



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN EN HOTELERÍA Y TURISMO

PROGRAMA ACADÉMICO DE HOTELERÍA Y ADMINISTRACIÓN

Coronavirus en la industria hotelera: cambios en la gestión y estrategias
de reactivación en Lima, Perú

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el Grado de Bachiller en Hotelería y Administración

AUTORAS

Castro Marotta, Maria Pia (0000-0003-1149-3202)

Cebberos Salazar, Mariapia (0000-0001-5406-6214)

ASESORA

Rivas Medina, Ana Cecilia (0000-0002-1425-1818)

Lima, 15 de diciembre de 2020

Coronavirus en la industria hotelera: cambios en la gestión y estrategias de reactivación en Lima, Perú

Castro Marotta, Maria Pia

Cebreros Salazar, Mariapia

Carrera de Hotelería y Administración

Facultad de Administración en Hotelería y Turismo

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

RESUMEN

Ante la aparición del virus COVID-19 en China y su propagación por el mundo en el 2020, el sector hotelero afronta una de las crisis más importantes de la historia. Con una reducción aproximada del 90% en transporte aéreo, los hoteles tuvieron que diseñar nuevas estrategias de reactivación para hacerle frente a la reducción de llegada de huéspedes. La presente investigación analiza, de forma académica, los cambios producidos por la crisis de la pandemia del COVID-19 en la industria hotelera mundial y las estrategias implementadas por los hoteles para contrarrestar sus consecuencias en el Perú. Teniendo en cuenta que el fenómeno mencionado se encuentra aún en desarrollo, las investigaciones sobre las acciones tomadas por los hoteles para reactivar sus operaciones aún son escasas; por ello, se aborda la temática de estudio alrededor del mundo, enfocándose en el sector hotelero y su respuesta ante la pandemia del coronavirus. Se utilizó como metodología la revisión bibliográfica descriptiva a partir de fuentes académicas y fuentes primarias como entrevistas a profundidad a expertos hoteleros sobre las estrategias implementadas en los hoteles ante la crisis que trajo la pandemia al Perú. Como resultado se obtuvo que el turismo y la hotelería son de los sectores más afectados por la pandemia, por lo que los hoteles siguen ideando estrategias dirigidas a diseñar nuevos productos que se ajusten a las nuevas exigencias del huésped. La investigación es un aporte a la sistematización y documentación de la gestión en los hoteles y estrategias de reactivación en Lima, Perú.

Palabras clave: Gestión de hoteles, COVID-19, estrategias de reactivación, Perú.

Coronavirus in the hospitality industry: changes in management and reactivation strategies in Lima, Peru

ABSTRACT

Faced with the emergence of the COVID-19 virus in China and its spread around the world in 2020, the hotel sector faces one of the most important crises in history. With an approximate 90% reduction in air transport, the hotels had to design new reactivation strategies to cope with the reduction in guest arrivals. This research analyzes, in an academic way, the changes produced by the crisis of the COVID-19 pandemic in the global hotel industry and the strategies implemented by hotels to counteract its consequences in Peru. Taking into account that the aforementioned phenomenon is still under development, investigations into the actions taken by hotels to reactivate their operations are still scarce. For this reason, the subject of study around the world is addressed, focusing on the hotel sector and its response to the coronavirus pandemic. Descriptive bibliographic review from academic sources and primary sources was used as methodology, such as in-depth interviews with hotel experts on the strategies implemented in the hotels in the face of the crisis that the pandemic brought to Peru. As a result, it was obtained that tourism and hotels are among the sectors most affected by the pandemic, so hotels continue to devise strategies aimed at designing new products that meet the new demands of the guest. The research is a contribution to the systematization and documentation of hotel management and reactivation strategies in Lima, Peru.

Keywords: Hotel management, COVID-19, reactivation strategies, Peru.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. METODOLOGÍA.....	7
3. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	8
Cambios producidos por el virus COVID-19 en la industria de la hotelería y turismo a nivel mundial.....	8
Cambios producidos por el COVID-19 en la industria del turismo	8
Cambios producidos por el COVID-19 en la industria hotelera	11
Estrategias de reactivación utilizadas para la gestión de los servicios ofrecidos por los hoteles durante la pandemia del virus COVID-19 en el mundo.....	13
Estrategias de reactivación recomendadas.....	13
Estrategias de reactivación aplicadas en hoteles	18
Estrategias utilizadas actualmente por hoteles para contrarrestar los cambios producidos por la pandemia del COVID-19 en Lima, Perú	20
Cambios producidos por la pandemia COVID-19 en el Perú.....	20
Estrategias de reactivación aplicadas ante el COVID-19 en hoteles en Lima, Perú.....	22
4. DISCUSIÓN	25
5. CONCLUSIONES	27
6. REFERENCIAS.....	28
7. ANEXOS.....	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Reactivación del sector turístico en Latinoamérica.....	9
Tabla 2. Reactivación del sector turístico (Aguirre, 2020)	11
Tabla 3. Estrategias para mantener el flujo de caja del hotel por parte del equipo de Finanzas (Hu et al., 2020)	13
Tabla 4. Acciones a implementar para garantizar la confianza y seguridad de los asistentes a eventos post-COVID	17
Tabla 5. Resumen de los cambios producidos por la pandemia del COVID19 en el mundo y en Lima, Perú	36
Tabla 6. Resumen comparativo de las estrategias aplicadas en hoteles a nivel mundial y en Lima, Perú.....	37

1. INTRODUCCIÓN

A finales del 2019 se esparció por la ciudad de Wuhan, China diferentes casos de personas con síntomas de problemas respiratorios. Semanas después, estos mismos síntomas se esparcieron por toda Asia, pasando a ser catalogado como coronavirus (COVID-19) afectando principalmente a personas mayores y con problemas médicos. (Centro de Investigaciones de Estudios Estratégicos [CIEE- ANEPE], 2020).

La Organización Mundial de la Salud declaró a este virus como pandemia los primeros días de marzo del 2020 debido a su rápida propagación y gravedad. (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020)

Actualmente, el virus se encuentra en más de 190 países repartidos por el globo, aislando a las personas y obligándolos a cambiar por completo su forma de vida (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2020). Como medida de prevención, el Gobierno Peruano decidió cerrar las fronteras el 16 de marzo del 2020 e imponer una cuarentena de forma obligatoria a todos sus ciudadanos (Decreto Supremo 044-2020-PCM, art. 1,8).

Ante este fenómeno, existen diversos expertos que se atreven a opinar e investigar las consecuencias que la pandemia del COVID-19 traería a uno de los sectores más relevantes de la economía, como lo es el turístico. El cual genera 5.000 millones de dólares al día en turismo internacional (OMT, 2020).

La elección del tema del Coronavirus en la industria hotelera y estrategias de reactivación en el Perú llega tras la preocupación de la caída económica del sector turístico y hotelero en el año 2020 debido a la paralización de la movilización nacional e internacional. Según fuentes del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a agosto del 2020, el turismo receptivo se redujo en un 71,5%, esta cifra equivale a un flujo negativo de 2 millones en comparación con el mismo periodo del año anterior (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2020).

Si bien para mediados del 2020, algunos hoteles a nivel internacional han comenzado a operar, su nivel de ocupación se ha reducido a más de la mitad. Según la OMT, al 15 de junio del 2020, un 22% de los destinos mundiales han disminuido sus restricciones, teniendo como líder de este cambio a los países de Europa. Sin embargo, la mayoría de los destinos mantienen sus fronteras completamente cerradas al turismo internacional (OMT, 2020).

Sin mencionar que un gran número de hoteles han tenido que declararse en bancarota, pues no podían solventar los gastos operacionales que suponían mantener abiertas sus puertas, sin llegada de huéspedes. Según la STR (Smith Travel Research), empresa que brinda datos de mercado sobre la industria hotelera, a julio del 2020 el sector hotelero continúa sufriendo grandes caídas en indicadores como *Revenue per Available Room* (RevPAR), *Average Daily Rate* (ADR) y *Occupancy*, con los niveles más bajos registrados durante el mes de mayo del 2020. Con una ocupación del 13% en Europa, 14% en África, 15% en América del Sur y Centro América, 33% en Estados Unidos y un 36% tanto en Asia y en Medio Oriente (OMT, 2020).

El objetivo de este artículo es dar a conocer los cambios operacionales y de gestión generados por la pandemia del COVID-19 en la industria hotelera y turística a nivel mundial y los problemas que estos sectores han tenido que enfrentar en esta crisis sin precedentes.

Además, se presentan las acciones tomadas por diferentes firmas hoteleras a lo largo del mundo para hacerle frente a esta nueva realidad. En donde antes existía el signo de *No Vacancy* o “*no hay lugar*”, ahora los hoteles están haciendo un esfuerzo para mantenerse a flote. Por último, se presentan las acciones tomadas por diferentes hoteles de Lima, Perú frente a la pandemia del COVID-19 y sus estrategias para el futuro de estos establecimientos. Todo ello se realiza permite conocer los cambios producidos por la pandemia en la industria hotelera mundial y las estrategias que han sido implementadas por los hoteles en el Perú para contrarrestar sus consecuencias.

2. METODOLOGÍA

La presente investigación es una revisión bibliográfica evaluativa, por lo que se llevó a cabo la revisión de distintas fuentes académicas que involucran consultar y recopilar información relevante que sea útil para el objetivo del estudio e importante para situar el problema de investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Asimismo, la investigación es evaluativa ya que obtiene información de manera sistemática sobre el funcionamiento, efectos y consecuencias de un fenómeno con la finalidad de generar información nueva con relación al desarrollo y resultados que se van obteniendo (Mejía-Castillo, 2017).

Se complementa con un análisis cualitativo exploratorio a partir de entrevistas a profundidad. La investigación fue de carácter exploratorio, brindando un mejor panorama y buscando información dentro de un tema poco explorado (Vera, 2019). Se aplicaron entrevistas a profundidad a profesionales del sector hotelero con experiencia en gestión de hoteles, con el propósito de validar y comparar la teoría previamente analizada y documentar aspectos de las estrategias para el caso peruano abarcando temas como percepciones y opiniones sobre la gestión de los hoteles y medidas de prevención de contagio. En la cual, la elección de entrevistados se realizó en base a dos criterios; que cuente con experiencia en el sector hotelero nacional de más de 20 años y el criterio de facilidad que se relaciona con que acceda a ser entrevistado durante el periodo de estudio. Para ello se realizaron 2 entrevistas, entre el 10 y 15 de noviembre del 2020, con una duración promedio de 50 minutos.

La antigüedad máxima en las fuentes abarca desde el 2014 al 2020, tomando en cuenta preferentemente artículos científicos Q1 y Q2. Asimismo, la consulta de las publicaciones se realizó en el periodo de agosto a diciembre de 2020.

La investigación se enfocó en la pregunta principal ¿Cuáles son los cambios producidos por la pandemia del virus COVID-19 en la industria hotelera y en relación con la gestión de los servicios ofrecidos por los hoteles en el Perú? A partir de ella, se generaron 3 preguntas secundarias: i) ¿Cuáles son los cambios producidos por el virus COVID-19 en la industria de la hotelería y el turismo a nivel mundial? ii) ¿Cuáles son las estrategias de reactivación utilizadas para la gestión de los servicios ofrecidos por los hoteles durante la pandemia del virus COVID-19 en el mundo? iii) ¿Qué estrategias están utilizando los hoteles actualmente para contrarrestar los cambios producidos por la pandemia del virus COVID-19 en el Perú?

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Cambios producidos por el virus COVID-19 en la industria de la hotelería y turismo a nivel mundial

Cambios producidos por el COVID-19 en la industria del turismo

La industria del turismo está siendo afectada debido a la crisis del virus COVID-19 y su rápida propagación. Muchas empresas y destinos turísticos que contribuyen continuamente en la economía de varios países se encuentran actualmente inoperativos.

Basado en otros casos de crisis, las pandemias suelen afectar al turismo mundial debido a que una de las principales formas de contagio es el tráfico internacional de pasajeros. Por ello, los gobiernos, como método de prevención de contagio, optan por cerrar las fronteras marítimas, terrestres o aéreas. Así como también, el miedo a contagiarse por parte de los turistas y restricciones de movilización en cada país (Félix & García, 2020).

Las agencias turísticas dependen netamente de la apertura de fronteras, vuelos y hoteles para poder reanudar la actividad turística, sin embargo, se encuentra en incertidumbre por decisiones del gobierno (Barreiro & Futinico, 2020).

