



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN EN HOTELERÍA Y TURISMO

PROGRAMA ACADÉMICO DE HOTELERÍA Y ADMINISTRACIÓN

**Características de una posible alianza estratégica entre la industria hotelera peruana
y joyeros artesanales de Cusco**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Hotelería

AUTORAS

Carrillo Torres, Ana Tahina (0000-0002-2080-2524)

Tokunaga Ulloa, Andrea Patricia (0000-0001-9789-6963)

ASESOR

La Rosa-Sánchez Albites, Carlos Genaro (0000-0002-1425-1818)

Lima, 17 de mayo del 2021

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres Tito y Lucy por haberme apoyado desde el primer día, y apoyarme en mi formación como persona y profesional, a mi hermana Allinson por apoyarme en este camino. Gracias a Dios por todo lo que he vivido hasta el momento, ya que con ello crecí y forme la persona que soy el día de hoy.

A mis padres que siempre han estado alentando y han sido mi fuerza, por haberme educado con amor y respeto, por haber logrado forjar un camino para mí lleno de luz. A mi hermana, que es una de las personas más importantes en mi vida. A mis abuelos por estar presentes siempre.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres, Tito y Lucy, por siempre estar presentes en mi camino, y guiarme con su sabiduría y enseñanzas, gracias a mi hermana por enseñarme día a día la perseverancia.

No ha sido un camino sencillo, pero han estado ellos y Dios para sostenerme con su amor y cariño.

Gracias a mis padres, Patricia y William, por estar detrás, ser mi soporte, empujarme a seguir creciendo y por su amor, gracias a mi hermana, Maricielo, por tenerme paciencia y aguante, gracias a mis abuelos Efraín, Norma y Enma por estar pendiente de mi crecimiento, gracias a Dios por darme oportunidades para aprender y mejorar; por último, gracias al Universo por enseñarme a vivir el ahora.

Un agradecimiento especial a nuestro asesor Carlos La Rosa-Sánchez, por su paciencia y dedicación en el apoyo de la realización de la tesis, él ha sido nuestra mano derecha y quien nos ha guiado en nuestro proceso, no fue fácil, pero gracias a su ayuda, esto ha sido menos complicado.

Por último, agradecemos sinceramente a la tutora Ana Cecilia Rivas, por su apoyo y paciencia en la etapa final de este proceso.

RESUMEN

El propósito de esta investigación es analizar las características de una posible alianza estratégica entre la industria hotelera y joyeros artesanales de Cusco, que garantice el beneficio de ambas partes y sea sostenible en el tiempo. Se utilizó una metodología cualitativa con entrevistas a profundidad realizadas a los gestores de la industria hotelera y a joyeros artesanales, de la ciudad de Cusco, y se usó la revisión de fuentes académicas secundarias. La investigación tuvo como objetivo establecer cómo los hoteles buscan alianzas con comunidades de la zona a fin de apoyar el desarrollo local. Esta temática no ha sido previamente estudiada en el ámbito hotelero y tampoco existen estudios académicos específicos para el Perú. Por lo que los resultados alcanzados, son una contribución al conocimiento para aquellos organismos que tengan interés en el tema y pudieran implementar un nuevo valor a sus negocios. De la misma manera, es útil para los joyeros artesanales pues significa una manera de reinventarse.

Finalmente, se identificó que los gestores hoteleros y joyeros, se encuentran interesados en realizar una alianza estratégica, asimismo, ven como un valor agregado el acercamiento del huésped con las comunidades y, de esta manera, brindar conocimiento de la cultura cusqueña. Por el lado de los joyeros, lo ven como un ingreso que puede ser recurrente, además de tener mayor alcance con sus productos.

Palabras clave: Hotelería sostenible, joyería artesanal, alianza estratégica, responsabilidad social empresarial.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the characteristics of a possible strategic alliance between the hotel industry and handcraft jewelers of Cusco, which guarantees the benefit of both parties and its sustainability over time. A qualitative methodology was used with in-depth interviews with managers of the hotel industry and handcraft jewelers, both from the city of Cusco, and also a review of bibliographical references from academic sources. The objective of the research was establishing how hotels seek alliances with communities in the area in order to support local development. This topic has not been previously studied in the hotel industry and there are no specific academic studies for Peru, so the results achieved are a contribution of knowledge for those public and private organizations that are interested in the topic and could implement a new value to their businesses. Likewise, it is useful for handcraft jewelers as the alliance represents a new way of reinventing themselves.

Finally, it was identified that hotel managers and jewelers are interested in making a strategic alliance, on the other hand, it can be seen as an added value for the guests to have an approach with the communities and Cusco's culture. On the other hand, for the jewelers, it can be seen as an income that can become recurrent and also a way of having greater recognition of their products.

Keywords: Sustainable hospitality, handcrafted jewelry, strategic alliance, corporate social responsibility.

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. Revisión de Literatura	6
2.1 Historia del Sector Hotelero en Perú	6
2.2 Joyeros Artesanales del Cusco	8
2.3 Alianzas estratégicas.	9
3. Metodología	12
3.1 Objetivo de la investigación	12
3.2 Tipo de investigación	12
3.3 Instrumento de guía de preguntas	12
3.4 Muestra	13
3.5 Análisis	14
4. Resultados	14
5. Discusiones	17
6. Conclusiones	21
7. Recomendaciones	22
8. Referencias	23
9. Anexos	25

Índice de Figuras

Figura 1. Hotel Sheraton. Revista ARQUITEXTOS 29	7
Figura 2. Hotel Bolivar. Revista ARQUITEXTOS 29	8
Figura 3. Proceso de la alianza estratégica entre industria hotelera peruanas y joyeros artesanales	23

1. Introducción

En la actualidad, las alianzas estratégicas están presentes en todo el mundo y en diferentes partes de la cadena de valor, ya sea para atender un nuevo mercado o para innovar y diversificar, pues son una fuente de recursos y de aprendizaje. (Van Gils & Zwart, 2009). Una alianza estratégica es la unión de personas, empresas o países, mediante la cual se da un compromiso de apoyo mutuo para lograr un fin determinado con beneficios para las partes que lo conforman. (Entrepreneur, 2020)., al formar esta cooperación se pueden unir fortalezas para satisfacer las carencias de las necesidades de la sociedad. (Pulgar & Pelekais, 2014).

Asimismo, una alianza estratégica puede ser utilizada como herramienta para garantizar la efectividad de la responsabilidad social empresarial (RSE), la cual se ha convertido en una herramienta estratégica competitiva para el mundo empresarial y hotelero; varios economistas afirman que la RSE puede usarse para hacer el bien y/o como fuente inagotable de oportunidades, innovación y ventaja competitiva en diferentes sectores. (McWilliams & Siegel, 2001). Además, se debe considerar que la sostenibilidad ya no es un rasgo deseable, sino una actividad necesaria que responsabiliza a las organizaciones de sus acciones y las hace socialmente responsables ante sus grupos de interés. (Parsa, 2015). Una gran cantidad de organizaciones clasifican a las empresas según el desempeño de su responsabilidad social corporativa (RSC) y, a pesar de metodologías a veces cuestionables, estas clasificaciones atraen considerable publicidad. (Porter & Kramer, 2006).

