéneo, de casos extremos, bola de nieve y por conveniencia (2018).

Para la presente investigación, se usó el segundo tipo: *muestreo no probabilístico*, ya que se hará la elección de acuerdo con las características de la investigación. Asimismo, los tipos de muestreo no probabilísticos que se usarán son los siguientes: *bola de nieve* y *por conveniencia*, ya que, según Pasco y Ponce, para el primero, se contacta con los sujetos que han sido referenciados por otros sujetos en estudio; y, para el segundo, se contactará con personas a quienes se tiene fácil acceso de comunicación (2018).

En esta línea, se iniciaron las entrevistas con dos trabajadoras de uno de los hoteles con los que cuenta la cadena, quienes contaban con el conocimiento del área de operaciones de la empresa, así se determinó el apoyo continuo que se brindaría a la presente investigación, además de que contribuyó con el giro que hemos otorgado a la investigación. Luego, se procedió a realizar el contacto para las entrevistas a los managers de los hoteles de la cadena por recomendación de las primeras entrevistas. En cada oportunidad, cada manager nos facilitaba la comunicación con otros manager e incluso, nos apoyaron brindando información útil, como fotos del hotel y la encuesta que se realiza para medir la satisfacción del usuario. Asimismo, se logró entrevistar al

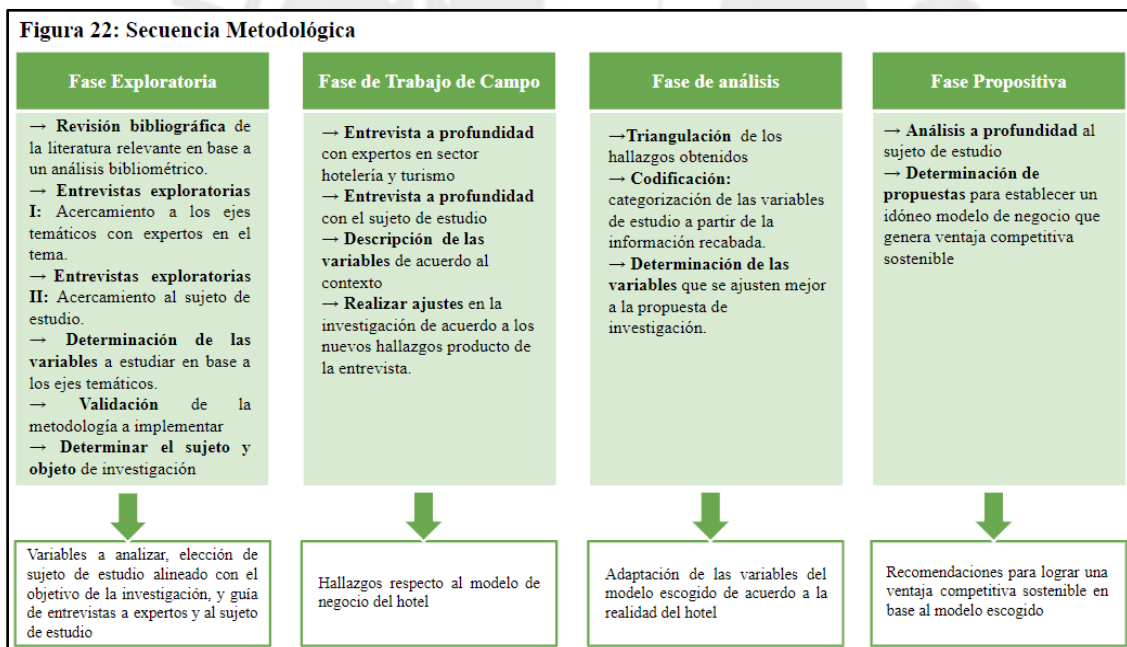
COO de Operaciones de la cadena Tierra Viva y a la Gerenta de Operaciones, quienes tomaban las decisiones dentro de la organización. Es así, que se aplicó la bola de nieve porque nos facilitaron el contacto y, el muestreo por conveniencia porque nosotras logramos establecer contacto con diferentes trabajadores del hotel, también con expertos en el sector y especialistas en el tema.

3. Matriz de Consistencia

La Matriz de Consistencia se divide en base a las preguntas y objetivos establecidos en la investigación. Además, contiene las variables correspondientes, las herramientas de recolección de la información y los actores involucrados para cada objetivo (Ver Anexo C).

4. Secuencia Metodológica

La secuencia metodológica se divide en cuatro fases: fase exploratoria, fase de trabajo de campo, fase de análisis y fase propositiva (Ver figura 22).



La secuencia metodológica a utilizar dará inicio con la *Fase Exploratoria* la cual se compone de una revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas, alineados con los ejes temáticos previamente señalados. Este análisis surgió gracias a un análisis bibliométrico empleando las bases de datos Scopus y Web of Science y, luego de estructurar lo teórico, se realizaron entrevistas exploratorias a expertos en los ejes temáticos y relacionados al sujeto de estudio, para que, de esta

manera, contribuyan a la determinación de las variables en investigación. Por último, lo que se busca es que la metodología planteada sea la correcta, de la mano con el sujeto y objeto de investigación.

Posteriormente, en la *Fase de Trabajo de Campo*, se procederá a realizar semiestructuradas, tanto a expertos en el sector de hotelería y turismo, como a las personas involucradas directamente con el sujeto de estudio, especialmente, quienes nos puedan brindar información de hoteles dentro de la categoría de tres estrellas, para que faciliten información bajo su perspectiva. Asimismo, se procede a realizar una descripción de las variables, gracias a las entrevistas que han contextualizado la información, para que de esta manera, se realicen ajustes a lo largo de este proceso para que se alineen con los nuevos detalles obtenidos durante las entrevistas.

Luego, gracias a la información previamente recolectada y debidamente estructurada, se procede a continuar con la *Fase de Análisis*, donde se realiza la triangulación de los hallazgos obtenidos, asimismo, se procede a la codificación, es decir, se categorizan las variables en estudio, empleando las diversas plataformas y herramientas para que, finalmente, se proceda a la determinación de las variables que se alineen a la propuesta de investigación.

Por último, está la *Fase Propositiva*, donde se realiza el análisis a profundidad al sujeto de estudio y, donde se termina las propuestas para el establecimiento del modelo de negocio que genere ventaja competitiva sostenible, es decir, nuestra propuesta de investigación. Esto tendrá un efecto significativo en el Hotel Tierra Viva y en los hoteles que se encuentran en la categoría de tres estrellas, ya que se propondrá un modelo de negocio específico para ese sector y, de esta manera, contribuya de manera significativa porque, como se ha mencionado a lo largo del trabajo, este genera trabajo para la mayoría de los peruanos.

5. Herramientas de recolección de la información

Las herramientas de recolección de la información ayudan a estudiar realidades con las que no se está familiarizado; para ello, existen varias herramientas y las más usadas son la encuesta, la entrevista individual a profundidad, el focus group y la observación (Pasco & Ponce, 2018). La primera tiene una orientación más cuantitativa, la segunda se da entre el investigador y el sujeto de estudio para recabar información detallada, la tercera se enfoca en averiguar la forma en que los individuos forman una perspectiva de un problema, a través de la interacción, y, por

último, la cuarta sirve para obtener información minuciosa y directa de la realidad organizacional (Pasco & Ponce, 2018). Para la presente investigación se usará las entrevistas.

Es importante señalar que no se realizaron las entrevistas a todos los Manager de la cadena hotelera, debido a que se encontraban de vacaciones, temas de tiempo por la alta demanda de sus hoteles o porque no se encontraban dispuesto a brindar una entrevista. Sin embargo, la información recolectada de los Manager de Lima, Cusco, Puno y Trujillo fue bastante satisfactoria en cuanto a la información que se logró obtener. También, se debe acotar que, para la codificación y los hallazgos, tomaron lugar los expertos en el sector, contribuyendo al aumento de las personas que brindan información de calidad en las entrevistas.

Para comenzar, se realizaron entrevistas a *expertos en los ejes temáticos*, las cuales se llevaron a cabo en la *Fase Exploratoria* de manera que permitió direccionar mejor los temas elegidos. Estas entrevistas en mención se realizaron con los expertos Victor Tardillo, Jorge Mendoza y Regina Soriano (Ver Tabla 1). Asimismo, durante esta fase, también se realizaron entrevistas a *personas relacionadas con el hotel* para conocer la situación en la que se encontraban luego de la pandemia, estas personas se entrevistaron posteriormente a mayor detalle para recolectar información de la empresa.

Tabla 1: Entrevistas con expertos

Especialistas en los temas de investigación					
Nombre	Cargo	Guía	Abreviaciones	Fecha	Duración
Victor Tardillo	Gerente General - Multivicta, Gerente de Operaciones X-Cambio, Docente PUCP	Experto en el tema	VT	6/06/2021	40 minutos
Jorge Mendoza	Docente, consultor e investigador en gestión de organizaciones	Experto en el tema	JM	17/09/2021	30 minutos
Regina Soriano	Coordinadora de la Mención Empresarial-Fac. de Gestión y AD/Profesora Asociada-Dpto. Académico de Ciencias de la Gestión	Experto en el tema	RS	17/09/2021	50 minutos

Adicionalmente, para la *Fase de Trabajo de Campo*, se realizaron entrevistas con *expertos en el mercado* (Ver Tabla 2) para obtener conocimientos empíricos sobre los hoteles de tres estrellas en el Perú. En un inicio fueron entrevistas exploratorias, lo cual contribuyó para los factores que influyen en el modelo de negocio de estos hoteles, también el conocer su opinión sobre los aspectos externos del mercado.

Tabla 2: Entrevistas con expertos en el mercado hotelero

Entrevistas a Expertos en la Industria					
Nombre	Cargo	Guía	Abreviaciones	Fecha	Duración
Marysabel Pérez Guevara	Auditora de Recepción en Country Club	Experto en el sector	MP	21/11/2021	45 minutos
Yahaira Rubio Quispe	Jefa de recepción del Hotel José Antonio Lima	Experto en el sector	YR	21/11/2021	30 minutos
Fernando Ortiz Quintana	Ex-Corporate Key Account Manager	Experto en el sector	FO	30/11/2021	25 minutos

Las entrevistas a profundidad se realizaron a *los trabajadores y miembros de la gerencia* (Ver Tabla 3) para conocer no solo su opinión sobre los cambios que han ocurrido en la organización, sino también para conocer en qué estado se encuentran respecto a las variables a analizar. Toda la información recolectada en las entrevistas será de utilidad para el análisis e interpretación posterior de los datos, es así, que se podrá realizar la triangulación de información.

Tabla 3: Entrevistas con sujetos de investigación

Entrevistas Hotel Tierra Viva					
Nombre	Cargo	Alcance	Abreviaciones	Fecha	Duración
Iván Saettone	COO	De todos los hoteles	COO	24/11/2021	1:20 minutos
Carolina Saenz	Operations Manager	De todos los hoteles	OM	24/11/2021	1:20 minutos
Rosario Cervantes	Hotel Manager	Centro de Cusco	HMC	21/11/2021	1:17 minutos
Claudia Galindo	Hotel Manager	Lima	HML	17/11/2021	52 minutos
Eduardo Martinez	Hotel Manager	Trujillo	HMT	23/11/2021	1 hora
Katerine Delgado	Hotel Manager	Puno	HMP	17/11/2021	46 minutos

6. Herramientas de Análisis de la información

Para analizar la información recolectada, existen dos tipos: cuantitativo y cualitativo. Según Pasco y Ponce, el primero usa los datos recolectados para probar las hipótesis que se hayan

generado, además usa herramientas estadísticas con el fin de poder realizar mediciones cuantificadas; y, en el segundo, se debe decidir cómo analizar la información recolectada, para lo cual se debe trasladar toda la información a un formato común de tipo textual, por ejemplo, en el caso de las entrevistas individuales, se acostumbra transcribir los audios y/o videos de las conversaciones (2018).

Para el presente trabajo, se empleará el segundo tipo: cualitativo. Los tipos de análisis cualitativos que se escogieron son los siguientes: *análisis de contenido*, que brindará detalles y un informe sistemático del contenido de una comunicación como las conversaciones obtenidas en las entrevistas y en las observaciones, imágenes, entre otras, con el fin de identificar temas y patrones subyacentes; así, se harán inferencias de los datos analizados sobre el contexto en el que fueron producidos. Para este tipo de análisis, se tiene tres componentes centrales: las unidades de análisis (segmentos de información que pueden ser analizados de forma independiente, tales como los fragmentos de una entrevista o narración), el sistema de categorías (forma en que se va a clasificar la información) y el proceso de codificación (fragmentar la información); con ello, se buscarán conexiones entre las categorías y se efectuarán las interpretaciones (Pasco & Ponce, 2018). Adicionalmente, se usará el *análisis enraizado en los datos*, la cual busca generar teoría sobre la base de información empírica recolectada en forma progresiva (Pasco & Ponce, 2018).

Para todo ello, se utilizó la siguiente *herramienta informática*: NVivo, ya que a través de este programa se podrá analizar y codificar la información con mayor facilidad; asimismo, permite trabajar con una gran cantidad de información y formatos, agiliza el proceso de codificación, permite estimar la frecuencia e incidencia de los códigos utilizados, y posibilita un almacenamiento más eficiente y seguro de la información (Pasco & Ponce, 2018).

7. Fuentes de información

Ahora, respecto a las fuentes de información, por un lado, se usan *fuentes primarias*, que están compuestas por información obtenida de los trabajadores del hotel, ya que ellos son los que están en contacto directo con los nuevos cambios realizados en él, además, así se tendrá mayor detalle y una mejor visión de los cambios realizados. Por otro lado, se usan *fuentes secundarias* como bibliografía elaborada por instituciones relacionadas al sector, así como instituciones como el INEI y bases de datos o registros pasados del hotel.

8. Tema ético

En primer lugar, como lo indica Pasco y Ponce (2018) todo investigador debe realizar el trabajo de campo teniendo en cuenta cada uno de los principios éticos durante la investigación, especialmente aquellos que actores que se encuentran relacionados con el consentimiento para brindar información. De esta manera se registra la data sin problema, para que, posteriormente, sea utilizada en el estudio que será publicado. Luego, tenemos la técnica de la observación, donde se realiza en espacios públicos. En ese caso, no se necesita autorización.

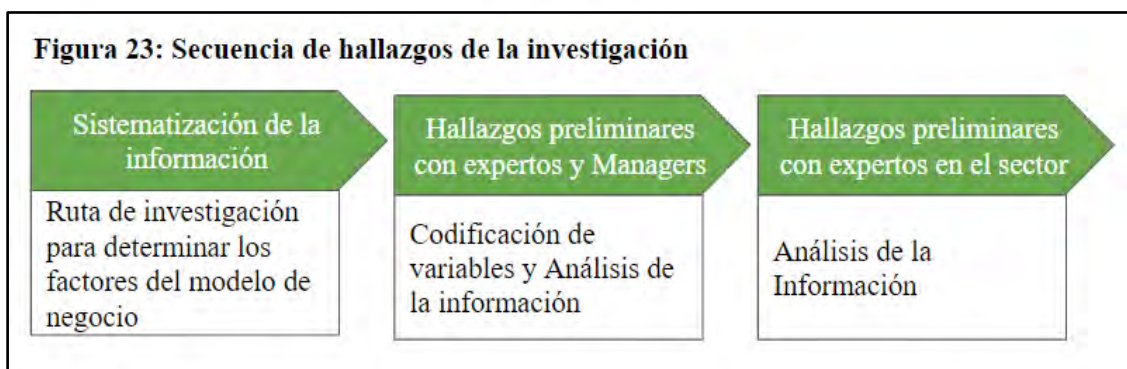
Por otro lado, cuando se realizan investigaciones que involucran a organizaciones empresariales, públicas o sociales, los consentimientos o autorización debe involucrar a los actores como al espacio donde se realiza dicha investigación.

Es importante señalar que se debe justificar la aplicación de los instrumentos recolectores de información, para que el entrevistado conozca el objetivo o propósito de la investigación, así como su utilización, evitando confusiones o problemas futuros. Es decir, se debe especificar las instrucciones de cada uno de los instrumentos a emplear (Pasco y Ponce, 2018).

En nuestro caso, al momento de realizar las entrevistas, se le explicaba para qué era útil su intervención, en qué nos beneficiaba y por qué establecimos diferentes cuestionarios, los cuales iban de acuerdo con el puesto de cada entrevistado. Es importante señalar que, para lograr contactarnos con cada uno de los expertos y los manager, se le tenía que brindar una introducción de los temas y el procedimiento que se seguiría eventualmente.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En el presente capítulo se presenta en primer lugar, la sistematización de la información, para la cual se partió de las dimensiones del modelo escogido, así como sus variables correspondientes. Luego, se procedió a codificar cada variable con la ayuda de la herramienta N'Vivo, en la cual se trabajó con la información recolectada de las entrevistas hechas a los expertos en la industria hotelera y a los Managers del sujeto de estudio. Luego, con la información codificada, se detallan y analizan los hallazgos preliminares de la investigación, para, finalmente, proceder a la validación y triangulación de la información (Ver figura 23).



1. Sistematización de la Información

Para la presente investigación se emplea el análisis cualitativo; por ello, se clasifican las variables de acuerdo a las dimensiones que presenta el modelo elegido: *oferta o propuesta de valor, arquitectura o creación de valor y captura de valor o modelo de ingresos* que se refiere a cómo la organización transforma en ingresos su propuesta de valor (Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus, & Tiberius, 2021).