Debido al estado de alarma en España, los primeros meses del año 2020 se vio afectado por la suspensión de actividad turística. En el mes de abril se suprimió el flujo de viajeros internacionales con destino al país (Canós & Santandreu, 2020).

La alianza European Tourism Manifesto que engloba a organizaciones públicas y privadas del sector turístico en Europa, implementó medidas como ayuda estatal para el sector de cada gobierno nacional y préstamos a corto y mediano plazo para recuperar la escasez de liquidez. Mientras que en Estados Unidos se realizó la restricción de viajes no indispensables y la suspensión de permiso de visas (Nicola, Alsafi, Sohrabi, Kerwan, Al-Jabir, Iosifidis, Agha & Agha, 2020).

El sector turismo en México tomó en cuenta los lineamientos planteados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) para brindar espacios seguros para los turistas (nacionales y extranjeros) y poder obtener beneficio económico que ayudará a ofrecer empleos y bienestar a los trabajadores del sector (Aguirre, 2020).

Según la UNWTO (2020), las tendencias actuales sobre las llegadas internacionales sugieren una disminución total de 70% para fines del 2020, además de señalar que las restricciones de viaje con respecto al COVID-19 para el turismo receptivo se redujeron en 115 destinos para fines de julio de 2020. Asimismo, bajo un posible escenario, la UNWTO considera que se podría obtener una mejora para el 2021 si se controla el crecimiento de la pandemia, se levantan las restricciones de viaje para mitad de año y se restaura la confianza de los viajeros.

Reactivación del sector turismo ante el COVID-19

Al ser el sector turístico uno de los sectores más importantes de varios países debido a los beneficios económicos y reconocimientos que se obtiene por ser un buen destino turístico,

los gobiernos comenzaron a realizar distintos planes o medidas de reactivación.

Los grandes líderes del sector privado de turismo y viajes continúan buscando mejorar la seguridad de los viajeros, además de proveer para sus trabajadores y apoyar comunidades locales. Adicional a ello, los gobiernos se encuentran brindando apoyo implementando políticas y coordinaciones para la pronta recuperación del sector, tomando en cuenta que se debe adoptar nuevas tecnologías, contar con protocolos globales de salubridad y mejorar la fluidez de experiencia en viajes (WTTC, 2020).

En Sudamérica se optó por brindar acceso a crédito para los sectores más afectados por la pandemia como el turismo. Mientras que, en Centroamérica, se desarrollaron medidas directamente enfocadas en el turismo, la actividad agropecuaria y la alimentación. En el Caribe se brindó ayuda monetaria para el sector tales como subsidios, bonos y suspensión de cobros a hoteles, restaurantes, entre otros pertenecientes al sector (Naciones Unidas CEPAL, 2020). Por otra parte, en Latinoamérica se desarrollaron distintas medidas para la reactivación del sector, las cuales se precisan en la Tabla 1.

Tabla 1. *Reactivación del sector turístico en Latinoamérica*

Reactivación del sector turístico	
Chile	El Ministerio de Economía junto con la Subsecretaría de Turismo pusieron en marcha el Plan Nacional de Turismo que cuenta con la reactivación de empresas turísticas (pequeñas y medianas). Lo primero que se realizó fue activar el sector progresivamente cumpliendo con los protocolos de salubridad, seguido a ello, se realizaría la entrega de subsidios a través del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y finalmente contar con un plan para promocionar e incentivar el turismo interno. Se realizó la iniciativa “Activa Turismo” para relacionar a especialistas del tema con empresarios del sector; servicio de <i>call center</i> para guiar a las empresas de forma económica y laboral; y la creación de protocolos sanitarios con ayuda del Ministerio de Salud (Garín, Martínez & Vergara, 2020).
Colombia	Se realizaron planes de reactivación comenzando por una planeación de escenarios a corto plazo (julio y agosto), mediano plazo (septiembre y octubre) y a largo plazo (2021) para la reapertura de los servicios turísticos y reinicio de operaciones. Las organizaciones de turismo están trabajando actualmente para que el retorno sea pronto y contar con las medidas necesarias para cuidar a los trabajadores del sector y a los turistas.

Continúa en la siguiente página...

...Viene de la página anterior

Reactivación del sector turístico	
Colombia	Asimismo, se encuentran realizando promociones para conseguir el interés del extranjero en los distintos destinos de Colombia y demostrar que están preparados para brindar un turismo sostenible y de calidad (Díaz & Uparela, 2020).
Ecuador	El gobierno ecuatoriano junto con el Ministerio de Turismo y la Comisión de Turismo de Ambato realizaron el programa “Reactídate Turismo” que se divide en la reactivación de destinos, protocolos de bioseguridad y acceso de financiamiento para las empresas del sector. Además, se presentó la campaña de promoción turística internacional “Be Well in Ecuador” buscando obtener alcance como destino turístico y realizando reuniones y foros. Asimismo, el gobierno realizó la iniciativa “Te prometo Ecuador” con el fin de reactivar el turismo rural interno (Ministerio de Turismo, 2020).
Argentina	El gobierno argentino realizó medidas de prevención de contagio y protocolos de seguridad para el sector turístico, alojamiento, restaurantes, entre otros. Cuentan con programas de reactivación turística, el “Programa de Preventa” busca fomentar la demanda del turismo interno, además de el “Fondo de Promoción Turística” para que las distintas provincias puedan realizar material audiovisual de sus destinos turísticos con el fin de realizar promoción internacional del país (Ministerio de Turismo y Deportes, 2020).
México	Se apertura los hoteles el 1 de junio con el fin de atraer actividad turística, adoptando las medidas de sanidad necesarias, sin embargo, sólo serían algunos establecimientos, ya que no todos están en la capacidad para brindar seguridad necesaria. Adicional a ello, la Secretaría de Turismo, con el fin de reactivar el sector con el turismo interno, planteó realizar la campaña “Cruzada para viajar por México”, apoyar empresas pequeñas turísticas, implementar un control riguroso de salubridad en fronteras y sitios frecuentados por turistas para reducir los efectos del virus y promover créditos para el turismo y modernización de transporte de pasajeros (Aguirre, 2020)

Elaboración propia

Asimismo, en otros países que son reconocidos mundialmente como destinos turísticos con respecto a turismo receptivo, se realizaron las siguientes acciones para reactivar el sector, tal y como se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2. *Reactivación del sector turístico (Aguirre, 2020)*

Reactivación del sector turístico	
Francia	Para la reapertura turística se exige certificado médico para la entrada al país, así como también, contar con residencia o ser profesional de la salud o miembro de tripulación de vuelos de pasajeros, entre otras restricciones. La reactivación del sector llevará tiempo y bajo la aplicación de medidas de prevención.
Italia	La reapertura de zonas comenzó con actividades turísticas en lugares abiertos, teatros y salas de conciertos. Se toman medidas de prevención como asientos preasignados y respetando la distancia de 1 metro entre los asistentes y el personal. En algunas provincias se realizan promociones para incentivar los viajes, ya que los vuelos internacionales se encuentran activos.
Estados Unidos	“Brand USA” utilizada para promocionar el país como destino a nivel mundial, se realizaron seminarios web de investigación para actualizar sobre el estado de la pandemia, economía e información del consumidor. El país está reactivando primero el mercado interno y externo.
China	Fue uno de los primeros países en controlar los casos del virus COVID-19 y abrir los destinos turísticos siguiendo protocolos para evitar contagios. Aún cuentan con algunas restricciones de movilidad en algunas regiones.
España	La reactivación comenzó en mayo y para comienzos de julio el Gobierno español comunicó que los extranjeros no estaban bajo la obligación de realizar cuarenta al llegar a España, por lo que se esperaba un aumento en el flujo de turistas. Asimismo, el turismo se encuentra controlado con restricciones de movilidad y los servicios como hoteles, restaurantes y museos solo operan con capacidad y horario limitado.

Elaboración propia

Cambios producidos por el COVID-19 en la industria hotelera

La industria hotelera se caracteriza por la contribución de capital que realiza en base a fusiones y adquisiciones de otras empresas y alianzas con aerolíneas, operadoras y agencias

de viaje (D' Meza, Zaldívar & Fernández, 2016). Debido a la naturaleza y estructura del sector hotelero, también se encuentra muy afectado por la pandemia del virus COVID-19.

El sector hotelero se vio afectado por el virus y grandes negocios del sector cerraron puertas, sin embargo, algunas ciudades a nivel mundial optaron por brindar hospedaje a trabajadores de la salud para que puedan atender a pacientes que se encuentren contagiados y evitar que se siga propagando el virus con sus familias (Aguirre, 2020).

A nivel mundial, la industria hotelera fue decayendo debido a la pandemia, el REVPAR en Estados Unidos, Alemania, Italia y China fue cayendo a comienzos del año, lo cual representa gran pérdida de dinero para las compañías hoteleras, por lo que varios hoteles tuvieron que suspender sus operaciones. En líneas generales, quiere decir que se provocaron distorsiones internacionales para la industria y la caída significativa que sufrió el mercado hotelero europeo (Kumar, 2020).

En China, tres de las marcas más conocidas a nivel mundial reportaron suspensión de operaciones. La cadena hotelera Hilton cerró 150 hoteles, IHG cerró 160 propiedades y Marriott cerró 90 de sus hoteles. En algunos casos los hoteles se mantienen a pie, pero con reducción de empleados, lo cual genera costos para la empresa a pesar de no recibir ganancias. Sin embargo, algunos hoteles aún cuentan con huéspedes relacionados a compañías de emergencia, hospitales y de transporte (Marham & Stewart, 2020).

Por otro lado, en Estados Unidos se elevó la tasa de desempleo para los primeros meses del año, pues los hoteles tuvieron que despedir a chef, meseros, gerentes, entre otros (Patel & Kulkarni, 2020).

En el caso de la India, la pérdida de ingresos en los hoteles a causa del cierre de fronteras y restricciones de viajes, se proyectó una caída fuerte de ingresos en el año financiero 2020-2021. El sector hotelero fue en decadencia desde inicios de año, por lo que las asociaciones hoteleras decidieron realizar propuestas mantenerse en el mercado y garantizar trabajo a sus colaboradores, asimismo, recibir ayuda por parte del Gobierno con el pago de moras y préstamos para reactivar el sector (Kumar, 2020).

Las empresas hoteleras en Ecuador, bajo las consecuencias de la pandemia, tuvieron que detener sus operaciones definitivamente, puesto que no recibían ingresos debido al cierre y prohibición de actividades turísticas por parte del Estado, asimismo, se generó la devolución de dinero a los clientes que contaban con reservas activas en los hoteles del país, especialmente en Guayaquil. (Mckay, Mackay, Ruiz & Poveda, 2020).

Algunos de los cambios más significativos dentro del sector de la hostelería, desde la perspectiva del turista post-COVID, estarán relacionados a las reservas en hoteles pequeños y en cruceros, ya que habrá menos concentración de personas. Asimismo, el servicio buffet y los platos a la carta estarían restringidos para evitar posible contaminación; protocolos de salubridad durante la estadía y traslado del huésped para generar confianza en los servicios; y reducción de capacidad en los establecimientos hoteleros (Castello, 2020).

Estrategias de reactivación utilizadas para la gestión de los servicios ofrecidos por los hoteles durante la pandemia del virus COVID-19 en el mundo

Estrategias de reactivación recomendadas

Ante la crisis mundial del sector de hotelería causada por el virus, lo más importante es mantener la calma y pensar racionalmente con un enfoque en estrategias de largo plazo que respondan a diferentes escenarios (Hu, Liu y Yu, 2020).

Por lo que se presentan las recomendaciones y los pasos a tomar en diferentes áreas críticas dentro de la organización de un hotel, que servirán como empuje para la recuperación del establecimiento.

Estrategias en las áreas administrativas de los hoteles

a. Finanzas y Revenue Management

El primer punto es el *Revenue Management*, a partir de lo cual se debe centrar la atención en el presupuesto del hotel y la provisión de ingresos y de ser necesario se deben de ajustar los números (Hu, Lui & Yue, 2020).

Las herramientas de *data analytics* serán de vital importancia para socavar el impacto que tendrá la pandemia en el flujo de ingresos del hotel. Por igual, apoyar al desarrollo de una estrategia de negocio más flexible enfocada en la obtención de ingresos en los meses más bajos, estrategias de ahorro, que ayuden a la recuperación de la organización (Baynova, 2020).

Por otro lado, las predicciones de la velocidad de la recuperación del establecimiento no deben ser demasiado pesimistas, pero deben de mantenerse realistas en el corto, mediano y largo plazo, acompañados de un ajuste en las estrategias de venta. En cuanto al proceso de *forecast* de pronósticos, es vital no solo como base para el control de precios, sino como herramienta para tomar las decisiones respecto al personal, operación y la liquidez de la empresa (Hu et al., 2020).