Por otro lado, según lo mencionado por ADEX (2020), el Perú exporta alrededor de \$100 millones de dólares en joyería, pero podría superar los \$200 millones de dólares en los próximos 5 años; teniendo en cuenta esta información, la exportación de joyas es un porcentaje significativo al comparar cantidad con precio o ganancia, además, las joyas pueden ser el producto más representativo del Perú, ya que simbolizan cultura y pasado del país. (Pérez, 2020). En un análisis realizado en el 2018 las exportaciones en el año 2017 de oro y plata crecieron un 30% respecto al año 2016, esto representa un ingreso del total 121.3 millones de dólares. (ADEX, 2018). También, se debe resaltar que el Perú contiene el 24% de plata y el 5% de oro de la reserva mundial y solo el 1% el dedicado a la fabricación de joyas. (IIMP, 2018).

Hoy en día, tanto el sector hotelero, ha sido fuertemente golpeado por la COVID-19 y están en la búsqueda de nuevas formas de generar ingresos. Al cierre del 2020 se estimó que el sector de hoteles y restaurantes tenía una tasa de desempleo del 60%. (ESAN, 2020).

En cuanto a la joyería, el 30% de los puestos de trabajo en Perú se ha perdido y hay un 20% adicional que se está dedicando a otro rubro, hasta que se reactive al 100% la economía. (ADEX, 2020). Asimismo, las tasas de desempleo para el sector comercio, donde se puede ubicar la venta de joyas, no son nada alentadoras, puesto que se reduciría en un 20%, debido a los cierres de los comercios y las familias evitan hacer gastos no considerados prioridad durante esta coyuntura de pandemia. (Conexión ESAN, 2020).

Por ello, el motivo principal de esta investigación es evaluar las características de una posible alianza estratégica entre la industria hotelera peruana y los joyeros artesanales de la ciudad de Cusco, que sea sostenible en el tiempo para ambos rubros y con enfoque en la responsabilidad social. La base de este tipo de alianza es la búsqueda del beneficio de ambas partes a través de la cooperación (Choque & Wayna, 2018).

En primer lugar, en este artículo, se explican los conceptos que se usarán para facilitar la interpretación del estudio: explicación del sector hotelero en el país, joyeros artesanales, alianzas estratégicas y los efectos. En segundo lugar, la metodología de investigación, la cual indica cómo se obtuvo la muestra y se narra los procedimientos para el desarrollo del siguiente estudio. En tercer lugar, con el desarrollo del artículo, se menciona y explica los resultados de la investigación, que son necesarios para generar la alianza estratégica entre los actores del tema y, por último, las conclusiones y recomendaciones de las autoras del artículo.

2. Revisión de Literatura

2.1 Historia del Sector Hotelero en Perú

En esta sección se hará una recopilación histórica de los hoteles en Perú, la importancia de este segmento será entender los pilares del tema a tratar y comprender la realidad que ahora viven.

Según Agüero (2017) en la época de los Incas, estos, construyeron locaciones especiales para relajamiento y la recreación para la clase privilegiada; ejemplo de ello, es Ollantaytambo, los baños del inca y el mismo Machu Picchu. En adelante los alojamientos en el país se fueron realizando a través de posadas, las casas solariegas en la época del virreinato y luego hospedajes en la República.

En el siglo XIX suceden algunos cambios socioeconómicos en Perú, se inició la exportación y la navegación se tecnifica, lo que produjo la llegada de inversionistas y personas que ingresaron al país por razones de negocios en mayor medida, o turismo, esto

originó que se crearan diferentes tipos de hoteles según Agüero (2017). En el año 1860, existían en Lima 8 hoteles, 12 posadas y 42 tambos, en ese tiempo, los principales hoteles eran Morín y Maury, ya que tenían mayores comodidades y eran los más solicitados (Orrego, 2009). De igual manera en el siglo XIX, también existían alojamientos llamados hospedajes o pensiones, que se ubicaban cerca de las plazas principales, los cuales eran simples, no tenían baño en la habitación, y solo servían comida, estos lugares estaban diseñados para un nivel socioeconómico menor (Agüero, 2017)

Otro cambio importante se dio en el siglo XX, puesto que, en los años 50, se construyeron importantes hoteles muy diferentes a los del siglo anterior; tenían una altura majestuosa para la época, de tal manera que se convertían en puntos e hitos referenciales dentro de la ciudad de Lima. Los hoteles más importantes en esa época fueron el Sheraton y el Bolívar; en ellos se utilizaron métodos constructivos distintos, alturas mayores y estilos más modernos, como el caso del Sheraton que relegaba el estilo clásico y colonial del siglo XIX para este tipo de edificios, como menciona Agüero (2017).



Figura 1. Hotel Sheraton. Revista ARQUITEXTOS 29 (2017)



Figura 2. Hotel Bolívar. Revista ARQUITEXTOS 29 (2017)

Según lo mencionado por Martuccelli (2017) en 1938 el gobierno de Oscar R. Benavides lanzó el plan hotelero, este promovía la construcción de infraestructura a nivel nacional. El primer hotel empezó a construirse entre los años 1938 y 1939 y fue inaugurado en 1944, diseñado por los arquitectos Jose Alvares Calderon y Emilio Harth-Terré, el hotel se llamó Hotel de Turistas del Cusco y estaba ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cusco.

Pasando al presente, dentro del Ranking The World's Best Awards 2020, encontramos diversos hoteles de la ciudad de Cusco. En el Ranking Sudamericano están el Hotel JW Marriott El Convento Cusco en el segundo lugar, el hotel Palacio del Inka a Luxury Collection Hotel en el tercer lugar, Belmond Hotel Monasterio en el cuarto lugar. (Andina, 2020)

Un referente de éxito en la aplicación de la RSE en la hotelería peruana, es José Koechlin y su cadena hotelera Inkaterra, quien por 40 años su principal objetivo ha sido mantener los recursos naturales de su entorno. Creando así, una cadena hotelera consciente, la cual ha sido generadora de empleos para los habitantes de las comunidades, quienes han dejaron su vida de campo y ahora se dedican a la conservación de la flora y fauna peruana

Según Cavero (2018), actualmente en el Perú, la entidad que regula y dirige el sector hotelero es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo "MINCENTUR". Asimismo, señala que en los años 2011 al 2015 el número de hoteles han incrementado en un 33% a nivel nacional y la inversión fue de aproximadamente de \$600 millones de dólares, y se pronostica que para el 2021 se inviertan \$1141 millones de dólares y se construyan 7,676 habitaciones nuevas.

Es importante decir que en la actualidad se está viviendo una pandemia mundial por la COVID-19, la cual ha provocado una saturación y un colapso sin precedentes de los servicios de salud en todo el mundo; debido a ello, el reto de los espacios públicos hoteleros es seguir impulsando los momentos sociales y colaborativos necesarios en un entorno seguro de acuerdo con la OMS (2020).

2.2 Joyeros Artesanales

Antes de la era cristiana, en la antigua Grecia y Roma, tanto hombres como mujeres usaban joyas, como aretes, collares, colgantes o broches, pulseras, anillos, etc. Esto embelleció su figura, sobre todo en las mujeres que utilizaban como decoración y ritmo en los complementos para caminar, en sus tobillos había sonajeros que mostraban su sensualidad y, por tanto, atraían la atención del sexo opuesto. Con el pasar del tiempo, este tipo de trabajo ha mejorado, ya que la técnica de su confección ha ido transformándose (Calle, 2019).

En el aspecto personal es considerado como un adorno que embellece la presencia física del ser humano, es decir, una pieza de joyería podía ser un objeto pequeño con un gran significado para una persona, representando para la gente, jerarquía, poder, amor, protección (Siemelink, 2017). También, se debe recordar que en la joyería, generalmente, se usan piedras preciosas y metales, aunque también se pueden usar materiales de menor valor según Blauer (2015)

En Perú, la producción de joyas es una actividad arraigada en la cultura. Los antiguos peruanos eran joyeros magníficos y procesaban con destreza los metales preciosos del proceso de refinación. En la actualidad, los fabricantes de joyas han desarrollado nuevos procesos técnicos que se asocian a la creatividad bajo el concepto de "individualización" y diseños con estilo propio, que hacen que la joyería peruana se destaque de los productos de la competencia (Blauer, 2015).