En esta oportunidad, solo se aplicaron los dos tipos de innovación del modelo de negocio, los cuales pueden ocurrir independientemente o en paralelo de cualquier cambio en las otras dos dimensiones. Así, como se mencionó anteriormente, el primer tipo, innovación de la oferta de valor se refiere al diseño de una nueva oferta de valor que satisfaga una demanda de cliente existente pero aún no satisfecha, o que estimule una demanda adicional pero aún no percibida conscientemente. Luego, el segundo tipo, la innovación de la arquitectura de valor se refiere a la exploración de nuevas aplicaciones y combinaciones de la base de recursos y competencias de una empresa o dentro de su red de socios externos. Ahora, respecto a la tercera dimensión, no se logró llevar a cabo, ya que, para ello, se requiere de información por parte de la Gerente de

Finanzas, a quien no se logró entrevistar por temas de disponibilidad (Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus, & Tiberius, 2021).

En esa misma línea, las dimensiones sirvieron para determinar y definir las variables de estudio, y, posteriormente, redactar los hallazgos de acuerdo a la triangulación de la teoría bibliográfica, las entrevistas a expertos y a los trabajadores del sujeto de estudio (Ver Tabla 4). Así, para el primer tipo, la oferta de valor, se identificaron tres elementos: clientes objetivo, oferta de productos y servicios, y posicionamiento; estos elementos ayudan a explicar a quién, qué beneficios proporciona una empresa y, cómo se diferencia de sus competidores. Para el segundo tipo, la arquitectura de creación de valor, se identifican cuatro elementos: competencias y recursos del negocio, creación de valor interno, creación de valor externo y distribución; estos proporcionan una descripción de los recursos y competencias sobre los que se basa la oferta de valor de una empresa, qué actividades tanto internos como externos de la empresa se toman en cuenta para la creación de valor y cómo su propuesta de valor llega a su público objetivo (Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus, & Tiberius, 2021). Estos niveles o categorías fueron validados internamente, por lo que se trabajó en torno a ellos.

Tabla 4: Codificación de variables

Nivel o Categoría	Codificación	Variables
Oferta de valor	ODV	Clientes objetivo
		Necesidades del cliente
		Comportamiento del cliente
		Oferta de productos o servicios
		Digitalización de su modelo de negocio
		Posicionamiento y competitividad en el mercado
Arquitectura de creación de valor	ADCV	Competencias y recursos
		Creación de valor interno y externo
		Distribución del valor

2. Análisis de las entrevistas

Ahora, se presentarán los hallazgos (Ver Anexo D) encontrados de acuerdo a las entrevistas realizadas, además de proceder a la triangulación de información correspondiente.

2.1. Oferta de valor

A continuación, se detallan los hallazgos encontrados empleando la categoría de oferta de valor, la cual se enfoca en la descripción de las diversas soluciones planteadas y de cómo el

hotel tres estrellas Tierra Viva las brindará al cliente. Es así que dentro de esta categoría se encuentran las siguientes variables: Clientes objetivo, Necesidades del cliente, Comportamiento del cliente, Oferta de productos o servicios, Digitalización de su modelo de negocio, y Posicionamiento y competitividad en el mercado.

Así, respecto a la variable *Clientes objetivo*, los Manager del hotel Tierra Viva comentaron que las mineras realizaban cuarentena 15 días previos a realizar sus labores en la mina. Por ejemplo la Manager del Hotel Tierra Viva en Lima, Claudia Galindo (comunicación personal, 11 de noviembre de 2021), menciona lo siguiente:

El servicio que está moviendo a los hoteles son las cuarentenas de mineras, ellos vienen por una semana y son buenas cantidades de noches, ya que dentro de las obligaciones de las mineras deben estar en cuarentena antes de que vayan a su mina. Gracias a las mineras la mayoría de los hoteles están moviéndose.

Esto coincide con los testimonios por parte de los expertos, ya que sostienen que hoy en día, encuentran más clientes corporativos y empresas mineras, en lugar de turistas quienes buscaban conocer lugares cercanos y turísticos de la zona. Asimismo, si bien estos dos grupos de clientes ya formaban parte de la cartera de clientes del hotel antes de la pandemia, la coyuntura ocasionó un incremento en la demanda del cliente corporativo, contribuyendo al funcionamiento de los hoteles, pues, en ese momento de parálisis social, era su mayor fuente de ingresos, lo cual lo señala Marysabel Perez (comunicación personal, 21 de noviembre de 2021), Auditora de Recepción en Country Club “(...) más venían en el Country 70% agencias de viaje y el otro 40% eran corporativos, ahora está 80% corporativos, 15% mineras y 5% turistas”.

De igual forma, según la teoría, al identificar a quién se le entregan los beneficios de la empresa, se pueden generar diferentes planes estratégicos (Euchner y Ganguly, 2014). Por consiguiente, se puede afirmar que es importante tener en cuenta, en primer lugar, quienes son tus clientes frecuentes, luego, analizar qué clientes están tomando mayor presencia, es decir, que se convierten en los nuevos clientes potenciales y, de esta manera, poder tenerlos mapeados para lograr satisfacer sus requerimientos con el fin de poder ampliar la cartera de clientes a quienes se dirige.

Respecto a la segunda variable, Necesidades del cliente, los Managers (comunicación personal, 11 de diciembre de 2021) hicieron hincapié en satisfacer las necesidades del cliente,

especialmente, para que los clientes los identifiquen como un hotel que establece una conexión con cada uno de sus huéspedes o que se encuentra al pendiente de ellos. Hay casos donde los huéspedes presentan mayores necesidades como el pertenecer a la categoría vegana, vegetariana, intolerante y alérgica a ciertos ingredientes “(..) de acuerdo a la demanda hay personas con tipos de alergias alimentarias, preferencias veganas (..) y tratamos de atender también requerimientos especiales que pueden surgir a través de la interacción que se tiene con las personas encargadas”. Además, clientes como los corporativos, exigen tener una buena señal de internet y espacio tranquilo para trabajar (Home Office), así como espacios abiertos y amplios por contexto COVID. Incluso, varios de los huéspedes necesitan servicios como reservas de restaurantes, renta de autos, servicio de taxi, recomendaciones de agencias de viajes, entre otros.

De la misma forma, los expertos señalaban que esta variable era determinante para el correcto funcionamiento del hotel, ya que califican sus servicios por las plataformas de búsqueda más usadas; entonces, se preocupaban por estar atentos a cualquier necesidad que apareciera en el momento. Así, algunas de las páginas por las cuales califican el servicio brindado son Expedia y Booking, por ejemplo, Marysabel Perez (comunicación personal, 21 de noviembre de 2021), Auditora de Recepción en Country Club sostiene “(..) ni bien hacen check-in, les envían, ¿qué tal fue tu check-in, te atendieron bien? Entonces ahí ponen, en Expedia, ¿qué tal?, ¿cómo ha sido?; el de Booking es igual.”

Asimismo, según la teoría, deben seleccionar a los clientes a quienes se van a dirigir y a los que no para poder planear el rumbo de las estrategias de diferenciación y, así, establecer los planes de generación de ingresos (Magretta, 2002). Por consiguiente, tener presente las necesidades de los clientes ayuda a que además de poder satisfacer sus exigencias según requieran, se establezca una buena percepción sobre lo que es más importante para el hotel: el construir una relación cercana con los huéspedes, haciéndolos sentir importantes y valorados.

En tercer lugar, está la variable *Comportamiento del cliente*, donde los expertos y los Managers de los hoteles coinciden en que la forma de actuar de los clientes es distinta, pues estos han observado que hay mucha competencia y baja demanda, por lo que, ahora, se encuentran dispuestos a pagar menos, negociando con recepción para pagar una tarifa menor a la de su competencia, lo cual nos comenta Claudia Galindo (comunicación personal, 9 de diciembre de 2021), Manager del hotel de Lima “ellos también se han vuelto más exigentes, porque quieren la mejor ubicación y el mejor precio, todos quieren pagar menos y recibir más”.

En adición, comentaron que los huéspedes corporativos utilizan sobre todo el Whatsapp, ya que, en su mayoría de veces, utilizan algún dispositivo móvil como herramienta principal de trabajo. Esto se debe a que este grupo de personas lleva una vida muy apresurada, moviéndose de un lugar a otro, y no cuenta con mucho tiempo de espera. De igual forma, proponen que los hoteles tres estrellas deberían enfocarse en clientes corporativos y crear estrategias en base a su comportamiento, ya que narraron varias experiencias relacionadas al poco tiempo con el que contaban estos huéspedes y cuáles eran sus exigencias, así lo propone Fernando Ortiz (comunicación personal, 9 de diciembre de 2021), Ex-Corporate Key Account Manager.

(...) Por eso digo que se deben centrar en el corporativo, ellos duermen, se despiertan, se cambian, trabajan y no tienen tiempo para poder cocinar, no tienen tiempo para hacer otras cosas, entonces para mí es una oportunidad fundamental porque el corporativo no va a preferir otra cosa que no sea hoteles.

Además, para lograr que las organizaciones cumplan con las nuevas necesidades para continuar con su funcionamiento, es necesario que conozcan el comportamiento del consumidor McKinsey & Company (2020). Por consiguiente, es importante prestar atención al huésped desde la forma en cómo se contacta con el hotel, qué es lo que realiza en el hotel durante su estadía, qué es lo que solicitan y hasta la frecuencia a la que acude al hotel.

En cuarto lugar, está la variable *Oferta de productos o servicios*, donde la opinión de los expertos y los Managers coinciden, porque en las entrevistas comentaron que si bien los hoteles ofrecen casi los mismos servicios, estos se deben diferenciar por la experiencia que brinda cada uno de ellos, así lo indicó Ivan Saettone (comunicación personal, 9 de diciembre de 2021), COO de Tierra Viva “(..) nosotros nos enfocamos en el servicio, en hacer que el pasajero tenga una experiencia positiva, una experiencia inolvidable en su visita al destino”

De la misma manera, uno de los Managers comentó que por el contexto en el que se encuentran, tuvieron la idea de querer ofrecer un nuevo servicio como un Tea Time Navideño, para las empresas que quieran realizar intercambio de regalos o para un grupo de personas que quieren reunirse. También, producto del contexto, nos mencionaron que se implementaron los servicios de Home Office y Tierra Viva School, las cuales fueron una respuesta a los requerimientos de los clientes, así lo comentó Eduardo Martínez (comunicación personal, 11 de diciembre de 2021), Manager de Tierra Viva Trujillo.

Ahorita estamos con la idea de querer abrir un Tee Time navideño previa reserva de 48 horas para las para las empresas que quieran hacerse intercambio de regalo o de repente grupo de Amigos o amigas que quieren reunir sus ratos.

De igual forma, según la teoría, la creación de nuevos productos o servicios son los que van a lograr satisfacer las exigencias de clientes actuales y atraer nuevos (Spieth y Schneider, 2016). Por consiguiente, para poder establecer nuevos productos o servicios en el hotel, no solo es necesario estar al pendiente de la competencia, sino también de los requerimientos del cliente, es decir, ponerse en el lugar del cliente para poder diseñar nuevas líneas de negocio y aprovechar alguna oportunidad de negocio.

Respecto a la sexta variable, denominada *Digitalización del modelo de negocio*, tanto los expertos como los Managers de la cadena hotelera, mencionaron que tuvieron que prestarles mayor atención a las redes sociales y poner mayor esfuerzo al formato de estas, ya que pasaron a ser una carta de presentación virtual para los huéspedes y un medio por el cual comunicar cada servicio o noticia con ellos, así lo menciona Fernando Ortiz (comunicación personal, 15 de diciembre de 2021), Ex-Corporate Key Account Manager, “(..) incluso en la página web, también, que sea una interfaz mucho más sencilla para que se pueda, de buena manera, reservar la noche y transmitir un retrato corporativo”.

Asimismo, les ayudó bastante la digitalización de algunas actividades como los procesos de contabilidad, pues pasaron a facturar digitalmente y enviarlas todo a un solo sistema, también la digitalización de los menús de comida o el uso de QR's para el llenado de información personal, mediante enlaces de internet, tratando así, de disminuir el proceso manual y establecer el mínimo contacto directo con el cliente.

De igual forma, según la teoría, con esta variable, se pueden ofrecer servicios adicionales que sean usados durante la crisis y vencer las barreras de distancia establecidas (Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus, & Tiberius, 2021). Por consiguiente, la digitalización de los procesos ha contribuido a su simplificación y a que sean más eficaces y eficientes como cadena hotelera, de esta manera, ahorrar en costos y tiempo tanto para ellos mismos como para los huéspedes, contribuyendo a aumentar la satisfacción del huésped porque el tiempo de espera será cada vez menor y no habrá aglomeración alguna.

Por último, se encuentra la variable de *Posicionamiento y Competitividad en el mercado*; sobre ella, los expertos comentan que, cada vez más, la competencia viene en aumento, pues aparecen hoteles nuevos con diferentes temáticas y nuevas tarifas, lo cual los obliga a innovar constantemente. De igual forma, los managers de Tierra Viva, mencionaron que además de la nueva competencia apareciendo en el mercado, ahora, también están compitiendo con los hoteles de mayor categoría, es decir, los de 4 y 5 estrellas, pues los servicios diferenciadores que estos últimos brindan como spa, gimnasio, piscina, bar, entre otros, ya no se pueden usar con total libertad, por lo que es primordial enfocarse en brindar una experiencia única, y, así, lograr destacar entre ellos, además de sobresalir en cada departamento en el que se encuentran, pues, de esa manera, obtendrán mayor reconocimiento, así lo ejemplifica Ivan Saettone (comunicación personal, 9 de diciembre de 2021), COO de Tierra Viva:

(...) un Alof es un hotel con una tarifa más barata de lo que yo te cobraba antes de pandemia, entonces que nos queda a nosotros, bajar más la tarifa, entonces es una guerra de precios y es algo con lo que vamos a estar combatiendo todo este 2022.

Por consiguiente, para obtener buen posicionamiento y estar al nivel de competencia con los otros hoteles, es primordial ofrecer una experiencia inolvidable al huésped, por más que se tengan los mismos servicios que la competencia.

2.2. Arquitectura de creación de valor

A continuación, se detalla los hallazgos encontrados empleando la categoría de arquitectura de creación de valor, la cual explica cómo el hotel tres estrellas Tierra Viva crea valor en toda su cadena de valor en base a sus recursos y capacidades. Es así, que dentro de esta categoría se encuentran las siguientes variables: Competencias y recursos, Creación de valor interno y externo, y Distribución del valor.

En primer lugar, está la variable *Competencias y recursos*, ante la cual los Manager de los hoteles (comunicación personal, 09 de diciembre de 2021) hicieron énfasis en que las capacitaciones constantes del personal son importantes, pues son ellos quienes están en contacto directo con los huéspedes. Asimismo, resaltaron que los trabajadores y todos los miembros del

hotel deben tener presente que lo más importante son los huéspedes y que las decisiones que tomen deben satisfacer las necesidades de estos, por lo que deben tener tanto criterio como rapidez de respuesta y proactividad.

Por otro lado, respecto a los recursos y materiales que usan, mencionaron que se deben usar los utensilios que tengan una certificación, pues de esa manera, generan tranquilidad tanto en sus trabajadores como clientes, un ejemplo de esto son los productos de limpieza de la marca Ecolab, “(...) nos sirvió muchísimo que Ecolab nos diera, ellos certificaron en EE. UU que mataba al Coronavirus, entonces eso le brindó muchísima tranquilidad a nuestro equipo”.

De igual manera, tanto los expertos como los Managers, comentaron que las capacitaciones deben ser periódicas, pues siempre se puede aprender algo nuevo o actualizarse con ciertos temas; además, comentaron que es relevante que los trabajadores se sientan empoderados o con la suficiente capacidad para tomar decisiones en el momento, pues es lo que realiza un impacto significativo en la experiencia del huésped, así lo menciona Marysabel Perez, (comunicación personal, 09 de diciembre de 2021), Auditora de Recepción en Country Club, y Carolina Saenz (comunicación personal, 11 de diciembre de 2021), Operations Manager respectivamente.

Me encantaría cómo es que los jefes pueden llevar a su grupo por su liderazgo y no por, solamente, mandonear a las personas. (...) Cuando les hacemos el training a los chicos, yo le digo, prefiero que te olvides de decirle, al momento del check-in, que la habitación es no fumador, si tú le vas a decir al huésped “ay señor, ¿qué tal estuvo su vuelo?”, yo prefiero que tú hagas una conexión con el huésped y el huésped lo va a valorar más.

El hotel Tierra Viva establece como prioridad al cliente, por ende, están comprometidos en brindarle un excelente servicio para fidelizarlos, ya que, como cadena hotelera, son conscientes de que la competencia está en su máximo auge, por el alto índice de informalidad que existe. También, estos hoteles buscan diferenciarse, especialmente, por el trato que le brindan a sus usuarios, porque, para ellos, es el factor diferenciador que hace que los huéspedes retornen a sus instalaciones o que estos se vuelven clientes frecuentes.

En segundo lugar, se encuentra la *Creación de valor interno y externo*, para la cual tanto los expertos como los Managers de Tierra Viva, comentaron que las relaciones con actores importantes de la cadena de valor, son esenciales, un ejemplo de ello es que los Managers comentaron que tener una buena relación con ellos, los ayudó a negociar los pagos de alquiler de cada hotel, pudiendo mantener 12 de las 13 sedes, especialmente en los momentos de crisis financiera (paralización por la cuarentena).