Un aspecto importante en tiempos de crisis es mantener el flujo de caja y las operaciones dentro del hotel. Al dificultar este punto, el área de finanzas podría tomar en cuenta la gestión de los costos de energía, la negociación con proveedores y la disminución de costos en alquileres, tal como se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3. *Estrategias para mantener el flujo de caja del hotel por parte del equipo de Finanzas (Hu et al., 2020)*

Estrategias para mantener el flujo de caja en el área de finanzas en hoteles frente a la COVID		
Área de Finanzas	Gestionar los costos de energía	Siguiendo el pronóstico de ocupación del hotel, el consumo de las habitaciones se puede anticipar.

Continúa en la siguiente página...

...viene de página anterior

Estrategias para mantener el flujo de caja en el área de finanzas en hoteles frente a la COVID		
Área de Finanzas	Gestionar los costos de energía	En cuanto la ocupación disminuye significativamente, se bloqueará el área por pisos para reducir el consumo innecesario de este recurso.
	Negociación con Proveedores	Negociación con proveedores para extender el ciclo de pago de suministros adquiridos por el hotel.
	Disminuir costos de Alquiler	Buscar la reducción del alquiler del establecimiento o de los gastos de gestión de la marca de forma temporal durante el tiempo de crisis

Fuente: Hu et al., 2020. Elaboración propia

b. Recursos Humanos

Durante desastres, el alto desempeño de los colaboradores del hotel debería ser considerado recursos de gran valor para la empresa. Por ello, cada hotel debería tener como meta retener a sus empleados en la medida de lo posible durante la pandemia. Para los hoteles localizados dentro de las zonas de alto índice de casos de Covid-19, es vital garantizar la salud física, psicológica y sueldo de los trabajadores ubicados en *front of the house*. Por otro lado, los hoteles deberán reducir los costos laborales no esenciales (McKercher, 2020). En términos de costo laboral, se debe intentar reducir las horas extraordinarias de los colaboradores y animar al personal a tomar vacaciones anuales durante los meses sin actividad. Otra opción a emplear por esta área sería programar sesiones de capacitación obligatoria durante el periodo de baja demanda del hotel (Hu et al., 2020).

Durante el brote del virus, el área de recursos humanos debe estar en constante comunicación con el área financiera y de *revenue management* para estar actualizados sobre los pronósticos de ocupación diaria del hotel y proporcionar la dotación de personal adecuada (Hu et al., 2020).

c. Canales de venta y publicidad

Es necesario mantenimiento de los canales de promoción y ventas durante la epidemia (Hu et al., 2020). Como comenta Syahira, Faizum y Farid (2020), para mantenerse a la vista de huéspedes potenciales es necesario actualizar cualquier cambio o novedad en el establecimiento por medio de periódicos y redes sociales.

Días después de la proliferación de la epidemia del SARS en febrero del 2003, la

confianza en viajar por parte de la población disminuye en gran medida. Por lo que si hablamos de publicidad post-COVID, esta debe centrarse en asegurar al huésped o viajero que el ambiente al que llega es seguro y saludable (Hu et al., 2020). La industria hotelera deberá de enfocarse en sus locaciones más remotas; teniendo esto en consideración, los resorts, hoteles *eco-friendly*, atracciones alejadas de grandes ciudades o locaciones enfocadas en la naturaleza o en la cultura supondrán un gran potencial para promoción (Syahira et al., 2020).

Si bien cada vez se le da más relevancia al manejo de los canales de venta de las empresas, estos no volverán a ser los mismos después de la pandemia, habrá una disminución en la cantidad de reservas en los diferentes canales con los que cuenta el establecimiento, por lo que un buen manejo de estos para establecer el posicionamiento de la marca del hotel es una tarea muy importante. Al igual, los equipos de ventas deberán de mantenerse comunicados con sus clientes corporativos y asociados, para estar informados sobre sus viajes y políticas de reserva (Hu et al., 2020).

En cuanto a los canales de comunicación, el Covid-19 obligará a una innovación en la comunicación del hotel, en donde haya un intercambio fluido y receptivo de la información y toma de decisiones (Moorhouse, 2020). Una herramienta a usar en este punto sería aplicaciones móviles de comunicación que han ganado popularidad para la automatización de oficinas, conferencias remotas y capacitación en línea, como lo serían Zoom, WeLink, entre otras (Juzhang Data, 2020; Li et al., 2020). De esta forma, la combinación de tecnologías de oficina, herramientas y plataformas, los hoteles pueden establecer un sistema de gestión y comando remoto eficaz para organizar reuniones

Existen diversos recursos que pueden servir como canales de publicidad como lo son las redes sociales, por lo que deberían ser aprovechadas por las empresas para mandar un mensaje al público y recuperar la confianza en su establecimiento (Hu et al., 2020).

Por otro lado, la práctica de responsabilidad social empresarial y la respuesta de forma activa a cualquier llamado del gobierno, comunidades o de industrias asociadas ayudará a mantener una buena imagen pública (Hu et al., 2020).

d. Marketing

El área de marketing deberá tener tres tareas principales. La primera será en base al cliente. Se deberá analizar y pronosticar las futuras tendencias del mercado, la segmentación del mercado y los cambios en el perfil del cliente después del término de la crisis. Como, por ejemplo, el mercado del cliente corporativo siendo uno de los primeros y más veloces en reactivarse. Debido a ello, se deberá hacer análisis más profundos sobre los *insights* de los consumidores e investigar sus nuevas necesidades y expectativas (Hu et al., 2020).

Los hoteleros deberán elegir invertir en la búsqueda de nuevos segmentos, pues el comportamiento del huésped cambiará después de cuarentena y la vida lentamente volverá a la normalidad (Baynova, 2020). El pánico provocado por esta clase de fenómenos tiende a causar variaciones a largo plazo en las personas, por lo que será necesario evaluar quién será el nuevo público objetivo demográfico (Hu et al., 2020).

En segundo lugar, se encuentra el producto. Desde una visión financiera, los hoteles deben diversificar los productos o servicios que se ofrecen al público, para aumentar la

rentabilidad de los establecimientos por medio de recursos alternos. Como, por ejemplo; *delivery* de comida, servicios de lavandería, entre otros. Se debería de considerar la alternativa de ofrecer largas estadias y ofrecer habitaciones del hotel como apartamentos que contribuyan con la liquidez de la organización (Hu et al., 2020).

Por último, se deberá de analizar el mercado y sus tendencias y realizar ajustes en la estimación de precios. Durante el tiempo sin actividad, los precios podrían desequilibrarse, es por ello que se deben de establecer estructuras de precios que consideren el valor de la empresa y el flujo de efectivo que se tiene. No se debe reducir las tarifas establecidas con descuentos ni establecer restricciones en las cancelaciones (Hu et al., 2020). En tiempo de crisis se debe de realizar modificaciones temporales en cuanto a las políticas existentes del hotel, como lo son políticas de cancelaciones flexibles, tarifas flexibles por servicios y estructurar políticas de sanidad e higiene (Syahira et al., 2020).

Muchos son los negocios que han tenido que reducir sus horarios de atención o cerrar de forma completa todo el negocio. Si se analiza este hecho desde el sector hotelero, el problema con la disminución en las tarifas de las habitaciones por periodos prolongados es la dificultad que se vuelve establecerlos cuando el mercado se estabiliza (Baynova, 2020).

Estrategias implementadas en las áreas operativas de los hoteles

a. Housekeeping

Esta área se deberá concentrar en la previsión de saneamiento y control de habitaciones. Deberá estar en constante comunicación con el área de *revenue management* para hacer arreglos razonables para el uso de habitaciones en cuanto al ahorro de energía por piso (Hu et al., 2020).

Se tendrá que mantener actualizado con las nuevas exigencias del huésped en cuanto a la higiene en los ambientes, por lo que se centraran con más detalle en los servicios de salud; entre estos desinfectantes de mano en las habitaciones, sistemas de aire fresco, ropa de cama de alta calidad para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Hu et al., 2020).

b. Alimentos y bebidas

El área de alimentos y bebidas deberá de reducir su oferta de platillos a dos o tres para almuerzo y cena, de esta forma se disminuye no solo la compra de suministros sino también los residuos del área. También, se puede desarrollar una nueva forma de ingreso, reenfocando a los restaurantes de los hoteles a brindar servicios de entrega de alimentos "sin contacto" para capturar la demanda durante el periodo de cuarentena (Hu et al., 2020).

Por otro lado, la aparición del virus Covid-19 tendrá un impacto en los hábitos de alimentación y sus preferencias a la hora de elegir establecimientos para alimentarse. Las personas le darán más importancia a la higiene y la alimentación saludable, por lo que cada marca de hotel deberá de tener este cambio de mentalidad al momento de idear ofertas en los menús de sus restaurantes (Hu et al., 2020).

Los huéspedes que decidan quedarse en el hotel durante el tiempo de pandemia preferían comer en sus habitaciones y evitar sentarse con alguien más en los restaurantes. Tomando esto en cuenta, si se quiere atraer a clientes a los restaurantes se deberá rediseñar el flujo y

las mesas en estas áreas, para minimizar el contacto entre un huésped y el otro y de esta forma disminuir el riesgo de contagio (Hu et al., 2020).

Algunos hoteles deberán considerar expandir su mercado y explorar nuevos segmentos como oficinas cercanas a sus establecimientos que no cuentan con cafeterías para proporcionarles *delivery* de no solo de platos preparados, sino también de snacks. Lo que podría beneficiar a la reputación del hotel, además de incrementar los ingresos del hotel y obtener mayor flujo de efectivo (Hu et al., 2020).

c. Área de Eventos

Los hoteles caracterizados por ofrecer convenciones y grandes eventos son los que enfrentan las mayores dificultades durante la pandemia del COVID-19. La pérdida de ingresos en esta área, no solo en la industria hotelera sino en la economía local de cada uno de estos hoteles tendrá repercusiones por los siguientes años. Este será el sector que tendrá una recuperación más larga en comparación con otros segmentos (Hu et al., 2020).

La recuperación del área de eventos depende de la confianza que se tendrá en la seguridad de la ciudad en la que se encuentra el hotel y el establecimiento de este mismo. Los estándares de distanciamiento reducirán el número de asistentes permitidos a los eventos, lo que dará como resultado una disminución del 50% en la asistencia a eventos para finales del 2020 (Rauch & Anderon, 2020). Teniendo en cuenta este panorama, en la Tabla 3 se nombran algunos puntos a implementar para asegurar la confianza y la seguridad de los asistentes a eventos post-COVID.

Tabla 4. *Acciones a implementar para garantizar la confianza y seguridad de los asistentes a eventos post-COVID*

Acciones a implementar	Descripción
Control de temperatura	No se permite la entrada a personas con una temperatura mayor a 37 grados.
Repartición de mascarillas	Se ofrecen mascarillas tanto para asistentes como personal del evento. Además de guantes, desinfectante de manos y/o toallitas desinfectantes, junto con materiales estándar del evento. Estaciones desinfectantes de manos sin contacto.
Diseño creativo de espacios	Se deberá de contar con pasillos más grandes, vías de circulación marcadas y evitar el agrupamiento de asistentes en determinadas áreas. Se deberán de marcar 6 pies de espacio entre asistentes.
Entrega de alimentos y bebidas sin contacto	El personal de servicio usará guantes, máscaras y equipo de protección.