Existe un gran potencial y ventajas comparativas con que cuenta este sector, entre los cuales se puede mencionar a un importante número de artesanos con experiencia en la manipulación de la prenda que podría otorgar valor agregado al producto. Asimismo, la tradición milenaria del Perú con la que cuentan los artesanos, les ayuda a lograr piezas de joyería de alto valor que no sólo sean apreciadas en el mercado interno, sino también en el mercado internacional (Calle, 2019).

Hoy en día, la joyería ha variado cuantiosamente, ya no se utilizan solo piedras preciosas, sino, también materiales sintéticos como piedras no naturales, piedras sintéticas o de laboratorio, o piedras semipreciosas; además, las joyas pasaron a hacerse a máquinas, es decir, de forma industrial. Al nombrar a la joyería artesanal, esta incluye a las piezas elaboradas de metales blandos tales como Oro, Plata o Cobre, hechas por la mano del artesano joyero, estas pueden contener piedras preciosas o ser completamente hechas de metal. Igualmente, se debe tener en cuenta que la joyería artesanal tiene ciertos límites, puesto que, no existen escuelas de artesanos joyeros y hay productos que no pueden ser producidos dentro del país por su elaboración particular o por tener ciertas características que deben ser importadas de otros mercados (Herrera, 2014).

2.3 Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica es un acuerdo, arreglo o convenio entre dos o más partes, con el fin de trabajar en conjunto para alcanzar metas, intereses comunes y/o mejorar la demanda con nuevos clientes, también se caracterizan por compartir conjuntamente el mismo riesgo, dentro del mercado. Del mismo modo, una alianza estratégica puede definirse como un tipo de arreglo organizacional que puede promover la existencia de una relación de cooperación continua entre múltiples empresas (Park et al, 2002).

Como menciona Garcia (2015) una alianza, es uno de los principales instrumentos del cual la organización puede utilizar para resolver los desafíos que conlleva la globalización y competitividad en el mundo de ahora. También afirma que para su ejecución, se debe mirar los escenarios de los cuales se está rodeados, y evaluar cuales son los competidores y aliados, con ello observar que conviene a las empresas.

Una alianza estratégica y una red son similares y están constituidas por instituciones o actores que han decidido desarrollar actividades en conjunto a fin de lograr objetivos y beneficios mutuos, los que individualmente no se podrían haber alcanzado. (FAO, 2001). Las etapas básicas en la formación de una alianza estratégica son: la planificación estratégica, selección de un socio, negociación e implementación (Karkkainen, 2007).

2.3.1 Alianzas estratégicas entre las industria hotelera peruana y las comunidades de Cusco

Una de las principales características de las alianzas estratégicas es que hace que los clientes confíen y se sientan satisfechos con los servicios prestados por las empresas de

turismo y hotelería. Al mismo tiempo, se incrementa positivamente el boca a boca, lo que mejora la reputación de la empresa. (McWilliams & Siegel, 2001).

Una de las alianzas estratégicas que actualmente se da en Cusco, es la del Hotel Palacio del Inka en Cusco, que ha cedido e implementado una joyería en sus instalaciones para que las jóvenes madres de la Casa Hogar Alma Mantay puedan vender sus productos y así generar un ingreso para ellas. (Hotel Libertador, 2020).

Por otro lado, un ejemplo es el Hotel Casa San Blas ubicado en Cusco, el cual usa en sus habitaciones telares tejidos por las comunidades de la zona, cada habitación tiene mantas con diferentes telares (Hotel Casa San Blas)

Cabe resaltar que desde el año 2007, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR viene promoviendo el Turismo Rural Comunitario (TRC) de manera estructurada, presentando una alianza sólida y sostenible. Se viene ensayando con éxito una forma combinada para el visitante, entre experiencias de TRC y formas más convencionales de turismo. Así, el visitante puede pasar una cantidad determinada de noches en un hotel de una ciudad, y otra en la comunidad (UNWTO, 2016).

Del mismo modo, Inkaterra junto a el Grupo Aje y la Municipalidad de Machu Picchu, desde el 2017, realizan su labor a favor del medio ambiente, mediante la disminución de emisión de gases de efecto invernadero y la mitigación de la huella de carbono para reducir todo el impacto generado por la actividad humana sobre la naturaleza, en diversas acciones diarias, teniendo como meta principal convertir a Machu Picchu en el primer destino turístico Carbono Neutro del Perú, este reconocimiento es otorgada a la persona, producto u organización que logra eliminar de la atmósfera la misma cantidad que emitió de CO₂. (Cueva, 2020).

Otro ejemplo de alianza estratégica entre hoteles y comunidades de Cusco es la que se realiza entre el hotel Tambo del Inka y las comunidades más desfavorecidas de Urubamba y el Valle Sagrado. El hotel le compra productos a estas comunidades siempre y cuando cumplan con los requisitos legales, es así que apoyan a que estas comunidades tengan un crecimiento sostenible, en el 2018 trabajaron con las comunidades de Chaullacocha y Chupani. (Baz,2018).

En el caso del Hotel Belmond, tienen un programa en cual apoyan a los lugares y personas que los rodean, esta iniciativa la regula la Asociación Restaurantes con sede en el Reino Unido, en el caso de Cusco, Palacio Nazarenas y Monasterio, trabajan con los agricultores locales para conseguir ingredientes inusuales para sus cocinas a precios de

comercio justo. Los productos lácteos y las flores vienen de una granja orgánica en las cercanías. (Belmond)

Como último ejemplo de alianza entre dos empresas que apoyan a las comunidades es la que existe entre AccorHotels y Kallpa Asociación, esta asociación se encarga de programas de desarrollo juvenil de comunidades que se encuentran en situación vulnerable alrededor del Perú. Brindan estudios para insertar a los jóvenes en el mundo laboral, es decir una vez terminados sus estudios estos jóvenes tienen la opción de trabajar en el hotel. (Baz, 2017).

2.4 Efectos de alianza estratégica con la industria hotelera y los joyeros artesanales de Cusco

Según López (2016) los hoteles optan por trabajar y/o brindarles apoyo a los actores de la comunidad, la principal característica en estas alianzas es el beneficio que obtienen ambas partes; para los hoteles, muchas veces, no es un beneficio económico directo, sino indirecto, debido a que los huéspedes o huéspedes potenciales, pueden preferir un hotel sobre otro debido a la presencia de alguna alianza con comunidades, además, es mejor visto por los locales. Para los joyeros, el beneficio es el de poder contar con un nuevo lugar para la venta de sus piezas.

Esto genera una conexión entre alianza estratégica con la responsabilidad social empresarial, puesto que la industria hotelera peruana, al ceder un espacio dentro de sus instalaciones a los joyeros artesanales, están formando una mancomunidad que beneficia económicamente a ambas partes y, también, están apoyando al sector joyero a reactivarse y generar valor para el mismo. (Camacho, 2020). Las cadenas de hoteles que asumen cierta responsabilidad social y la ejercen desde un enfoque estratégico, logran una gestión más sostenible y rentable en el tiempo, son referentes de diferenciación y mejoran su imagen. (Molina, 2011).