En adición, la cadena de hotel de Tierra Viva para mantener un estándar en cada uno de sus procesos, cuenta con un manual donde se le especifica a los trabajadores lo que se tiene que hacer respecto al área donde le corresponda desarrollarse. Además, los trabajadores se sienten valorados dentro de la organización, porque el hotel los instruye de acuerdo a los temas que cada hotel considere relevante, es decir, la cadena busca que los colaboradores se sientan cuidados, por ejemplo, nos comentan que se han realizado capacitaciones sobre la COVID-19 y que RRHH comparte consejos de COVID-19, de nutrición, de cuidado físico, motivacional y de cómo administrar sus finanzas personales. De igual forma, los expertos mencionaron que la relación con los proveedores ayuda a que puedan abastecerse a tiempo de los amenities que usan en el día a día, entregando, así, la misma calidad en cada sede del hotel.

Por ende, la cadena tiene como prioridad establecer muy buenas relaciones con todos aquellos que influyen en su producto final, el cual es brindarle una atención de calidad al cliente. Es así que, la cadena debe asegurarse de contar siempre con lo necesario para concluir exitosamente cada uno de sus procesos, lo cual significa, que no solo es importante establecer buenas relaciones con la fuente de ingresos, sino también, a quienes les brindan una parte de sus ingresos, para que de esta manera, todo siga su funcionamiento y ninguna de las partes relacionadas salga perjudicada. En caso suceda lo contrario, la cadena se puede apoyar entre las sedes cercanas, sin embargo, no es lo esperado y lo que se busca es que la cadena de valor no se altere.

Por último, para la variable *Distribución del valor*, tanto los Managers como expertos, coincidieron en que, ahora, es importante enfocarse en las redes sociales y páginas web de sus hoteles, pues utilizando estas herramientas digitales, se entabla un contacto mucho más directo y rápido con los clientes. Asimismo, un dato que repitieron fue que los buscadores que más usan son Expedia y Booking, y es, a través de ellos, que generan contacto con el pasajero. Por otro lado, ambos mencionaron que las herramientas más usadas para enviar información son el correo y la aplicación de Whatsapp.

Donde los expertos en el sector y los Managers discrepan en la forma de realizar una comunicación post venta. En el caso del contenido que envían contiene lo mismo, por ejemplo: ofertas, promociones, recordatorios, entre otros. En primera instancia, los expertos señalan que se debería realizar la comunicación por una vía más formal, es decir por correo electrónico y solo en fechas especiales, como los cumpleaños o aniversarios. En contraste, los Managers han decidido utilizar el WhatsApp porque ha sido el mecanismo que más utilizan para comunicarse de diversa manera con los huéspedes.



CAPÍTULO 6: Recomendaciones

A continuación, en base a la información recaudada, se presentarán algunas recomendaciones que podrían ser aprovechables para el hotel.

En primer lugar, se obtuvo la variable Clientes Objetivo, de la primera dimensión, como una de las variables más influyentes en el hotel, de acuerdo a los expertos y gerentes, ya que es primordial tener en cuenta quiénes son tus clientes frecuentes y, luego, analizar quiénes son los que están tomando mayor presencia: los nuevos clientes potenciales para ver qué nuevo rumbo tomar. Por ello, se recomienda que el hotel genere alianzas estratégicas con las empresas que envían frecuentemente a sus trabajadores a hospedarse en el hotel por temas de trabajo o incluso, proponer a las mismas empresas que ofrezcan como recompensa a sus empleados unas vacaciones en sus hoteles, ofreciéndoles un paquete completo con tour incluido.

En segundo lugar, se encuentra la variable Competencias y Recursos, de la segunda dimensión, la cual también es una de las más influyentes en el hotel, ya que tienen a las capacitaciones periódicas de los empleados como la base para su formación profesional; además, genera la capacidad para tomar decisiones en el momento, generando un impacto en la experiencia del huésped. Asimismo, acerca de sus recursos, usarlos con algún tipo de certificación genera sentimiento de confianza y seguridad tanto en sus empleados como clientes. Por ello, se recomienda buscar obtener más premios, certificaciones y reconocimiento por entidades reconocidas, cumpliendo con los requisitos y estándares que estas impongan, ya que, de esa manera, podrán consolidarse mucho más y hacerse más conocidos en los lugares en los que ya están establecidos.

Por último, está la variable Creación de valor interno y externo, de la segunda dimensión, a la cual el hotel la tiene como prioridad para establecer muy buenas relaciones con todos aquellos que influyen en su objetivo final, es decir, en brindar una atención de calidad al cliente. Algunos de estos personajes son sus proveedores de alimentos, bebidas y productos de limpieza, por lo que se recomienda aumentar las relaciones de confianza con ellos. Y, por otro lado, crear nuevas relaciones con las agencias de viaje, ya que, ahora, el hotel se está inclinando por obtener ingresos a través de ellos. Así, se recomienda que el hotel les ofrezca beneficios en sus instalaciones, además de tener reuniones de integración con ellos.

CONCLUSIONES

Es así que, el contexto de la COVID-19 ha causado diversos cambios en los modelos de negocios de los hoteles de tres estrellas en el Perú, siendo uno de ellos el Hotel Tierra Viva.

Respecto al primer objetivo, presentar las teorías pertinentes y el marco contextual en el cual se desarrolla, se concluye que la innovación, el Modelo de Negocio y la Ventaja Competitiva guardan una relación entre sí, complementándose una con otra. Asimismo, se concluye que se presentan cambios en el perfil hotelero y del consumidor, pues la COVID los ha llevado a adaptar otros comportamientos y actividades que los ha llevado a implementar y exigir nuevos servicios que satisfagan las nuevas necesidades, como por ejemplo el Home Office.

Luego, respecto al segundo objetivo que es describir el Modelo de Negocio elegido y establecer las variables a estudiar, se concluye que la Innovación del Modelo de Negocio es la más idónea, pues este modelo, además de basarse en la rápida adaptación ante presiones financieras y diversos cambios, responde mejor a entornos en crisis, lo cual genera ventajas competitivas sostenible frente al resto de competidores de la industria y frente a las preferencias del cliente. Asimismo, de acuerdo con el modelo escogido y las entrevistas realizadas, se pudo establecer las variables a estudiar y las complementarias, y, así, poder formular las guías de entrevista respectivas.

Respecto al tercer objetivo que es identificar cuáles son las variables que mayor impacto tienen en el sujeto de estudio, se pudo identificar que las variables con mayor importancia son Clientes Objetivo, Competencias y recursos y Creación de valor interno y externo, ya que estas fueron a las que mayor énfasis le dieron al momento de buscar diferenciarse y sobre las que se basan para crear estrategias competitivas.

Sobre la variable Clientes Objetivo, se destacó la importancia que se le encuentra al huésped corporativo y a las mineras, pues, debido al contexto, fueron el segmento que más incremento tuvo; sin embargo, en cuanto a las empresas mineras, es importante resaltar que, antes de los cambios ocasionados por la crisis, los Managers de Tierra Viva señalaron que estas proporcionaban un alto porcentaje de ingresos, pues solicitaban varios cuartos para poder hospedar a todos sus trabajadores, incluso, comentaron que ya habían establecido alianzas con algunas de las empresas mineras frecuentes. Por ello, ahora el sujeto de estudio tendrá mapeados a estos clientes objetivo, pues, además de la cantidad demandada de cuartos, el tiempo de estadía

es mayor, ya que como mínimo se requiere de quince días por política de la empresa o los días dictaminados por el gobierno, para realizar la cuarentena.

En cuanto a la variable Competencias y recursos, hicieron énfasis en cuanto a la calidad del servicio que ofrecen, lo cual se logra con un personal debidamente capacitado y con la mejor disposición de realizarlo, ya que es en base a las competencias que van ganando o mejorando que pueden lograr brindar una experiencia única al huésped, estableciendo así una diferenciación con el resto de hoteles. De igual forma, resaltaron el hecho de que los trabajadores se deben sentir valorados, ya que ello genera que se sientan parte fundamental para el éxito del hotel, motivando a tener un desenvolvimiento excelente e iniciativa propia, por lo que, la empresa, también, proporciona continuas capacitaciones o charlas sobre temas personales como ayuda motivacional, finanzas personales, COVID-19, entre otros.

Respecto a la variable Creación de valor interno y externo, es fundamental construir una buena relación con los proveedores y sus arrendatarios, por un lado son los que proveen los recursos necesarios (amenities, productos de limpieza, entre otros) para el funcionamiento normal del hotel y, por otro lado, son los que permiten tener el espacio para el desenvolvimiento del negocio. Resaltaron la importancia de establecer una correcta comunicación con ellos, pues comentaron que, al momento de la paralización de actividades y distanciamiento social, tuvieron que realizar acuerdos con los arrendatarios de los hoteles para mantenerlos, pues no se encontraban generando ganancias o ingresos, logrando, así, realizar ajustes en los pagos correspondientes.

Por último, acerca del cuarto objetivo, que es brindar recomendaciones para el Hotel Tierra Viva, se formularon recomendaciones de acuerdo a las tres variables encontradas como las de mayor impacto en el sujeto de estudio.

REFERENCIAS

- AD Magazine. (2020). Tendencias de interiorismo en los hoteles después de la pandemia. Recuperado de <https://www.admagazine.com/interiorismo/tendencias-de-interiorismo-en-hoteles-post-covid-20201015-7576-articulos.html>
- Albuquerque, R., Koskinen, Y., Yang, S. & Zhang, C. (2020), Resiliency of environmental and social stocks: an analysis of the exogenous COVID-19 market crash, *European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper*, 9 (3), 593-621. Recuperado de <https://web-s-ebsohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/detail/detail?vid=0&sid=2f941729-51ea-45e3-801b-08a9b5f8743b%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=146515021&db=bth>
- Alejo, M. (2020). Plan Estratégico 2020-2024 de la Cadena Hotelera Home Business (Tesis doctoral, Universidad del Pacífico, Perú). Recuperado de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2917/AlejoMirian_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1
- Amadeus (2014). Hotels 2020: beyond segmentation, Recuperado de <https://amadeus.com/en/insights/research-report/hotels-2020-beyond-segmentation>
- Amit, R. & Zott, Ch. (2012). Creating value through business model innovation. *Mit Sloan Management Review*, vol. 53, pp1-75. Recuperado de <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=38>
- Arellano, H. (2017). La calidad de servicio como ventaja competitiva. *Ciencias económicas y empresariales*, 3 (2017), 72-83. Recuperado de http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3194/1/Calidad_servicio.pdf
- Arevalo, J & Fallon, F. (2008), Assessing corporate responsibility as a contribution to global governance: the case of the UN global compact, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 8 No. 4, pp. 456-470.

- Asociación peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines. (16 de septiembre de 2020). La Reinención de la Cadena de Hoteles Casa Andina. *AHORA-Perú*. Consultado el 15 de agosto de 2022. Recuperado de <http://ahora-peru.com/?p=3549>
- Barrios, M. (2010). Modelo de negocio. *Universidad Americana*, 11-26. Recuperado de <https://docplayer.es/15849299-Modelo-de-negocio-marcelo-barrios-abril-2010-version-preliminar.html>
- Bartolomé y otros. (sf). Hoteles Rurales bioclimáticos. Segundo Hito: análisis del sector. EOI. Consultado el 16 de agosto de 2022. Recuperado de <https://1library.co/document/ky64567q-bartolome-domingo-millan-alfredo-garcia-ferrero-sebastian-schmelcher.html>
- Baz, J. (2021). Sector hotelero en Perú: impacto de la pandemia y medidas para la reactivación en 2021. *Hotel Perú News*. Consultado el 11 de abril de 2021. Recuperado de <https://hotelperunews.com/sector-hotelero-en-peru-impacto-de-la-pandemia-y-medidas-para-la-reactivacion-en-2021/>
- Baz, J. (2021). Turismo: sector más golpeado por la pandemia en Perú, según cifras del INEI. *Hotel Perú News*. Consultado el 11 de abril de 2021. Recuperado de <https://hotelperunews.com/turismo-sector-mas-golpeado-por-la-pandemia-en-peru-segun-cifras-del-inei/>
- Baz, J. (2021). El rol de Promperú durante la pandemia y acciones a realizar según representantes del sector hotelero. *Hotel Perú News*. Consultado el 11 de abril de 2021. Recuperado de <https://hotelperunews.com/el-rol-de-promperu-durante-la-pandemia-acciones-a-realizar-segun-representates-del-sector-hotelero/>
- Baz, J. (2021). Accor presenta un estudio que revela las tendencias que marcarán el turismo durante el 2021. *Reportero Hotelero*. Recuperado de <https://reporterohotelero.com/accor-presenta-estudio-que-revela-las-tendencias-que-marcaran-el-turismo-durante-el-2021/>

- Baz, J. (2021). 8 tendencias que están transformando las diferentes áreas de hoteles. *Hotel Perú News*. Recuperado de <https://hotelperunews.com/8-tendencias-que-estan-transformado-las-diferentes-areas-de-hoteles/>
- Baz, J. (2021). Conclusiones del conversatorio: Visión de los directivos de cadenas hoteleras sobre la situación actual y a futuro del sector. *Hotel Perú News*. Recuperado de <https://hotelperunews.com/conversatorio-vision-los-directivos-de-cadenas-hoteleras-de-la-situacion-actual-y-a-futuro-del-sector/>
- Baz, J. (2021). 10 hoteles peruanos premiados en los Traveler's Choice 2021: Best of the Best de Tripadvisor. Perú: Hotelvia. Recuperado de <https://hotevia.info/10-hoteles-peruanos-premiados-en-travelers-choice-2021-b>
- Beckmezi, M. (2013) Taking Competitive Advantage By Business Model Innovation. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(1) 291-314.
- Berroca, V. & Segura, J. (2008, September). La gestión de la innovación como ventaja competitiva sostenible. *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 1849-1858. Recuperado de <http://www.adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/392>
- Bonanno, S., Amato, F., Silluzio, C., Trimarchi, E., Matarazzo, A. & Bentivegna, G. (2018), Smart and circular economy applied to a Sicilian company as a sewage treatment model. *Procedia Environmental Science. Engineering and Management*, 5 (1), 21-8.
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S. & Tiberius, V. (2021). El papel de la innovación del modelo de negocio en la industria hotelera durante la crisis del COVID-19. *Revista Internacional de Gestión Hotelera*, 92 (2021). Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302759>
- Canalís, X. (2021). Infografía: las mayores cadenas hoteleras del mundo. España: Hosteltur. Recuperado de https://www.hosteltur.com/143175_infografia-las-mayores-cadenas-hoteleras-del-mundo.html

- Casazola, J., Inga, J. & Yha, J. (2015). Plan de negocios para la cadena de Hoteles Albhu. (Tesis doctoral, Universidad del Pacífico, Perú) Recuperado de: <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1637>
- Cedeño-Pinoargote, J. M. & Benavides-Rodríguez, A. (2019). Estudio de caso: Diamante de la Competitividad de Porter y la ventaja competitiva del sector hotelero del Cantón Santa Elena-Provincia de Santa Elena. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 7(1), 44-50. Recuperado de <https://incyt.upse.edu.ec/pedagogia/revistas/index.php/rcpi/article/view/276/287>
- Chesbrough, H., Di Minin, A. & Piccaluga, A. (2013) Business model innovation paths. En L. Conquiti, y A. Di Minin, *News Business Models and Value Creation*, 45-66. Recuperado de http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-88-470-2838-8_4
- Cinco Días. (15 de noviembre de 2020). Los hoteles se reinventan para sobrevivir hasta la próxima primavera. *Cinco Días*. Consultado el 15 de agosto de 2020. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/13/companias/1605270229_125386.html
- Claver, E., Molina, J. & Pereira, J. (2005). Estrategias y ventajas competitivas de los hoteles españoles y su relación con el desempeño. *Papers de Turismo*. 37-38 (2005), 27-43. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/27957/1/2005_PapersTurisme.pdf
- Cohen, M. J. (2020). Does the COVID-19 outbreak mark the onset of a sustainable consumption transition? *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 16(1), 1-3.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2020). Desempeño y competitividad turística en el Perú. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-turismo-004.pdf>
- Corporate Excellence. (2020). Análisis e impacto reputacional: guías para empresas. Covid-19 Global Issue. *Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership*. Recuperado de www.amic.media/media/files/file_352_2418.pdf

- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. *Pearson Educación*, 14, 978-1576. Recuperado de <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- De Angelis, R. (2018). *Business Models in the Circular Economy: Concepts, Examples and Theory*. Palgrave, Cham.
- De La Fuente, M. & Muñoz, C. (2003). Ventaja competitiva: ¿Actividades o recursos? *Panorama Socioeconómico*, 26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/399/39902603.pdf>
- Diario El Peruano (2022). Medidas diferenciadas por regiones para contener la pandemia. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/113429-medidas-diferenciadas-por-regiones-para-contener-la-pandemia>
- DuBois, D. (2020). Impacto de El Coronavirus en Global Término corto Alquiler Mercado. Recuperado de <https://www.airdna.co/blog/coronavirus-impact-on-global-short-term-rental-markets>
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-Win-Win business strategies for sustainable development, *California Management Review*, 36 (2), 90-100. Recuperado de <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/detail/detail?vid=0&sid=8453e693-37b8-4567-bc17-5bd6897fbec4%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=9410213932&db=bth>
- Euchner, J. & Ganguly, A. (2014). Business Model Innovation in Practice: A systematic approach to business model innovation can help capture value and reduce risks. *Research Technology Management*, 57 (6), 33-39. Recuperado de <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/detail/detail?vid=0&sid=66dbb393-3fa4-481b-b490-52e3c1bdcc6d%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#db=egs&AN=99206628>

- Fleisch, E. (2012). *Business Model Innovation: Importance and Applications*. Wien: ETH Zürich y University of St. Gallen (HSG). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/342/34235376004.pdf>
- Galvez y Wong. (4 de abril de 2018). Plan de negocios de un hotel de tres estrellas ejecutivo enfocado en el confort y conectividad. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Consultado el 16 de agosto de 2022. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623856/Wong_MA.pdf?sequence=14&isAllowed=y
- García, A. (2015). Nota Sectorial. Turismo e Infraestructura Hotelera Perú 2015. Recuperado de <http://www.camaradeavila.com/Documentos%20Camara/Internacionalizacion/ExpoHotelPeru2015/NOTA%20SECTORIAL%20TURISMO%20E%20INFRAESTRUCTURA%20version%2019-02-15.pdf>.
- Gerwe, O. (2021). The Covid-19 pandemic and the accommodation sharing sector: Effects and prospects for recovery. *Technological Forecasting and Social Change*, 167. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120733>
- Gössling, S. & Michael Hall, C. (2019). Sharing versus collaborative economy: how to align ICT developments and the SDGs in tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 74–96. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560455>
- Gössling, S., Scott, D. & Hall, C.M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *J. Sustainable Tourism*, 29 (1), 1–20. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/epub/10.1080/09669582.2020.1758708?needAccess=true>
- Hill, C. & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral*. (9a. ed.). México: CENGAGE Learning. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (5a. ed.). México. Interamericana Editores S.A. Recuperado de

https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri

Hernández-Sampieri, R. & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.