Fuente: Rauch & Anderon, 2020. Elaboración propia

Estrategias de reactivación aplicadas en hoteles

La industria hotelera enfrenta una crisis existencial, debido a la proliferación del virus covid-19 y como medida preventiva por parte de diferentes gobiernos, una cuarentena. La pandemia ha creado un pánico entre el público, el cual es responsable de la variación negativa de la industria del turismo. La cuarentena, como una práctica extendida por un gran número de países produce la necesidad de auto aislarse del resto del mundo (Baker & Rosbi, 2020). A pesar de la posición delicada en la que se encuentra el sector, diversas organizaciones han encontrado formas de reinventarse y buscar oportunidades en tiempos difíciles (DUNC, 2020).

a. *Establecer un equipo de administración de desastres*

En situaciones de desastres, la primera tarea en la agenda debe ser la formación de un equipo de administración eficiente enfocado en el manejo de desastres (Faulkner, 2001). Diversos hoteles, como el Dossen, BTG, IHG, Huazhu, Jinjiang, Wanda y New Century, todos ubicados en China, establecieron un equipo de administración de desastres en la etapa pre-COVID y durante la pandemia, de esta forma se asumió el cargo de liderazgo de toda la organización, el mando y la acción (Moorhouse, 2020). De esta forma, se analizó minuciosamente cuál sería el impacto de la pandemia, y posterior cuarentena, en el mercado chino de hoteles, y como su establecimiento podría responder a esta.

b. *Estrategias en el área de Recursos Humanos*

Ante la proliferación del COVID, hoteles en China debieron reducir sus costos laborales no esenciales por medio de diversas estrategias. La primera de ellas fue compartir su personal con empresas de industrias del servicio relacionadas. Algunos de estos hoteles compartían trabajadores con industrias que en su momento tenían escasez de trabajadores o mano de obra eficiente que pudiera llenar los puestos de trabajo requeridos, como lo eran los negocios de *delivery* o fabricantes de mascarillas. También se empleaba mano de obra subcontratada para servicios complementarios del hotel como entrega de alimentos y lavandería (Hao, Xiao, & Chon, 2020).

Por otro lado, por medio del uso de dispositivos inteligentes se pudo reemplazar algunas tareas manuales y despedir a personal. La elección de los colaboradores a despedir fue siguiendo dos criterios; un desempeño laboral bajo y una mala actitud laboral, tanto con sus compañeros de área, como con los huéspedes del hotel (McKercher, 2020).

Por último, en tiempos de pandemia e inmovilización social, los hoteles usaron este tiempo sin actividad para volver a capacitar a todo su personal de forma virtual, de forma que sea posible para ellos realizar múltiples tareas a fin de mejorar la flexibilidad del trabajo y optimizar la asignación de recursos humanos (McKercher, 2020).

c. *Restauración de confianza del huésped*

Como se mencionó, un punto clave para combatir la crisis del Covid-19 y post-COVID es restaurar la confianza del huésped. Ante este punto, son numerosas las cadenas de hoteles que han optado por liberar sus políticas de cancelación de cualquier cargo monetario, al igual que las políticas de cambio en fechas de estadía. Además, se ha optado por incrementar los

beneficios de los programas de lealtad de hoteles o cadenas hoteleras, además de la prolongación de estas membresías para asegurar la lealtad de sus huéspedes usuales (Sun, et al., 2020).

Por otro lado, los hoteles han tomado protocolos de limpieza y sanidad muy estrictos para asegurar la seguridad de futuros huéspedes en sus instalaciones, haciendo énfasis en la desinfección de los diferentes espacios del establecimiento, garantizando el manejo higiénico de los alimentos y bebidas, y distribuyendo máscaras y alcohol a los huéspedes. Un ejemplo de este punto sería Tujia Homestay, el cual promocionó los estándares que su establecimiento había creado en cuanto a procesos de desinfección en 12 puntos en los que el huésped tenía mayor contacto (Luo, 2020). Huazhu's Hanting, una cadena de hoteles de China publicó las operaciones de limpieza post-COVID en 130 de sus 2,560 hoteles, además invitó a cualquier huésped a supervisar el proceso de limpieza profunda de forma online para asegurarles la seguridad que tendrían hospedándose en sus hoteles (Meadin, 2020).

Los grupos hoteleros como Dossen, Huazhu, and New Century han implementado soluciones tecnológicas que reducen el contacto en diferentes actividades donde existe un contacto directo con el cliente para garantizar la seguridad a contagios (All-China Federation of Industry and Commerce, 2020). Entre estas actividades se encontraban *self-check-in*, *check in* remoto (antes de llegar al hotel), scanner facial y control de voz en habitaciones, *robotic room service*. Estos servicios tendrían como meta minimizar la estadía de los huéspedes en zonas comunes de sus establecimientos y reducir el riesgo de contagio (Guan, 2020; Yunji Technology, 2020).

d. Estrategias Financieras

Las marcas hoteleras deben de colaborar con sus empresas matrices para superar cualquier obstáculo financiero que pueda aparecer. Es así como cadenas hoteleras decidieron hacer una reducción en sus tarifas de administración y de franquicia, eliminaron tarifas de comercialización y ofrecieron suministros con descuento y materiales de prevención de pandemias (Zhang et al., 2020).

Diversas marcas hoteleras, entre ellas Dossen, Huazhu y Vienna, ofrecieron seguro médico a sus franquiciados y un monto de préstamo que fue esencial para que estos hoteles se puedan mantener en el mercado y la apertura de nuevos hoteles (Chang, 2020; Jin, 2020W, 2020). Por otro lado, OTA (*Online Travel Agency*) Ctrip recomendando a las OTA que colaboran en la reducción de comisiones de los proveedores de hoteles y tarifas de publicidad y evaluar la opción de brindar servicios de préstamo a hoteles individuales (TravelDaily, 2020).

e. Creación de nuevos productos y servicios: espacios de auto aislamiento por la pandemia

Diversos hoteles han encontrado en el pánico de las personas a un contagio, una oportunidad de negocio para ofrecer habitaciones a personas que se quieran auto aislarse durante tiempo de pandemia (Folinas & Metaxas, 2020). El grupo de hoteles tailandés *A-One Hotels* fue uno de los primeros en ofrecer esta clase de servicios a nivel mundial. Ante la disminución de viajeros, *A-One Hotels* comenzó a ofrecer paquetes en sus hoteles

Bangkok y Pattaya. Este nuevo servicio está dirigido a residentes que tengan el deseo de aislarse de las personas por un periodo promedio de 14 días, pero que desean contar con un servicio exclusivo y atenciones las 24 horas (Chang et al., 2020; Lapointe, 2020).

Por medio de una reestructuración de los precios, se pudieron ofrecer paquetes con un 20% de descuento, buscando más interesados en esta nueva propuesta. Además, por pagos extras, se podría acceder a servicios complementarios que el hotel tiene disponible (Skift, 2020). Tomando en cuenta la relevancia de la bioseguridad en las instalaciones, se tuvo que reestructurar por igual cada proceso en el que se tuviera contacto con el cliente.

En cuanto al proceso de la entrega de alimentos, estos son llevados a cada habitación en azafates y se hará una limpieza por separado de objetos que mayor contacto tengan con el huésped como platos, toallas y sábanas. Existe un equipo del área de *housekeeping* que se enfocará exclusivamente en la atención de estos clientes y se controlará la salud de estos. Ante un primer síntoma o malestar del virus en el huésped, este será enviado a los hospitales más cercanos (Skift, 2020).

Esta nueva estrategia iniciada por el grupo *A-One Hotels* ha sido seguida por diversas compañías hoteleras alrededor del mundo como una primera acción para mitigar el impacto de la pandemia y cuarentena en sus negocios.

En Australia, el Novotel Sydney Brighton Beach (2020), un resort del grupo Accor Hoteles ofrece un descuento del 40% por estadías mayores a 13 noches. Entre los servicios y beneficios que el huésped podrá acceder se puede nombrar un servicio todo incluido a la habitación, Wi-Fi, estacionamiento, entre otros (The Points Guy News, 2020). Según el hotel, casa habitaciones contará con *amenities* y la entrega de platillos se hará en la puerta de cada una de estas. Además, las áreas comunes serán descontaminadas constantemente y disponibles para el uso de los huéspedes.

En Suiza, el Bijou Hotel & Resort buscó un nuevo mercado para sus lujosos apartamentos, volviendo los "apartamentos de cuarentena" y haciendo una campaña de publicidad con este nombre en sus redes sociales y página web oficial. Además, como estrategia ligada a su responsabilidad social empresarial, que sin duda ayudó a la imagen de la empresa fue ofrecer esta nueva clase de estadías a trabajadores del sector salud de forma gratuita (Le Bijou, 2020; Bowen & Shoemaker, 2003).

En Grecia, a pesar de la decisión del gobierno ordenando el cierre de la mayor parte de los hoteles del país, los hoteles que ofrecieran hospedaje a personal médico y de salud, fuerzas armadas, oficiales de la unión europea, estudiantes extranjeros serían excluidos de esta orden (Greek City Times, 2020).

Estrategias utilizadas actualmente por hoteles para contrarrestar los cambios producidos por la pandemia del COVID-19 en Lima, Perú

Cambios producidos por la pandemia COVID-19 en el Perú

El gobierno peruano, bajo el "Plan de Reactivación Económica" dividido en 4 fases, planteó desarrollar el turismo interno en las 2 primeras fases con el cumplimiento de

protocolos de salubridad y seguridad con respecto al COVID-19. A partir de la Fase 3, se retomaron actividades relacionadas al turismo receptivo y empresas del sector como agencias de viaje y centros turísticos bajo la norma de capacidad limitada y reducida para evitar contagio (De la Barra, Bocanegra & Mayo, 2020).

En la entrevista realizada a Juan Stoessel, CEO de Casa Andina, por el diario “El Comercio” en octubre, respecto al sector turismo ante el escenario del COVID-19, este mencionó que la recuperación del sector será lenta hasta finalizar el año 2020, sin embargo, el transporte aéreo ya no es planteado como amenaza debido a que se reactivaron los vuelos nacionales e internacionales, lo cual trajo calidad de vida a las personas que necesitan viajar por temas de estudios, salud y volver a sus hogares. Además, señaló que actualmente se están concentrando en los viajeros corporativos nacionales y luego en los turistas peruanos que realizan turismo interno. Adicional a ello, indicó que Casa Andina se encuentra operando para hospedar a los trabajadores de proyectos mineros en Arequipa. Mientras que, en las playas del norte, Casa Andina prevé abrir sus puertas en Zorritos desde octubre con respecto al turismo interno. Sin embargo, este tipo de turismo aún se encuentra en proceso de regularizarse, ya que es necesario que el Estado levante algunas restricciones. Finalmente, el CEO estima que el turismo se recuperará al menos en un 50% para abril del 2021 y que para el 2022 los números se acercarán a los del 2019 previos a la pandemia, todo lo mencionado dependerá del desarrollo de la vacuna y de su distribución. Del mismo modo señaló que el 2021 se tendría primero turistas del sector corporativo y luego el sector de vacacionistas. Adicional a ello, Casa Andina se encuentra en un proceso para la obtención de certificaciones internacionales que brinden garantía a los huéspedes sobre las normas de bioseguridad que se aplican en los hoteles, pues en un futuro se volverán requisito obligatorio para todos los establecimientos hoteleros en el Perú (El Comercio, 2020).

a. Cambios producidos por la pandemia COVID-19 en el Perú según la opinión de expertos hoteleros de cadenas nacionales e internacionales

A partir del análisis de las entrevistas a profundidad realizadas a los dos expertos hoteleros, uno de ellos Gerente de Operaciones del Hotel Costa del Sol y al Gerente de Alimentos y Bebidas del hotel El Pardo DoubleTree by Hilton. Los principales hallazgos fueron:

Se percibe que los cambios en los viajes internacionales se produjeron a finales de año del 2019 cuando inició el brote del virus en China. Los clientes asiáticos, especialmente los que viajaban en grupo, comenzaron a cancelar las reservas, seguido de los clientes de Estados Unidos y de Europa. Esto ocasionó que se priorice el contar con los protocolos de bioseguridad en los que se señala cómo se trabajará dentro del hotel, por otro lado, otra necesidad que surgió fue la de contar con un médico ocupacional que vigile la salud de los colaboradores.

En cuanto a los clientes, desde los primeros meses del 2020, los hoteles se encontraban operando bajo un acuerdo con el gobierno peruano ofreciendo tarifas humanitarias a las personas que no pudieron retornar a sus países y a los repatriados. Actualmente, algunos hoteles reciben huéspedes de *crews* de líneas aéreas como Eastern Airlines y American Airlines. Se identificó que el nuevo consumidor post-COVID-19 serán los *millennials* que no es un mercado de lujo, por lo que los hoteles de categoría alta tendrán que adaptarse y

regular las tarifas con las que venían trabajando y variar la segmentación de huéspedes, ya que este nuevo perfil de turista se posicionará por un gran periodo de tiempo. Asimismo, los cambios del viajero post-COVID-19 se centrarán en el distanciamiento social y en el caso del viajero corporativo, podría cambiar en cuanto a las reuniones de negocio al realizarlas de manera virtual o reuniones presenciales, pero albergando menos gente.

Por un lado, los objetivos por parte del área comercial se vincularon principalmente a proteger las relaciones con los clientes a largo plazo, ya que al ser una situación sin precedentes, fue necesario implementar políticas de flexibilización en cuanto a la cancelación o modificación de reservas para que cuando se normalice la situación se pueda promover la rápida reprogramación de viajes.