En referencia a este tipo de alianzas estratégicas se conoce que varias cadenas hoteleras en el Perú como Amak Hoteles Perú, Hoteles Selina, Samiria Jungle Hotel, entre otras, vienen trabajando junto a comunidades y actores locales de manera efectiva; estas cadenas y este hotel trabajan juntos en un proyecto denominado “Turismo por la Agroecología”, con el fin de promover el turismo sostenible con enfoque social con miras al apoyo a las comunidades de Cusco desde junio del 2020. Este proyecto se basa en destinar \$5 dólares

por cada paquete vendido en Iquitos o cada \$45 dólares de ingresos en Cusco a la empresa social Alianza Andina para el Desarrollo Sostenible (AADS), que es la encargada de implementar, capacitar y poner en marcha los proyectos agroecológicos (Baz, 2020).

Las alianzas estratégicas entre hoteles y comunidades, han tenido éxito en otras localidades del Perú, el turista ha conocido más de la cultura, tanto así que, ha sido partícipe de diversas actividades.

3. Metodología

3.1 Objetivo de la investigación

El objetivo principal de esta investigación es evaluar las características de una posible alianza estratégica entre la industria hotelera peruana y los joyeros artesanales de la ciudad de Cusco.

3.2 Tipo de investigación

La investigación realizada es no experimental, de tipo cualitativa descriptiva. Lo que se buscó en esta investigación cualitativa fue obtener datos (que se convirtieron en información) de personas, comunidades, casos reales y procesos; en las propias “formas de expresión” (gestos, modismos, expresiones verbales y físicas) de cada uno de ellos. (Hernández et al., 2014).

Esta investigación es de índole exploratoria, como dice Malhotra (2004), tiene como objetivo explorar o examinar un problema o situación para proporcionar un conocimiento y entendimiento, mientras que la investigación conclusiva tiene como objetivo la comprobación de hipótesis. Por otro lado, la investigación tuvo un enfoque cualitativo, donde los datos subjetivos de la exploración están buscando una comprensión del problema de forma sistemática y rigurosa, es decir que los datos subjetivos de la conducta y las palabras expresadas serán analizados; por lo tanto, se busca comprender lo que indica el participante.

En primer lugar, se tuvo en cuenta la selección de las fuentes secundarias o materiales bibliográficos que fueron de utilidad para el marco teórico específico (Hernández et al.,

2018). En cuanto a la antigüedad de la información usada, la mayoría de fuentes pertenece al período de 2015 a 2020. También, se usaron fuentes primarias que enriquecieron la investigación (entrevistas), puesto que ayudaron en la obtención de información y datos no filtrados ni evaluados antes; lo obtenido fue analizado mediante la observación para llegar a conclusiones y discusiones que alimenten el artículo.

3.3 Instrumento de guía de preguntas

La recopilación de información primaria del estudio cualitativo se realizó mediante la técnica de entrevistas semiestructuradas para esto se usó la guía de preguntas (ver anexo 1) Dicho estudio busca describir y generar teorías a través de entrevistas semiestructuradas, donde según González & Cano (2010), es importante ir más allá para acceder a la esencia del estudio. En este caso se agruparon respuestas similares, como menciona Gonzalez & Cano (2010) el análisis adquiere matices propios de tareas o procedimientos de procesamiento y organización de los datos.

Para lograr una entrevista con abundante información se usaron todos los recursos que están a la mano, en este caso, y por motivos de pandemia, las entrevistas a los actores, se realizaron vía la plataforma Zoom, en la cual se usaron imágenes referentes al tema de la presente tesis, para apoyar al entrevistados en la preguntas y estos brinden una mayor información, estas entrevistas fueron grabadas con previo aviso a los actores y transcrita en su totalidad.

3.4 Muestra

La selección de la muestra de participantes se realizó bajo el método por conveniencia y bola de nieve para los hoteleros y joyeros respectivamente, donde los hoteleros se lograron entrevistar gracias a los contactos con el asesor de tesis y los joyeros fueron recomendados por uno de los primeros entrevistados, en ambos casos estos cumplían con las características requeridas. Es importante resaltar que, en cuanto a los hoteles, era esencial que la persona tuviera experiencia en el sector de al menos de 5 años, trabaje o lo haya hecho en alguna cadena hotelera que tenga presencia en Cusco y ocupe el puesto de Gerente o Gerente Residente; por su parte, los joyeros debían tener un emprendimiento activo, es decir, que tuviera al menos una venta el último mes de sus artesanías, que sea

parte del gremio de joyeros de Cusco y/o ocupe un puesto administrativo en este gremio. Se decidió que sean estas características, debido a que, se necesitaba recolectar información de expertos en ambos sectores que tengan años de experiencia y puedan enriquecer el artículo con sus conocimientos.

Se realizaron entrevistas a expertos de diferentes cadenas hoteleras nacionales y una internacional, y a los joyeros artesanos con años de experiencia en el rubro y reconocidos por Mincetur quienes dieron su consentimiento para participar en esta investigación. En cuanto a los joyeros, los dos primeros son de la generación de joyeros que trabajan con piedras lapidadas del Cusco. (Mincetur, 2015), el segundo entrevistado, pertenece al Gremio de Joyeros del Cusco y, el tercero, es un joyero reconocido que trabaja en la promoción de la joyería peruana junto a Mincetur, las entrevistas se realizaron a través de la plataforma Zoom en el mes de Febrero y Marzo del año 2021.

Tabla 1

Datos de la muestra

Grupo	Organización	Fecha	Duración
Hoteleros	Gerente General de DM Hoteles	Feb. 2021	56 minutos
	Gerente Residente DoubleTree Resort by Hilton Paracas	Feb. 2021	35 minutos
	Miembro de directorio de hoteleros en Puno, ex Gerente Casa Andina Cusco	Feb. 2021	22 minutos
	Gerente Inkaterra Hacienda Urubamba - Cusco	Feb. 2021	37 minutos
Joyeros	Joyería Amarumayu Gerente y joyero	Feb. 2021	28 minutos
	Joyería Tica, joyero y gerente	Feb. 2021	57 minutos
	Joyería Carreño Gerente	Feb. 2021	36 minutos

La investigación se centra en identificar los pasos para lograr una alianza estratégica entre los hoteles y los joyeros artesanales. En función a este objetivo se formularon tres objetivos específicos, el primero es establecer las características de las alianzas ya existentes, el segundo, entender cuáles son las ofertas de productos o experiencias que los joyeros artesanales de Cusco pueden ofrecer a la industria hotelera peruana y, el tercero, comprender los efectos que traería para los joyeros artesanales de Cusco una alianza estratégica con los hoteles.

3.5 Análisis

Los principales métodos para recabar datos cualitativos es la entrevista, en esta investigación se realizó un análisis cualitativo donde implicó organizar los datos recogidos para transcribirlos y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos. (Hernández et al., 2014).

4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de las entrevistas realizadas, conservando y respetando el principio de confidencialidad por lo que se hará referencia en cada cita al código de identificación otorgado a cada entrevistado. Teniendo en cuenta que se está evaluando la posibilidad de una alianza estratégica entre hoteles y joyeros artesanales de la ciudad de cusco, el estudio identifica las condiciones para que se genere a partir de las entrevistas realizadas.