Instituto Peruano de Economía. (14 de marzo del 2021). Turismo del sur perdió 154 000 empleos por COVID-19. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/turismo-del-sur-perdio-154-000-empleos-por-covid-19/>

Japutra, A. & Situmorang, R. (2021). The repercussions and challenges of COVID-19 in the hotel industry: Potential strategies from a case study of Indonesia. *International Journal of Hospitality Management* (Vol. 95). Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0278431921000335?token=47D9A63B16CDE75E15A566DF3BD473F8EE79C48E0C229904A48434D4ECDE50CDF23100F112CB8745178D6B34BD6135E2&originRegion=us-east-1&originCreation=20220426205431>

Johnson, M.; Christensen, C. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68. Recuperado de <http://www.brookings.edu/~media/research/files/reports/2012/10/blum%20roundtable/10%20business%20models%20kubzansky.pdf>

Kjaer, A. (2015). “Understanding tomorrow’s consumer landscape”, in Talwar, R., Wells, S., Koury, A. and Rizzoli, A. (Eds), *The Future of Business*, Fast Future Publishing, Tonbridge, pp. 163-8.

Koury, A., Lazarova, I. and Talwar, R. (2015). “Section 6: global drivers of change”, in Talwar, R., Wells, S., Koury, A. and Rizzoli, A. (Eds), *The Future of Business*, Fast Future Publishing, Tonbridge, pp. 367-74

La Cámara. (2020). INEI: Economía peruana cayó 11,12% en 2020, su tasa más baja en tres décadas. Consultado el 18 de abril de 2021. Recuperado de <https://lacamara.pe/tag/pbi/?print=print-search>

- Larsson, M. (2018). *Circular Business Models: Developing a Sustainable Future*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Larraiza, L. (2016). Clasificación de Hoteles. Recuperado de <http://leirelarraiza.com/calidad/clasificacion-de-hoteles/>
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, Jr, G., & Deimler, M. (2012). Business model innovation: When the game gets tough, change the game. *Own the future: 50 ways to win from The Boston Consulting Group*, 291-298.
- Martín B. (2011). *Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo*. Editorial Trillas; México, 2011.
- Mattera, M., Soto, F., Alba, C. & Gava, L. (8 de diciembre de 2020). Facing a global crisis - how sustainable business models helped firms overcome COVID. *Emerald Publishing Limited*. Recuperado de <https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/CG-07-2020-0309/full/pdf?title=facing-a-global-crisis-how-sustainable-business-models-helped-firms-overcome-covid>
- Mattera, M. & Alba, C. (2020), “UNGC principles and SDGs: perception and business implementation”. *Marketing Intelligence & Planning*. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MIP-08-2018-0319/full/html>
- Mattera, M. & Baena, V. (2015). “The key to carving out a high corporate reputation based on innovation: corporate social responsibility”. *Social Responsibility Journal*. Vol. 11 No. 2, pp. 221-241.
- Maza, P. (2021). Balance General o Información de la Situación Financiera a una Fecha Determinada. Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/?itemid=100337&option=com_content&language=es-ES&Itemid=100808&view=article&catid=388&id=1727&lang=es-ES

- McKinsey & Company. (2020). Meet the next-normal consumer. Marketing & Sales Practice. *Getty Images*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/meet-the-next-normal-consumer>
- Mendoza, JM. (2017). La naturaleza de la innovación. Competitividad e innovación: el poder competitivo de la innovación. Cap. 5. Universidad Simón Bolívar. https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2280/Cap_5_LaNaturaleza.pdf?sequence=9&isAllowed=y
- Mejía, J. & Sánchez, J. (2015). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. México. *Revista del Centro de Investigación*. Vol. 11. No. 42, pp. 105-128. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34235376004>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). Perfil del Vacacionista Nacional 2014, Perú en cifras. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202014&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/35/PVN_2014_Publicacion.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=9457844/32956594
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). Plan Operativo. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/transparencia/POI_2014_MINCETUR.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). Reglamento de establecimientos de hospedajes. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/Reglamento_Establecimiento_Hospedaje_2014_reglamento.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). Plan Operativo Institucional 2015. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/transparencia/POI_2015_MINCETUR.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). Medición económica del Turismo. Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía – DGIETA. Julio del 2016. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo & Comisión de promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2019). Perfil del Turista Nacional 2018. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1184119/1_Perfil_del_Turista_Extranjero_2018.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). Normatividad - Mincetur. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/funciones-y-normatividad-2/normatividad>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2020). “Protocolo Sanitario Sectorial ante el COVID-19 para hoteles categorizados”. Mincetur Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-protocolo-sanitario-sectorial-ante-el-covid-19-p-resolucion-ministerial-n-080-2020-mincetur-1866158-1/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). Reportes de Turismo - *Reporte Regional de Turismo - Cusco 2020*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/1212821-reportes-de-turismo-reportes-regional-de-turismo-cusco-2020>
- Mhlanga, O. (2019). Peer to peer travel: is Airbnb a friend or foe to hotels? *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 13(4), 443–457. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0087>
- Muñoz, T. (2007). German demand for tourism in Spain. *Tourism management*, 28(1), 12-22. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517705000981>
- Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54.

- Najmaei, A. (2011). Dynamic business model innovation: an analytical archetype. Vol. 12. Singapore. IACSIT Press. Recuperado de <http://www.ipedr.com/vol12/30-C032.pdf>
- Nerantzidis, M. & Filos, J. (2014). Recent corporate governance developments in Greece. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 14(3), 281-299.
- Nolasco, A., Carreón, M., Hernández, C., Ibarra, E., & Snook, L. (2005). El manejo de la caoba en Quintana Roo. *Revista Forestal Centroamericana*. México: 38, 19-26.
- Organización Mundial del Turismo. (1995). *Concepts, Definitions, and Clasifications for Tourism Statistics: a Technical Manual*. Madrid.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2019). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deustos SA Ediciones. Recuperado de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Cuarta edición. *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OCDE*. Publicado en París/Eurostat, Luxemburgo. Recuperado de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1621629280&id=id&accname=guest&checksum=856FC7B62D51EEC1B1D4BDBBB8B73936>
- Paniagua, M., Hernández, J. & Hewings, G. (2007). Efectos macroeconómicos dinámicos dentro del sistema regional peninsular español. In *VIII Congreso de Estudios Extremeños: libro de actas*, 1810-1842. Diputación Provincial de Badajoz. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Julian-Ramajo/publication/38292848_Efectos_macroeconomicos_dinamicos_dentro_del_sistema_regional_peninsular_espanol/links/5787c1c708aedc252a9368b1/Efectos-macroeconomicos-dinamicos-dentro-del-sistema-regional-peninsular-espanol.pdf
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015). Guía de Investigación en Gestión. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%c3%ada>

[%20de%20Investigaci%c3%b3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%c3%b3n.p
df?sequence=1&isAllowed=y](#)

Perez, J. (2015). *Innovación Empresarial: Características, factores y determinantes. Un análisis en base a la Encuesta de Innovación del INE*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/60237/TFC%20JAVIER%20P%20C3%89REZ%20TOLEDO.pdf?sequence=1>

Porter, M. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto.

Porter, M. & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*. América Latina. Recuperado de <https://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

Quiroa, M. (2020). Necesidades del consumidor. *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/necesidades-del-consumidor.html>

Quispitupa, B. & Cervantes, R. (2021). Comunicación personal. Entrevista.

Reguant, M. (2021). ¿Conoces los hoteles bleisure? Entérate de las nuevas tendencias. *Amara Ingeniería de Marketing*. Recuperado de <https://www.amara-marketing.com/blog-turismo/tendencias-hoteles-bleisure>

Rogers, R. (2010). *What's mine is Yours. The rise of Collaborative Consumption*. Collins, London.

Rinne, A. (2020). Coronavirus: La final de El Intercambio Economía, o un nuevo ¿Comenzando? Recuperado de <http://www.ps://medium.com/swlh/coronavirus-the-end-of-the-sharingeconomy-or-a-new-beg-entrada-a142acbb7130>

Radio Programas del Perú Noticias. (2021). El 50% de los hoteles cerraría este año debido a la pandemia. Consultado el 11 de abril de 2021. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/el-50-de-los-hoteles-cerraria-este-ano-debido-a-la-pandemia-segun-canatur-turismo-coronavirus-en-peru-covid-19-noticia-1291122>

- Radio Programas del Perú Noticias. (2021). Los hostales podrán volver a funcionar, ¿qué medidas deben tomar? Reactivación económica. Consultado el 11 de abril de 2021 en <https://rpp.pe/economia/economia/hostales-podran-volver-a-funcionar-que-medidas-deben-tomar-hospedaje-hoteles-turismo-viajes-reactivacion-economica-noticia-1279974>
- Sancho, A. (sf). Introducción al Turismo. Organización Mundial del Turismo. Recuperado de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Saritas, O. & Smith, J.E. (2011). The big picture—trends, drivers, wild cards, discontinuities and weak signals. *Futures*, 43(3), 292-312.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5a ed.). Essex: Prentice Hall.
- Seclén, J. & Barrutia, J. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas*. El Fondo Editorial de la Pontificia universidad Católica del Perú. https://books.google.com.pe/books/about/Gesti%C3%B3n_de_la_innovaci%C3%B3n_empresarial_c.html?id=0EDZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Secretaría de Turismo. (2012). Sistema de clasificación Hotelera Mexicano. Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México. Recuperado de http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejorespracticasy2012_FSIDITT_ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf
- Sommet Education Group. (2018). “Top trends in hospitality for 2019”. Recuperado de www.sommet-education.com/wp-content/uploads/Sommet-Education-Top-Hospitality-Trends-2019.pdf
- Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of business Economics*, 86(6), 671-696.

- Superintendencia Nacional de Migraciones. (2019). Principales indicadores: Indicadores del Sector Turismo 2005-2019. Superintendencia Nacional de Migraciones-Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Blanco & Tafur. (2018). La gestión de la innovación como ventaja competitiva sostenible. *XII Congreso de Ingeniería de Organización*. Burgos, España. http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/TECHNOLOGICAL_AND_ORGANIZATIONAL_INNOVATION//1849-1858.pdf
- Tierra Viva Hotels. (2021). Hotel Tierra Viva Cusco Centro. Página web. Recuperado de <https://tierravivahoteles.com/tierra-viva-cusco-centro/>
- Ten Brink, P., Kettunen, M. and Watkins, E. (2017), “Expert group on green and circular economy in the outermost regions: final report”, DG Regional and Urban Policy, European Commission, Bruxelles. Recuperado de https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/themes/outermost-regions/pdf/green_circ_econ_report_en.pdf
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 172–194. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Thompson, I. (2005). Definición de mercado. *Promonegocios. net*. Recuperado de https://www.academia.edu/4964321/FACULTAD_DE_CONTADUR%C3%8DA_Y_ADMINISTRACI%C3%93N_CENTRO_UNIVERSITARIO_UAEM_ATLACOMULCO?from=cover_page
- Thomas, A. (2004). *Research Skills for Management Studies*. Londres: Routledge.
- Vargas-Sánchez, A. (2019), "The new face of the tourism industry under a circular economy", *Journal of Tourism Futures*. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JTF-08-2019-0077>
- Visser, W. (2020). “Measuring future resilience: a multilevel index”, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. Recuperado de www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CG-01-2020-0044/

Week, F. (2004). Definitions within the term service. *National Service Delight*, 30, 6. Recuperado de http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3194/1/Calidad_servicio.pdf

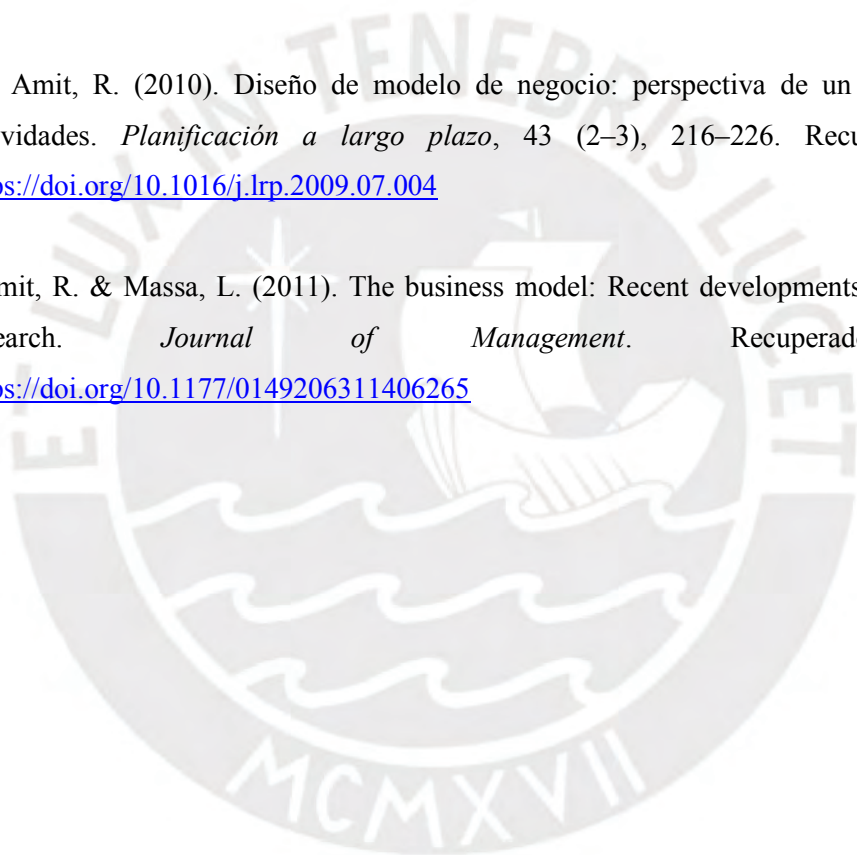
Yin, R. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 6 (1), 58-65.

Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Ed. Sage, Newbury Park, CA.

Yirda, A. (2021). Definición de Tendencia. Recuperado de <https://conceptodefinition.de/tendencia/>

Zott, C. & Amit, R. (2010). Diseño de modelo de negocio: perspectiva de un sistema de actividades. *Planificación a largo plazo*, 43 (2-3), 216-226. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>



ANEXOS

ANEXO A: Informe Bibliométrico

Para el presente trabajo, se empleó la base de datos de Scopus y Web of Science, esto con el fin de realizar la búsqueda de los ejes temáticos. Así, las palabras claves que se usaron fueron “Business Model”, “Business Model Innovation” y “Business Model Hotel Industry”.

De esta manera, primero se utilizó la palabra “Business Model” (Ver Figura A1 y Figura A2), el cual se filtró por área temática: Negocios, Gestión y Contabilidad; e idioma: español e inglés. De esta búsqueda se puede observar que se encontraron 9042 documentos, los cuales datan desde el año 2010 al 2021, y en su mayoría son artículos (62.9%). Asimismo, el área temática que más surgió fue la de Negocios y Administración; además de que los autores más citados fueron Teece, Amit, Chesbrough, Zott, Massa.