Por otro lado, el objetivo del área operacional fue operar cada sede al menor costo posible y con protocolos de bioseguridad establecidos. Los hoteles tuvieron que trabajar de la mano con el área de Finanzas para evaluar la situación en la que se encontraban y poder determinar si era conveniente seguir operando o cerrar temporalmente. Adicional a ello, se realizaron variaciones en la nómina, algunos de los trabajadores pasaron a suspensión perfecta desde marzo hasta la fecha, por lo que las distintas áreas del hotel se encuentran trabajando con el 25% de los trabajadores.

En cuanto a las ventas, se estima que se reducirían en 22 millones de dólares a comparación del año 2019, a pesar de contar con el apoyo del gobierno (Plan de Reactivación) y del apoyo recibido por parte de los proveedores, entidades financieras y bancos con respecto a la postergación de pagos. Actualmente, los hoteles trabajan con protocolos de venta y realizan lo que se establece a nivel corporativo, contando con reuniones semanales para ver los avances que constantemente cambian. Para las proyecciones sobre las ventas, se cree que mejorará en lo que resta del año y para marzo de 2021 habrá un aumento. En los meses de junio-julio habrá un aumento llegando a un 65%-70% de las ventas del 2019, por lo que para el año 2022 los números llegarán al 100%. Siguiendo un orden, tal como se vio en África, Asia, Europa, pero para Latinoamérica el proceso demorará. Sin embargo, este crecimiento dependerá de la vacuna, la coyuntura política del país y lo que ocurra en los países emisores principales como Estados Unidos.

Para finalizar, se cree que la pandemia del coronavirus marcará un antes y un después en la industria de la hospitalidad, al igual que el atentado a las torres gemelas a la industria aerocomercial, pues para finales del 2020, el comercio internacional es limitado y no hay a quien alojar. El perfil del viajero cambiará, y buscará locaciones seguras, evitando las grandes aglomeraciones.

Estrategias de reactivación aplicadas ante el COVID-19 en hoteles en Lima, Perú

En la entrevista realizada a Carlos Canales, presidente de la Cámara Nacional del Turismo (Canatur), por el diario “Perú21”, a setiembre del 2020, un 30% de los hoteles pequeños del Perú se declararon en bancarrota o cerraron sus puertas temporalmente debido a la cuarentena y el cierre de fronteras (Perú21, 2020). Por otro lado, existen hoteles que están enfrentando el escenario de la COVID-19 implementando diferentes estrategias para hacerle frente a esta nueva realidad y buscar sobrevivir en tiempos de crisis.

A continuación, se describen las estrategias y cambios que algunos hoteles han implementado entre los meses de marzo a noviembre del año 2020.

Casa Andina Hoteles

En cuanto a la Cadena de Hoteles Peruana Casa Andina, los primeros huéspedes que recibieron en los primeros meses de pandemia comprendidos entre marzo y mayo, fueron trabajadores del sector salud, policías y bomberos, que querían evitar contagiar a sus familiares al terminar sus jornadas, por lo que de forma gratuita diferentes hoteles en las principales ciudades del país le ofrecieron estadía a este grupo de personas. Poco tiempo después, otra oportunidad llegó junto al programa de repatriados del gobierno peruano, siendo los hoteles de Casa Andina en Lima uno de los primeros en aportar el servicio de estadía a repatriados de diferentes partes del mundo, para el cumplimiento obligatorio de cuarentena impuesto por el gobierno. Al haber desarrollado protocolos sanitarios junto con el Ministerio Nacional de la Salud (MINSA) para poder hospedar a trabajadores de salud, se tuvo más control y escrutinio al momento de ofrecer estadías de 14 días a los grupos repatriados.

Ante la incertidumbre de la industria, se decidió crear un equipo que se encargará de investigar el panorama de los hoteles en Asia y Europa, y como estos enfrentan los obstáculos que presenta la aparición del COVID en la sociedad y su cambio en las preferencias del huésped. También, se encontró una oportunidad de realizar una encuesta a sus huéspedes y recibir un mayor porcentaje de respuesta, debido a que todos ellos se encontraban en sus casas sin mucho que hacer debido a la cuarentena. Ante estos dos puntos se hizo un cruce de información entre el panorama mundial y el *feedback* de los clientes. Teniendo esta información en cuenta, se pudieron diseñar nuevos productos que podrían responder a las necesidades del mercado de ese momento, aprovechar los recursos de la cadena y contribuir al flujo de caja (Stoessel, 2020).

El primer producto diseñado fue Casa Andina Home, de larga estadía, mayor a una semana, en donde solamente se da alojamiento, y el huésped puede comprar servicios complementarios como alimentación, lavandería, entre otros. El lanzamiento de este producto llegó tras la preocupación de muchos ciudadanos de Lima que necesitaban donde vivir, como personas que vivían con gente mayor y no querían correr el riesgo de contagiarse, parejas que vivieron mucho tiempo juntos y querían separarse o hijos mayores que querían separarse de sus padres. Para este proyecto se definió un pequeño stock de habitaciones en uno de los hoteles de marca ubicado en Miraflores, Lima. Teniendo como resultado la venta de todas las habitaciones el primer día en la que este nuevo servicio salió al mercado. Por lo que se decidió abrir este servicio en dos hoteles más de la misma ciudad y en ciertos hoteles del interior del país, hasta que para septiembre del 2020 este servicio estaba disponible en todas las ciudades en las que Casa Andina Hoteles tenía presencia (Stoessel, 2020).

El segundo producto diseñado fue dirigido a empresarios que sufrían problemas al momento de trabajar desde sus casas, por lo que se seleccionó ciertas habitaciones y se diseñaron como oficinas. Este producto puede ser alquilado por horas, por medios días, días y semanas. Lo especial de esta oferta es que cuentas con todos los servicios de un hotel, incluida una cama y un gimnasio dentro de la habitación, y si es que se trabaja hasta tarde existe la posibilidad de quedarse a dormir con un cargo adicional. Ante su buena aceptación por el mercado limeña, esta experiencia fue trasladada también a algunos hoteles ubicados en provincias en el interior del Perú (Stoessel, 2020).

El tercer producto llegó tras el análisis de la oferta del servicio de *delivery* en la ciudad de Lima. Se tuvo en cuenta el crecimiento de este servicio, por lo que se tuvo que estudiar qué servicio del área de alimentos y bebidas era el más característico de la firma Casa Andina, los *buffets*. Por lo que se ideó un producto diferenciado del resto que pueda ser llevado por los mismos colaboradores, con un empaque con el logo de Casa Andina que garantice que los *buffets* llegarán en buen estado a los clientes. El lanzamiento de este nuevo producto coincide con los festejos del Día de la Madre, y semanas después con el Día del Padre, dando como resultado una venta mayor por medio de estos nuevos productos en el año 2020, que las ventas en los restaurantes de los hoteles en Lima en el 2019 en las mismas fechas (Stoessel, 2020).

Si bien estos nuevos productos no solucionan el bajo porcentaje de ocupación de los hoteles o los ingresos de estos, ayudará al flujo de caja de cada establecimiento, y serán productos que se mantendrán en la cartera de servicios de la cadena después de la cadena (Stoessel, 2020).

a. Estrategias de reactivación aplicadas ante el COVID-19 en hoteles en Lima Perú identificadas a partir de la opinión de expertos hoteleros de cadenas nacionales y internacionales

A partir del análisis de las entrevistas a profundidad realizadas a expertos, se detalla a continuación los principales hallazgos:

Para el desarrollo de este punto se entrevistó al Gerente de Operaciones de la Cadena Costa del Sol y el Gerente de Alimentos y bebidas del DoubleTree by Hilton. Ambos entrevistados concordaron en diferentes puntos, mostrando una similitud entre las experiencias de los establecimientos de los que se encontraban a cargo.

Un primer punto fue el incremento en el número de cancelaciones de grupos asiáticos, principalmente chinos, en los primeros meses del año 2020, seguido de cancelaciones de huéspedes de Europa. Ante este contexto de incertidumbre el gerente de operaciones de la cadena Costa del Sol comenta que se integró un comité para establecer planes de acción y saber cómo responder a los cambios del medio. Este comité se asemeja a los equipos de administración de desastres que hoteles como el Dossen o New Century en China, implementaron para responder a los cambios que virus ocasiono en el mercado.

Al declararse el estado de emergencia y el cierre de fronteras, los hoteles tenían huéspedes hospedados, por lo que, ante esta situación, se ajustaron los precios de estadías, de la carta y se dieron ciertas cortesías. Los entrevistados coincidieron en que su primera tarea era garantizar la salud de sus colaboradores y huéspedes por medio de la implementación de medidas preventivas sanitarias aplicando los elementos aplicados por el gobierno. Por lo que se implementaron diferentes capacitaciones a sus trabajadores respecto a los nuevos protocolos y herramientas o utensilios que se deberían utilizar en todo momento.

En cuanto a las estrategias tomadas desde un punto administrativo, se implementó una reducción de costos, donde se minimizó la oferta de alimentos y bebidas de los hoteles comenzaron a hacer compras semanales, teniendo en cuenta la ocupación del hotel. Debido

a ello, se tuvieron que hacer recortes en costos y gastos, al igual que sincerar las proyecciones de ingresos y egresos. Se hizo una reducción en la nómina, y un porcentaje del personal pasó a suspensión perfecta. Por otro lado, se tomó como política la flexibilidad en reservas, cambios o cancelaciones sin cargos extras, como forma de fidelizar a los clientes y reestablecer la confianza en los hoteles.

Los entrevistados resaltaron como el adaptarse al nuevo mercado y las nuevas exigencias de este, son la clave para mantener sus operaciones, por lo que se idearon nuevos productos y servicios. Entre los nuevos productos, resalta la creación de servicios dirigidos al área de alimentos y bebidas, al igual que al de alojamiento.

En cuanto a las estrategias tomadas por el área de alojamiento, se crearon nuevos formatos de larga estadía, mayores a 5 noches en su mayoría, dirigidas a diferentes públicos objetivos. Un ejemplo sería Costa del Sol a la Carta, que son distintas opciones para atraer la atención del cliente como; estadía de cuarentena, estadías largas, habitaciones con alimentación incluida, habitaciones-Oficina, Habitaciones-Gimnasio.

En el área de alimentos y bebidas se crearon nuevos servicios a ofrecer para incrementar el flujo de ingresos al cada uno del hotel, aumentando la higiene y sanitización en cada uno de los procesos. Como ejemplo tendríamos, la creación de panadería por parte de El Pardo DoubleTree by Hilton, tomando como ventaja la popularidad de las galletas Hilton alrededor del mundo y la maquinaria que ya tenían para hacer esta clase de alimentos en los eventos. Además encontramos el nuevo producto “De la terraza a tu casa”, comida congelada y libre de contaminación empacada al vacío; que se envía por *delivery* y presenta aumento en las ventas. Por último, se debe resaltar la mención por ambos entrevistados de la creación de un *minimarket* en los hoteles a su cargo.

4. DISCUSIÓN

Con respecto a los resultados obtenidos en el análisis bibliográfico, en cuanto a los cambios producidos por el virus COVID-19 en la industria del turismo a nivel mundial se toma en cuenta otros casos similares de crisis, el sector turismo es usualmente afectado debido a que el tráfico internacional de pasajeros es una de las principales formas de contagio (Félix & García, 2020). Como método de prevención de propagación, a inicios del año 2020, los gobiernos optaron por realizar medidas de prevención como el cierre de fronteras, suspender todo tipo de actividades turísticas y en otros casos, suspensión de permiso de visas. Al ser el sector turismo uno de los más importantes por su aporte económico, durante el año, los gobiernos estuvieron realizando nuevas medidas para la reactivación, en las cuales buscan apoyar a las distintas empresas del sector. En algunos países de Latinoamérica, se estuvieron poniendo en marcha planes e iniciativas de reactivación promocionando el turismo interno para luego enfocarse en el turismo receptivo, todo ello aplicando distintos protocolos de salubridad que se crean por el gobierno en conjunto con ministerios. Por otro lado, en continentes como Europa, Asia y América del Norte, comenzaron por la promoción de los países y la reapertura de destinos turísticos bajo el cumplimiento de protocolos para evitar contagio y algunas restricciones en cuanto a movilidad y servicios como capacidad y

horario limitado.