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a los expertos en hotelería ellos manifestaron que actualmente no tienen alianzas estratégicas con joyeros artesanos, solo una de ellas recalcó que tenía una alianza pero con un operador turístico, esto se expresa en los siguientes testimonios:

Situación actual de las alianzas estratégicas existentes entre la industria hotelera peruana y las comunidades de Cusco

Los hoteleros entrevistados manifiestan que actualmente no tienen alianzas con comunidades de Cusco, debido a que no ha nacido la oportunidad, han tenido experiencias anteriores desfavorecedoras o no ha habido el acercamiento adecuado por parte de los artesanos de manera formal para la creación de una alianza, a pesar de lo mencionado, existe el interés de crear alianzas que beneficien a ambas partes. Estos manifiestan "Directamente no, los hoteles hacen alianzas con ciertos lugares de solo el alquiler de espacios..." (H003). Sin embargo, los mismos, manifiestan que conocen de algunas alianzas que las agencias de viajes de Cusco vienen desarrollando con joyerías artesanales bien posicionadas y que cuentan con prestigio y una visión amplia de la orfebrería peruana, lo cual fortalece la idea de una alianza con joyeros cusqueños.

Además, los hoteleros contestan que, es posible desarrollar una alianza estratégica con los joyeros artesanales, siempre y cuando los mismos cumplan con las exigencias de calidad del producto, tales como la pureza del oro y/o plata, el diseño, cuidado en los acabados, que estos sean óptimos. Revelaron "Desde mi punto de vista, siempre nuestro compromiso es promover la cultura local en los lugares donde los hoteles están ubicados." (H004).

Con respecto a si existe interés por parte de los hoteleros en realizar alianzas estratégicas, estos manifiestan que el objetivo principal es mejorar las experiencias de los clientes, ya que buscan atraer al turista extranjero, manifestando "Definitivamente, el turismo está relacionado con las comunidades y la cultura, y al extranjero le atrae la historia del lugar que visita." (H004).

Por parte de los joyeros artesanos, ellos estarían de acuerdo en realizar una alianza con los hoteles, a cambio de promover su arte, ya que algunos de ellos tienen alianzas exclusivas con otros clientes. Manifiestan que "Sí estaría dispuesto ya que es bueno fusionarte con alguien que pueda promover tu arte...." (J003) Otra razón por la cual no ha habido un acercamiento por parte de los joyeros, es que creen que los hoteles solo buscan a joyerías de renombre y grandes. (J002)

Los joyeros manifiestan que una de las condiciones más importantes es obtener publicidad de sus marcas en el hotel. Exponen que "creo que uno de los más importantes sería que mi marca aparezca dentro de su publicidad..." (J003)

Experiencias que los joyeros artesanales de Cusco pueden ofrecer a la industria hotelera peruana

En el caso de los hoteleros, con respecto a las condiciones que impondría, manifiestan que la calidad del producto y variedad que se muestre es lo principal. Declaran que: "Todo estaría enfocado en la calidad del producto, que cumpla con los estándares de las cadenas hoteleras donde estén ubicados, que sumen al hotel y no resten." (H004). En referencia con los estándares, los entrevistados manifestaron que es importante el material que se use, la calidad del producto, la exclusividad de algunos diseños y el uso de técnicas de la región. Al observar las respuestas obtenidas se puede decir que es de gran utilidad analizar los productos (joyas) elaboradas por los joyeros con la finalidad de que los hoteles se vean beneficiados con la presencia de ellos. En cuanto a la prestación del servicio, la muestra de los hoteles se inclina principalmente por la profesionalidad de los joyeros y la amabilidad de éstos con los huéspedes, ya que el cliente valora el alto conocimiento que pueden recibir de parte de los joyeros, lo cual sumará a la imagen que el cliente forje del hotel ideal según su propia experiencia. Además de ellos manifiestan que: "Lo importante es tener un lugar donde el joyero pueda mostrar su producto y no tiene que ser algo muy grande, de hecho, se puede vender hasta online"(H002).

Asimismo, los hoteleros establecen que darían por terminado un contrato si los estándares de calidad disminuyen o las ventas son bajas. Exponen que "Si las condiciones no cumplen con lo que ya he mencionado es decir si no agrega valor al cliente y si no hay un valor económico no funciona la alianza." (H002).

Por otro lado, los artesanos establecen que el conocimiento que pueden ofrecer a los huéspedes es mostrar la manera que realizan las artesanías, donde pueden dictar talleres de enseñanzas, mostrar las técnicas ancestrales utilizadas. Manifiestan que "Tendría muchas ventajas uno, es que podría visitar la tienda taller, ya que tenemos 60% tienda y 40% taller..."(J003). Los artesanos tienen taller propio, es factible para ellos que los huéspedes hagan un tour por las instalaciones de dichos talleres. Exponen "les mostramos nuestro stand y les decimos que en nuestra fábrica pueden ver más variedad..." (J001).

En una configuración hipotética de un hotel en el cual se pueda realizar una alianza los joyeros opinan que la relación calidad-precio será muy importante, los mismos establecen

que pueden aportar algunas técnicas ancestrales que manejan, también manifestaron que podrían hacer un pequeño taller para que vean los turistas como se realizan dichas técnicas.

Efectos positivos traería esta alianza estratégica a la industria hotelera peruana y a los joyeros artesanales de Cusco

Las respuestas a este objetivo van acordes a lo planteado por uno de los entrevistados (H002), donde se concluye que las alianzas comerciales traerán beneficio a ambas partes, para los hoteles, muchas veces, no es un beneficio económico directo, sino indirecto, debido a que los huéspedes o huéspedes potenciales, pueden preferir un hotel sobre otro según los servicios que ofrezca.”

En referencia a los efectos a mediano plazo según los hoteleros está relacionado con el desarrollo económico de las localidades en donde se encuentra el hotel, además, ellos comentan que "es algo beneficioso para ambos tanto para la comunidad como para los hoteles incluso para los huéspedes" (H002).

Con respecto a los artesanos, estos establecen que los efectos de una alianza sería darse a conocer al público tanto nacional e internacional, esto se puede notar en el siguiente comentario " hacerse más conocido con el hotel y los turistas y así poder realizar más proyectos" (J003)

A partir de estas alianzas se espera según lo expuesto por la muestra que la industria del turismo tendrá un crecimiento constante, tanto de turistas nacionales como extranjeros. Las principales fortalezas que se expresan de esta alianza es que existirá una tendencia creciente de ventas directas y para los joyeros es una oportunidad de una ubicación estratégica y adecuada accesibilidad.

5. Discusión

5.1. Hallazgo de la investigación

Se observa en esta investigación que las alianzas estratégicas que se han desarrollado en el sector hotelero en el Perú son escasas, lo mismo sucede en el sector joyero. Además, se analiza la posible alianza entre la industria hotelera y los joyeros artesanales de Cusco, mostrando interés de ambos lados, tal como establece el autor Van Gils & Zwart (2009) donde, en la actualidad, las alianzas estratégicas son una fuente de

recursos y de aprendizaje; asimismo, las nuevas alianzas que se puedan realizar en Perú, mediante un compromiso de apoyo mutuo, pueden lograr fines determinados.

Durante la investigación de campo, se pudo concluir que hay una falta institucionalidad en el área de los comercios o emprendimientos del sector de joyeros, deben actualizar y formalizar sus emprendimientos de acuerdo lo establecido en la ley, así será más fácil realizar una alianza estratégica con el sector hotelero. Camacho (2020) establece que existe un gran potencial y ventajas comparativas con que cuenta dicho sector, es por ello la importancia que debe existir en el caso de la institucionalización, ya que existe un importante número de artesanos con experiencia en la manipulación de la prenda que podría otorgar valor agregado al producto.

Las cadenas hoteleras en el Perú según lo establecido por los entrevistados no han impulsado realizar una alianza estratégica con los artesanos joyeros de las localidades, pero como indica López (2016) que los hoteles optan por trabajar y /o brindarles apoyo a las comunidades vulnerables, ya que la principal característica en estas alianzas es el beneficio que obtienen ambas partes. En el caso del Hotel Inka Terra, que trabajando con las comunidades de la zona, entrega valor en sus restaurantes y bares, ya que basa sus gastronomía con insumos de la zona, los cuales compra a estas comunidades, así apoya a estas comunidades siendo sostenibles.(Galarza et al. 2021).