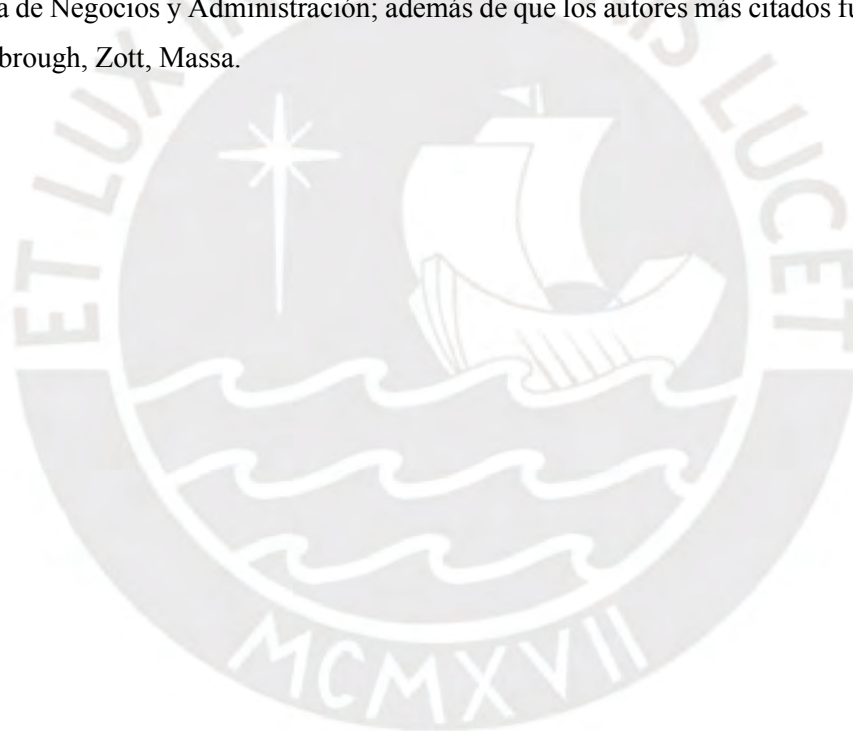


Figura A1: Reporte Bibliométrico Business Model



Figura A2: Reporte Bibliométrico Business Model

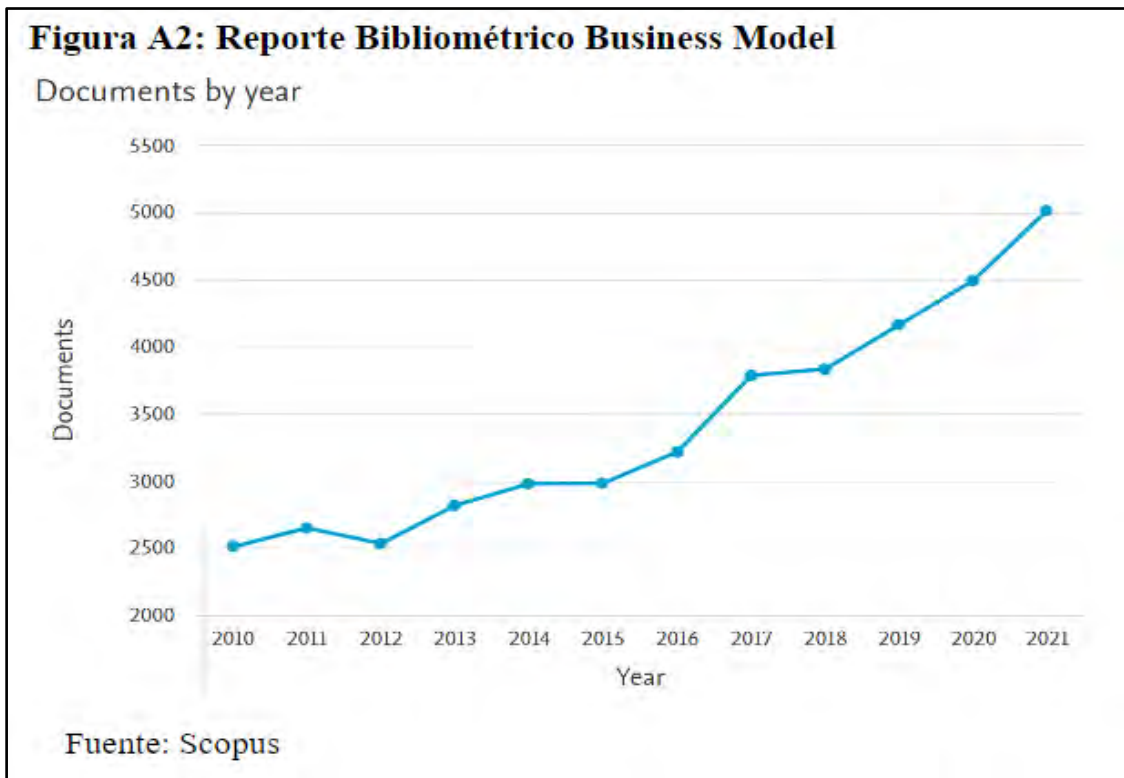


Figura A3: Reporte Bibliométrico Business Model

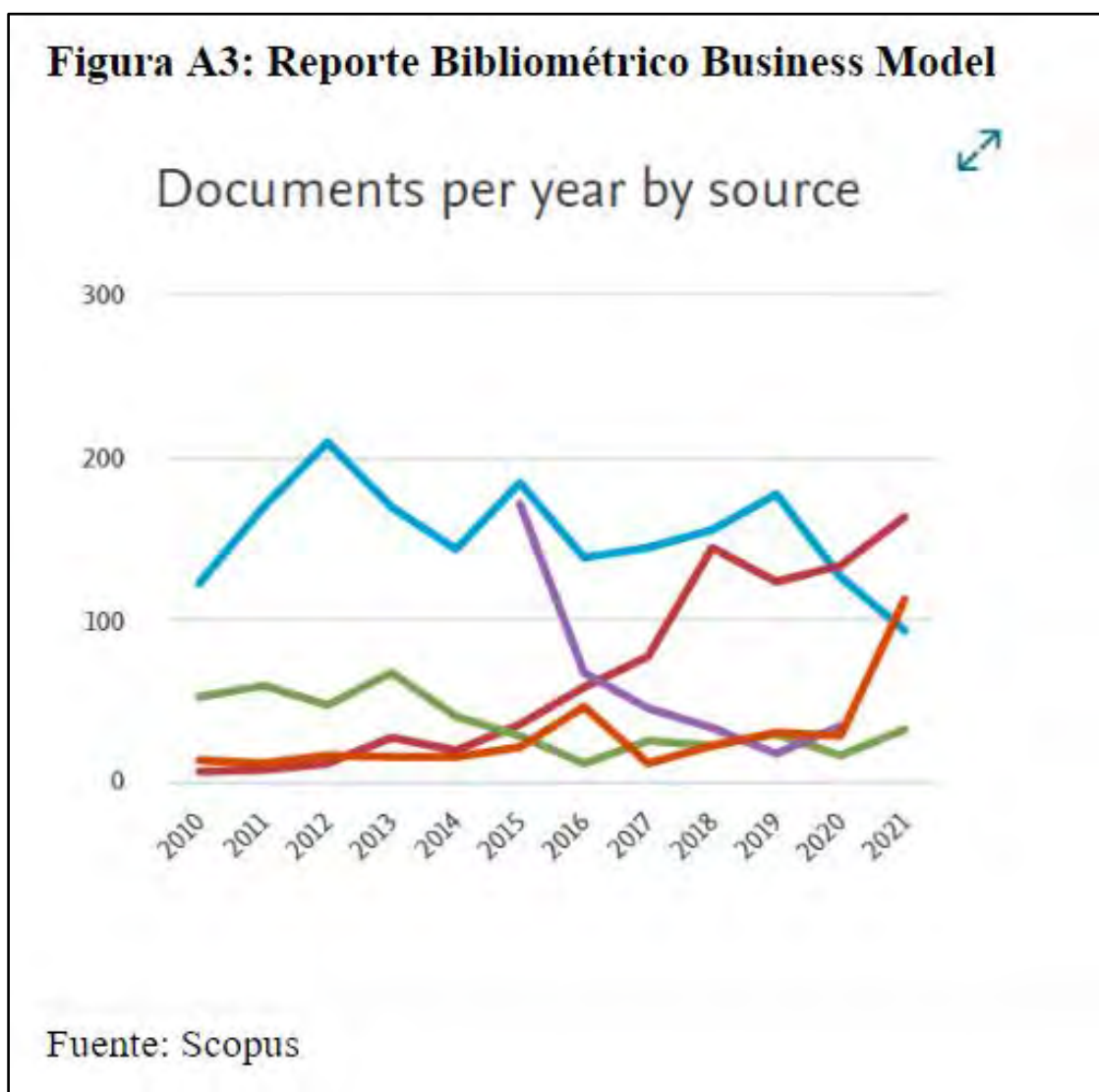


Figura A4: Reporte Bibliométrico Business Model

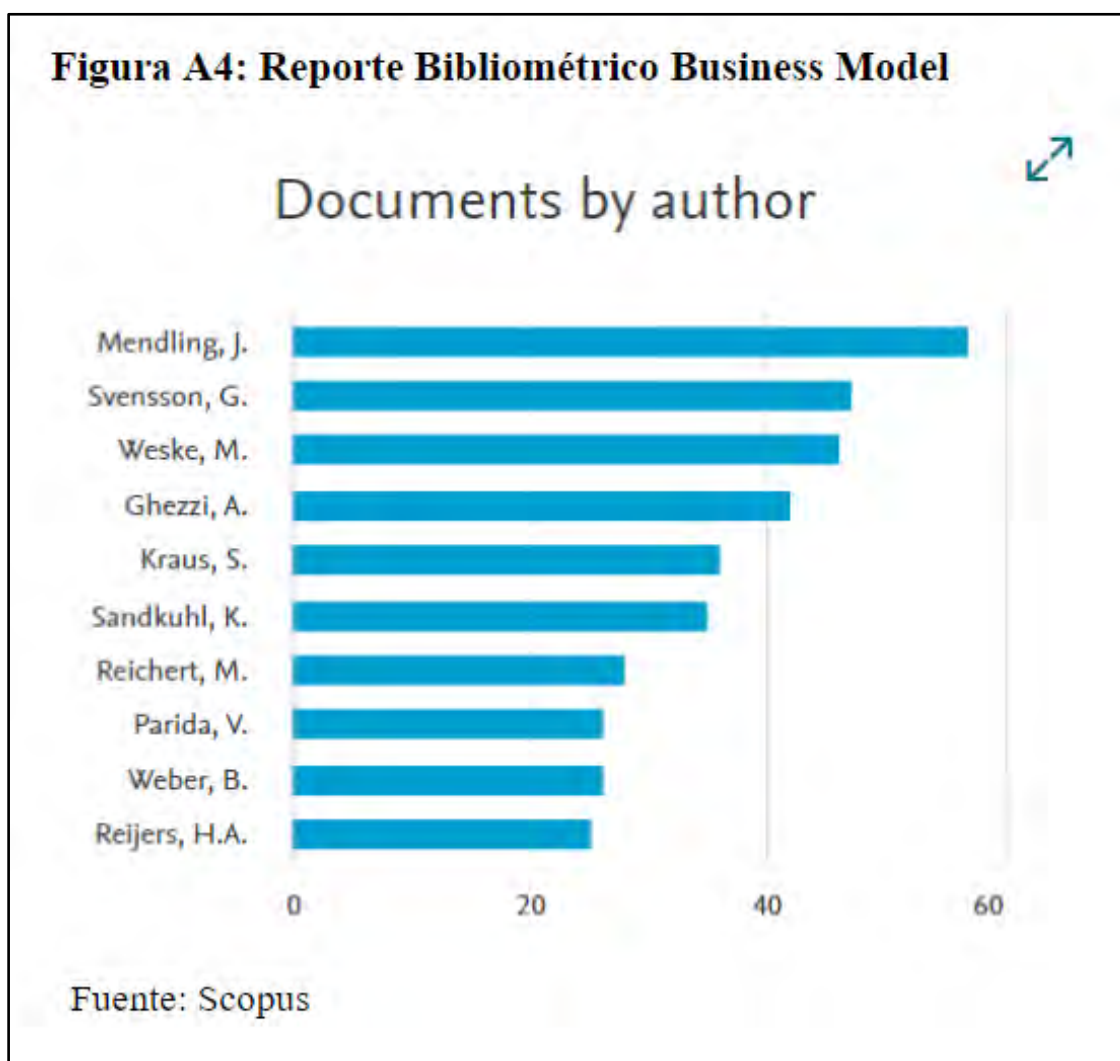


Figura A5: Reporte Bibliométrico Business Model

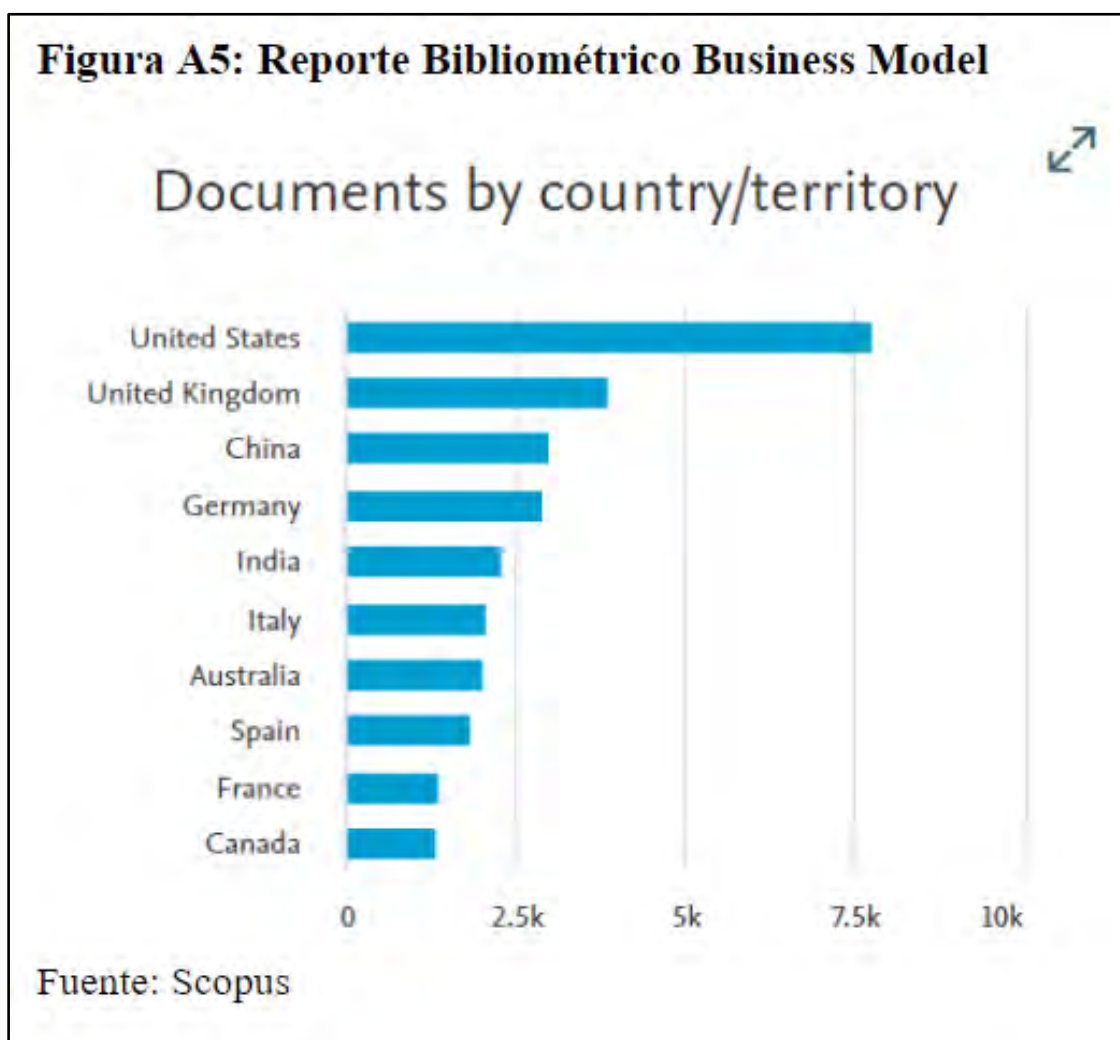


Figura A6: Reporte Bibliométrico Business Model

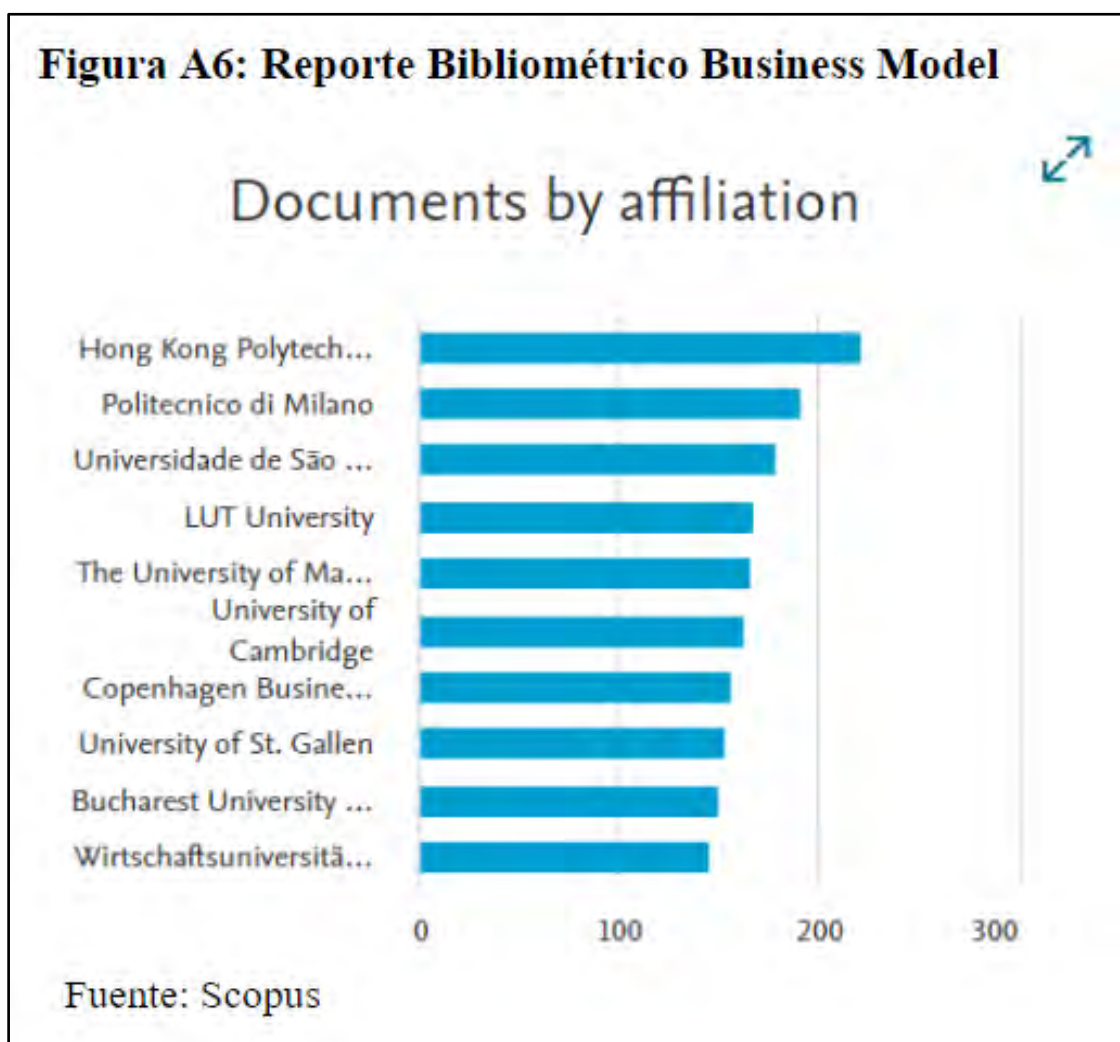


Figura A7: Reporte Bibliométrico Business Model

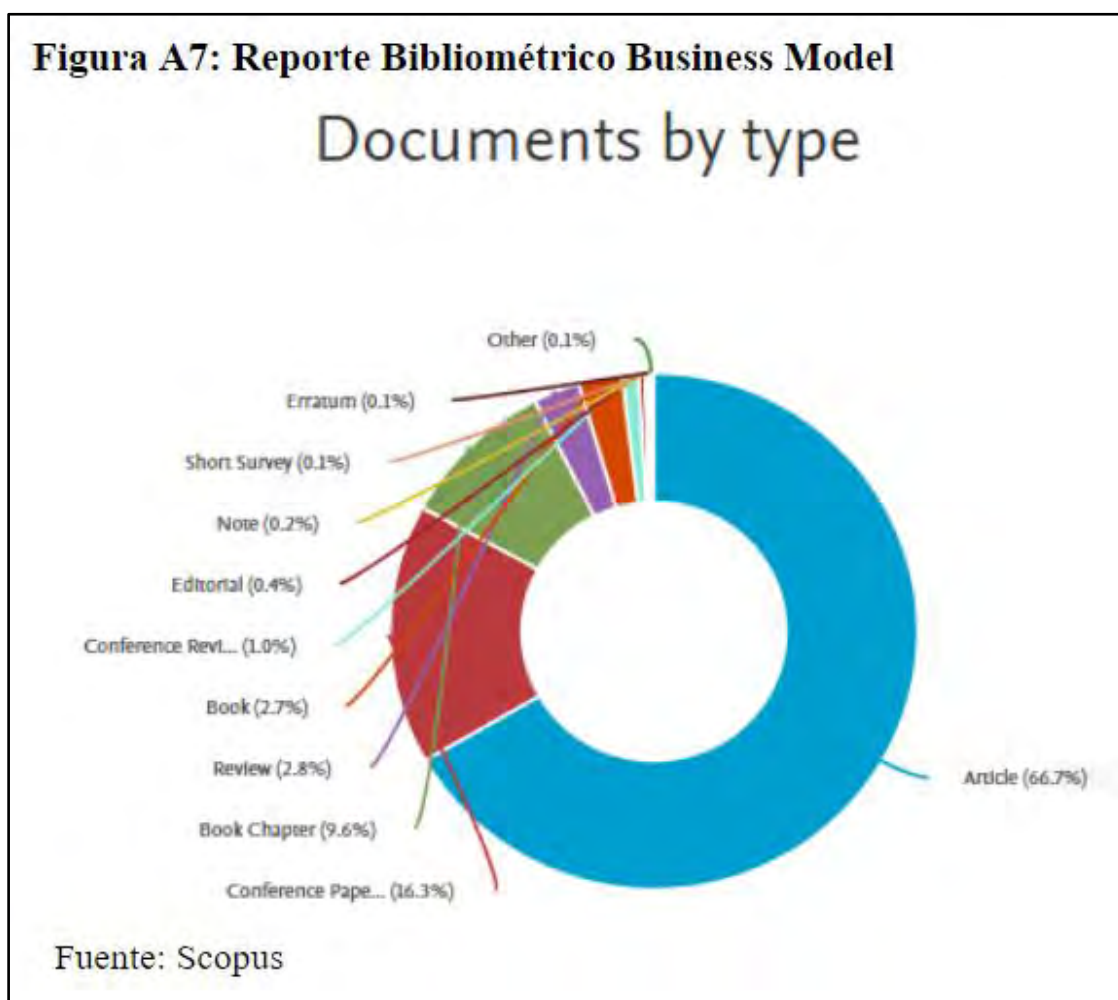