En cuanto a los cambios en la industria hotelera, al ser un sector vinculado al turístico, se vio muy afectado por la pandemia actual. Varias cadenas hoteleras reconocidas a nivel internacional tuvieron que cerrar algunas de sus propiedades y reducir personal para no generar mayor costo (Marhan & Stewart, 2020). Asimismo, en cuanto a los establecimientos hoteleros de distintas categorías se encontraban realizando devolución de dinero de reservas activas y suspendiendo operaciones. Sin embargo, en algunos establecimientos se optó por brindar hospedaje a personas relacionadas a sectores de salud con el fin de contribuir con ayuda y en otros casos, realizar propuestas para mantenerse en el mercado (Kumar, 2020). Tomando en cuenta la perspectiva del turista post-COVID se considera que los cambios más visibles será la preferencia por hoteles pequeños donde exista menos concentración de personas, además, protocolos de salubridad implementados y reducción de capacidad (Castello, 2020).

Al momento de hablar sobre estrategias recomendadas por diferentes profesionales del rubro hotelero se hace énfasis en tomar acción y buscar herramientas para contrarrestar el impacto de la pandemia del coronavirus en hoteles. Se debe de desarrollar una estrategia de negocio más flexible enfocada en la obtención de ingresos en los meses más bajos, estrategias de ahorro, que ayuden a la recuperación de la organización (Baynova, 2020). Por lo que la mejor opción para los hoteles sería hacer un análisis exhaustivo de cada uno de los activos o recursos con los que cuenta el establecimiento, y de qué forma se podrían crear nuevas formas de obtención de ingresos con estas.

En cuanto a las estrategias de reactivación implementadas por hoteles en el mundo, se mencionó establecer un equipo de administración de desastres, estrategias en el área de recursos humanos, restauración de confianza del huésped, estrategias financieras, creación de nuevos productos y servicios y espacios de auto aislamiento por la pandemia. En este punto, se resaltó la importancia de restaurar la confianza del huésped para combatir la crisis del COVID-19 y post-COVID (Sun, et al., 2020). Ante el temor a un contagio, los huéspedes exigirán que los hoteles les garanticen su seguridad si es que deciden hospedarse u optar por alguno de sus servicios. Debido a ello, los hoteles se mantuvieron activos en todo momento a lo largo del 2020, estudiando el mercado y sus tendencias, perfilando al nuevo consumidor y realizando campañas de promoción de sus hoteles centradas en sus nuevas medidas de bioseguridad.

Los cambios producidos por la pandemia en el Perú fueron de gran impacto especialmente en el sector turismo y hotelero, por lo que el gobierno peruano decidió crear el “Plan de Reactivación Económico” en el cual se detalla las medidas a implementar divididas en fases (De la Barra, Bocanegra & Mayo, 2020). Asimismo, la recuperación del sector turismo se irá desarrollando lentamente, pues depende de las regulaciones que se realicen para la prevención de contagio, así como los tipos de promociones para reactivar el turismo interno. Sin embargo, la recuperación completa se daría con el desarrollo de la vacuna y su distribución. Por otro lado, los hoteles deberán tomar en cuenta al consumidor post-covid y adaptarse a los nuevos requerimientos, además, se debe regular las tarifas y mantener los servicios para los turistas actuales como los trabajadores de cabina de las aerolíneas con las que algunos hoteles trabajan.

En cuanto a las estrategias aplicadas en Lima, Perú podemos encontrar cierta similitud con las observadas en Asia y Europa. De esta forma, hoteles de la capital peruana diseñaron nuevos productos y servicios a ofrecer al público, buscando satisfacer las nuevas necesidades de la población. Los hoteles públicamente reconocidos, como la cadena de hoteles Casa Andina, tomaron los primeros meses de pandemia como un momento para investigar los mercados externos y como cadenas hoteleras de diferentes nacionalidades responden ante el fenómeno del coronavirus. Se les dio un especial énfasis a las estrategias implementadas en países asiáticos como China, que tuvieron una proliferación del virus mucho más temprana que cualquier otro país y se estudió qué tan viables serían estas acciones en Latinoamérica. Por otro lado, al igual que hoteles de Europa y Asia, la mayoría de los hoteles limeños dirigidos a un público receptivo, tuvieron que rediseñar su estrategia y buscar la atención del ciudadano nacional, específicamente el limeño, debido a que a octubre del 2020 las fronteras del país se encuentran cerradas.

Finalmente, las limitaciones que se encontraron en la investigación fue el contacto con los entrevistados, por lo que se optó por un muestreo probabilístico por conveniencia, ya que las autoras tienen contactos conocidos. Asimismo, debido al panorama actual y a las leyes de distanciamiento social debido a la pandemia, la investigación y las entrevistas no podrán ser presenciales, por lo que se recurrirá a plataformas y herramientas virtuales para el desarrollo de las diferentes partes del trabajo. Por último, el fenómeno a investigar aún se encuentra en desarrollo, por lo que la investigación recupera datos publicados hasta diciembre de 2020.

5. CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación han mostrado que la industria de la hotelería y turismo son uno de los sectores más afectados por la pandemia del coronavirus, ya que dependen del tráfico internacional de pasajeros y del turismo interno de cada país. Debido a los cierres de frontera aplicados por diversos gobiernos a nivel mundial, las empresas de ambos sectores tuvieron que detener sus operaciones por falta de actividad turística e incluso realizar devoluciones de dinero por reservas, reducir personal y cerrar establecimientos hoteleros. Sin embargo, con el paso de los meses, varios países de distintos continentes se generaron y aplicaron planes de reactivación. En el caso del sector turismo, se realizaron promociones para incentivar el turismo interno y poder habilitar distintos destinos turísticos bajo los protocolos de salubridad y restricciones. Además, en el caso del sector hotelero, algunos establecimientos prestaron sus servicios a trabajadores del sector salud con el fin de seguir operando y ayudar, además, de realizar propuestas para mantenerse en el mercado. Si bien los gobiernos han ideado planes de reactivación para los sectores, las empresas que brindan servicios de hospedaje deben adecuarse a la nueva realidad y generar estrategias aplicadas a sus negocios para mantenerse en el mercado.

Para hacerle frente al coronavirus, diversos especialistas del sector dieron diferentes recomendaciones a hoteles sobre cómo actuar ante este fenómeno sin precedentes, y lo que ocasiona en la industria turística y hotelera. Al existir diversidad de recomendaciones

dirigidas a hoteles, se identificó que estas pueden ser divididas en las áreas administrativas y operacionales. Por un lado, encontramos estrategias administrativas dirigidas a áreas como Finanzas y *Revenue Management*, Recursos Humanos, Canales de Venta y Publicidad, Marketing. Por otro lado, encontramos estrategias dentro de las operaciones como *Housekeeping*, Alimentos y Bebidas y Eventos, tal como se ha presentado en la sección de revisión de literatura y discusión, estas cobran especial importancia en el contexto actual.

Ante la incertidumbre mundial por la proliferación del virus COVID-19, especialmente en el sector del hospedaje, hoteles de Europa, América y Oceanía iniciaron una investigación con el fin de recolectar información sobre las acciones tomadas en hoteles asiáticos para hacer frente a la crisis, enfocándose en las estrategias de gestión de hoteles con sede en China. Teniendo en cuenta, que China vio nacer al coronavirus y fueron las primeras en sufrir sus consecuencias, sus hoteles fueron los primeros en tomar acción para mitigar el impacto que la cuarentena y el temor en la población causó en la ocupación de los hoteles.

El sector hotelero y turismo en Perú, se sigue viendo afectado por la pandemia, por lo cual, el gobierno peruano creó un plan de reactivación donde se tiene como objetivo poder reanudar las actividades turísticas siguiendo los protocolos necesarios, así como también, se plantearon realizar promociones para incentivar el turismo interno. Los hoteles deben evaluar su situación financiera y operacional para poder decidir si es recomendable seguir operando o realizar un cierre temporal, tomando en cuenta las proyecciones para el año 2021 y al nuevo consumidor post-covid.

Al igual que los hoteles alrededor del mundo, los hoteles ubicados en Lima, Perú tomaron la tarea de investigar el sector internacional y recolectar datos sobre los cambios en las necesidades de los consumidores una vez esparcido el virus. Gracias al rápido actuar de los hoteles y a su constante búsqueda de nuevas tendencias, se idearon nuevos servicios o productos que pudieron responder a necesidades del ciudadano peruano. Al ser la mayoría de estos hoteles dirigidos a un público receptivo, se tuvo que idear productos que llamaran la atención de residentes limeños y motivarlos a elegir vivir una experiencia nueva en estos hoteles.

6. REFERENCIAS

Aguirre, JP. (2020). *Caída del turismo por la covid-19. Desafío para México y experiencias internacionales*. Recuperado de <http://www.bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/4882> [Consulta: 24 de septiembre de 2020].

All-China Federation of Industry and Commerce, 2020. Towards diversification: The Pandemic situation forces the hotel industry to innovate and transform. Recuperado de http://www.acfic.org.cn/fgdt1/zjgd/202003/t20200320_161020.html [Consulta: 24 de septiembre de 2020].

- Bakar, N.A., & Rosbif, S. (2020). Effect of Coronavirus Disease (COVID-19) to Tourism Industry, *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(4), 189-193. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.74.23> [Consulta: 24 de septiembre de 2020].
- Barreiro, F. & Futinico, A. (2020). *Mitigación del impacto por Covid-19 en el turismo y la recuperación del sector*. (Trabajo de grado de bachiller, Universidad Católica de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24605> [Consulta: 24 de septiembre de 2020].
- Baz, J. (2020, abril 8). Conclusiones de videoconferencia: impacto del COVID-19 (Nuevo coronavirus) y medidas para reactivar el sector turismo en Perú. Recuperado de <https://hotelperunews.com/conclusiones-videoconferencia-impacto-del-covid-19-nuevo-coronavirus-y-medidas-para-reactivar-el-sector-turismo-en-peru/> [Consulta: 09 de septiembre de 2020].
- Bowen, J. & Shoemaker, S. (2003). Loyalty: A Strategic Commitment. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 31-46. <https://doi.org/10.1177/001088049803900104> [Consulta: 09 de septiembre de 2020].
- Canós, L., Ribes, P. & Santandreu, C. (2020). Consecuencias del estado de alarma por crisis sanitaria de covid-19 en el sector turístico español. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/149556> [Consulta: 23 de septiembre de 2020].
- Castello, V. (2020). Desafíos y oportunidades para el Turismo en el marco de la pandemia COVID-19. *Cuadernos de Política Exterior Argentina*, 131, 115-118. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7497247> [Consulta: 02 de octubre de 2020].
- Centro de Investigaciones de Estudios Estratégicos (CIEE- ANEPE). (2020). COVID-19: entre la mitología y realidad. Recuperado de <http://www.asociacioncolegiosdefensaiberoamericanos.org/acdibero/asset/9846b7e9-081a-43f8-8689-affc3534777c/Newsletter-N%C2%B03-2020.pdf> [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- Chang, C.-L., McAleer, M., & Ramos, V. (2020). A Charter for Sustainable Tourism after COVID-19. *Sustainability*, 12, 3671. <https://doi.org/10.3390/su12093671> [Consulta: 17 de octubre de 2020].

- D' Meza, G., Zaldivar, M. & Martín, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 23-28. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200002 [Consulta: 25 de septiembre de 2020].
- Diaz, I. & Uparela, R. (2020). *COVID-19 y sus posibles efectos en los negocios internacionales*. (Trabajo de grado de bachiller, Universidad de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas. Montería, Colombia). Recuperado de <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/3376> [Consulta: 02 de octubre de 2020].
- De la Barra, A., Bocanegra, S. & Mayo, J. (2020). *Los efectos económicos sobre el turismo receptivo, la exportación de hidrocarburos y de la industria minera a causa del Covid-19 en el Perú*. (Trabajo de grado de bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Derecho. Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/10372> [Consulta: 24 de septiembre de 2020].
- DUNC. (2020). COVID-19: Challenges and Opportunities for the Tourism Sector and How DUNC is Coping with the Current Situation. Recuperado de <https://www.dunc-heritage.eu/covid-19-challenges-and-opportunities-for-the-tourism-sector-and-how-dunc-is-coping-with-the-current-situation/> [Consulta: 17 de octubre de 2020]
- El Peruano (2020). Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. [Decreto Supremo N° 044-2020-PCM]. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/> [Consulta: 04 de septiembre de 2020].
- Faulkner. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management* 22(2), 135-147 [Consulta: 04 de septiembre de 2020].
- Félix, A. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por la crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta (Ecuador). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4(1), 79-103. Recuperado de <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12718> [Consulta: 04 de septiembre de 2020].