Se encuentra que la infraestructura básica es un factor determinante más no concluyente para esta alianza. Como lo explican los expertos, si el objetivo es atraer la demanda esta se logra básicamente con promoción, pero antes se debe preparar una estructura ya sea física o de manera online. Esto genera una conexión entre alianza estratégica con responsabilidad social empresarial, puesto que la industria hotelera peruana, al ceder un espacio dentro de sus instalaciones a los joyeros artesanales de Cusco, están apoyando al sector joyero a reactivarse y generar valor para sí mismo.

5.2 Limitaciones

Una de las limitaciones fue la dificultad para entrevistar a algunos hoteleros, ya que tenían sus actividades programadas y no tenían disponibilidad de tiempo, puesto que por la pandemia y tras la reducción de personal en hoteles, tenían sobre carga de trabajo y no podían brindar espacio en su agenda.

En cuanto a los artesanos, las entrevistas para la mayoría se tuvieron que adecuar la entrevista en un lenguaje coloquial y usar imágenes para que la entrevista fluya de manera regular.

La presente realidad de la Covid-19 ha hecho que se usen más herramientas tecnológicas y se adapte el mundo rápidamente a esta coyuntura, donde las entrevistas se realizaron de manera remota, esto trajo limitaciones, por ejemplo; no retroalimentar el lenguaje no verbal que en la presencialidad es importante, ya que algunos casos los problemas de señal inalámbrica o *WiFi* hacían que la cámara de los entrevistados no funcionara adecuadamente. Sin embargo, que las entrevistas sean virtuales facilitó el contacto con personas que se encontraban en otras regiones o ciudades del país.

Esta temática es novedosa, por lo tanto, la información estaba enfocada más que todo en foros y páginas web no académicas.

6. Conclusiones

En base a los hallazgos de la información bibliográfica y las entrevistas realizadas a expertos, se puede concluir que, si es viable una alianza estratégica entre la industria hotelera peruana y joyeros artesanales de la ciudad de Cusco, ya que se halló que algunos hoteles en el Perú en diferentes ciudades y en el mismo Cusco ya cuentan con alianzas estratégicas con comunidades, las ONG, etc., pero aún no con los joyeros o el gremio de joyeros de Cusco. Además, los hoteleros entrevistados muestran interés e intenciones de establecer alianzas con comunidades, buscando de esta manera un desarrollo sostenible para ellos y el lugar donde se encuentran; y eso refuerza la buena reputación e imagen con los huéspedes y popularidad en el medio.

Para lograr desarrollar un plan estratégico mediante una alianza entre la industria hotelera y los joyeros artesanales de Cusco, se debe conseguir la excelencia en la gestión de la organización. Es por ello que en cada una de las actividades que se tendrán que realizar para poder conseguir dicha alianza, se necesita de un buen gestor o administrador que dirija, direcciona y tome decisiones acertadas e inteligentes para el trabajo en conjunto entre los hoteles y los artesanos.

Es prioritario que exista un trabajo en equipo, con los ejecutivos de la industria hotelera peruana y con los joyeros, para realizar la alianza estratégica. La calidad en la gestión de

la propuesta permitirá el mejoramiento continuo y optimizado de todas las actividades, con la finalidad de que ésta, se desarrolle. Por ende, podemos decir que logrando proponer este plan se podrán incrementar las ventas en los hoteles.

El presente artículo deja en manifiesto que los hoteles pueden intervenir de manera favorable en el desarrollo de comunidades locales. Este panorama permite el diálogo entre los sectores artesanos y hotelería, donde el proceso de vinculación entre ambos exige un constante análisis para realizar y mantener una alianza.

Se debe tener presente el realizar un seguimiento y evaluar el desempeño de los joyeros en el hotel para medir el nivel de rendimiento y a la vez el nivel de compromiso, a través de cada venta, ya que es fundamental para el desarrollo de una alianza.

Perú ya ha iniciado una gran transformación sobre la forma de ejecutar alianzas para mejorar el turismo, con competencias que van desde la capacidad de resolver problemas hasta la creatividad. Sin embargo, estas estrategias aún deben ser adaptadas a los sectores productivos como los artesanos.

Finalmente, este informe es un debate que permite analizar constantemente el rumbo de una posible alianza estratégica entre la industria hotelera peruana y joyeros artesanales de Cusco, ya que se concluye del estudio que ambos actores de la muestra están dispuestos a integrar sus esfuerzos por obtener beneficios.

7. Recomendaciones

Es recomendable capacitar al joyero con quien se genera la alianza, a fin de que conozca la forma de trabajo y cultura organizacional del hotel para que ambos (joyero y hotel) trabajen a favor del huésped y sus exigencias.

Por otro lado, las alianzas con los joyeros deben ser flexibles, para que dentro de la alianza se puedan realizar los cambios que crean convenientes, con el fin de permitir que el servicio sea eficaz. Por lo cual, sería necesario que al momento de cerrar la alianza se detallan todos los requerimientos en favor de ambos en el cual se refleje un equilibrio de las partes.

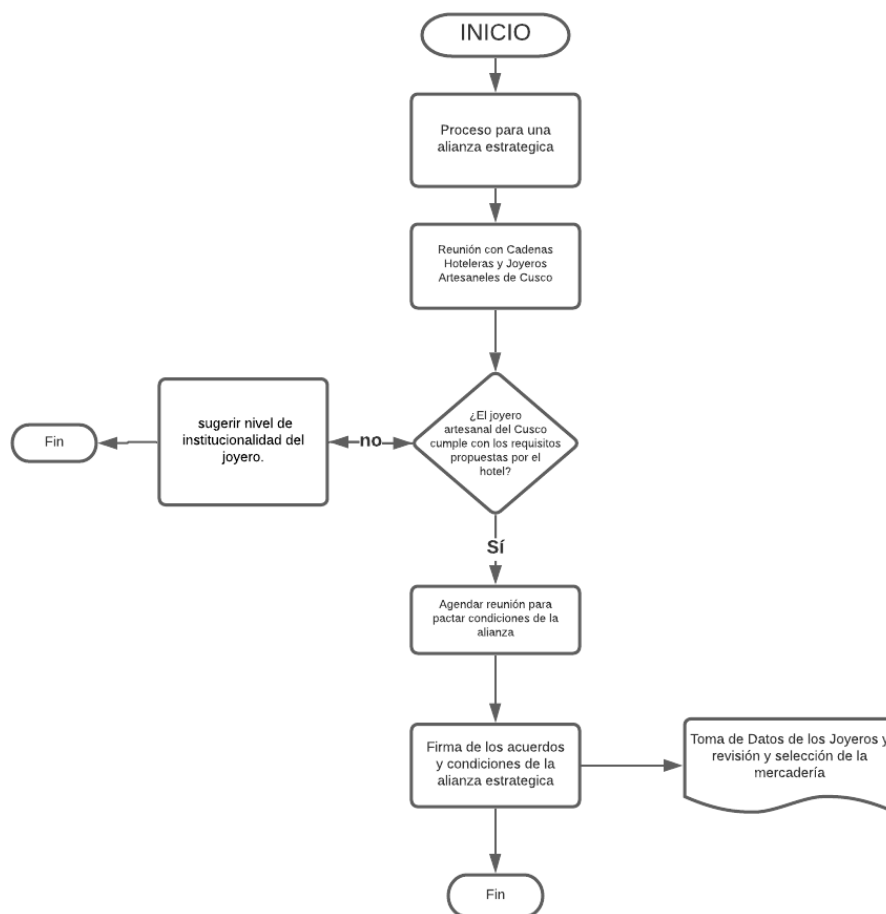
De implementar un plan de alianza estratégica entre la industria hotelera peruana y joyeros artesanales, se recomienda que los establecimientos de hospedaje asignen un

responsable; pudiendo ser el gerente de turno, para que se capaciten y conozcan sobre esta actividad, con la finalidad de que puedan manejar mejor la operación y estos conocimientos reflejen una ventaja competitiva en el mercado en un mediano plazo.