Figura A8: Reporte Bibliométrico Business Model

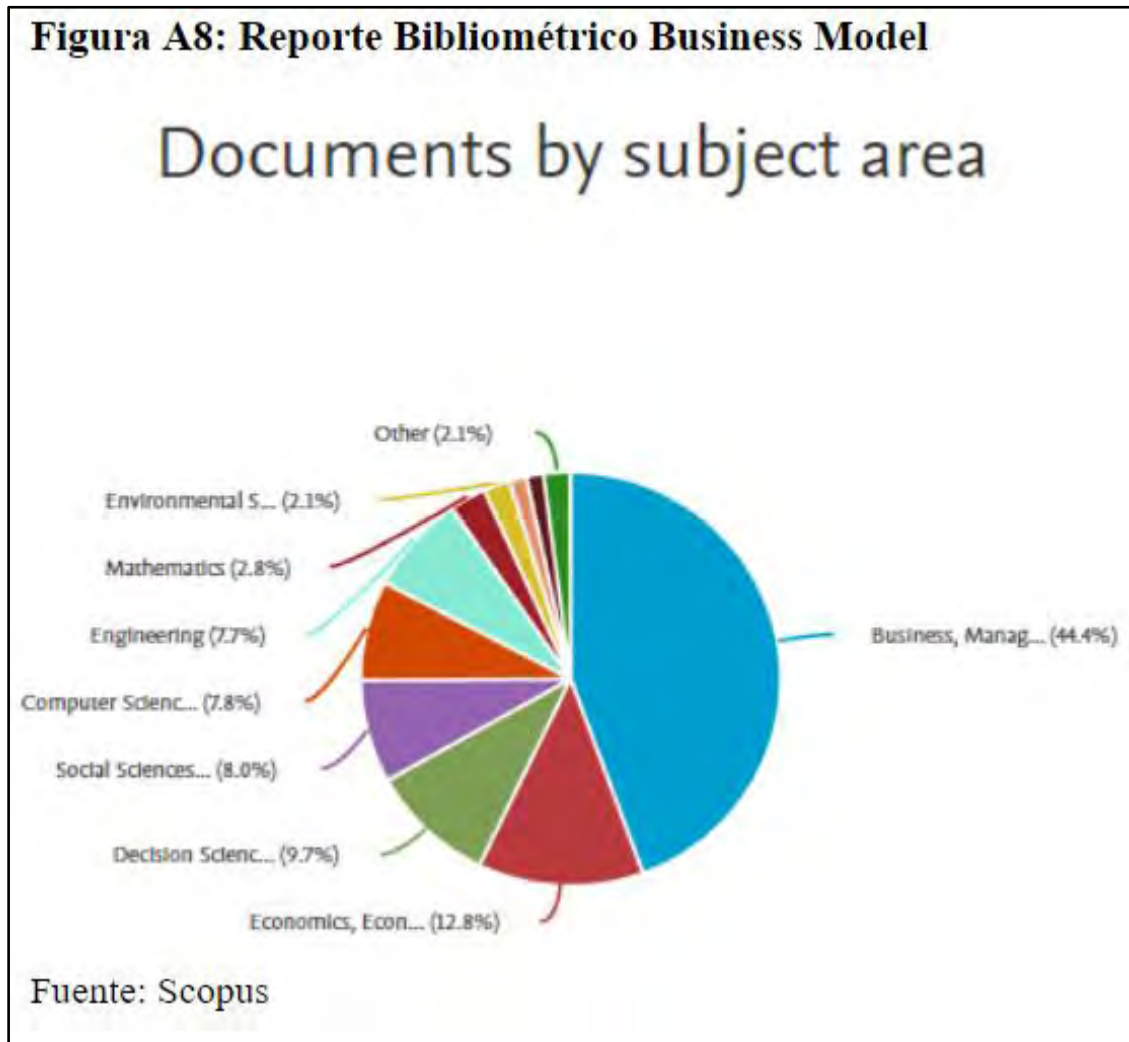
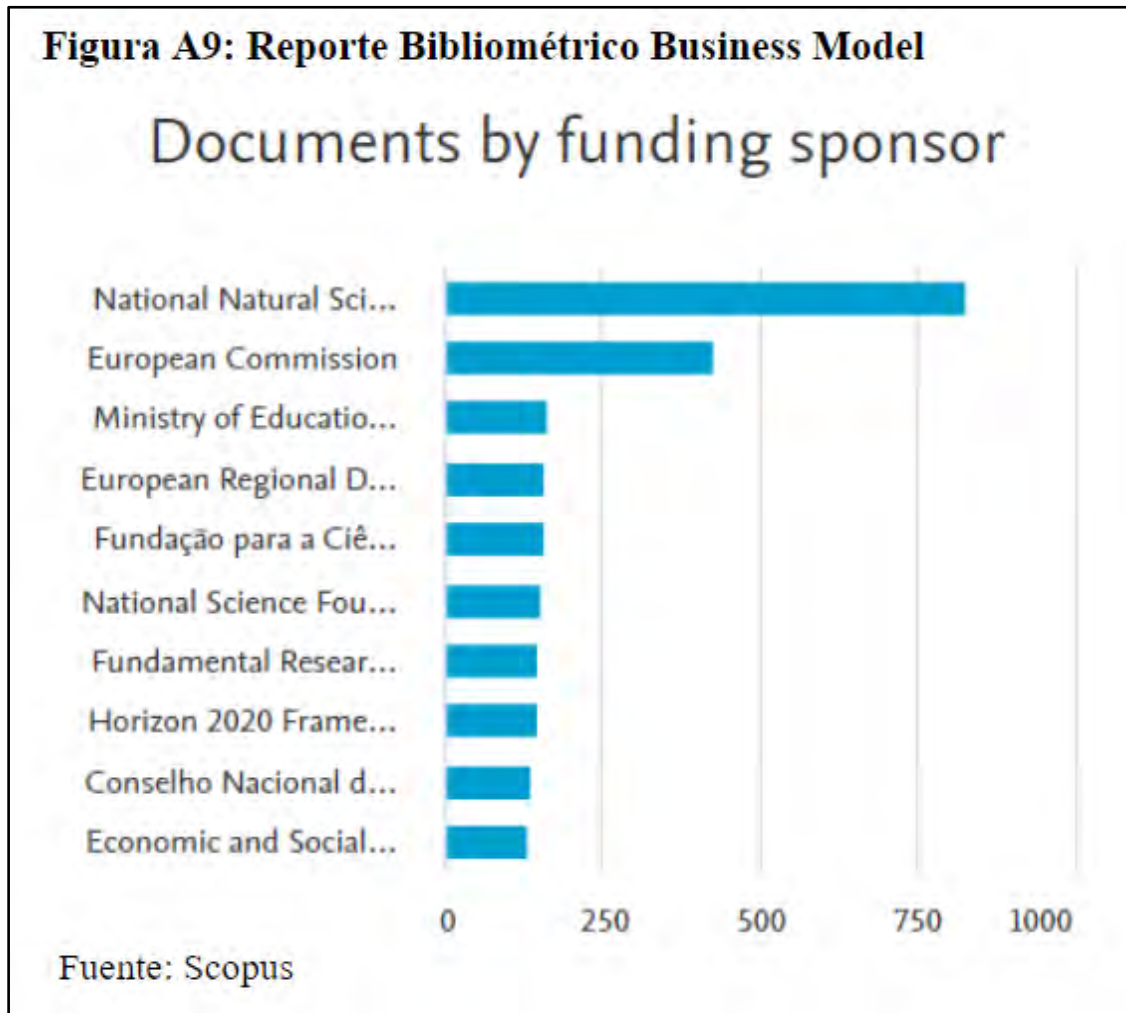


Figura A9: Reporte Bibliométrico Business Model



Por otro lado, la segunda palabra clave que se utilizó fue el “Business Model Innovation” (Ver Figura A3 y Figura A4). De esta búsqueda se puede observar que se encontraron 908 documentos, los cuales datan del año 2010 al 2021, y en su mayoría son artículos (62.9%). Asimismo, la cantidad de veces mencionada fue de 20839 y por año 1736 en promedio; además de que los autores más citados fueron Chesbrough, Henry; Amit, Raphael; Zott, Christoph y Teece, David J.