- Folinas, S., Duquenne, M.N., & Metaxas, T. (2020). Problems and Opportunities in the Hospitality Industry in a Masked and Rubber-Gloved World. *Virtual Economics*, 3(3), 7-24. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.03\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.03(1)) [Consulta: 04 de septiembre de 2020].
- Garín, A., Riquelme, P., & Vergara, L. (2020). ¿Cómo ha impactado el covid-19 en el turismo en Chile? Medidas de reactivación. *Desarrollo, Economía y Sociedad*, 9(1), 54-59. Recuperado de <https://jdc.edu.co/revistas/index.php/deyso/article/view/657> [Consulta: 17 de octubre de 2020].
- Guan, Q. (2020). 90% of the hotels are back in business. Who is staying in hotels now?. Recuperado de <https://www.meadin.com/jd/211475.html> [Consulta: 18 de octubre de 2020].
- Hospitality Sales & Marketing Association International (HSMIA). (2020). *Pandemic Experiences: Hilton National Malls Vanessa Wilson*. [Consulta: 23 de septiembre de 2020].
- Hu, Y., Liu, E., & Yu, G (2 de Marzo de 2020). COVID-19 and the global hotel industry: A roadmap to recovery, part 1. PhocusWire. Recuperado de <https://www.phocuswire.com/coronavirus-global-hotel-strategy-part-1> [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- Hernández, Fernández & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf [Consulta: 04 de septiembre de 2020].
- Hilton. (2020). *Hilton's COVID-19 Response & Policies | Hotels by Hilton*. Hilton. Recuperado de <https://covid.hilton.com/> [Consulta: 13 de noviembre de 2020].
- Hurtado de Mendoza, C. (2 de octubre de 2020). Juan Stoessel CEO de Casa Andina: “Hoy la situación es catastrófica para el sector turismo” [Entrevista]. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/juan-stoessel-ceo-de-casa-andina-hoy-la-situacion-es-catastrofica-para-el-sector-turismo-entrevista-fase-4-reactivacion-economica-noticia/> [Consulta: 02 de octubre de 2020].

- Juzhang, D. (2020). The 10 most downloaded remote office apps in China, 300 million people are using them. Recuperado de <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1664224175186899721&wfr=spider&for=pc> [Consulta: 18 de octubre de 2020].
- Kumar, A. (2020). Disastrous impact of Coronavirus (COVID 19) on Tourism and Hospitality Industry in India, *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 7(5), 698- 712. Recuperado de <http://xajzkjdx.cn/gallery/69-may2020.pdf> [Consulta: 18 de octubre de 2020].
- Lapointe, D. (2020). Reconnecting Tourism after COVID-19: the Paradox of Alterity in Tourism Areas. *Tourism Geographies*, 22(3). <http://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762115> [Consulta: 18 de octubre de 2020].
- Luo, J. (2020). The post-pandemic trend and opportunities of non-standard accommodation. Online. Recuperado de Symposium conducted at the Rejuvenation- Revirth 2020 China Cultural Tourism and Hospitality Industry Digital Summit. <http://www.tripvivid.com/articles/26596> [Consulta: 16 de octubre de 2020].
- Markham, S., & Stewart, E. (s.f.). Navigating Hotel Operations in Times of Covid-19. *Boston Hospitality Review*. Recuperado de <https://www.iacconline.org/docs/Navigating-Hotel-Operations-Corona.pdf> [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- Mejia- Castillo, H. (2017). La metodología de investigación evaluativa una alternativa para la valoración de proyectos. *Revista Iberoamericana de Bioeconomía y Cambio Climático*, 3(5), 734-744. <https://doi.org/10.5377/ribcc.v3i5.5945> [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020) *Reporte Mensual de Turismo Agosto 2020*. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1283275/%20Reporte%20Mensual%20de%20Turismo%20-%20Agosto%202020.pdf> [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- Ministerio de Turismo [Ecuador]. (2020). *Agencias y operadoras de viaje de la zona centro conocieron el programa Reactívale Turismo y Protocolo de Bioseguridad*. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/agencias-y-operadoras-de-viaje-de-la-zona-centro-conocieron-el-programa-reactivate-turismo-y-protocolo-de-bioseguridad/> [Consulta: 17 de octubre de 2020].

- Ministerio de Turismo [Ecuador]. (2020). *Ecuador presenta su campaña de promoción turística internacional: Be Well in Ecuador*. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-presenta-su-campana-de-promocion-turistica-internacional-be-well-in-ecuador/> [Consulta: 17 de octubre de 2020].
- Ministerio de Turismo [Ecuador]. (2020). *Te prometo Ecuador, la iniciativa del gobierno para la reactivación turística rural*. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/te-prometo-ecuador-la-iniciativa-del-gobierno-para-la-reactivacion-turistica-rural/#> [Consulta: 17 de octubre de 2020].
- Ministerio de Turismo y Deportes [Argentina]. (2020). *Medidas en Turismo frente al COVID-19*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19> [Consulta: 17 de octubre de 2020].
- Moorhouse, 2020 B.L. Moorhouse. Adaptations to a face-to-face initial teacher education course ‘forced’online due to the COVID-19 pandemic. *Journal of Education for Teaching* (2020), pp. 1-3 [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- Naciones Unidas CEPAL. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. *Naciones Unidas CEPAL*, 4, 24. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45734> [Consulta: 02 de octubre de 2020].
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabii, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review, *International Journal of Surgery*, 7(8), 185- 193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018> [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- Novotel Sydney Brighton Beach.(2020). *Self-isolate by the Bay*. Recuperado de <https://www.novotelbrightonbeach.com.au/en/special-offers/self-isolate-package.html> [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19> [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020). *International tourist arrivals could fall by 20-30% in 2020*. Recuperado de <https://www.unwto.org/news/international-tourism-arrivals-could-fall-in-2020> [Consulta: 04 de septiembre de 2020].

- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020). World Tourism Barometer. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.4> [Consulta: 09 de septiembre de 2020].
- Patel, J. & Kulkarni, V. (2020). Covid-19: issues faced by hospitality industry, *Dego Rangsang Research Journal*, 10(6), 28- 32. Recuperado de http://www.drsrcjournal.com/no_10_june_20/7.pdf?i=1 [Consulta: 17 de octubre de 2020].
- Rauch, R., & Anderson, S. (July 1 2020). How hotels should adapt meetings and events. *Hotel News Now*. Recuperado de <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/99991/how%20hotels%20should%20adapt%20meeting%20and%20events.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 18 de octubre de 2020].
- Sanchez, F. (2020, 6 septiembre). El 50% de los hoteles podría cerrar este año a causa de la pandemia en Perú. *Perú21*. <https://peru21.pe/economia/el-50-de-los-hoteles-podria-cerrar-este-ano-por-el-covid-19-covid-19-economia-noticia/> [Consulta: 20 de noviembre de 2020].
- Skift.(2020). Coronavirus and the Travel Industry. Recuperado de <https://skift.com/coronavirus-and-travel/> [Consulta: 17 de octubre de 2020].
- Stoessel, J. (2020). *Reinventándonos en Tiempos de Pandemia* [Presentación para la conferencia Reinventándonos en Tiempos de Pandemia]. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. [Consulta: 18 de octubre de 2020].
- The Points Guy News.(2020). Need to Self-Isolate? These Hotels are Offering Quarantine Packages. Recuperado de <https://thepointsguy.com/news/hotel-quarantine-packages-coronavirus/> [Consulta: 17 de octubre de 2020].
- Vera, D. (2019). *La investigación descriptiva para determinar la concurrencia de estudiantes que comen alimentos en la cafetería universitaria*. (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Machala, Facultad de Ciencias Empresariales. Ecuador, 2019). Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/14832> [Consulta: 04 de septiembre de 2020].
- World Tourism Organization (UNWTO). (2020). *Barómetro OMT del Turismo Mundial y anexo estadístico, Agosto/Septiembre 2020*, 18(5), 1-36. <https://doi.org/10.18111/wtobarometeresp> [Consulta: 17 de octubre de 2020].

World Travel & Tourism Council (WTTC). (2020). *To Recovery & Beyond: The future of travel and tourism in the wake of COVID-19*. Recuperado de <https://wttc.org/Research/To-Recovery-Beyond> [Consulta: 17 de octubre de 2020].

Yunji Technology, (2020). The 'anti-pandemic power' of the hotel industry in the robot's big data'. Recuperado de <https://www.traveldaily.cn/article/135999> [Consulta: 17 de octubre de 2020].

7. ANEXOS

Anexo 1. Tabla resumen de cambios producidos por la pandemia del COVID-19 investigados en el mundo y en Lima, Perú

Tabla 5. Resumen de los cambios producidos por la pandemia del COVID19 en el mundo y en Lima, Perú

Cambios producidos por el COVID-19	En el mundo	En Lima, Perú
Turismo	<ul style="list-style-type: none"> -Cierre de fronteras. -Suspensión de actividad turística. -Miedo a contagiarse por parte de los turistas. -Restricciones de movilización. <p>(Félix & García, 2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Cierre de fronteras en el país. -Suspensión de servicios turísticos. -Restricciones de movilización. <p>(El Comercio, 2020)</p>
Reactivación del sector turismo	<ul style="list-style-type: none"> -Gobiernos brindan apoyo con protocolos globales de salubridad. -Reactivación de fluidez de viajes. <p>(WTTC, 2020).</p> <ul style="list-style-type: none"> -Iniciativa y promociones para incentivar el turismo y reactivar destinos (Ministerio de Turismo, 2020). -Medidas de prevención de contagio como distanciamiento. -Hoteles, restaurantes y museos operan con capacidad y horario limitado. <p>(Aguirre, 2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de Reactivación Económica por parte del gobierno. -Retomar actividades relacionadas al turismo receptivo. -Medidas de prevención de contagio como capacidad limitada en agencias de viaje y centros turísticos. -Protocolos de salubridad. <p>(De la Barra, Bocanegra & Mayo, 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reanudación de vuelos internacionales.
Hotelería	<ul style="list-style-type: none"> -Hoteles suspendieron operaciones. -Caída significativa del mercado hotelero. -Pérdida de ingresos. <p>(Kumar, 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reducción de trabajadores. -Huéspedes relacionados a compañías de emergencia, hospitales y transporte (Marham & Stewart, 2020). 	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevo consumidor post-covid. -Concentración en viajeros corporativos. <p>(El Comercio, 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Protocolos de bioseguridad dentro de hoteles. -Políticas de flexibilización para la cancelación y modificación de reservas.

Continúa en la siguiente página...

Continúa de página anterior

Cambios producidos por el COVID-19	En el mundo	En Lima, Perú
Hotelería	-Nuevo consumidor post-covid (Castello, 2020).	-Brindar hospedaje a repatriados bajo acuerdo con el gobierno. -Brindar hospedaje a trabajadores de líneas aéreas. -Regular tarifas. -Cierre temporal y definitivo de hoteles. -Reducción de personal.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Tabla resumen de estrategias investigadas en el mundo y en Lima, Perú

Tabla 6. Resumen comparativo de las estrategias aplicadas en hoteles a nivel mundial y en Lima, Perú

Estrategia Implementada	En el mundo	En Lima, Perú
Establecer un equipo de administración de desastres	-Se estableció un equipo de administración de desastres en la etapa pre-COVID y durante la pandemia, de esta forma se asumió el cargo de liderazgo de toda la organización, el mando y la acción (Moorhouse, 2020).	-Creación de equipo encargado de investigar el panorama de los hoteles en el exterior, y su respuesta al COVID (Stoessel, 2020). -Se integró un comité para establecer planes de acción y saber cómo responder a los cambios del medio.
Recursos Humanos	-Compartir personal con industrias relacionadas con escasez de trabajadores (Hao, Xiao, & Chon, 2020). -Tiempo sin actividad usado para capacitar al personal para que desarrollen diferentes tareas (McKercher, 2020).	-Reducción de costos laborales no esenciales. -Selección de habitaciones para alojamiento a colaboradores, disminuyendo el miedo de los trabajadores a contagiar a sus familiares.

Continúa en la siguiente página...