Es importante trabajar la responsabilidad corporativa, para reconocer los derechos de todas las partes y estimular a la cooperación entre los miembros; equidad para proteger también a los hoteles y joyeros, finalmente una rendición de cuentas, informando los resultados de la alianza, para que se tenga el conocimiento de las ventajas que trae consigo.

Dentro de las recomendaciones de mejora se propone llevar a cabo entre la industria hotelera y los joyeros artesanales, es comenzar con una reunión entre los actores para poder generar ideas y propuestas donde se pueda establecer un acuerdo, teniendo como principal pregunta para los joyeros, su nivel de institucionalidad, para explicar esto se muestra la siguiente figura:

Figura 3 Proceso de la alianza estratégica entre industria hotelera peruana y joyeros artesanales



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, recordar que esta tesis evalúa una posible alianza estratégica entre la industria hotelera y los joyeros artesanales de la ciudad de Cusco, la cual se recomienda llevar a cabo siempre y cuando se sigan las recomendaciones expuestas en el trabajo como la capacitación, formalización y un ganar- ganar de ambas partes.

8. Referencias

- ADEX (2018). Análisis del Sector Joyería y Orfebrería. Recuperado de: http://contenido.adexperu.org.pe/descargas/estadisticas_sector_joyeria.pdf
- ADEX (2020). NUEVAS OPORTUNIDADES PARA LA JOYERÍA PERUANA DE ORO. Recuperado de: <https://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/nuevas-opportunidades-para-la-joyeria-peruana-de-oro/>
- ANDINA (2020) Hoteles peruanos destacan en ranking “The World’s Best Awards 2020”, Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-hoteles-peruanos-destacan-ranking-the-world%C2%B4s-best-awards-2020-805607.aspx>
- Agüero, C. (2017). *Hotel 3 estrellas en Pachacámac*. Recuperado de <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1529/Tesis%20Hotel%203%20estrellas%20en%20Pachacamac.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Augustin, R. (2017) Los caminos de la hospedería en el Perú. Revista ARQUITEXTOS 29 de la URP, 993, 46-50. Recuperado de: <file:///C:/Users/tahin/Downloads/993-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2157-1-10-20170925.pdf>
- Baz, J. (2017) AccorHotels desarrolla en Cusco programa de Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado de: <https://hotelperunews.com/accorhotels-desarrolla-en-cusco-programa-de-responsabilidad-social-corporativa/>
- Baz, J. (2018) El compromiso del Hotel Tambo del Inka con las comunidades del Valle Sagrado en Cusco. Recuperado de <https://hotelperunews.com/el-compromiso-del-hotel-tambo-del-inka-con-las-comunidades-del-valle-sagrado-en-cusco/>
- Baz, J. (09 de Julio de 2020) *Amak Perú Hoteles lanza campaña “Turismo por la Agroecología” en Perú*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/023102_amak-peru-hoteles-lanza-campana-turismo-por-la-agroecologia-en-peru.html [Consultado 14 de octubre del 2020]
- Belmond. Responsabilidad Social Corporativa : Belmond es profundamente respetuoso de sus comunidades y sus alrededores. Recuperado de: <https://www.belmond.com/es/corporate-social-responsibility>
- Blauer, E. (2015). Contemporary American Jewelry Design. *Springer US*, 198
- Calle, G. (2019). Determinantes de la Rentabilidad de la Joyería de Plata: El Caso de Catacaos. Universidad Nacional de Piura. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%>

2Frepositorio.unp.edu.pe%2Fbitstream%2Fhandle%2FUNP%2F1721%2FECO-CAL-PAS-2019.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&clen=1717314

Camacho, A. (2020). *Percepción del huésped acerca de la implementación de nuevas tecnologías en servicios hoteleros en contacto directo de un un hotel cinco estrellas.*

Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/10033>

Cavero, O. (2018). *El impacto de las herramientas de comunicación online del sector hotelero en la elección de hoteles en jóvenes turistas peruanos y extranjeros de 18 a 35 años.*

Recuperado de

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624434/Cavero_NO%20%281%29.pdf?sequence=12&isAllowed=y

Choque, J & Wayna, E. (2018). Análisis de la Gestión Administrativa de la Empresa Ecoturística Inkaterra - Reserva Amazónica 2018. (Tesis Licenciatura, Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Facultad de Ecoturismo, Puerto Maldonado, Perú). Recuperado de:

<http://repositorio.unamad.edu.pe/bitstream/handle/UNAMAD/552/004-3-12-046.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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

Cueva J. (14 de octubre de 2020) *AJE e Inkaterra se comprometen con la Municipalidad de Machu Picchu.* Recuperado de: <https://jcmagazine.com/aje-e-inkaterra-se-comprometen-con-la-municipalidad-de-machu-picchu/>

Entrepreneur (junio de 2020) *¿Qué son las alianzas estratégicas?* <https://www.entrepreneur.com/article/257300>

FAO (2019) Guía para formar alianzas estratégicas. Disponible: <http://www.rlc.fao.org/es/prioridades/transfron/ppc/pdf/guia.pdf> (2012 - 03 - 17)

Galarza R., Martínez J. (2021) Creación de valor basado en el ecoturismo como modelo de negocio para empresas del sector hotelero: un caso de estudio del grupo Inkaterra años 2008 – 2015. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621509/Tema%2068%20-%20Lorenzo-Martinez.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

García (2015) Alianzas estratégicas, simples, ágiles y eficaces.

<http://imagenes.mailxmail.com/cursos/pdf/0/alianzas-estrategicas-simples-agiles-eficaces-7020-completo.pdf>

- González, T., Cano, A.(2012). "Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características", en Nure Investigación, núm. 44, enero-febrero. 10. Recuperado de: http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3832/1/Introducci%C3%B3n_an%C3%A1lisis_datos_investigaci%C3%B3n_cualitativa.pdf
- Hernández S., Fernández C. & Baptista L. (2014). *Metodología de la investigación (Sexta edición. ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de : <https://mcgrawia-ip.vitalsource.com/#/books/9781456262020/cfi/6/16!/4/196/2@0:92.9>
- Herrera, S. (2014). Joyería Artesanal y Contemporánea. Universidad de Lima. Recuperado de: file:///C:/Users/Proyecto-12/Downloads/JOYERIA%DE%51%50ARTESANAL%50Y%CC%87CONTEMPORANEA%PERU%%20PERU%SANTIAGO%20HERRERA%202015%20
- Hotel Libertador (Sf.) *Responsabilidad Social. Sostenibilidad*. Recuperado de: <https://www.libertador.com.pe/sostenibilidad/responsabilidad-social/>
- Hotel Casa San Blas (Sf.) Habitaciones Standar. Recuperado de: <https://www.casasanblas.com/es/hotel-cusco-habitaciones/habitacion-estandar/>
- Inkaterra (23 de agosto del 2019). *La Ruta del Té de Inkaterra [Artículo]* Recuperado de <https://www.inkaterra.com/blog/inkaterra-tea-route/>
- Karkkainen, P. 2007. Grandes casos empresariales: el estilo Nokia sus métodos para liderar un sector. Editorial Rotapapel, España. Página 69, 77-79
- López, J. (2016). *Historia de los hoteles*. Obtenido de <https://www.arqhys.com/contenidos/hoteles-historia.html>
- Martuccelli, E.(2017) Los Hoteles de Turistas en el Perú. Revistas ARQUITEXTOS 29 de la URP, 997, 52-58.
- McWilliams & Siegel (2001) Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/234074936_Corporate_Social_Responsibility_and_A_Theory_of_the_Firm_Perspective
- Mincetur (2015) *Joyería con Piedra Lapidada de Cusco Primera Edición (116)*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/15_Joyeria_con_piedra_lapidada_2015.pdf.