Figura A10: Reporte Bibliométrico Business Model

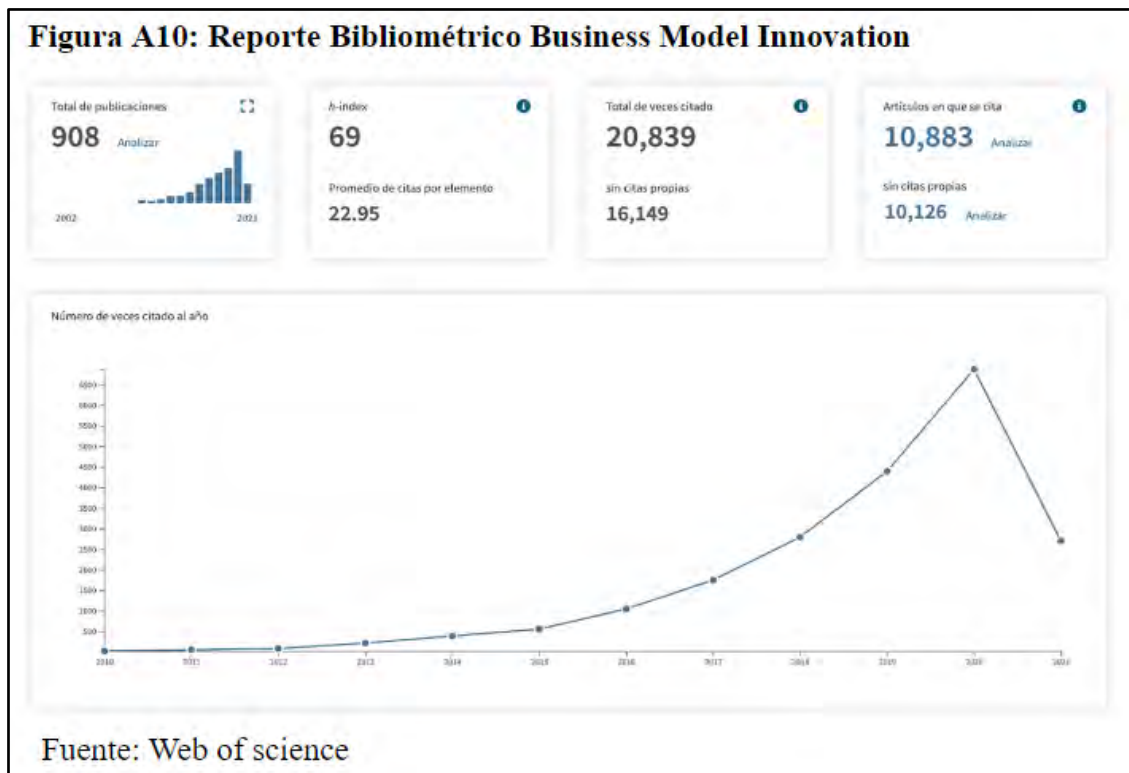


Figura A11: Reporte Bibliométrico Business Model Innovation

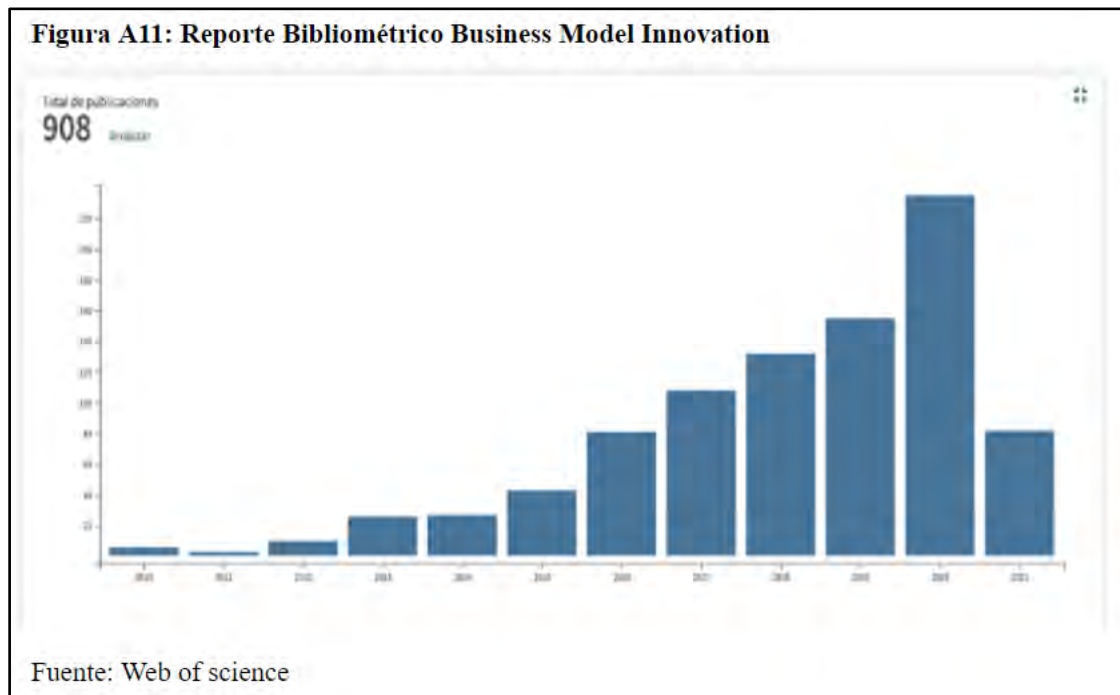
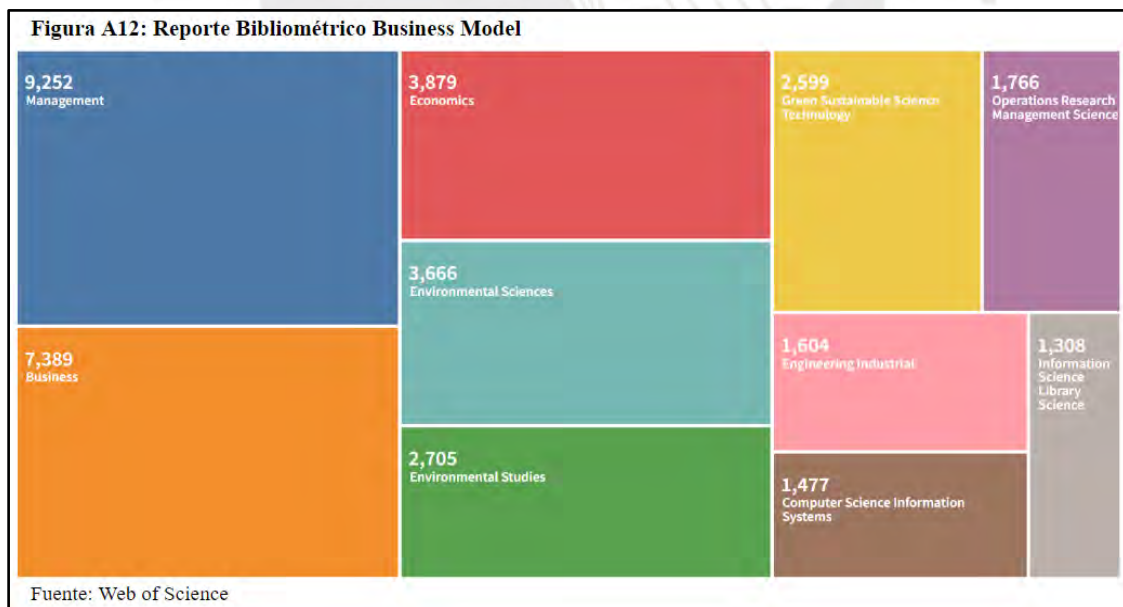


Figura A12: Reporte Bibliométrico Business Model



Luego, se buscó la palabra “Business Model Hotel Industry” (Ver Figura A5), pero no se encontró ningún estudio relacionado.

Figura A13: Reporte Bibliométrico Business Model Hotel Industry

Figura A13: Reporte Bibliométrico Business Model Hotel Industry

[Búsqueda básica](#) [Búsqueda de autores](#) ^{beta} [Búsqueda de referencia citada](#) [Búsqueda avanzada](#)

Su búsqueda no encontró ningún registro.

Compruebe la **ortografía** de la consulta de búsqueda.
Compare su consulta con los ejemplos de búsqueda de la página de búsqueda.
Use un **comodín** (*, \$ o ?) para buscar plurales y variantes de palabras (por ejemplo, **graph*nanofib*** para "graphite nanofiber").
Use **varios términos** para buscar un concepto similar (por ejemplo, **cell* phone* OR mobile phone***).
Considere **borrar el formulario de búsqueda**. Es posible que queden consultas anteriores en otros campos.
[Ver reglas de búsqueda](#) y [vídeos de capacitación](#)

"business model hotel industry" Tema [Sugerencias de búsqueda](#)

[+ Agregar fila](#) | [Restablecer](#)

Período de tiempo

Personalizar rango de años 2010 hasta 2021

Fuente: Web of science



ANEXO B: Reglamento de establecimientos de hospedaje

Figura B1: Reglamento de establecimientos de hospedaje

ANEXO N° 2 CONDICIONES MÍNIMAS PARA OBTENER LA CLASIFICACIÓN DE HOTEL					
A. Condiciones mínimas de infraestructura					
Deberán cumplir con el Anexo N° 1 de la Norma Técnica A 030 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones- RNE. ¹					
B. Condiciones mínimas de equipamiento					
CONDICIONES	Cinco (5) estrellas	Cuatro (4) estrellas	Tres (3) estrellas	Dos (2) estrellas	Una (1) estrella
GENERALES					
Custodia de valores (individual en la habitación o caja fuerte común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Internet (1)	Obligatorio y en áreas comunes	Obligatorio y en áreas comunes	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
EN HABITACIONES					
Frigobar	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Televisor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
En el caso de las condiciones de teléfono, televisor, internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el hotel.					
(1) La cobertura de internet debe asegurar conectividad en todas las habitaciones.					
C. Condiciones mínimas de servicio					
CONDICIONES	Cinco (5) estrellas	Cuatro (4) estrellas	Tres (3) estrellas	Dos (2) estrellas	Una (1) estrella
GENERALES					
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del hotel	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de llamadas,	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
¹ Decreto Supremo N° 006-2014-VIVIENDA que modifica el Título 111 del Reglamento Nacional de Edificaciones y aprueba la Norma Técnica A 030 Hospedaje					

Figura B1: Reglamento de establecimientos de hospedaje (Continuación)

mensajes internos y contratación de taxis					
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Primeros auxilios (2)	Obligatorio	Obligatorio	Botiquín	Botiquín	Botiquín
EN HABITACIONES					
Atención en habitación (room service)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Cambio diario de sábanas y toallas y en cada cambio del huésped (3)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

(1) Servicio prestado en el hotel o a través de terceros.

(2) Para las categorías de tres 4 y cinco 5 estrellas el servicio puede ser brindado en el mismo local o a través de terceros. En caso se requiera botiquín, este deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.

(3) El huésped podrá solicitar que no se cambien diariamente de acuerdo a criterios ambientales u otros.

D. Condiciones mínimas de personal

CONDICIONES	Cinco (5) estrellas	Cuatro (4) estrellas	Tres (3) estrellas	Dos (2) estrellas	Una (1) estrella
Personal calificado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

(1) Personal que, en el cumplimiento de sus funciones, tiene contacto directo con el huésped. Deben acreditar formación o experiencia en actividades turísticas, mediante constancia o certificado expedido por entidades públicas o privadas. El personal que acredite sólo experiencia y que en el cumplimiento de sus funciones tenga contacto directo con el huésped debe acreditar haber recibido capacitación en técnicas de atención al cliente.

ANEXO C: Matriz de Consistencia

Tabla C1: Matriz de Consistencia

Título de la investigación: Mejora de un Modelo de Negocio basado en la innovación: caso de estudio Hotel Tierra Viva						
Objetivo General	Preguntas de Investigación	Objetivos Específicos	Dimensión	Variables	Herramientas de recolección de la información	Actores
Proponer una mejora del modelo de negocio del Hotel Tierra Viva basado en la innovación	¿Cuáles son las teorías pertinentes y el marco contextual en el cual se desarrolla?	Presentar las teorías pertinentes y el marco contextual en el cual se desarrolla			Revisión de la literatura mediante análisis bibliográfico	-
					Entrevistas exploratorias a expertos en los ejes temáticos: Innovación, Modelo de Negocio y Ventaja Competitiva	Jorge Mendoza Regina Soriano
Proponer una mejora del modelo de negocio del Hotel Tierra Viva basado en la innovación	¿Cuál es el Modelo de Negocio elegido y sus variables a estudiar?	Describir el Modelo de Negocio elegido y establecer las variables a estudiar			Entrevista exploratoria a trabajadoras del sujeto de estudio	Manager del hotel - Rosario Cervantes Ex Jefa de operaciones - Betzy

Tabla C1: Matriz de Consistencia (continuación)

Título de la investigación: Mejora de un Modelo de Negocio basado en la innovación: caso de estudio Hotel Tierra Viva						
Objetivo General	Preguntas de Investigación	Objetivos Específicos	Nivel o Categoría	Variables	Herramientas de recolección de la información	Actores
Proponer una mejora del modelo de negocio del Hotel Tierra Viva basado en la innovación	¿Cuáles son las variables que mayor impacto tienen en el sujeto de estudio?	Identificar cuáles son las variables que mayor impacto tienen en el sujeto de estudio	Oferta de valor	Clientes objetivo	Entrevista semi-estructurada	Hotel Managers de la cadena
				Necesidades del cliente	Entrevista semi-estructurada	Hotel Managers de la cadena
				Comportamiento del cliente	Entrevista semi-estructurada	Hotel Managers de la cadena
				Oferta de productos o servicios	Entrevista semi-estructurada	Hotel Managers de la cadena
				Digitalización de su modelo de negocio	Entrevista semi-estructurada	Hotel Managers de la cadena
				Posicionamiento y competitividad en el mercado	Entrevista semi-estructurada	Hotel Managers de la cadena
			Arquitectura de creación de valor	Competencias y recursos	Entrevista semi-estructurada	Hotel Managers de la cadena
			Creación de valor interno y externo	Entrevista semi-estructurada	Hotel Managers de la cadena	
			Distribución del valor	Entrevista semi-estructurada	Hotel Managers de la cadena	

Tabla C1: Matriz de Consistencia (continuación)

Título de la investigación: Mejora de un Modelo de Negocio basado en la innovación: caso de estudio Hotel Tierra Viva						
Objetivo General	Preguntas de Investigación	Objetivos Específicos	Nivel o Categoría	Variables	Herramientas de recolección de la información	Actores
Proponer una mejora del modelo de negocio del Hotel Tierra Viva basado en la innovación	¿Cuáles son las recomendaciones para el Hotel Tierra Viva?	Brindar recomendaciones para el Hotel Tierra Viva, tomando en cuenta las características propias de la empresa				Hotel Managers de la cadena

ANEXO D: Matriz de Hallazgos

Tabla D1: Matriz de Hallazgos

Categoría/Dimensión de Variable	Variable	Hallazgos	Entrevistado	Cargo
Oferta de valor	Clientes objetivo	Existen diferentes tipos de huéspedes: corporativos, extranjeros, mineras, pesqueras, equipos de deporte, entre otros.	Eduardo Martinez y Fernando Ortiz	Manager Trujillo y Gerente de Casa Andina
		Los clientes corporativos y mineros fueron los únicos que rindieron ingresos para el hotel en época de cuarentena.	Rosario Cervantes	Manager Cusco
	Necesidades del cliente	Hay huéspedes con mayores necesidades especiales: veganos, vegetarianos, intolerantes y alérgicos a ciertos ingredientes.	Rosario Cervantes	Manager Cusco
		Necesitan una buena señal de internet y espacio tranquilo para trabajar (Home Office)	Claudia Galindo	Manager Lima
		Necesitan de espacios abiertos y amplios por contexto COVID	Rosario Cervantes	Manager Cusco
		Apertura de un restaurante, porque los clientes requieren de almuerzo y cena, no solo desayuno.	Eduardo Martinez	Manager Trujillo
		Requieren hacer cuarentenas (las mineras)	Claudia Galindo	Manager Lima
	Comportamiento del cliente	El huésped corporativo usa más el Whatsapp, prefiere una comunicación rápida. Asimismo, no hace reservas por Booking o Expedia, por lo que no deja comentarios en las páginas.	Eduardo Martinez	Manager Trujillo
		Los huéspedes prefieren preguntar o pedir directamente a los empleados y no usar ninguna aplicación virtual.	Eduardo Martinez	Manager Trujillo
		Los huéspedes no suelen quedarse en los hoteles, disfrutan yéndose a sus tours o restaurantes.	Rosario Cervantes	Manager Cusco
		Ahora, quieren pagar menos, se han dado cuenta de la necesidad del sector, pues muchos hoteles han bajado su tarifa	Katerine Delgado	Manager Puno
	Oferta de productos o servicios	Ahorita estamos con la idea de querer abrir un Tea Time navideño, previa reserva de 48 horas, para las empresas que quieran realizar intercambio de regalo o para un grupo de personas que quieren reunirse. Se ofrecerían bebidas alcohólicas, bocaditos, entre otras cosas.	Eduardo Martinez	Manager Trujillo
		Los servicios de Home Office y Tierra Viva School fueron una respuesta a los requerimientos de los clientes por pandemia.	Claudia Galindo	Manager Lima
		El servicio de Concierge es valorado por los clientes, ya que prefieren recibir recomendaciones directas del hotel, y no buscar en internet.	Rosario Cervantes	Manager Cusco

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (Continuación)

Categoría/Dimensión de Variable	Variable	Hallazgos	Entrevistado	Cargo
Oferta de valor	Digitalización de su modelo de negocio	La página web, Facebook, Instagram y nosotros mismos, somos un mecanismo de venta, es decir promocionamos ofertas, también cuando habido promociones para agencias.	Rosario Cervantes	Manager Cusco
		El poder realizar algunas cosas virtualmente, por ejemplo el usar estas herramientas virtuales para poder capacitar al equipo, ha hecho que todos nos acerquemos muchísimo más	Claudia Galindo	Manager Lima
		Ahora, que sí hemos digitalizado, procesos de contabilidad, tratando de disminuir el proceso manual, digitalizar que la factura se digitalice en un solo lugar, si ingresa al sistema, en eso si estamos trabajando bastante.	Rosario Cervantes	Manager Cusco
		Desarrollaron el App de Tierra Viva y el Ipad interactivo, pero no dieron resultado, ya que los clientes se rehusaban a usarlos, pues tenían más cerca a los empleados para preguntarles directamente, se sentían mucho más cómodos y cercanos.	Eduardo Martinez	Manager Trujillo
		Las encuestas de satisfacción también son virtuales, pero muy pocos lo llenan luego de hacer el check-out, por lo que el hotel debe aprovechar en el mismo momento que el huéspedes se acerca al front-desk.	Claudia Galindo	Manager Lima
	Posicionamiento y competitividad en el mercado	Ahorita, competimos todos contra todos, porque la piscina, el bar, todos esos elementos diferenciadores de los hoteles de más estrellas, no se pueden usar, de repente ya cambió la dinámica con las cosas como están sucediendo ya, pero era lo mismo, yo podía darte una tarifa muy parecida de un hotel con dos estrellas más que la mía,	Eduardo Martinez	Manager Trujillo
		La característica que nos diferencia es nuestro servicio, internet, una bonita cama, desayuno, te lo puede ofrecer cualquiera, pero esa atención, esa flexibilidad que nosotros ofrecemos a los huéspedes no te lo vende cualquier hotel, muchos hoteles están muy cuadriculados o parametrizados	Eduardo Martinez	Manager Trujillo
		Nos escogen, porque nuestras tarifas son buenas, por el nombre que nos estamos ganando, el servicio, la ubicación, nuestros hoteles están muy bien ubicados.	Katerine Delgado	Manager Puno

Tabla D1: Matriz de Hallazgos (Continuación)

Categoría/Dimensión de Variable	Variable	Hallazgos	Entrevistado	Cargo
Arquitectura de creación de valor	Competencias y recursos	Ecolab, los productos de limpieza, es algo que ya hace varios años estandarizamos	Eduardo Martinez	Manager Trujillo
		En algunas situaciones del servicio, los trabajadores sienten que son empoderados para tomar ese tipo de decisiones, es lo que realiza un impacto importante, son cosas pequeñas que hacen la diferencia cuando estás hospedado.	Eduardo Martinez	Manager Trujillo
		Los trabajadores saben que lo más importante son los huéspedes, no tienen miedo	Katerine Delgado	Manager Puno
	Creación de valor interno y externo	Empezamos a negociar con nuestros propietarios, nuestra relación siempre fue muy buena con ellos y, por ello, se pudo mantener 12 de las 13 sedes en la época de crisis	Ivan Saettone	CEO de Operaciones
		Se van a tener que generar ingresos de muchos canales distintos, las agencias de viajes que antes no prestábamos atención, ahora se ha tenido que salir a almorzar con ellos y ofrecerles tratos.	Eduardo Martinez	Manager Trujillo
		Ecolab, además, les hizo varias capacitaciones a los chicos sobre la desinfección, limpieza,	Katerine Delgado	Manager Puno
		Las capacitaciones eran dos veces a la semana, eso ha ayudado muchísimo, los trabajadores están súper contentos, se han sentido cuidados, muy importantes; además, porque se han realizado capacitaciones sobre la COVID-19. También se hizo un wasap de RRHH y continuamente se comparten consejos de COVID-19, de nutrición, de cuidado físico, motivacional y de cómo administrar finanzas.	Katerine Delgado	Manager Puno
		Contamos con un manual, varios manuales, se hacen inducciones antes de que entren nuestros colaboradores en temas de seguridad.	Katerine Delgado	Manager Puno
	Distribución del valor	La web y redes, nos asignan mayor valor, básicamente. Una vez que entablamos contacto a través de Expedia y Booking, tratamos de hacer contacto con el pasajero si es que es orgánico, eso era más pre pandemia, pero ahorita web y redes.	Marysabel Perez	Experta en el sector

ANEXO E: PESTEL

Tabla E1: PESTEL

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
Aislamiento social obligatorio (cuarentena)	Crecimiento fuerte del PBI de un 20.9% por la ejecución acelerada de obras públicas y reanudación de proyectos de inversión privada	El segmento de personas mayores va a experimentar una drástica reducción por temor al contagio	Perú cuenta con un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI 2006-2021)	Las características de diversidad sobre el territorio conducen a que también se encuentre una enorme heterogeneidad cultural	El Estado Peruano posee un marco regulatorio para impulsar el crecimiento y desarrollo del país
Inmovilización social obligatoria	El empleo en el sector alojamiento para visitantes retrocedió un 47.3%	Cobrarán importancia los perfiles de viajeros hiper-especializados como los ecoturistas o los deportistas que compiten	Innovate Perú es el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad del Ministerio de la Producción, que otorga desde fondos para proyectos de innovación, a programas de incentivo a la cultura innovadora y del emprendimiento tanto en el sector privado como público	El Perú es un país expuesto a la ocurrencia de eventos extremos y desastres naturales, debido a factores geológicos y ambientales por ubicarse en el denominado Cinturón de Fuego del Pacífico	Ley de Promoción de la Inversión Extranjera, el Estado promueve y garantiza la inversión extranjera efectuada en el territorio peruano, teniendo los mismos derechos y obligaciones que los inversionistas y empresas nacionales.