Continúa de página anterior

Estrategia Implementada	En el mundo	En Lima, Perú
Recursos Humanos		<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación constante a trabajadores respecto a los nuevos protocolos, herramientas o utensilios que se deberían utilizar en todo momento y el mismo virus. -Apoyo emocional al equipo de trabajo y trabajar en la disminución del miedo que se sentía por caer enfermo. -Reducción en la nómina, en donde parte del personal pasó a suspensión perfecta.
Restauración de confianza del huésped	<ul style="list-style-type: none"> -Liberación de políticas de cancelación (Sun, et al., 2020). -Incremento de beneficios de programas de lealtad y prolongación de membresías(Sun, et al., 2020). -Protocolos de limpieza y sanidad y su publicación(Meadin, 2020). -Implementación de soluciones tecnológicas para reducir contacto con huéspedes como <i>self-check-in</i>, <i>check in</i> remoto(Guan, 2020; Yunji Technology, 2020). 	<ul style="list-style-type: none"> -Política de flexibilidad en reservas, cambios o cancelaciones sin cargos extras. -Protocolos de limpieza y sanidad. Promoción de protocolos por medio de redes sociales. -Aumento de higiene y sanitización en cada proceso operativo.
Estrategias Financieras	<ul style="list-style-type: none"> -Cadenas hoteleras redujeron sus tarifas de administración y de franquicia, eliminaron tarifas de comercialización (Zhang et al., 2020). -Reducción de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estrategia de reducción de costos. -Se minimizó la oferta de alimentos y bebidas en el hotel. -Compras de insumos semanales, tomando en cuenta la ocupación del hotel. - Cierre de hoteles de cadenas en ciertas ciudades debido al costo que significaba mantenerlos abiertos sin movimiento de huéspedes.

Continúa en la siguiente página...

Continúa de página anterior

Estrategia Implementada	En el mundo	En Lima, Perú
Ventas	-Reestructuración de precios y descuentos de aproximadamente el 20% (Skift, 2020).	-Reestructuración de precios.
Creación de nuevos productos y servicios	-Espacios de aislamiento por pandemia (Folinas & Metaxas, 2020). -Apartamentos de cuarentena(Le Bijou, 2020).	-Casa Andina Home, largas estadias y el huésped puede comprar servicios complementarios (Stoessel, 2020). -Diseño de habitaciones como oficinas, con alquileres por horas, días o semanas(Stoessel, 2020). -Delivery de buffet representativos del hotel , llevados por los mismos trabajadores (Stoessel, 2020). -Se ofreció hospedaje a empresas del sector pesquero, minero, empresas de refinería, petróleo, suministro de energía;que necesitaban espacios seguros y limpios para que su personal cumpla con cuarentena antes de iniciar funciones. -"La terraza a tu casa" , producto seguro para los hogares, comida congelada y libre de contaminación empacada al vacío. Enviada por delivery.
Responsabilidad Social Empresarial	-Estadias gratuitas a trabajadores del sector salud (Le Bijou, 2020; Bowen & Shoemaker, 2003).	-Estadias a trabajadores del sector salud, policías y bomberos (Stoessel, 2020). -Estadias para repatriados con tarifas humanitarias. (Stoessel, 2020).

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Guía de preguntas para entrevistas de profundidad

GUÍA DE PREGUNTAS PARA EXPERTOS

Fecha: **Hora:**

Lugar (ciudad y sitio específico): Lima, Perú

Entrevistador:

Entrevistado (nombre, edad, género, puesto, dirección, gerencia o departamento):

Introducción

Buenos días/tardes/noches, somos Mariapia Cebreros y Maria Pia Castro, alumnas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. En estos momentos, nos encontramos realizando una investigación para optar a nuestro título de Bachiller la cual tiene como finalidad establecer las diferentes estrategias generadas por los hoteles de Lima como respuesta a la crisis por el coronavirus en la industria hotelera. Con tal fin, acudimos a usted para contar con su opinión de experto y hacerle algunas preguntas con respecto al tema.

Características de la entrevista

La información brindada en esta entrevista será de uso confidencial de la Facultad de Administración en Hotelería, Turismo y Gastronomía de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Duración aproximada de 40 minutos. Para lo cual solicitamos su consentimiento informado para el uso de la información y la autorización para que sea grabada.

Preguntas

Preguntas generales:

1. Podría brindarnos una breve reseña de su experiencia profesional en el sector hotelero.
2. ¿Cual es el cargo que ocupa actualmente y cuántos años tiene de experiencia?

Cambios producidos por la pandemia en el Perú

- En su opinión, ¿Cómo cree usted que afectó la pandemia al sector hotelero peruano? (Económicamente, operacional)
- En su opinión, ¿Cuáles cree que son los cambios que se han dado en los viajeros, y las características que tendrá el nuevo consumidor post-covid?
- ¿Qué tipo de clientes han recibido en sus establecimientos desde que se inició el aislamiento social o cuarentena?

- ¿Qué cambios deberán realizar los hoteles en cuanto a su infraestructura, procesos y protocolos según el perfil del turista post-covid?
- ¿Cuáles son sus proyecciones respecto a la recuperación del sector turismo y hotelero para el 2021?
- ¿Cuándo estima que los hoteles se acerquen a los números en ventas que mostraban antes del COVID-19? (se mantiene o cambia)

Estrategias de reactivación aplicadas en Lima, Perú.

- Según su experiencia, ¿Cuáles han sido las acciones o estrategias que se han implementado desde el comienzo de la pandemia?
- ¿Qué estrategias o acciones han sido tomadas en las áreas administrativas? (Marketing, Reservas, Recursos Humanos y Finanzas)
- ¿Qué estrategias o acciones han sido tomadas en las áreas operativas? (Eventos, Alimentos y bebidas, Housekeeping)
- Diversos hoteles en China como el Dossen y New Century implementaron los equipos de administración de desastres en las etapas pre-covid y durante la pandemia, ¿Se implementó algún equipo similar en su área de trabajo? (¿Qué tan efectivo cree que fue/sería este equipo en los hoteles de Lima?)
- Ante el temor de la población frente a un posible contagio, ¿Qué estrategias se han tomado para restaurar la confianza del huésped en los hoteles?
- Bajo esta realidad y nuevas necesidades de la población, según su opinión ¿Qué nuevos productos y servicios se han dado o deberían crearse para satisfacer al público?
- Ante la situación del COVID, ¿Qué nuevas oportunidades a aprovechar por parte de los hoteles existen?

Pregunta de cierre: Así como el atentado a las torres gemelas a la industria aerocomercial, se cree que la pandemia del COVID-19 marcará un antes y un después en la industria de la hospitalidad, ¿Qué opina usted al respecto?

Observación

Muchas gracias por su tiempo y experiencia, ¿tendría algo más que agregar? Se concluye la entrevista y esperamos poder contar con usted en futuros proyectos.

Anexo 4. Síntesis de entrevistas a profundidad

Para el desarrollo de la investigación, se realizaron dos entrevistas a profundidad a dos profesionales del rubro, los que prefirieron mantener su nombre en anonimato.

Detalles primera entrevista:

Cargo del Entrevistado:	Gerente de Operaciones de Costa del Sol
Experiencia en el Rubro Hotelero:	28 años de experiencia
Lugar:	Plataforma Blackboard Collaborate
Fecha:	10 de noviembre del 2020
Hora de Inicio:	19:30
Hora de Final:	20:30

El entrevistado comentó sobre su vida profesional y como fue desarrollándose en la hotelería hasta llegar al puesto donde se encuentra actualmente. Posterior a ello, presentó a la cadena Costa del Sol donde mencionó la historia y los servicios que ofrece actualmente sus hoteles. En cuanto a los cambios en las reservaciones por parte de los huéspedes internacionales, se vio una disminución de reservas debido a los cierres de fronteras de los distintos países. Costa del Sol optó por ajustar los precios de las habitaciones, la carta y ofrecer distintas cortesías a los huéspedes que contaban en el momento que se declaró el Estado de Emergencia. Asimismo, el gerente mencionó que la cadena Costa del Sol tuvo como prioridad proteger las relaciones con los clientes e implementar políticas de flexibilización para las reservas.

Al hablar sobre las ventas, el hotel ha recibido apoyo por parte de entidades financieras y bancos para la postergación de pagos hasta que se puedan establecer las operaciones con normalidad. Costa del Sol planifica cada paso a seguir en cuanto a ventas y realiza reuniones semanales a fin de ver los avances en el área comercial que se encuentran en constante cambio. Adicional a ello, se cree que las ventas irán en crecimiento hasta el año 2022 donde se llegaría a los números en ventas percibidos en el 2019, sin embargo, depende del desarrollo de la vacuna y la coyuntura política del país. En cuanto a los cambios del viajero post-COVID-19, el entrevistado mencionó que se tomará como prioridad el distanciamiento social.

Como parte del apoyo a sus trabajadores, Costa del Sol ofreció un alojamiento a los colaboradores con el fin de que se queden en habitaciones designadas y disminuir el miedo de contagio a sus familiares; además, realiza constantes capacitaciones haciendo uso de los nuevos protocolos y herramientas necesarias a utilizar para evitar el contagio del virus.

Finalizando la entrevista, el gerente comentó que la cadena implementó el servicio Costa del Sol a la carta donde se brindan distintas opciones para el cliente en cuanto a estadía y alimentos y bebidas. Asimismo, la gerencia de la cadena optó por cerrar algunos hoteles debido a los costos generados y al no recibir ingresos.

Detalles segunda entrevista:

Cargo del Entrevistado:	Gerente de Alimentos y Bebidas de El Pardo DoubleTree by Hilton
Experiencia en el Rubro Hotelero:	22 años de experiencia
Lugar:	Plataforma Zoom
Fecha:	13 de noviembre del 2020
Hora de Inicio:	21:30
Hora de Final:	22:10

El entrevistado inició la sesión haciendo un breve resumen de su experiencia profesional, desde su graduación en el año 1998 y como poco a poco fue ascendiendo hasta posicionarse como gerente de alimentos y bebidas, con experiencia dirigiendo el área tanto en hoteles y restaurantes nacional e internacionalmente.

El entrevistado mencionó que debido a la pandemia del coronavirus y la paralización de la movilización mundial que ocasionó, el hotel sufrió un golpe pues su público objetivo estaba dirigido al turismo corporativo y este disminuye en gran medida los primeros seis meses del año 2020.

En cuanto a los cambios en el huésped futuro, el Gerente de Alimentos y Bebidas considera que el viajero futuro se posiciona con una tendencia a destinos más alejados de las grandes ciudades, y la mayoría de estos viajeros pertenecen al grupo *millennials*. Se mencionó que durante los meses de cuarentena impuesta por el gobierno peruano se hospedaron diferentes grupos, como los repatriados; y mediante estos se pudo generar un flujo de ingresos, menor al usual en un hotel de alta categoría.

primer momento el hotel se mantuvo abierto el hotel pues muchos de sus huéspedes se quedaron varados en Lima ante el cierre de fronteras. Durante el tiempo de cuarentena, se hospedaron diferentes grupos y mediante estos se pudo generar un flujo de ingresos, menor al usual en un hotel de alta categoría. El primer grupo, fueron los repatriados, que por medio de tarifas humanitarias se hospedaron en El Pardo, para cumplir con la cuarentena obligatoria que impuso el estado. Al cabo de unos meses, con la disminución de la llegada de estos

grupos y la activación de ciertos sectores económicos, comenzaron a llegar propuestas de empresas privadas que buscaban un lugar en donde sus trabajadores pudieran cumplir cuarentena, con el fin de activar la fuerza laboral de la empresa sin riesgos de contagios en sectores como el pesquero, minero, empresas de refinería, petróleo, suministro de energía, etc.

Por otro lado, se tuvieron que implementar diferentes estrategias en las áreas administrativas del hotel para poder adaptarse a los cambios del mercado. Debido a ello, se tuvieron que hacer recortes en costos y gastos, al igual que sincerar las proyecciones de ingresos y egresos. Se hizo una reducción en la nómina, y un porcentaje del personal pasó a suspensión perfecta.

En cuanto a las áreas operativas como el área de alimentos y bebidas, se idearon nuevos servicios a ofrecer para incrementar el flujo de ingresos al hotel, aumentando la higiene y sanitización en cada uno de los procesos. El primero de ellos, fue una panadería, tomando como ventaja la popularidad de las galletas Hilton alrededor del mundo y la maquinaria que ya tenían para hacer esta clase de alimentos en los eventos. El segundo de ellos fue “De la terraza a tu casa” un producto seguro para los hogares, comida congelada y libre de contaminación empacada al vacío; que se envía por *delivery* y presenta aumento en las ventas. Por último, se equipa un *minimarket*, que complementa la panadería.

Para finalizar la entrevista, el gerente se encontró de acuerdo con la comparación del atentado a las torres gemelas y cómo este cambió la industria aerocomercial, y como el COVID-19 marcará un antes y un después en la industria de la hospitalidad, pues para finales del 2020, el comercio internacional es limitado y no hay a quien alojar.