- Molina, M. M. (2011). La responsabilidad social corporativa en la gestión hotelera. *Anuario Turismo y Sociedad*, 12, 169-184.
<http://search.proquest.com.upc.remotexs.xyz/docview/1438733100/fulltextPDF/810CF3BBB317468CPQ/1?accountid=43860>
- OMS (2020). Fortalecimiento de la preparación para la covid-19 en las ciudades y otros entornos urbanos. Recuperado de:
https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/332039/WHO-2019-nCoV-Urban_preparedness-2020.1-spa.pdf
- Orrego, Juan (2009). “Los hoteles en la Lima del siglo XIX”. En el Blog de Juna Luis Orrego Penagos. Dirección URL: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/2009/03/10/los-hoteles-en-la-lima-del-siglo-xix/>
- Park, S. H., Chen, R., & Gallagher, S. (2002). Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *Academy of Management Journal* Vol. 45 No. 3 pages. 487-619, <https://doi.org/10.5465/3069379>
- Parsa, HG (2015) Sustainability, social responsibility, and innovation in tourism and hospitality.
<http://libgen.is/book/index.php?md5=398495F8BF392C0389EC50C5C843B74E>
- Pérez A. (2020). *Actualidad de la industria joyera en el país [Entrevista]*. Reactivemos al Perú. Recuperado de <https://rpp.pe/audio/podcast/juntos-reactivamos-al-peru/ep015-ingeniero-julio-perez-vicepresidente-de-la-asociacion-de-exportadores-adex-5227?ref=rpp>
- Pérez S. (2020) Diario Gestión: *Perú podría exportar más de \$600 millones en joyas en 5 o 10 años*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/peru-podria-exportar-mas-de-us-600-millones-en-joyas-en-5-o-10-anos-estima-adex-noticia/>
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *J Harvard business review*, 84(12), 78-92. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Pulgar, C.; Pelekais, C. Responsabilidad social basada en alianzas estratégicas en universidades de gestión privada. *Rev. Form. Gerenc.* 2014, 13, 199–220. Siemlink, V. (2017). Breve Historia de la Joyería Contemporánea: La joyería como forma de arte. Joyeros Argentinos.

UNWTO (2016) Alianza entre turismo y cultura en el Perú - Modelos de colaboración entre turismo, cultura y comunidad. Publicado por la Organización Mundial del Turismo. Primera Edición: 2016. España. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417575>

Van Gils, A. y Zwart P.S. (2009). Alliance Formation Motives in SMEs An Explorative Conjoint Analysis Study. *International Small Business Journal*. <https://doi.org/10.1177/0266242608098345>

9. Anexos

Anexo 1. Modelo de entrevista

Estimado entrevistado,

Estamos elaborando un artículo científico titulado *Plan estratégico de una alianza entre la industria hotelera peruana y joyeros artesanales de Cusco*, con la meta final de la obtención del grado de Licenciado en Hotelería. Para ello, elaboramos esta entrevista con el objetivo de conseguir, más y nueva, información para continuar con el desarrollo del artículo.

Como introducción al tema, le hacemos conocer el significado de algunos conceptos importantes para este artículo y el objetivo del mismo:

- Alianza Estratégica, es un acuerdo entre dos o más personas/empresas mediante el cual se logra un beneficio para ambas partes, ya sea económico, social o en recursos.
- Responsabilidad Social Empresarial, se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental a la sociedad a la que pertenecen, por parte de las empresas.

El objetivo de esta investigación es identificar las características que se necesita para que haya una alianza estratégica entre los joyeros artesanales e industria hotelera peruana, en donde esta alianza resulte beneficiosa para ambas partes.

Pregunta general:

¿De qué manera se lograría una alianza estratégica entre industria hotelera peruana y joyeros artesanales en la ciudad de Cusco?

Preguntas para industria hotelera peruana

Nombre:

Cargo:

Hotel:

1. ¿Cuál es su opinión sobre la posibilidad de desarrollar una alianza estratégica entre los joyeros artesanales y la industria hotelera?
2. ¿Cree que existe interés por parte de la industria hotelera en poder concretar esta alianza estratégica? ¿En caso exista o no exista el interés nos gustaría saber el por qué?

3. Si la respuesta es positiva a la pregunta b: ¿Cuáles serían las condiciones (expectativas de venta, seguridad, económica, publicidad, etc.) que el Hotel propondría para trabajar estas alianzas?
4. Si la respuesta es negativa a la pregunta b: ¿Cree que hay alguna otra opción (canje, económica, etc.) que se podría manejar para llegar a un acuerdo con los joyeros artesanales?
5. En caso ustedes tuvieran o no una alianza estratégica con alguien ¿Cuáles serían esos factores que darían por terminado este contrato o convenio?
6. ¿Tienen alianzas estratégicas con comunidades de la ciudad de Cusco?
7. Si es así, ¿En qué consiste dicha alianza estratégica?
8. ¿Cuáles fueron los requisitos para que esta alianza estratégica se lograra?
9. ¿Cuáles son las razones en el acuerdo por las cuales se daría por terminada una alianza estratégica ya existente?
10. Si la respuesta es NO, ¿Qué se necesitaría para que esa respuesta sea positiva?
11. ¿Cuáles serían los efectos a mediano plazo de concretarse una alianza estratégica entre los joyeros artesanales y la industria hotelera?

Preguntas para joyeros artesanales

Nombre

Edad

Sexo

1. ¿Cuál es la actividad que usted realiza y cuánto tiempo lleva haciéndola?
2. ¿Qué necesita ofrecerte la industria hotelera peruana para que formen una alianza estratégica?
3. ¿Estarían dispuestos a tener una alianza exclusiva en cuanto a diseños con la industria hotelera peruana?
4. Si la respuesta es positiva a la pregunta b, ¿bajo qué condiciones se daría dicha alianza?
5. Si la respuesta es negativa a la pregunta b, ¿por qué no estarías dispuesto? ¿Qué se necesitaría para que la respuesta sea afirmativa?
6. Si aún no lo están, ¿estarían dispuestos a formalizarse para lograr dicha alianza?
7. ¿Cuáles serían las causas por las cuales se terminaría esta alianza?
8. ¿Qué conocimiento puedes ofrecer a los huéspedes del hotel si se logra la alianza?

9. ¿Cuáles son las características principales de los productos que elaboran y que puedan tener un impacto positivo con los huéspedes de los hoteles?
10. ¿Qué tipo de productos les gustaría ofrecer en caso de una alianza?
11. ¿Cuáles serían los efectos a mediano plazo de concretarse una alianza estratégica entre los joyeros artesanales y la industria hotelera peruana?
12. ¿Cómo se imagina una alianza entre la industria hotelera peruana y los joyeros artesanales?