Tabla E1: PESTEL (Continuación)

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
Ampliación de plazo de acuerdo con los nuevos cronogramas de pago	La inflación anual alcanzó el 5,4% en septiembre (+1%-3%) por aumento global del precio de los alimentos, energía y depreciación de la moneda nacional	Nuevos perfiles: nómadas travelers que compaginan teletrabajo e inmersión como local en el destino dando valor a los gestos cotidianos (sentir el sol y la brisa) mientras se dan un paseo por áreas naturales	Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC 2010), mediante el Decreto Supremo N°034-2010-MTC, aprobó el reglamento de la ley que busca impulsar el desarrollo, utilización y masificación de la banda ancha en todo el territorio nacional	El Fenómeno del Niño, que ocurre de manera cíclica y con distintos grados de intensidad, causando intensas lluvias, inundaciones y sequías.	Ley General de Turismo. Ley N°29408, tiene por objeto promover, incentivar y regular el desarrollo sostenible de la actividad turística a nivel nacional, regional y local, en coordinación con los distintos actores vinculados al sector e incluyendo a la actividad artesanal.
Aprobación de la “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 – 2023”	Para el cierre de 2021, se proyecta que la economía peruana continuará recuperándose, pero a un ritmo más lento que en el primer semestre. Se espera un crecimiento del 11.3%, impulsado por la recuperación de la demanda interna y las exportaciones	Los millennials serán los primeros en viajar, pues son quienes quieren divertirse y estar con sus amigos	Existe un crecimiento de la conectividad a Internet a través de tecnologías existentes como la fibra óptica y otras nuevas como la red 5G que cada vez tienen más relevancia en el país	Organización Mundial de la Salud (Arroyo 2020) declaró al COVID-19 como pandemia el 11 de marzo del 2020, se desató una crisis global	En septiembre de 2018 se emitieron normas que impulsan mejoras en la eficiencia del Estado, gestión de la inversión pública, entre otros, a fin de desarrollar políticas públicas en beneficio de la población, preservando la responsabilidad y sostenibilidad fiscal

Tabla E1: PESTEL (Continuación)

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
Recuperación progresiva del sector turismo		Se irá moviendo el turismo de lujo, porque son las personas que están acostumbradas a viajar por todo el mundo –y tienen los medios económicos– quieren seguir haciéndolo, pero tomando las precauciones del caso			



ANEXO F: Ponderación del Lienzo Estratégico

Tabla F1: Ponderación del Lienzo Estratégico

Características	Hotel Tierra Viva	Fuente
Servicio de limpieza y protocolos de bioseguridad	8	Todos los entrevistados
Servicio diferenciado y personalizado	8	Todos los entrevistados
Cercanía al cliente	8	Todos los entrevistados
Experiencia inolvidable	3	Claudia, Marysabel, Rosario
Proceso de capacitación	3	Rosario, Eduardo, Marysalbel
Digitalización amigable	8	Todos los entrevistados
Servicio alimentos y bebidas	3	Fernando, Eduardo, Rosario
Personal calificado	8	Todos los entrevistados
Comodidad en las instalaciones y correcta infraestructura	2	Yahaira, Eduardo
Ubicación estratégica	3	Eduardo, Claudia, Katerine
Seguridad	3	Claudia, Eduardo, Yahaira
Accesibilidad para las personas discapacitadas	1	Yahaira
Capacidad de respuesta rápida	2	Rosario, Eduardo
Capacidad de trabajar en equipo	8	Todos los entrevistados
Servicio de internet	8	Todos los entrevistados

ANEXO G: Consentimiento Informado

Figura H1: Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimada participante,

Como comentamos al inicio de la entrevista efectuada, somos Luz Almendra Bazán Paucar y Estefany Sofia Navarro Caro, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos desarrollando nuestro trabajo de investigación denominado "Mejora de un Modelo de Negocio basado en la innovación incremental: caso de estudio Hotel Tierra Viva", cuyo propósito es examinar enfoques teóricos relevantes que permitan construir un marco analítico sobre la innovación del modelo de negocio y la ventaja competitiva; asimismo, esta investigación es asesorada por el Prof. Renato Jose Gandolfi Castagnola. De esta manera, usted ha sido contactada en calidad de Especialista en el Sector, por lo que, de ser requerido, consideramos referir su nombre al citar alguna información que nos haya proporcionado; sin embargo, si desea, su identidad puede ser tratada en forma confidencial, usando un código de identificación o pseudónimo. La grabación y notas de la entrevista serán almacenadas por nosotras, debidamente protegidas por contraseñas, por un periodo de cinco años luego de que los reportes de investigación hayan sido derivados al repositorio virtual, transcurrido el cual serán eliminadas. Solamente nosotras y nuestro asesor tendremos acceso a esa información. En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes números: 943480968 y 946677999. Finalmente, agradeceremos que responda si está de acuerdo con los términos indicados.

ANEXO H: Guía de Entrevistas

Figura H1: Guía de entrevistas COO y Gerenta de Operaciones

GUÍA DE ENTREVISTA COO Y GERENTA DE OPERACIONES
Preguntas iniciales generales:
¿Cuáles fueron los inicios del hotel? ¿dónde surgió? ¿Por qué? ¿Cómo está estructurado ahora?
¿En qué situación se encontraban cuando se dio la pandemia? ¿Cómo fue que lo afrontaron? ¿Cuáles son las fortalezas que los han ayudado a seguir adelante?
¿Cuáles son aquellos aspectos por mejorar dentro de la cadena de hoteles?
¿Cuáles cree que han sido los mayores retos que han tenido que enfrentar? ¿Qué hace para mitigar eventos sociales y así poder distribuir sus productos?
OFERTA DE VALOR
Clientes objetivo
1. Luego de la pandemia, ¿han planeado llegar a nuevos?
2. ¿Cómo diría que es la relación con sus clientes? (horizontal, seria, etc)
3. ¿La llegada de clientes es similar en todos los hoteles? ¿De qué tipo recibe más? PREMIACIONES Comenzaron a hablar a agencias de viajes.
Necesidades del cliente
4. ¿Cuáles son las nuevas exigencias que presentan los clientes? ¿Estas son distintas por cada hotel?
Comportamiento del cliente
5. Respecto a los clientes, ¿qué características han tenido a lo largo del tiempo? Ahora, ¿qué cree que ha cambiado en ellos? ¿Qué cree que es lo que más valoran o lo que exigen? ¿Por qué?
Comunicación con los clientes estancados
6. ¿Cómo miden el servicio brindado o la satisfacción de sus huéspedes? ¿Lo aplican para todos los hoteles?
7. ¿De qué manera se reconecta con huéspedes o personas que ya los han visitado?
Oferta de productos o servicios
8. ¿Qué servicios brindan? ¿Son los mismos para todos los hoteles?
9. ¿Qué otras actividades son las que generan ingresos?
10. ¿De qué manera están estructurados los procesos? Recepción, Housekeeping, AyB.
11. ¿Cómo asignan los recursos de cada hotel? Tal vez de acuerdo a la cantidad de habitaciones o demanda.
12. ¿Cómo se abastecen? ¿cuentan con varios proveedores?
13. ¿Tienen procesos estandarizados?
Digitalización de su modelo de negocio
14. ¿Qué procedimientos han digitalizado? ¿Se ha dado en todos los hoteles?
15. ¿Qué procedimientos de otros hoteles fuera del país ha llamado su atención y le gustaría implementar?

Figura H1: Guía de entrevistas COO y Gerenta de Operaciones (continuación)

Posicionamiento y Competitividad en el mercado

16. ¿Cuál cree usted que es la característica que los diferencia del resto de hoteles?
17. ¿Qué alianzas estratégicas son las que tiene?

ARQUITECTURA DE CREACIÓN DE VALOR

Competencias y recursos: Dinámica de capacidades

18. ¿Cuáles son aquellas competencias que los han ayudado a adaptarse a los cambios ocurridos?
19. ¿Qué recursos, ya sean humanos, financieros, etc, son los necesarios para que pueda brindar un buen servicio?
20. ¿Cuáles son aquellas actividades que, si el hotel las deja de hacer, sería perjudicial para su funcionamiento?
21. ¿Cuáles han sido las nuevas tendencias que han implementado? ¿Las pudieron adaptar rápidamente?

Creación de valor interno y externo:

Reuniones estratégicas

22. ¿Tienen reuniones periódicas o espacios de tiempo en las que discutan las tareas u objetivos de la semana?
23. ¿De qué manera miden su productividad? ¿Lo miden de acuerdo a áreas?
24. ¿Cómo solucionan los diferentes requerimientos de los hoteles?

Distribución de valor

25. ¿De qué manera comunican sus servicios a los huéspedes? ¿Qué medios usan?: rrs, pág. web, etc ¿Cuáles son los medios por los que interactúa con ellos?



Figura H2: Guía de entrevista a Expertos

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS

Tema: Factores que promueven cambios en el modelo de negocio como elementos para una ventaja competitiva en el hotel tres estrellas Tierra Viva Centro Cusco

Preguntas:

Ejes temáticos:

1. ¿Por qué las empresas deciden realizar cambios en sus Modelos de Negocio?
2. ¿Cómo cree que las empresas pueden conseguir ventajas competitivas?
3. ¿Es lo mismo cambio que innovación? ¿De qué manera podemos relacionar ambos términos?
4. ¿Qué implica para la organización innovar?
5. ¿Cuáles son las herramientas que la organización necesita para realizar la innovación?
6. ¿Qué Modelo de Negocio cree que nos podría ayudar a explicar el proceso por el que han pasado varios de los hoteles?

Contexto:

Antes de la COVID, ¿qué problemas se presentaban en el sector hotelero/turismo?

¿Cuáles cree que han sido los cambios más importantes/marcados/destacados a nivel organizacional, en el sector hotelero, antes del COVID y después de él?

Usted ¿Qué piensa u opina respecto al contexto en el que se encuentra la industria hotelera?

¿Qué le sugeriría a los hoteles respecto a las formas de actuar o responder a esta situación?

Figura H3: Guía de entrevista Hotel Manager

GUÍA DE ENTREVISTA HOTEL MANAGER	
Preguntas iniciales generales:	
¿Cuál es su experiencia y labores en el Hotel?	
Cuéntenos sobre el hotel:¿Cómo está estructurado el organigrama?	
¿Cuáles son las oportunidades que identifica para el Hotel?	
¿Cuáles son las principales dificultades o barreras que se les han presentado?	
¿Qué eventos les han impactado de manera significativa? ¿Cuáles fueron? ¿De qué manera los afrontan?	
¿Qué tipo de innovaciones o evolución han tenido como organización durante los últimos años?	
¿Cuáles considera que han sido los factores para que los hoteles de tres estrellas, como ustedes, crezcan en el Perú?	
OFERTA DE VALOR	
Clientes objetivo	
1.	¿Qué tipos de clientes tiene: corporativo, turista, etc.? ¿Cuáles son los más frecuentes?
2.	¿Han recibido o tal vez han mapeado llegar a nuevos tipos de clientes?
Necesidades del cliente	
3.	¿Cuáles son las nuevas exigencias que presentan los clientes? ¿Sienten que ahora son más exigentes que antes? ¿Qué hacen al respecto?
4.	¿Qué cree que es lo que más valoran de ustedes?
Comportamiento del cliente	
5.	¿Cómo responden los huéspedes a sus servicios y trato? Ejm: los recomiendan.
6.	¿Premian a los huéspedes frecuentes? ¿Cuál es su respuesta de ellos hacia ustedes?
Comunicación con los clientes	
7.	¿Realizan encuestas de satisfacción?
8.	¿Qué estrategia manejan para volver a atraer a aquellos que ya los han visitado antes? ¿Les mandan correos electrónicos o los llaman luego de cierto tiempo?
Oferta de productos o servicios	
9.	¿Qué servicios son los que brindan? ¿Cuáles son los nuevos que han tenido que ofrecer?
10.	¿Cuáles son los servicios que usan más los huéspedes?
11.	¿Cómo saben qué habitaciones están disponibles u ocupadas?
12.	¿Son flexibles para la cancelación o cambio de fechas de hospedaje?
13.	¿Cuentan con servicio post-venta? ¿Cómo es?
14.	¿Qué otros servicios considera que son sustitutos o alternativas para los que brinda el hotel?
Digitalización de su modelo de negocio	
15.	¿Qué servicios o procesos son los que se han digitalizado?

Figura H3: Guía de entrevista Hotel Manager (continuación)

16. ¿Qué otros procesos cree que se deben digitalizar?

Posicionamiento y Competitividad en el mercado

17. ¿Qué es lo que lo diferencia del resto de hoteles?

18. ¿Quiénes son sus competidores?

19. ¿Qué alianzas estratégicas han realizado? Ejm: con un restaurante o agencia de viajes para que los recomiende como alojamiento.

20. ¿Se han afiliado a plataformas de Booking, Airbnb, etc?

ARQUITECTURA DE CREACIÓN DE VALOR

Competencias y recursos: Dinámica de capacidades

21. ¿Cuáles son aquellas competencias que los caracteriza y que los han ayudado a adaptarse a los cambios ocurridos? ¿Qué competencias cree que aún les falta desarrollar más?

22. ¿Cuándo y cómo deciden que deben realizar un cambio?

23. ¿Cuánto tiempo les demora establecer algún cambio o proceso nuevo?

24. ¿Qué hacen cuando tienen exceso de demanda? ¿Cómo lo manejan?

25. ¿Qué cosas materiales son las que nunca les debe faltar para brindar un buen servicio?

26. ¿Realizan algún tipo de mantenimiento a las instalaciones?

27. ¿De qué manera se abastecen? ¿Qué sucede si no está disponible su proveedor de siempre?

28. ¿Cuentan con procesos estandarizados? ¿Cuál es el proceso al recibir huéspedes?

Creación de valor interno y externo:

Recursos Humanos

29. ¿Qué características busca en un trabajador para que ingrese con ustedes?

30. ¿Con cuántos trabajadores cuenta el hotel?

31. ¿Cada uno tiene su rol definido? ¿De qué manera asignan la cantidad de personal para alguna tarea específica?

32. ¿Ofrecen premiaciones, incentivos o capacitaciones a sus empleados? ¿Realizan reuniones de integración?

33. ¿Cómo se da la comunicación entre áreas?

Reuniones estratégicas

34. ¿Tienen reuniones periódicas o espacios de tiempo en las que discutan las tareas u objetivos de la semana?

35. ¿De qué manera miden su productividad? ¿Lo miden de acuerdo a áreas?

Distribución de valor

36. ¿De qué manera comunican sus servicios a los huéspedes? ¿Qué medios usan?: rss, pág. web, etc

Figura H4: Guía de entrevista a Experto en la Industria

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTO EN LA INDUSTRIA

1. ¿Cuál es su experiencia y labor en el sector?
2. ¿Cuáles son las oportunidades que identifica en este sector?
3. ¿Cuáles son las principales dificultades o barreras que encuentra en el sector hotelero en el Perú?
4. A lo largo del tiempo ¿han sucedido eventos que han impactado de manera significativa a la industria? ¿Cuáles fueron? ¿De qué manera se afrontaron?
5. ¿Considera que el sector hotelero es competitivo? ¿Por qué?
6. ¿Qué tipo de innovaciones, aspectos nuevos o evolución cree usted que ha tenido el sector hotelero durante los últimos años?
7. De acuerdo con su experiencia, ¿cuáles considera que han sido los factores para que los hoteles de tres estrellas crezcan en el Perú?
8. ¿Qué otros servicios considera que son sustitutos o alternativas para los que brindan los hoteles?
9. ¿Cuáles son esas características que todo hotel debe tener en cuenta?
10. ¿Qué tendencias se han presentado? y ¿cuáles cree que se podrían implementar en el país?
11. ¿Qué tan difícil considera que es entrar a la industria hotelera? ¿Qué cosas son las que deben realizar: infraestructura, ubicación...?